



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

La Gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa  
Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”  
de Manabí

**AUTORA:** Emily Nayomi Álava Avalos

**TUTOR:** Ing. Rosa María Loor

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
COMERCIO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2024 -2025 (2)

|                                                                                   |                                                                                               |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:                                                                         | CÓDIGO: PAT-04-F-004         |
|                                                                                   | CERTIFICADO DE TUTOR(A).                                                                      |                              |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | REVISIÓN: 1<br>Página 1 de 1 |

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Emily Nayomi Álava Avalos, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025 - 2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "La Gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí."

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 06 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Mg. Rosa María Lora Solorzano  
Docente Tutora  
Área: Contabilidad y Auditoría

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA**

Quien suscribe, **EMILY NAYOMI ALAVA AVALOS** con cédula de identidad **135059761-1**, declaro libre y voluntariamente que el presente trabajo de investigación “La Gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí” es original, autentico y personal. En tal virtud que si el contenido para los efectos legales y académicos que se desmembran en el presente trabajo final es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Contando con una investigación integra y respetando los debidos derechos de autor de cada una de las fuentes bibliográficas estipuladas dentro del contexto.

El presente informe es patrimonio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y de la carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

**DECLARACIÓN DE AUTORIA APROBACIÓN DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. **EMILY NAYOMI ALAVA AVALOS**; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí". Con el tema "La Gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí"

Para constancia firman:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgs. Zambrano Vera Mónica

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mgs. Vinuesa Tello Shirley Elizabeth

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dra. Molina Cevallos Lorena

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación está dedicado, en primer lugar, a Dios, por haberme dado la vida, la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para seguir adelante en cada paso de este camino. Gracias por acompañarme en los momentos de dificultad y por iluminar mi trayecto con esperanza y fe.

A mis padres, Gustavo Álava y Karen Ávalos, por ser mi pilar fundamental, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la humildad. Todo lo que soy y lo que he logrado es gracias a ustedes.

A mis hermanos, Camila y Daniel Álava, por estar siempre a mi lado, por sus palabras de aliento, sus sonrisas y su compañía que me han dado fuerza en los momentos más importantes. Gracias por ser parte esencial de mi vida.

A mi novio, Alfonso Basurto, por su comprensión, paciencia y por motivarme a seguir adelante cuando más lo necesitaba. Gracias por creer en mí, por tu apoyo incondicional y por estar presente en cada paso de este proceso.

A cada uno de ustedes, gracias por ser mi motor, mi inspiración y mi mayor fuente de amor.

Con todo mi corazón, les dedico este logro.

Los Amo con mi vida

Nayomi.

## **RECONOCIMIENTO**

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, por ser el espacio donde desarrollé mi formación académica durante toda mi carrera universitaria, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, dentro de la carrera de Contabilidad y Auditoría. Mi más sincero agradecimiento a todos los docentes que me acompañaron durante este proceso, quienes con su vocación, compromiso y conocimientos contribuyeron de manera significativa a mi crecimiento profesional y personal.

De manera muy especial, extendiendo mi gratitud a mi tutora de tesis, la Ing. Rosa María Loor, por su guía, compromiso y apoyo constante. Su acompañamiento fue clave para el desarrollo de este proyecto, y su orientación me permitió avanzar con seguridad y claridad en cada etapa de la investigación. Gracias por su paciencia, confianza y dedicación.

Agradezco también a la Empresa Pública ULEAM por brindarme la apertura y la oportunidad de desarrollar esta investigación en su entorno institucional. Su disposición y colaboración fueron fundamentales para la aplicación práctica de este estudio.

Y finalmente, a mis compañeros de clase, quienes a lo largo de esta etapa compartieron esfuerzos, experiencias y motivaciones. Su apoyo moral y compañerismo representaron una parte valiosa en este camino que hoy culmina con satisfacción.

## ÍNDICE

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CERTIFICACION DEL AUTOR .....                                                           | II  |
| DECLARACIÓN DE AUTORIA .....                                                            | III |
| DECLARACIÓN DE AUTORIA APROBACIÓN DEL TRABAJO DE<br>INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL ..... | IV  |
| DEDICATORIA.....                                                                        | V   |
| RECONOCIMIENTO .....                                                                    | VI  |
| ÍNDICE .....                                                                            | VII |
| RESUMEN.....                                                                            | IX  |
| Tema:.....                                                                              | 11  |
| INTRODUCCIÓN.....                                                                       | I   |
| CAPITULO I.....                                                                         | 13  |
| 1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....                                              | 13  |
| 1.1 Fundamentación Teórica .....                                                        | 13  |
| 1.1.1 Variable Independiente: Gestión Administrativa .....                              | 13  |
| 1.2. Variable Dependiente: Toma de Decisiones .....                                     | 20  |
| 1.2.1. Definición .....                                                                 | 20  |
| ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....                                                        | 24  |
| 1.3 Fundamentación Legal .....                                                          | 26  |
| CAPITULO II.....                                                                        | 31  |
| 2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....                                                 | 31  |
| 2.1 Metodología.....                                                                    | 31  |
| 2.1.1 Modalidad de la Investigación .....                                               | 31  |
| 2.1.2. Tipo de Investigación .....                                                      | 31  |
| 2.1.3. Diseño de investigación.....                                                     | 32  |
| 2.1.4 Enfoque de la Investigación .....                                                 | 32  |
| 2.1.5 Población y Muestra.....                                                          | 33  |
| 2.1.6 Técnica e Instrumentos.....                                                       | 33  |
| 2.1.8. Descripción de los resultados de entrevista.....                                 | 34  |
| 2.1.9 Estados de Situación Financiera EPULEAM 2023 .....                                | 38  |
| 2.1.9.1 Estados de Resultados Horizontal EPULEAM 2023 .....                             | 39  |
| 2.1.10. Análisis e Interpretación de resultados.....                                    | 40  |
| 2.1.11 Análisis de Estado de Situación Financiera EPULEAM 2023.....                     | 41  |
| 2.1.12 Análisis Horizontal del Estado Financiero EPULEAM 2023 .....                     | 42  |
| 2.1.9 Triangulación.....                                                                | 45  |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPITULO III .....                                                                 | 47 |
| 3. PROPUESTA .....                                                                 | 47 |
| 3.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....                                                   | 47 |
| 3.2 Justificación.....                                                             | 47 |
| 3.3 Objetivo General .....                                                         | 47 |
| 3.3.1 Objetivos Específicos .....                                                  | 47 |
| 3.4 Beneficios .....                                                               | 48 |
| 3.5 Análisis de Factibilidad .....                                                 | 48 |
| 3.6 Descripción de la propuesta .....                                              | 49 |
| 3.7 Desarrollo de la Propuesta.....                                                | 50 |
| 3.7.1 Análisis FODA .....                                                          | 53 |
| 3.7.2 Estrategias y Acciones Concretas para el Fortalecimiento Institucional ..... | 54 |
| 3.7.3 Plan Estructurado De Mejora .....                                            | 57 |
| 3.7.4 Seguimiento y control .....                                                  | 61 |
| 3.8. Monitoreo y seguimiento al plan.....                                          | 62 |
| 4. CONCLUSIONES.....                                                               | 63 |
| 5. RECOMENDACIONES .....                                                           | 64 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA.....                                                               | 65 |

#### INDICE DE TABLAS

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Población de la Empresa EPUELAM, Manta .....                                 | 33 |
| Tabla 2: Estados de Situación Financiera EPULEAM 2023.....                            | 38 |
| Tabla 3: Estado de Resultados Horizontal EPULEAM 2023.....                            | 39 |
| Tabla 4: Medición del cumplimiento del rendimiento del personal.....                  | 42 |
| Tabla 5: Indicador de impacto de gastos administrativos y ventas .....                | 43 |
| Tabla 6: Indicador de margen bruto .....                                              | 44 |
| Tabla 7: FODA .....                                                                   | 53 |
| Tabla 8: Estrategias y acciones concretas para el fortalecimiento institucional ..... | 55 |
| Tabla 9: Plan estructurado de mejora .....                                            | 58 |
| Tabla 10: Seguimiento y control .....                                                 | 61 |

#### INDICE DE GRÁFICOS

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Beneficios del uso adecuado de la Gestión Administrativa..... | 15 |
| Gráfico 2: Habilidades esenciales para la Gestión Administrativa .....   | 17 |
| Gráfico 3: Etapas del proceso de toma de decisiones .....                | 22 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones dentro de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (EPULEAM). La problemática identificada radica en una débil gestión administrativa, caracterizada por una carencia de directrices claras, duplicidad de funciones y escasa capacitación del personal, lo que limita la eficiencia organizacional y afecta directamente la toma de decisiones. Se empleó una metodología de enfoque cualitativo y diseño descriptivo, utilizando los métodos inductivo y deductivo.

Entre las técnicas de recolección de información se aplicaron entrevistas estructuradas a los principales actores administrativos de la entidad. Los resultados obtenidos evidencian deficiencias en los procesos de planificación, ejecución y control, así como una limitada articulación interdepartamental y debilidades en el uso de herramientas de gestión y análisis financiero.

Como resultado de este diagnóstico, se propuso el diseño de un plan de fortalecimiento institucional, con estrategias enfocadas en la actualización del manual de funciones, implementación de un sistema integrado de gestión, capacitación continua del talento humano y mecanismos de coordinación interdepartamental. Esta propuesta servirá como guía para optimizar los procesos administrativos, mejorar la calidad de la toma de decisiones y contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

**Palabras Claves:** *Gestión administrativa, Toma de decisiones, Eficiencia organizacional, Fortalecimiento institucional, Talento humano*

## ABSTRACT

The objective of this research project is to analyze administrative management and its impact on decision-making within the Public Company for Production and Strategic Development of the Laica "Eloy Alfaro" University of Manabí (EPULEAM). The problem identified lies in weak administrative management, characterized by a lack of clear guidelines, duplication of functions, and poor staff training, which limits organizational efficiency and directly affects decision-making. A qualitative approach and descriptive design were used, employing inductive and deductive methods.

Among the information gathering techniques used were structured interviews with the entity's key administrative actors. The results obtained reveal deficiencies in the planning, execution, and control processes, as well as limited interdepartmental coordination and weaknesses in the use of management and financial analysis tools.

As a result of this diagnosis, the design of an institutional strengthening plan was proposed, with strategies focused on updating the job description manual, implementing an integrated management system, providing ongoing training for human resources, and establishing mechanisms for interdepartmental coordination. This proposal will serve as a guide for optimizing administrative processes, improving the quality of decision-making, and contributing to the efficient fulfillment of institutional objectives.

**Keywords:** *Administrative management, Decision-making, Organizational efficiency, Institutional strengthening, Human talent*

**Tema:**

“La Gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa  
Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”  
de Manabí”

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación se centra en la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones. En este contexto, se fundamenta la importancia estratégica que tiene la gestión administrativa para el logro de los objetivos organizacionales, ya que una gestión administrativa sólida y eficiente proporciona las bases necesarias para una toma de decisiones informada y oportuna, lo cual es fundamental en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

EL problema de esta investigación radica por la débil gestión administrativa causada por la carencia de directrices para cada funcionario; razón por la que se presenta una incorrecta segregación de funciones, que causan la ausencia de planes de capacitación sobre los procedimientos que se realizan dentro de los distintos departamentos o áreas, e incremento de riesgos administrativos y operacionales.

La gestión administrativa afecta no solo la toma de decisiones, sino en gran parte al logro de los objetivos institucionales y, por ende, la satisfacción de los clientes, debido a que la gestión administrativa garantiza que los procesos sean controlados y contribuyan al buen uso de los recursos permitiendo alcanzar los planes propuestos, por tal razón, el desarrollo de una auditoría de gestión permitirá identificar las falencias en un periodo determinado.

Debido a la identificación de problemas relacionados con la gestión administrativa y como esta incide en la toma de decisiones.

A través de esta investigación, se busca identificar las brechas existentes entre la gestión administrativa actual y las mejores prácticas del sector. Mediante un diagnóstico detallado de los procesos, proponiendo estrategias específicas para mejorar la eficiencia y la eficacia de la toma de decisiones en áreas clave como la planificación, la organización, la dirección y el control.

En el capítulo I exponen los lineamientos teóricos de la investigación. En el capítulo II se presenta el sustento metodológico que orienta la investigación. En el Capítulo III se plantea una propuesta dirigida a realizar un Plan de Fortalecimiento Institucional para Optimizar la Gestión Administrativa, Contable y del Talento Humano en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Uleam con acciones concretas que buscan mejorar la eficiencia operativa, fortalecer los procesos de planificación, y promover una toma de decisiones más técnica, participativa y transparente.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Fundamentación Teórica**

##### **1.1.1 Variable Independiente: Gestión Administrativa**

###### **1.1.1.1 Definición**

Para comprender en qué consiste la gestión administrativa en el contexto de las instituciones públicas, es necesario primero abordar el significado del término "gestión". En la actualidad, los organismos del sector público enfrentan una variedad de desafíos impuestos por un entorno cambiante, caracterizado por demandas sociales crecientes, restricciones presupuestarias y la necesidad de eficiencia y transparencia. En este sentido, contar con una gestión administrativa adecuada se vuelve esencial para lograr un funcionamiento eficaz, posicionarse institucionalmente y brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

De acuerdo con el criterio de (Galarza & Peña, 2022), la Gestión Administrativa es el área encargada de coordinar los recursos administrativos de una organización. En el caso de las instituciones públicas, esto implica organizar las necesidades operativas, los procesos internos y los recursos disponibles en cada unidad administrativa, con el fin de gestionar de forma eficiente y cumplir con los objetivos establecidos en las políticas públicas. La gestión administrativa en el sector público consiste, por tanto, en dirigir y mantener el control sobre los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, garantizando el uso responsable y transparente de los mismos.

De acuerdo con el criterio emitido por los autores, (González & Viteri, 2020), coinciden en que la gestión administrativa comprende un conjunto de actividades orientadas a administrar una organización a través de la ejecución coordinada de tareas, recursos y esfuerzos. En el ámbito público, esto implica una gestión orientada a resultados, con capacidad para anticipar problemas, cumplir con los marcos normativos y satisfacer las necesidades de la población mediante una adecuada prestación de servicios.

Las funciones esenciales como la planificación, organización, dirección, coordinación y control son fundamentales en las entidades públicas para asegurar la eficiencia institucional. Estas funciones permiten racionalizar tareas y recursos, prevenir fallos administrativos, y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del

Estado. Además, al optimizar los procesos administrativos, se incrementa la productividad institucional, se mejora la rendición de cuentas y se fortalece la confianza ciudadana.

En conclusión, la gestión administrativa en instituciones públicas es un sistema de actividades orientadas a dirigir de manera efectiva la estructura organizacional estatal, mediante la utilización eficiente de recursos, el cumplimiento normativo y la ejecución de políticas públicas. Su correcta aplicación permite prevenir problemas administrativos, optimizar procesos y alcanzar los fines del servicio público con calidad, equidad y transparencia.

#### **1.1.1.2 Objetivo de la Gestión Administrativa**

El objetivo de la gestión administrativa en las instituciones públicas es garantizar un funcionamiento eficiente, transparente y ordenado, brindando soporte estratégico y operativo a todas las áreas institucionales, incluyendo las académicas, técnicas y operativas.

De esta manera, la gestión administrativa se consolida como un pilar fundamental para la sostenibilidad, eficacia y mejora continua de los servicios públicos, asegurando una respuesta institucional coherente con las demandas ciudadanas y los fines del Estado. (FLASCO, 2020).

Según el criterio del autor Arguto (2022), hace referencia que los objetivos de una gestión administrativa tienen los siguientes procedimientos:

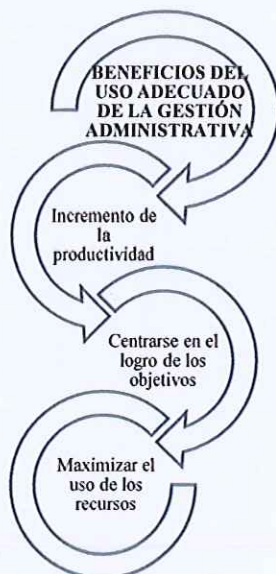
- Mejorar, es decir aumentar la productividad, estabilidad y capacidad de la organización.
- Proveer artículos de respetable eficiencia y calidad para el incremento continuo de las ventas de los productos.
- Vigilar el equilibrio del personal, es así como se tiene más responsabilidad en sus obligaciones. Gestionar de acuerdo con las metas que poseen los inversionistas u organizaciones capitalistas.
- Identificar la falta de comunicación dentro de la entidad, ya que se pueden obtener acciones de resolución y así buscar el equilibrio en la empresa u organización.
- Realizar medidas necesarias para un adecuado proceso de impartir información entre grupos de la entidad.

- Operar de manera positiva todo tipo de insumo relacionado con los datos extraídos, para luego realizar acciones para un beneficio a largo plazo de la empresa.
- Facultar a los trabajadores de la entidad en la utilización de los materiales que posee para trabajar adecuadamente.
- Tener las actualizaciones en los diferentes cargos de la empresa para facilitar una serie de acciones.
- Acreditar la competencia en los bienes que son de la organización y además debe tener una correcta implementación.
- Realizar acciones requeridas sobre las dificultades de comunicarse con las personas del ambiente laboral y de esta manera buscar la tranquilidad de la organización.

#### 1.1.1.3 Beneficios del uso adecuado de una Gestión Administrativa

De acuerdo al criterio de (Peña, 2022), señala que una entidad que aplica una apropiada gestión administrativa podrá ser favorecida desde varios aspectos inherentes a una excelente administración, entre esto se puede destacar:

*Gráfico 1: Beneficios del uso adecuado de la Gestión Administrativa*



**Fuente:** (Peña, 2022). **Elaboración propia**

*Incremento de la productividad:* Cuando se emplea la gestión administrativa de forma apropiada y permite que se puedan emplear a todos los procesos de manera más práctica y sencilla. Lo que mejora el manejo de todas las tareas de la empresa. Generando un

ascenso de la productividad, dado que se pueden cambiar y adecuar todos los procesos negativos que se encuentren.

*Centrarse en el logro de los objetivos:* Al pensar en todas las actividades y tareas que se obtienen, el esfuerzo total se va en la misma dirección. Esto se logra teniendo una excelente planificación, un grupo de estrategias bien establecido y un equipo de trabajo que opera de forma ordenada. Todo esto vinculado, hace que los objetivos se alcancen en los tiempos establecidos.

*Maximizar el uso de los recursos:* Al poseer estructuras de los objetivos, estrategias y al tener los componentes de trabajo sistematizado se pueden reservar todo tipo de recursos.

#### **1.1.1.4 Importancia de la Gestión Administrativa**

De acuerdo al criterio de (Vinuela & Robalino, 2020), la gestión administrativa es la parte esencial para poder lograr los objetivos de la empresa.

El desarrollo administrativo busca alcanzar transformaciones importantes en las estructuras empresariales, por medio de la acción de planificar con estrategia les permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en su tiempo, ayuda con ello a colocar sus esfuerzos hacia objetivos realistas de desempeño, por lo que es necesario entender y aplicar los elementos que intervienen en el desarrollo de planeación (Baque & Cantos, 2019).

En otras palabras una estructura sólida y de calidad impuesta por la gestión administrativa impulsa a la entidad a crecer radicalmente; a partir de estos procedimientos se pueden encontrar resoluciones claras de los problemas que son ocasionados por algunas personas dentro de la empresa; es decir que si está funcionando correctamente cada una de las áreas con los 4 elementos esencial de la gestión administrativa y son buenos procedimiento, no habría ningún tipo de incidentes dentro de la institución. Es así como la gestión administrativa es importante para que vaya en ascenso la organización.

### 1.1.1.5. Habilidades esenciales para la Gestión Administrativa

Gráfico 2: Habilidades esenciales para la Gestión Administrativa



Fuente: (López & Rubio, 2019). Elaborado propia

*Habilidades técnicas:* Según López y Rubio (2019), el entorno empresarial actual está dominado por la tecnología. Por ello, los gestores deben comprender e implementar las herramientas tecnológicas clave en su área. Esto implica saber utilizarlas eficazmente para mejorar los procesos.

*Habilidades humanas:* Estas habilidades se relacionan con la capacidad de trabajar y comunicarse adecuadamente con otros. Incluyen empatía, sociabilidad y comprensión de las necesidades del equipo. Son esenciales para liderar y motivar con éxito.

*Habilidades conceptuales:* Permiten entender cómo funciona la empresa como un todo y su entorno. Facilitan la toma de decisiones estratégicas al comprender las relaciones internas y externas. También ayudan a anticipar factores económicos, políticos y sociales que afectan la organización.

### 1.1.1.6 Administración

De acuerdo con el criterio de (Fernando, 2019), a administración, al igual que otras disciplinas del conocimiento, posee un lenguaje técnico propio que debe ser comprendido y utilizado por quienes la ejercen. Este lenguaje especializado permite al administrador comunicarse eficazmente con otros profesionales del área, interpretar conceptos, principios, modelos, métodos y teorías, y aplicarlos de manera estratégica en la mejora de procesos, operaciones y en la toma de decisiones organizacionales.

#### **1.1.1.7. Objetivo de la administración**

Según (Mero, 2019), el objetivo de la administración es aquel se centra en alcanzar eficiencia y eficacia en los procesos que se desarrollan en una organización.

Específicamente, el objetivo en administración espera que los esfuerzos humanos que se producen en una empresa se realicen con efectividad. De manera que, se utilicen de mejor forma los recursos humanos, financieros y materiales de la organización.

#### **1.1.1.8. Procesos Administrativos**

De acuerdo con (Tite, 2019), el proceso administrativo es un flujo continuo e interrelacionado de actividades que incluye la planificación, organización, dirección y control, todas ellas orientadas a alcanzar las metas planificadas de una organización. En el ámbito de las instituciones públicas, este proceso adquiere una relevancia aún mayor, ya que permite establecer una estructura de trabajo ordenada y estratégica, alineada con los objetivos institucionales y las políticas públicas vigentes.

Cuando este proceso es planificado y ejecutado correctamente, no solo facilita la gestión interna, sino que también fortalece la capacidad institucional para responder a las demandas ciudadanas, aumentar la productividad del sector público y mejorar la competitividad y calidad de los servicios ofrecidos por el Estado. (PLATA, 2019).

#### **1.1.1.9. Etapas del Proceso Administrativo**

De acuerdo (Gonzalez, 2020), cabe recalcar que la gestión administrativa, como elemento clave y aspecto unitario y sistemático de la gobernanza, ha sido el soporte del desarrollo comercial, económico, social y tecnológico en los últimos años, la gestión administrativa se ha consolidado como un proceso esencial compuesto por cuatro funciones fundamentales: la planificación, la organización, la dirección y el control.

*Planificación:* Esta función inicia el ciclo porque define los elementos y criterios generales en los que se basa el resto, la planificación consiste en determinar los principios, objetivos y lineamientos generales de las medidas a tomar para lograr las actividades futuras.

*Organización:* Los autores anteriores indica que esta función es una actividad mediante la cual se organiza una unidad social, formada conscientemente para propósitos específicos. Esta función se trata esencialmente de estructurar la organización para lograr objetivos establecidos. Se refiere a la mejor manera de dividir el trabajo y agrupar y coordinar tareas de la manera más efectiva, así como líneas de autoridad y responsabilidad y la combinación de personas y recursos para tareas específicas.

*Dirección:* la función administrativa significa dirigir una entidad social al logro de metas establecidas, es decir cómo la actividad potencial es representada por la organización motorizada. En este sentido, la gestión significa decidir cómo dirigir los esfuerzos de las personas para lograr las metas establecidas.

*Control:* El propósito de esta función de control como tarea de la administración, es verificar los resultados logrados por las actividades de organizaciones y compararlos con los planes aprobados. El objetivo de los procesos de control es conocer las desviaciones existentes entre los resultados planificados y los obtenidos, conocer las causas de la desviación y corregir el funcionamiento de la organización a través de medidas correctivas, encaminándola a las metas.

#### **1.1.1.10. Características de la Gestión Administrativa**

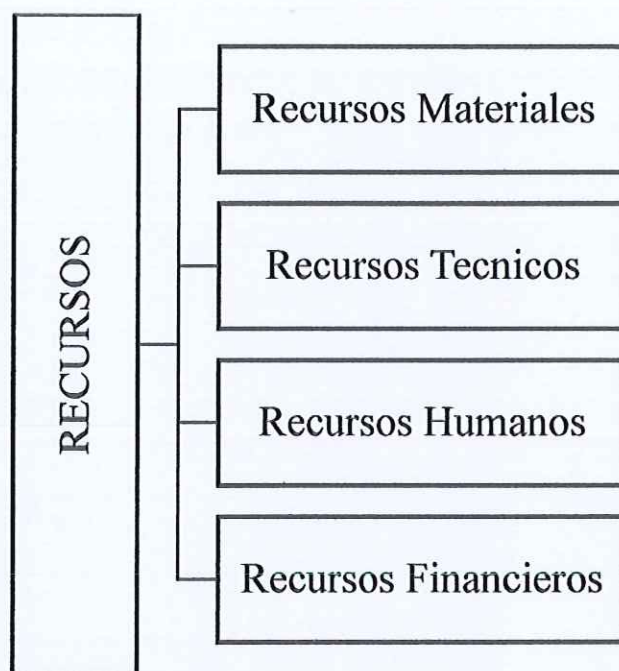
De acuerdo con el criterio de (Gonzalez, 2020), los gerentes responsables de la gestión administrativa son quienes controlan las actividades de la organización, velan por el uso correcto de los recursos y la eficiencia del flujo de información. Los intermediarios realizan una serie de funciones en el proceso de gestión de una organización, como son:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas, marketing, etc.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones.

#### **1.3.1.11 Recursos de la Gestión Administrativa**

Según el autor Tumbaco (2022), señala que las herramientas utilizadas en la gestión administrativa son las siguientes:

*Gráfico 3: Recursos de la Gestión Administrativa*



**Fuente:** Tumbaco (2022). **Elaboración propia**

#### **1.1.1.12 Etapas de la Gestión Administrativa**

Según (Pacheco, 2019), señala que la Gestión Administrativa prevé diferentes etapas de desarrollo las cuales se describen en los siguientes pasos:

Análisis de la estructura funcional: Establecer de las responsabilidades y objetivos de cada una de las áreas administrativas y de prestaciones, es así como se relacionan en el interior y la corriente de información entre estas áreas.

Análisis de relaciones con terceros: Identifique y categorice las instituciones con las que el servicio mantiene relaciones, especificando el propósito o finalidad de cada una de esas interacciones.

Identificación de los procesos de la institución: Implementar el recorrido funcional y las prestaciones que se ofrecen. Se necesita una intensa participación por parte de los empleados que interviene en el proceso y proporcionen identificar los puntos vulnerables y las fases en las que se genera un uso excesivo de recursos. Uno de los secretos del éxito del Modelo de Gestión Administrativa reside en la investigación de la entidad y sus procedimientos.

### **1.2. Variable Dependiente: Toma de Decisiones**

#### **1.2.1. Definición**

La toma de decisiones es una forma de elegir entre una o varias alternativas para lograr una meta u objetivo que permita solucionar una situación. Los gerentes a menudo

toman decisiones diferentes dentro de una empresa. Algunas de estas decisiones son de rutina, pero algunas pueden afectar las operaciones de la empresa (Horna, 2019)

De acuerdo con los autores, (Requejo Paiva, 2019), para los gerentes la toma de decisiones es sin duda una de las mayores áreas de responsabilidad. La toma de decisiones en la organización está limitada a personas que apoyan un mismo proyecto. Tenemos que empezar a tomar decisiones de elección y esta elección es una de las tareas muy importantes. A menudo se dice que las decisiones son algo y también el motor de los negocios y, de hecho, el logro de los objetivos en una organización está estrechamente vinculado a la capacidad de tomar decisiones acertadas.

Se puede definir la toma de decisiones tiene como objetivo realizar una elección óptima, escoger aquella opción que reporte el mayor beneficio para la empresa, teniendo como resultado la acción para ejecutar y llevar a cabo la decisión elegida, de esta manera se genera una nueva información que se integrará a las ya existentes y que servirá de base para una nueva decisión, una nueva acción y así sucesivamente.

### 1.2.2. Importancia de la toma de decisiones

Según el autor (DocuSing, 2021), la toma de decisiones es fundamental para el desarrollo de herramientas que incrementen la productividad de la empresa, porque marca el rumbo de la organización y define las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos. Considerando las siguientes acciones:

- **Planeación:** Consiste en establecer metas alcanzables y alinearlas con estrategias efectivas que permitan su cumplimiento.
- **Medición:** Implica monitorear y evaluar, mediante análisis estadísticos, los resultados de las estrategias aplicadas, con el fin de obtener conclusiones útiles para mejorar futuras acciones.

### 1.2.3. Características de la toma de decisiones

Según el autor (Schwarza Diaz, 2019) es indispensable tomar en cuenta las siguientes características a la hora de tomar decisiones

**Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad en que una decisión pueda revertirse, es decir, a que si se puede o no dar marcha atrás a una alternativa que ya fue elegida.

**Efectos a futuro:** Se debe tener en cuenta el nivel de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se escoja.

**Impacto:** Se refiere a las consecuencias que se puedan contraer con las alternativas a elegir, una decisión tomada a nivel bajo tendrá como afectación a

pocas áreas o actividades, pero en cambio cuando son tomadas a un nivel alto el resultado será más trascendente.

**Periodicidad:** Se refiere a la frecuencia en la que se toma ese tipo de decisión, puede ser frecuente o aquellas que se toman cada un cierto período de tiempo.

**Calidad:** Se refiere a diferentes factores que se ven involucrados tales como: consideraciones legales, relaciones laborales, imagen de la entidad, valores éticos, entre otros. Es decir, se debe considerar todos los aspectos de orden cualitativo en una decisión (Schwarza Diaz, 2019)

Es decir, que dichas características son fundamentales para tomar decisiones empresariales más acertadas y responsables, debido a que permite evaluar el riesgo de retroceder si es necesario, a prever compromisos y sostenibilidad, muestra el alcance y las áreas que se verán afectadas y asegura que se pueda considerar factores éticos, legales y de imagen institucional.

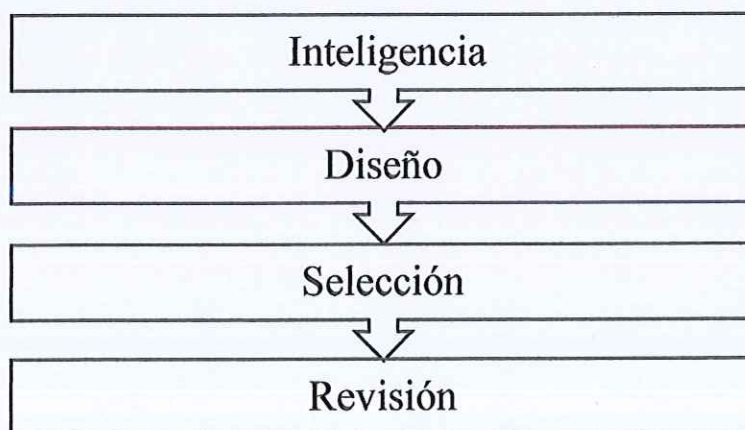
#### 1.2.4. Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones puede ocurrir en cualquier contexto de la vida diaria, ya sea profesional, emocional, familiar, etc. El proceso de toma de decisiones esencialmente permite resolver diferentes desafíos que enfrenta una persona u organización y diferentes factores influyen en la decisión. elegir el mejor camino posible; si los resultados son positivos, habrá un desarrollo, un paso a otro estudio, se abrirán las puertas para resolver conflictos reales y potenciales (Zambrano, 2019)

#### 1.2.5. Etapas del proceso de toma de decisiones

Según Canos Daros (2020), el proceso de toma de decisiones se compone de cuatro etapas fundamentales, que son:

*Gráfico 4: Etapas del proceso de toma de decisiones*



**Fuente:** Canos Daros (2020). **Elaboración propia**

*Fase de inteligencia:* identificar y definir el problema que requiere una decisión. Primero, se realiza un análisis interno y externo completo para determinar la causa raíz de este problema. Hay que recordar que este análisis depende de cómo el decisor percibe el problema.

*Fase de diseño:* Identificar y definir el problema que requiere una decisión. Primero, se realiza un análisis interno y externo completo para identificar la causa raíz de este problema.

*Fase de selección:* Define que esta fase consiste en una selección de opciones. Para ello, se evalúan todos los métodos de actuación, teniendo en cuenta la compatibilidad de los objetivos y recursos de la empresa. Además, la alternativa seleccionada debe ser viable y aportar efectivamente a la resolución del problema.

*La fase de revisión:* Se emplea para comprobar si la implementación de la decisión ha sido la más adecuada y si se han logrado los resultados esperados. El seguimiento se hace para evaluar las acciones anteriores y si algo no está bien, el proceso comienza de nuevo.

#### **1.2.6. Tipos de Decisiones**

La toma de decisiones implica encontrar la mejor solución que se adapte a las necesidades del negocio y elegir alternativas de solución que conduzcan a un resultado final que ayude a alcanzar cada objetivo que se desea alcanzar a largo plazo.

Para Andrade & Zambrano (2019), existen los siguientes tipos de decisiones:

- Estructuradas, son decisiones frecuentes e iterativas, y sus soluciones tienen un proceso específico, por lo que no deben considerarse creaciones a la hora de crearlas.

Es decir, se ejecuta cuando un problema o falla está fuera del alcance de un proceso normal o es inesperado. Esto se debe a que este tipo de decisión es necesaria para abordar el problema de la forma original, a menudo importante.

- Semiestructuradas: Entra en esta categoría solo la parte de la pregunta donde el procedimiento aceptado proporciona la respuesta correcta o completa, y la otra parte de la pregunta que necesita ser evaluada como tomador de decisiones para encontrar la respuesta

## ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Briones (2019), en su tesis titulada “*Gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador*”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima–Perú, tuvo como objetivo general determinar cómo incide la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Manta. En ese sentido, concluyó que el control administrativo tiene gran impacto en las innovaciones de las medianas empresas comerciales del lugar de estudio, donde a sus principales problemas desde la arista de la gestión administrativa en los mecanismo de control se añade la carencia total de acciones de innovación organizacional, necesarias para alcanzar una adecuada sinergia entre gestión administrativa e innovación en miras de lograr ventajas competitivas en el mercado.

Por otro lado, Endara (2021), en su trabajo de titulación denominado “*Control Interno en el Área Administrativa y su incidencia en la toma de decisiones del sindicato cantonal de choferes profesionales de Valencia, provincia de los Ríos*”, presentado en la Universidad Técnica de Cotopaxi para obtener el título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, tuvo como objetivo evaluar el control interno dentro del área administrativa y cómo este influye en la toma de decisiones en dicha institución, por ende, el estudio partió del reconocimiento de que muchas organizaciones, especialmente en el sector sindical, no cuentan con herramientas adecuadas que les permitan garantizar una administración eficiente ni una toma de decisiones estratégicas fundamentadas cuyo problema identificado fue la falta de aplicación sistemática del análisis FODA, la inexistencia o incumplimiento de un manual de funciones, políticas y procedimientos, así como una deficiente organización de los procesos internos. La metodología utilizada fue de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con recolección de información a través de entrevistas, encuestas y revisión documental dando como resultados mostraron que una adecuada aplicación del análisis FODA, combinada con un manual estructurado de funciones y procedimientos, mejora significativamente el control de los recursos y permite una toma de decisiones más acertada. Esto contribuye a una gestión más organizada y coherente con los objetivos institucionales.

Asimismo, Rocafuerte Cruz (2019), en su tesis "*Gestión Administrativa y su incidencia en la calidad del servicio de la cooperativa de transporte Mar Azul*", desarrollada en la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena se presenta para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, tuvo como propósito principal analizar cómo la gestión administrativa afecta directamente la calidad del servicio brindado por la cooperativa. El autor identificó como problema central el incumplimiento sistemático de los procesos administrativos, lo cual generaba una prestación del servicio deficiente, sin estándares claros ni mecanismos de evaluación. La investigación se apoyó en una metodología de tipo descriptiva y cualitativa, recurriendo a entrevistas con personal de la cooperativa, revisión de documentos institucionales y observación directa de los procesos cuyos resultados permitieron concluir que una gestión administrativa deficiente repercute negativamente en la calidad del servicio ofrecido. Se evidenció la necesidad urgente de implementar un organigrama funcional, establecer una misión y visión institucional claras, y desarrollar un sistema de control interno que permita medir el desempeño del personal.

En la investigación de To (2017) "*Análisis de importancia-desempeño para la toma de decisiones de gestión pública*" tubo un estudio empírico de la región administrativa especial de Macao en China tuvo como objetivo explorar el uso del análisis de desempeño de importancia como una técnica de evaluación para la toma de decisiones de gestión pública. Se obtuvieron respuestas de 177 expositores y delegados de la convención que asistieron a una Asia Expo en la Región Administrativa Especial (SAR) de Macao, República Popular China. El análisis factorial revela que los atributos de importancia seleccionados se agrupan en seis categorías: servicios profesionales de convenciones, oportunidades extra convencionales, servicios de apoyo a convenciones, alojamiento, costo e imagen. Los resultados de la investigación indican que la IPA es un método eficaz y tiene el potencial de convertirse en una valiosa herramienta de gestión estratégica y toma de decisiones. Se sugiere que la RAE de Macao debería adoptar un enfoque sinérgico para desarrollar sus industrias de convenciones y turismo general en conjunto, ya que estas dos industrias pueden complementarse entre sí al aprovechar los recursos socioeconómicos de la ciudad.

El proyecto investigativo de Andrea Vázquez (2022), este trabajo de investigación se desarrolla en torno a la *Gestión Administrativa y su incidencia en la toma de decisiones*

de la gasolinera Estación de Servicios Rocío del cantón Portoviejo. Mediante el presente estudio se podrá diagnosticar cuales son la deficiencia que está incurriendo en la entidad, con el fin de mejorar los procesos administrativos, el mismo que permitirá llevar un mejor control, planificación, organización de las actividades y tareas de manera coordinada, todo esto para obtener mejores resultados y poder alcanzar los objetivos propuestos. Este trabajo fue desarrollado en base a la estructura de proyecto de investigación, puesto que consistió en determinar la problemática, se plantearon objetivos, se realizó la justificación, marco teórico utilizando revista, páginas web, artículos científicos y libros. La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo inductivo, deductivo, estadístico, documental que fueron de gran importancia para clasificar la información recopilada permitiendo alcanzar los objetivos planteados, y en cuanto a las técnicas utilizadas fue la entrevista y encuesta. Finalmente, basándose en los resultados de la investigación se obtuvo que el personal cuenta con un nivel bajo de conocimientos necesarios para cumplir con el desarrollo de cada una de las etapas del proceso administrativo como es la planificación, organización, dirección y control, se dejara recomendaciones plasmada y se realizará una Auditoria de Gestión que busque la solución a las falencias encontradas e implementar estrategias que ayuden al desarrollo y progreso de la entidad.

Para Luis Fernando (2018) en su investigación sobre: *la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Arsaico Cía. Ltda., en el Cantón Chambo* durante el período 2016, se realizó con el propósito de identificar los problemas existentes dentro de la organización para posteriormente plantear soluciones efectivas. Para ello, se establecieron objetivos claros que permitieron reunir la evidencia necesaria para fundamentar el análisis.

### **1.3 Fundamentación Legal**

La empresa pública de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) está sujeta a diversas leyes y normativas que deben ser estrictamente cumplidas. Entre las normativas más relevantes se encuentran las siguientes:

#### **Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado**

El criterio en el que nos basaremos para desarrollar nuestra investigación es en referente a las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado aprobada en 1992, que nos ayudará a determinar si existe una adecuada administración y a evaluar

la efectividad del control interno en la EPULEAM. En la normativa, los artículos más puntuales a tomarse en cuenta establecen:

## **200 – AMBIENTE DE CONTROL**

### **200-03 Políticas y prácticas de talento humano**

La institución debe contar con directrices claras para administrar adecuadamente a su personal. Estas políticas deben asegurar que los colaboradores estén correctamente capacitados, se sientan motivados y actúen con compromiso hacia los principios y metas institucionales. Además, se debe promover un ambiente de trabajo enfocado en la ética, la transparencia y el servicio a la comunidad.

### **200-05 Delegación de autoridad**

Al asignar responsabilidades a los servidores públicos, es esencial asegurar que dispongan de la autoridad suficiente para cumplirlas eficazmente. Delegar no se limita a asignar tareas, sino que también implica conferirles la facultad de tomar decisiones y actuar con autonomía dentro de sus funciones, garantizando así una gestión ágil y eficiente.

### **200-07 Coordinación de acciones organizacionales**

La máxima autoridad, junto con los directivos, debe implementar mecanismos que aseguren el cumplimiento efectivo de las funciones de cada servidor dentro del sistema institucional. Esto requiere promover una cultura organizacional en la que todo el personal, en todos sus niveles, tenga plena conciencia de su responsabilidad y aporte al mantenimiento del control interno y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **400 – ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **401 - GENERALES**

#### **401-01 Separación de funciones y rotación de labores**

Las organizaciones deben asegurarse de que las funciones asignadas al personal estén equilibradamente distribuidas, evitando la acumulación de responsabilidades que puedan dar lugar a conflictos de interés. Además, la rotación periódica de tareas favorece el fortalecimiento del control interno y ayuda a prevenir errores o posibles irregularidades.

#### **401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones**

La autoridad máxima debe instaurar procedimientos claros y formales para la autorización de las operaciones administrativas y financieras. Estos procesos pueden ejecutarse tanto en formato escrito como a través de medios digitales, asegurando que

cada transacción sea debidamente aprobada y cumpla con los principios legales y normativas internas de la organización.

### **403 - TESORERÍA**

#### **403-01 Determinación y recaudación de los ingresos**

La máxima autoridad, junto con el equipo encargado de la gestión financiera, debe garantizar la adecuada identificación y recaudación de los ingresos institucionales. Este procedimiento debe realizarse conforme a la legislación vigente que regula el financiamiento en el sector público.

#### **403-02 Constancia documental de la recaudación**

Las organizaciones o individuos responsables de administrar fondos públicos deben entregar un comprobante que esté preimpreso y numerado por cada ingreso que reciban. Este comprobante funciona como respaldo legal y asegura un control adecuado sobre los recursos financieros.

#### **403-04 Verificación de los ingresos**

En las entidades que cuentan con cajas recaudadoras, es necesario llevar a cabo un control diario para confirmar que los montos depositados en las cuentas bancarias correspondan exactamente a los valores recaudados. Esta práctica garantiza la transparencia y asegura que los fondos se transfieran correctamente a la entidad bancaria receptora.

### **405 - CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

#### **405-04 Documentación de respaldo y su archivo**

La máxima autoridad de la institución debe establecer políticas definidas para el almacenamiento y preservación de documentos, ya sea en soporte físico o digital. Estas directrices deben basarse en la normativa legal y técnica vigente, garantizando así una gestión documental adecuada y eficiente.

#### **405-06 Conciliación de los saldos de las cuentas**

Es imprescindible llevar a cabo conciliaciones de manera regular que faciliten la comparación entre la información contable interna y externa, con el objetivo de confirmar la exactitud de los saldos registrados y preservar la fiabilidad financiera de la organización.

#### **405-10 Análisis y confirmación de saldos**

De forma mensual y al cierre del ejercicio fiscal, se debe revisar el estado de los anticipos y cuentas por cobrar. El objetivo es asegurar que los valores reflejen transacciones reales y estén debidamente respaldados en los registros contables.

Se debe asignar a un funcionario que no esté vinculado directamente con el manejo o registro contable de anticipos y cuentas por cobrar, para que realice la conciliación entre los registros auxiliares y el libro mayor. Esto garantiza objetividad y control en el proceso contable.

## 406-03 Contratación

Todas las adquisiciones o arrendamientos de bienes, así como la contratación de servicios u obras, deben realizarse exclusivamente a través del Sistema Nacional de Contratación Pública, cumpliendo con las normas que rigen el uso transparente y eficiente de los recursos públicos.

El uso de los vehículos institucionales debe limitarse estrictamente a actividades oficiales durante el horario laboral. Se prohíbe su uso para fines personales, familiares o políticos. La institución debe establecer políticas internas claras para regular su uso y prevenir el mal manejo de estos recursos. (Normas de control interno, 2025)

## TITULO I -DEL SERVICIO PUBLICO

## AMBITO

**Art. 1.-** **Ámbito.** - Las disposiciones del presente Reglamento General son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos en el artículo 3 de la LOSEP en lo atinente al talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios.

**Art. 2.-** De la disponibilidad presupuestaria. - Las instituciones del Estado deberán contar previamente con puestos vacantes o la asignación presupuestaria para la contratación de personal ocasional. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2016)

## 29

**Art. 1.- Objeto.** El presente código tiene como finalidad organizar, regular y articular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, así como normar su funcionamiento en los distintos niveles del sector público. Esto se realiza en el marco del régimen de desarrollo, el régimen del buen vivir, y las garantías y derechos constitucionales. Las normas contenidas en este código regulan el ejercicio de las competencias en planificación y la implementación de políticas públicas en todos los niveles gubernamentales, incluyendo el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del sector público, el Presupuesto General del Estado, los presupuestos de las demás entidades públicas, así como todos los recursos públicos y demás instrumentos vinculados con la planificación y las finanzas públicas. (CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 2010)

## **LEY ORGANICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA**

### **TITULO PRIMERO**

#### **PRINCIPIOS GENERALES**

**Art. 1.- Principio de Publicidad de la Información Pública.** - El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado.

Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONGs), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley. (LEY ORGANICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA, 2004)

## CAPITULO II

### 2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

#### 2.1 Metodología

##### 2.1.1 Modalidad de la Investigación

###### 2.1.1.1 Método Deductivo

Según Barchini (2006), El método deductivo se basa en derivar conclusiones lógicas a partir de enunciados generales, es decir, procede de lo general hacia lo particular. Este método es principalmente teórico y prospectivo, y verifica la validez de sus resultados apoyándose en datos numéricos exactos.

Este método fue adecuado para el desarrollo de la investigación porque permitió partir de teorías y principios generales relacionados con la gestión administrativa comprende las actividades de planificación, organización, dirección y control que permiten optimizar recursos para alcanzar objetivos, incidiendo directamente en la calidad y efectividad de la toma de decisiones.

###### 2.1.1.2 Método Inductivo

Por otro lado, el autor Méndez (2018), indica que el método inductivo que refleja y expresa un enfoque holístico del razonamiento o argumentación que permite al investigador comenzar a observar un fenómeno o situación que contextualiza un problema de investigación particular.”

En este estudio se utilizó también el método inductivo porque permitió partir de las experiencias y observaciones recogidas a través de las entrevistas para construir una comprensión general del problema. Esto nos permitió identificar patrones, tendencias y significados dentro de la gestión administrativa, logrando así interpretar cómo influye en la toma de decisiones desde una perspectiva cualitativa y contextual.

##### 2.1.2. Tipo de Investigación

Se llevo a cabo una investigación de tipo *documental y no experimental*

###### 2.1.2.1 Investigación Documental

Andreina Matos (2019) “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas y centros de documentación e información”.

Por ello, esta investigación se orientó al estudio de libros, tesis, artículos y otros recursos que permitieron fundamentar teóricamente la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones.

#### **2.1.2.2 Investigación No experimental**

María Becerro (2024), indica que se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

#### **2.1.3. Diseño de investigación**

De acuerdo con Afirma Ramírez (2022), la investigación descriptiva se enfoca en detallar con precisión las características de individuos, situaciones o grupos, similar a una fotografía, y puede realizarse con o sin hipótesis previas sobre dichas características. (pág. 84). Por ende, esta investigación aplicó un diseño descriptivo, ya que permitió analizar de manera clara y ordenada las características de la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones, facilitando la comprensión de los procesos y comportamientos observados.

#### **2.1.4 Enfoque de la Investigación**

Rodrigo Sampieri & Lucio (2019), indica que el enfoque cualitativo “Se utiliza para realizar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (pág. 9).

Este enfoque fue útil en el desarrollo del presente estudio porque permitió comprender, desde una perspectiva más profunda, cómo se desarrolla los procesos administrativos dentro de la empresa pública y cómo estos procesos influyen en la toma de decisiones, esta información cualitativa permitió generar una visión integral del funcionamiento administrativo de la entidad, destacando aspectos clave como la comunicación interna, el liderazgo, la toma de decisiones participativa y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

## 2.1.5 Población y Muestra

### 2.1.5.1 Población

Según el autor Arias (2018), se define como un conjunto, finito o infinito, de elementos que comparten características comunes, sobre los cuales se aplicarán y extenderán las conclusiones de la investigación. (pág. 18)

La población de estudio en esta investigación estuvo compuesta por los trabajadores de la empresa ULEAM -EP de la ciudad de Manta, y en base con la información proporcionada por el departamento de recursos humanos se compone por 22 empleados en el año 2024.

*Tabla 1: Población de la Empresa EPUELAM, Manta*

| Nº    | Genero    | Trabajadores |
|-------|-----------|--------------|
| 1     | Femenino  | 10           |
| 2     | Masculino | 12           |
| TOTAL |           | 22           |

*Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Empresa EPUELAM*

### 2.1.5.2 Muestra

Desde la perspectiva de Martínez (2020) la muestra “Es un subconjunto de la población” (p. 18).

Para el presente estudio se mostró un muestreo aleatorio no probabilístico a criterio del investigador, por lo que estuvo conformado por: gerente, contador y jefe de talento humano con experiencia en procesos de gestión y toma de decisiones. Se eligió entrevistar a este grupo porque posee un conocimiento directo y práctico de las dinámicas internas de la organización, lo que permitirá obtener información valiosa y contextualizada sobre cómo se aplican los principios de la gestión administrativa.

## 2.1.6 Técnica e Instrumentos

### 2.1.6.1 Entrevista

Para Taylor (2022), la entrevista estructurada es una técnica mediante la cual el investigador busca obtener información precisa y sistematizada a través de preguntas previamente definidas y ordenadas. Lo cual, brinda información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

En este estudio, optamos por utilizar la entrevista porque brindó la oportunidad de profundizar en las percepciones y vivencias del personal administrativo sobre la gestión y la toma de decisiones. De esta forma, podremos recopilar datos cualitativos que enriquecerán el análisis, permitiéndonos comprender de manera más completa y detallada los aspectos que influyen en los procesos administrativos.

#### **2.1.8. Descripción de los resultados de entrevista**

##### **Entrevista a Gerente: Ing. Irma Velásquez Bravo**

Se pudo conocer que la gestión administrativa de la empresa se sustentó en principios de planificación estratégica, legalidad y eficiencia operativa. Si bien se lograron avances importante en la organización de procesos y en la ejecución de planes institucionales aún insistieron oportunidades de mejora en cuanto a la digitación de trámites, integración de sistemas y la reducción de tiempo de respuesta en algunos procedimientos claves. No obstante, fue necesario fortalecer los sistemas de información que permitieran un análisis más dinámico y en tiempo real, así como promover una mayor articulación entre lo administrativo y lo técnico-académico.

Además se destacó que la participación del personal administrativo se fue fortaleciendo gradualmente mediante mecanismos de consultas comité técnicos y espacios de retroalimentación operativa. El personal tuvo una participación parcial en la formulación activa en la ejecución in limitada en la evaluación decisiones lo que evidencio una oportunidad para avanzar hacia una gestión más participativa.

Del mismo modo, se reconoció que la entidad contó mecanismo formalmente de evaluación en eficiencia administrativa como de auditorías internas de gestión y cuadros del mando institucionales. En cuanto a las herramientas utilizadas para la toma de decisión se describió que la empresa empleo matrices de gestión, cuadros de mando, reportes de ejecución presupuestaria y evaluación de desempeño Ya que esto ayuda y aporta información útil para ajustar las decisiones de la empresa pública.

Finalmente, se destacó que se evidenció una correlación directa entre una gestión administrativa eficiente y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las áreas que presentaron procesos ordenados y definidos contribuyeron significativamente a los logros de la empresa; sin embargo, en aquellas donde persistieron retrasos o deficiencias en la gestión, el impacto sobre los resultados también fue negativo, lo que demostró la necesidad de homogenizar los niveles de desempeño administrativo en todas las unidades.

Las propuestas del equipo administrativo se canalizaron a través de mesas técnicas, informes ejecutivos y reuniones de coordinación interdepartamental, siendo valoradas en función de su viabilidad, alineación al plan estratégico institucional y aporte a la mejora de procesos, incorporándose muchas de ellas en la toma de decisiones finales. La toma de decisiones fue un eje determinante en el desarrollo organizacional de la empresa, especialmente al permitir ajustes estructurales, modernización de procesos, incorporación de tecnología y fortalecimiento del modelo de gestión por resultados, lo cual generó impactos positivos en la operatividad, productividad y proyección institucional. Por ello, se planteó que las acciones prioritarias para fortalecer la gestión administrativa incluyeron la actualización del manual de funciones, la implementación de un sistema integrado de gestión institucional, la capacitación continua del personal administrativo y el establecimiento de mecanismos formales de coordinación interdepartamental para evitar la fragmentación operativa.

#### **Entrevista a Contador: Ing. Marjury Salazar**

Luego de realizar la entrevista a la contadora de la Empresa Pública, se logró recopilar información significativa que permite entender cómo se gestionan los aspectos financieros y de qué manera estos inciden en los procesos administrativos y en la toma de decisiones estratégicas. Las apreciaciones compartidas evidencian la relevancia de los informes contables, la correcta interpretación del presupuesto y la necesidad de fortalecer la coordinación interdepartamental. Con base en esta información se procede a analizar e interpretar los resultados, resaltando los aportes clave, los puntos críticos y las acciones

Desde el rol de contadora de la empresa pública, se consideró que los estados financieros más relevantes para la toma de decisiones administrativas fueron el Estado de Resultados, el Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo, ya que estos proporcionaron una visión integral del desempeño económico, la situación patrimonial y la liquidez operativa de la entidad, elementos clave para decisiones estratégicas y correctivas.

El Estado de Resultados aportó información fundamental sobre ingresos, costos y gastos operativos de un período, lo cual permitió identificar la rentabilidad de las actividades, detectar desviaciones frente a lo presupuestado y definir acciones para optimizar márgenes, evaluando especialmente áreas como la comercialización de cursos que generaron ingresos propios.

En relación con la ejecución presupuestaria, esta se interpretó comparando lo ejecutado con lo planificado, identificando desviaciones y justificándolas para evaluar el cumplimiento de metas y realizar ajustes con base en eficiencia, prioridad y disponibilidad de recursos. Una ejecución equilibrada reflejó una gestión eficaz.

Desde la experiencia contable, se reconoció que el análisis financiero impactó directamente en la gestión administrativa, ya que brindó insumos concretos para decisiones basadas en datos reales, minimizó errores, permitió anticipar riesgos y fomentó la transparencia y sostenibilidad institucional. Por ello, se consideró adecuado revisar los estados financieros mensualmente para seguimiento operativo y trimestralmente para decisiones estratégicas, lo cual facilitó detectar desviaciones y realizar ajustes oportunos. Asimismo, existieron indicadores financieros internos, sobre todo en áreas como comercialización de cursos, donde se analizaron razones de rentabilidad, márgenes de contribución y recuperación de cartera. Sin embargo, se reconoció que estos indicadores podían fortalecerse para evaluar mejor la eficiencia operativa y el desempeño del personal.

Se mencionó que, la articulación entre datos contables y decisiones de gerencia fue constante, aunque se sugirió establecer una retroalimentación más sistemática y una comunicación más estructurada para alinear mejor la información técnica con la toma de decisiones ejecutivas. Desde esta perspectiva, se recomendó consolidar un sistema de costos por actividades que permitiera identificar con mayor precisión los recursos asignados a cada proceso, así como establecer alertas financieras basadas en límites presupuestarios para prevenir sobre ejecuciones o desequilibrios.

Finalmente, se reconoció que la falta de directrices claras en algunos departamentos afectó la calidad de la información contable, ya que la documentación incompleta limitó la confiabilidad de los reportes. Por ello, se propuso implementar flujos de información estandarizados, designar responsables por unidad y capacitar al personal en el manejo de documentos contables, fortaleciendo así la trazabilidad de la información y optimizando la gestión administrativa con un enfoque técnico e integral.

#### **Entrevista a RR. HH:** Abg. Vinicio Andrade

Tras llevar a cabo la entrevista con el encargado de talento humano se recopiló información fundamental que facilita la comprensión de gestión de los procesos relacionados al personal y su influencia en la toma de decisiones administrativas de la

institución. Con base en estos aportes, se procede a analizar e interpretar los hallazgos, identificando fortalezas, áreas críticas y recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento organizacional y a una mejor alineación entre el recurso humano y los objetivos institucionales.

Desde su rol dentro de los procesos administrativos, se expuso que su enfoque se centró en la gestión del talento humano, abordando la planificación de necesidades de personal, el desarrollo de competencias, la administración de hojas de vida institucionales, el cumplimiento normativo laboral y el apoyo en la evaluación del desempeño. Esta función se relacionó directamente con la toma de decisiones, ya que proveyó información clave sobre el rendimiento del personal, las necesidades de formación y la optimización de los recursos humanos para cumplir con los objetivos institucionales.

Además, se destacó que su participación fue constante en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos administrativos, interviniendo mediante diagnósticos de clima laboral, levantamiento de necesidades, procesos de selección, inducción y capacitación, así como en la elaboración de informes periódicos sobre desempeño, rotación y eficiencia del personal, insumos que alimentaron la toma de decisiones de la gerencia.

Se reconoció que, aunque en varias áreas las funciones del personal estuvieron claras, especialmente en unidades operativas y técnicas, persistieron duplicidades de funciones y falta de descripciones actualizadas de puestos en ciertos departamentos, como logística o comercialización de cursos, lo que ocasionó rezagos o solapamientos de tareas.

Por otro lado, se indicó que se tuvo la oportunidad de participar en procesos de toma de decisiones relacionados con rediseño organizacional, reestructuración de perfiles y evaluación de cargas laborales, lo cual permitió mejorar la asignación de responsabilidades, impactando positivamente en el clima organizacional y la eficiencia del trabajo en equipo.

Se evaluó la comunicación entre la gerencia y el personal administrativo, obteniendo una calificación intermedia, ya que, aunque se realizaron reuniones y estableciendo canales institucionales, la información no siempre se transmitió de manera clara y completa y la recriminación no fue inmediata. Lo que impactó en la ejecución puntual de las tareas del personal.

Se identificaron como barreras la centralización excesiva de procesos, la falta de actualización de procedimientos internos, la escasa automatización de trámites y la sobrecarga operativa sin redistribución de tareas, lo cual limitó la capacidad de respuesta.

Finalmente, se destacó que una mejor organización estructural y mayor participación del personal contribuyeron significativamente a la calidad de las decisiones administrativas, ya que cuando cada colaborador conoció claramente sus funciones y participó en planificación y evaluación, se fortaleció el compromiso institucional. Entre las principales acciones edificadas se destacaron que es la utilización de los manuales de funciones, el fortalecimiento de los procesos de evaluación de desempeño, la implementación del sistema digital para la gestión del boleto humano y la capacitación continua del personal. Estas medidas contribuyeron a optimizar la gestión del capital humano y a mejorar significativamente la toma de decisiones a nivel institucional.

## 2.1.9 Estados de Situación Financiera EPULEAM 2023

*Tabla 2: Estados de Situación Financiera EPULEAM 2023*

| EPULEAM                        |                                          |          |               |          |                    |
|--------------------------------|------------------------------------------|----------|---------------|----------|--------------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA |                                          |          |               |          |                    |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023     |                                          |          |               |          |                    |
| EXPRESADO EN DÓLARES           |                                          |          |               |          |                    |
| CUENTAS                        | DENOMINACIÓN                             | AÑO 2022 |               | AÑO 2023 |                    |
| 1                              | ACTIVOS                                  | \$       | 10.251.968,87 | \$       | 11.783.735,41 115% |
| 1.1                            | OPERACIONALES                            | \$       | 8.415.130,72  | \$       | 9.577.688,97       |
| 1.1.1                          | EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO     | \$       | 8.408.937,29  | \$       | 7.573.426,33       |
| 1.1.2                          | ANTICIPOS DE FONDOS                      | \$       | 6.193,43      | \$       | 1.681.462,64       |
| 1.1.3                          | CUENTAS POR COBRAR                       | \$       | -             | \$       | 322.800,00         |
| 1.2                            | INVERSIONES FINANCIERAS                  | \$       | 1.225.829,31  | \$       | 103.510,57         |
| 1.2.4                          | DEUDORES FINANCIEROS                     | \$       | 1.225.829,31  | \$       | 103.510,57         |
| 1.3                            | INVERSIONES PARA CONSUMO, PRODUCCION Y C | \$       | 880,00        | \$       | -                  |
| 1.3.3                          | INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESO      | \$       | 880,00        | \$       | -                  |
| 1.4                            | PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO               | \$       | 608.628,84    | \$       | 852.218,95         |
| 1.4.1                          | PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO DE ADMINISTRA | \$       | 608.628,84    | \$       | 852.218,95         |
| 1.5                            | INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROG | \$       | 1.500,00      | \$       | 1.250.316,92       |
| 1.5.1                          | INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO          | \$       | 1.500,00      | \$       | 1.250.316,92       |
| 2                              | PASIVOS                                  | \$       | 8.561.355,09  | \$       | 10.780.626,76 126% |
| 2.1                            | DEUDA FLOTANTE                           | \$       | 774.685,56    | \$       | 7.885.075,96       |
| 2.1.2                          | DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS           | \$       | 774.685,56    | \$       | 1.264.702,73       |
| 2.1.3                          | CUENTAS POR PAGAR                        | \$       | -             | \$       | 6.620.373,23       |
| 2.2                            | DEUDA PUBLICA                            | \$       | 7.786.669,53  | \$       | 2.895.550,80       |
| 2.2.4                          | FINANCIEROS                              | \$       | 7.717.986,95  | \$       | 2.893.408,08       |
| 2.2.5                          | CRÉDITOS DIFERIDOS                       | \$       | 68.682,58     | \$       | 2.142,72           |
| 6                              | PATRIMONIO                               | \$       | 1.690.613,78  | \$       | 1.003.108,65 59%   |
| 6.1                            | PATRIMONIO ACUMULADO                     | \$       | 1.690.613,78  | \$       | 1.003.108,65       |
| 6.1.1                          | PATRIMONIO PÚBLICO                       | \$       | 736.195,24    | \$       | 976.369,50         |
| 6.1.2                          | RESERVAS                                 | \$       | 100.198,07    | \$       | -                  |
| 6.1.8                          | RESULTADOS DE EJERCICIOS                 | \$       | 854.220,47    | \$       | 26.739,15 3%       |

**Nota:** Estado de situación inicial del año 2023, obtenido por la Dirección Financiera EPULEAM. **Elaboración propia**

## 2.1.9.1 Estados de Resultados Horizontal EPULEAM 2023

Tabla 3: Estado de Resultados Horizontal EPULEAM 2023

| EPULEAM                          |                                                               |                  |                  |      |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------|
| ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO |                                                               |                  |                  |      |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023       |                                                               |                  |                  |      |
| EXPRESADO EN DÓLARES             |                                                               |                  |                  |      |
| CUENTAS                          | DENOMINACIÓN                                                  | AÑO 2022         | AÑO 2023         |      |
|                                  | <b>INGRESOS</b>                                               | \$ 17.087.421,40 | \$ 28.412.458,26 | 166% |
| 6.2.4.02                         | VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES                              | \$ 31,22         | \$ 22,30         |      |
| 6.2.3.01                         | TASAS GENERALES                                               | \$ 17.078.668,18 | \$ 28.372.065,04 |      |
| 6.2.5.02                         | RENTAS DE ARRENDAMIENTOS DE BIENES                            | \$ 8.722,00      | \$ 15.088,08     |      |
| 6.2.5.25                         | Bienes Provenientes De Chatarrización                         |                  | \$ 1.200,07      |      |
| 6.2.4.21                         | VENTAS DE BIENES MUEBLES DE ADMINISTRACIÓN                    |                  | \$ 24.082,77     |      |
|                                  | <b>TOTAL DE COSTOS DE VENTAS Y GASTOS</b>                     | \$ 18.128.305,09 | \$ 33.242.714,51 | 183% |
| 6.3.1                            | INVERSIONES PÚBLICAS                                          | \$ 79.798,94     | \$ 12.051.550,02 |      |
| 6.3.1.51                         | INVERSIONES DE DESARROLLO SOCIAL                              | \$ 79.798,94     |                  |      |
| 6.3.1.53                         | INVERSIONES EN BIENES NACIONALES DE USO PÚBLICO               |                  | \$ 12.051.550,02 |      |
| 6.3.3                            | REMUNERACIONES                                                | \$ 897.458,21    | \$ 1.290.999,02  |      |
| 6.3.3.01                         | REMUNERACIONES BÁSICAS                                        | \$ 188.270,66    | \$ 297.460,77    |      |
| 6.3.3.02                         | REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS                                | \$ 81.685,67     | \$ 114.208,54    |      |
| 6.3.3.05                         | REMUNERACIONES TEMPORALES                                     | \$ 491.153,72    | \$ 685.741,21    |      |
| 6.3.3.06                         | APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL                      | \$ 112.155,86    | \$ 153.380,12    |      |
| 6.3.3.07                         | INDEMNIZACIONES                                               | \$ 24.192,30     | \$ 40.208,38     |      |
| 6.3.4                            | BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO                                 | \$ 5.335.032,68  | \$ 10.252.735,10 |      |
| 6.3.4.01                         | SERVICIOS BÁSICOS                                             | \$ 4.834,01      | \$ 476.350,82    |      |
| 6.3.4.02                         | SERVICIOS GENERALES                                           | \$ 485.624,16    | \$ 804.538,44    |      |
| 6.3.4.03                         | TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS            | \$ 4.910,54      | \$ 40.915,87     |      |
| 6.3.4.04                         | INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                     | \$ 501.923,17    | \$ 273.969,38    |      |
| 6.3.4.05                         | ARRENDAMIENTOS DE BIENES                                      | \$ 27.751,36     | \$ 157.565,58    |      |
| 6.3.4.06                         | CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES                    | \$ 4.115.333,06  | \$ 7.726.555,88  |      |
| 6.3.4.07                         | GASTOS EN INFORMÁTICA                                         | \$ 3.265,79      | \$ 684.167,90    |      |
| 6.3.4.08                         | BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE                             | \$ 68.883,24     | \$ 66.737,61     |      |
| 6.3.4.45                         | BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES                                | \$ 122.507,35    | \$ 21.933,62     |      |
| 6.3.5.01                         | IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES                             | \$ 6.321,06      | \$ 8.685,02      |      |
| 6.3.5.04                         | SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y OTROS                       | \$ 165.609,03    | \$ 111.429,82    |      |
| 6.3.6                            | TRANSFERENCIAS ENTREGADAS                                     | \$ 7.286.668,36  | \$ 6.714.346,65  |      |
| 6.3.6.01                         | TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO                   | \$ 7.286.668,36  | \$ 6.677.943,35  |      |
| 6.3.6.02                         | TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO (BECAS)           |                  | \$ 31.350,36     |      |
| 6.3.6.04                         | PARTICIPACIONES CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO (IECE 0.5% IESS) |                  | \$ 5.052,94      |      |
| 6.3.5.08                         | COSTOS FINANCIEROS POR CONVENIOS DE COOPERACIÓN               | \$ 299.327,89    | \$ 875.926,80    |      |
| 6.3.9                            | ACTUALIZACIONES Y AJUSTES                                     | \$ 4.058.088,92  | \$ 1.937.042,08  |      |
| 6.3.9.01                         | DEPRECIACIÓN BIENES DE ADMINISTRACIÓN                         | \$ 86.961,53     | \$ 61.888,17     |      |
| 6.3.9.56                         | ACTUALIZACIÓN Y AJUSTES DEL PATRIMONIO                        | \$ 3.971.127,39  | \$ 1.875.153,91  |      |
|                                  | <b>OTROS INGRESOS</b>                                         | \$ 1.895.104,16  | \$ 4.856.995,40  | 256% |
| 6.2.5.04                         | MULTAS                                                        |                  | \$ 224,40        |      |
| 6.2.5.24                         | OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS                                | \$ 5.609,19      | \$ 82.344,31     |      |
| 6.2.9                            | ACTUALIZACIONES Y AJUSTES                                     | \$ 1.889.494,97  | \$ 4.774.426,69  |      |
| 6.2.9.54                         | REVERSIÓN DE PROVISIONES                                      | \$ 1.889.494,97  | \$ 4.774.426,69  |      |
| 6.1.8                            | <b>RESULTADOS DE EJERCICIOS</b>                               | \$ 854.220,47    | \$ 26.739,15     | 3%   |

**Nota:** Estado de Resultado, Análisis Horizontal 2023, obtenido por la Dirección Financiera EPULEAM. **Elaboración propia**

#### **2.1.10. Análisis e Interpretación de resultados**

Una vez aplicada la entrevista a la gerente de la Empresa Pública, se obtuvieron insumos valiosos que permiten conocer su perspectiva sobre la gestión administrativa y la forma en que esta incide en los procesos de toma de decisiones dentro de la institución.

Se reveló que la gestión administrativa que se sustenta en principios claros como la planificación estratégica, la legalidad y la eficiencia operativa. Se observan avances relevantes en estructuración y ejecución de los planes institucionales, aunque aún se enfrentan esas vigas vinculadas a la digitalización de procesos, la integración de sistemas informáticos y la reducción de los tiempos respuesta. La participación del personal administrativo ha ido en aumento, pero su intervención sigue siendo parcial en algunas etapas del proceso decisional, lo cual plantea las necesidades focalizar los mecanismos de gestión participativa y mejorar la coordinación entre las áreas técnicas y administrativas.

Además, La existencia de auditorías e informes periódicos refleja un compromiso con la mejora continua. No obstante, la falta de una limitación clara de funciones ocasiona duplicidad de responsabilidades, retrasos operativos y dificultades en la trazabilidad de procesos. Las propuestas actuales y la toma de decisiones han impulsado la modernización y mejores prácticas, pero se identifican prioridades claras para fortalecer la gestión, tales como actualización de manuales y capacitación continua.

Desde la perspectiva contable, la entrevista destacó la importancia de los estados financieros como pilares para la toma de decisiones estratégicas y operativas. El Estado de Resultados, el Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo permiten una visión integral del desempeño económico y financiero, facilitando la identificación de desviaciones y la adopción de acciones correctivas. La ejecución presupuestaria es monitoreada de forma rigurosa, lo que refleja una gestión eficiente y orientada a la optimización de recursos. Además, se valora la frecuencia de revisión de informes para un seguimiento oportuno y la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Sin embargo, se identifica la necesidad de forzarlos indicadores financieros internos y optimizar la comunicación entre el área contable y la gerencia, con el fin de establecer

una retroalimentación más constante y alineada con objetivos institucionales. En relación con el responsable de talento humano, se observa una gestión con enfoque integral que abarca la planificación, el desarrollo y la evaluación del personal, aspectos que inciden directamente en la toma de decisiones administrativas. Su participación en los procesos como el diagnóstico institucional con la selección del personal, la capacitación continua y elaboración de informes estratégicos, demuestra soporte clave en la automatización del recursos humanos alienado con los objetivos organizacionales

#### **2.1.11 Análisis de Estado de Situación Financiera EPULEAM 2023**

La EPULEAM en el año 2023, reportó un total de activos por \$11.783.735,41, lo que representa un crecimiento del 15% respecto al año anterior. Dentro de los activos operacionales, el rubro más representativo fue el efectivo y equivalentes de efectivo, con un valor de \$7.573.426,33. Aunque este monto refleja una ligera disminución respecto a 2022, sigue evidenciando una buena liquidez operativa.

Del mismo modo, se evidencia un crecimiento considerable en la cuenta de anticipos de fondos, lo cual ascendió a \$1.681.462,64 En comparación con los \$6.193,43 registrados en el año anterior, lo que indica una mayor gestión anticipada de recursos para adquisiciones o compromisos para ejecutar. En cuanto a los activos no corrientes, se resalta un aumento en la cuenta de propiedad planta y equipo que se elevó \$608.6258,84 a \$ 852.218,95, Lo que refleja una inversión sostenida e infraestructura o bienes destinados al uso institucional. También se evidencia un avance en las inversiones en obras en proceso, que cerraron el año con \$1.250.316,92, lo cual indica la continuidad de proyectos institucionales aún no finalizados.

Por el lado del pasivo, la institución registró un total de \$10.780.676,76, mostrando un incremento del 26% respecto a 2022. El componente más significativo fue la deuda pública, con un saldo de \$2.895.550,80. También destaca un aumento en las cuentas por pagar, que totalizaron \$6.620.373,23, lo que refleja compromisos pendientes de liquidar. Las obligaciones por depósitos y fondos de terceros también se incrementaron hasta alcanzar los \$1.264.702,13, lo cual implica responsabilidades frente a recursos administrados temporalmente por la entidad.

En cuanto al patrimonio, la empresa cerró con un total de \$1.003.108,65, lo que representa una disminución del 41% respecto al año anterior. Esta reducción se explica por la baja en el patrimonio acumulado, a pesar de que el resultado del ejercicio 2023 fue

positivo, con una utilidad de \$26.739,15, lo que indica una recuperación financiera frente a ejercicios con pérdidas.

### 2.1.12 Análisis Horizontal del Estado Financiero EPULEAM 2023

En el año 2023, la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM registró ingresos por \$4.528.706,90, generados en su mayoría por la venta de productos y materiales. Este incremento refleja un fortalecimiento en su actividad comercial. Sin embargo, los costos y gastos operativos alcanzaron los \$33.274.174,52, siendo las remuneraciones, bienes y servicios de consumo y servicios generales los rubros con mayor peso.

Adicionalmente, se registraron ingresos extraordinarios por un total de \$5.085.294,06, Originados en su mayoría por reverso de provisiones y ajuste contables como los cuales fortalecieron positivamente a resultado financiero general. El periodo concluyó con una utilidad neta de \$26.739,15, Marcando una mejora sustancial de comparación con las pérdidas observadas ejercicios previos. No obstante, persiste el desafío de optimizar la estructura de costos para garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo.

### Indicador de eficiencia:

#### Medición del cumplimiento del rendimiento del personal

*Tabla 4: Medición del cumplimiento del rendimiento del personal*

|                                                 |                          |       |
|-------------------------------------------------|--------------------------|-------|
| Cumplimiento del rendimiento del personal (%) = | Resultado del Ejercicio  | x 100 |
|                                                 | Costo Total del personal |       |
| Cumplimiento del rendimiento del personal (%) = | \$ 26,739.15             | x 100 |
|                                                 | \$2,861,210.74           |       |

= **0,93 %**

**Nota:** El resultado indica que por cada dólar invertido en personal, se obtuvo un retorno del 0,93%, lo que evidencia un bajo nivel de rendimiento y eficiencia del recurso humano. **Fuente:** Departamento Financiero de EP ULEAM. **Elaboración propia**

### Análisis:

El indicador de **Medición del Cumplimiento del Rendimiento del Personal** muestra que, para el año 2023, por cada dólar invertido en remuneraciones y beneficios sociales del personal, la entidad generó apenas un retorno neto equivalente al **0,93 %**. Este resultado es bajo, considerando el tamaño de la nómina y el volumen total de gastos operativos que representa el talento humano para la organización. Este porcentaje indica que existe un amplio margen de mejora para incrementar la productividad individual y colectiva del personal. Es posible que esta baja relación se deba a una estructura de costos poco eficiente, falta de alineación entre los objetivos institucionales y las funciones desempeñadas por el personal, o a procesos administrativos que no maximizan los recursos humanos disponibles.

#### **Indicador de impacto de gastos administrativos y ventas:**

*Tabla 5: Indicador de impacto de gastos administrativos y ventas*

|                                                  |                                              |       |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------|
| Impacto de gastos administrativos y ventas (%) = | Gastos Administrativos y de Ventas<br>Ventas | x 100 |
| Impacto de gastos administrativos y ventas (%) = | \$ 22.292.026,11<br>\$ 28.412.458,26         | x 100 |

$$= 78,45 \%$$

**Nota:** El indicador muestra que el 78,45% de las ventas se destina a cubrir gastos administrativos y de ventas, lo cual representa una carga significativa para la organización y puede afectar su rentabilidad operativa. **Fuente:** Departamento Financiero de EP ULEAM. **Elaboración propia**

#### **Análisis:**

En el año 2023, el impacto de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas netas fue de aproximadamente 78,45%, lo cual es un valor elevado. Esto significa que por cada dólar generado en ventas, alrededor de 78 centavos se destinan a cubrir los costos operativos y administrativos del funcionamiento institucional.

Este nivel de gasto indica que, aunque la empresa ha incrementado considerablemente sus ingresos, sus costos de operación siguen siendo muy altos, lo que reduce significativamente su margen de utilidad y limita su capacidad de reinversión o crecimiento. A pesar de que el resultado del ejercicio fue positivo, la alta proporción de

gasto muestra que la rentabilidad aún es débil y que se requiere optimizar procesos, mejorar la eficiencia del gasto y evaluar oportunidades de automatización o reestructuración organizacional.

### Indicador de margen bruto:

*Tabla 6: Indicador de margen bruto*

|                    |                                |       |
|--------------------|--------------------------------|-------|
| Margen Bruto (%) = | Ventas Netas – Costo de Ventas | x 100 |
|                    | Ventas                         |       |
| Margen Bruto (%) = | 28.412.458,26 – 10.425.735,10  | x 100 |
|                    | 28.412.458,26                  |       |
| Margen Bruto (%) = | 17.986.690,26                  | x 100 |
|                    | 28.412.458,26                  |       |

$$= 63,28 \%$$

**Nota:** El margen bruto del 63,28% indica que, después de cubrir el costo de ventas, la empresa retiene este porcentaje como utilidad bruta sobre las ventas, lo que refleja una buena capacidad para generar ingresos antes de los gastos operativos. **Fuente:** Departamento Financiero de EP ULEAM. **Elaboración propia**

### Análisis:

La EPULEAM registró un **margen bruto del 63,28%**, lo que indica que por cada dólar generado en ventas, la institución conservó aproximadamente 63 centavos luego de cubrir el costo directo de los bienes o servicios vendidos. Este resultado refleja una estructura comercial sólida a nivel operativo, con buena capacidad de generar valor sobre su producción o servicios.

Un margen bruto superior al 60% es generalmente positivo, ya que permite contar con **un amplio margen para cubrir los gastos administrativos, financieros y otros costos indirectos**. Sin embargo, este indicador debe interpretarse con precaución, considerando que el elevado gasto administrativo y operativo que muestra el estado financiero aún limita la rentabilidad neta, a pesar del buen rendimiento en términos de margen bruto.

### 2.1.9 Triangulación

*Ilustración 1: Triangulación*



**Fuente:** (Elizalde, 2025)  
**Elaboración propia**

La triangulación metodológica consiste en la aplicación de dos o más métodos, comúnmente cualitativo y cuantitativo, para abordar un mismo problema de investigación. Según Morse (2020), esta estrategia permite enriquecer el análisis del fenómeno estudiado al enfocarlo desde distintas perspectivas. Cowman (2018) agrega que la triangulación actúa como un eje integrador que fortalece la comprensión del objeto de estudio, facilitando una interpretación más completa y profunda desde los diferentes enfoques utilizados.

#### **Aspectos Positivos**

Las entrevistas revelan avances notables en la gestión administrativa, contable y del talento humano. Se aplican principios como la planificación estratégica, legalidad y eficiencia operativa. La presencia de auditorías e informes periódicos evidencia un compromiso con la mejora continua.

Los estados financieros se usan como base para decisiones estratégicas, apoyados por una gestión presupuestaria ordenada y transparente.

Desde talento humano, se destaca la participación activa en procesos de selección, capacitación y evaluación, así como canales formales de comunicación interna. Las propuestas de actualización de manuales, modernización y formación continua reflejan un enfoque orientado al fortalecimiento institucional.

Además, al cierre del ejercicio 2023, la empresa obtuvo una utilidad neta de \$26.735,13, lo que representa una importante recuperación financiera en comparación con pérdidas de años anteriores.

### **Aspectos Negativos**

La digitalización de procesos es limitada, los sistemas no están plenamente integrados y muchas herramientas aún no están automatizadas. La participación del personal en decisiones sigue siendo restringida, y la falta de claridad en las funciones genera duplicidades y retrasos.

En contabilidad, se detectan fallas en la correlación entre áreas y debilidades del sistema de costos punto en talento humano, se evidencia en funciones mal definidas y escasa accesibilidad en los canales de participación, excesiva centralización, sobrecarga laboral y escasa accesibilidad en los canales de participación.

Aunque las ventas aumentaron, los gastos operativos siguen siendo muy altos, con un peso del 78% en relación con las ventas, principalmente por sueldos, bienes de consumo y servicios generales lo que afecta la eficiencia financiera

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Título de la propuesta.**

Plan de Fortalecimiento Institucional para Optimizar la Gestión Administrativa, Contable y del Talento Humano en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Uleam.

#### **3.2 Justificación**

La Empresa Pública desempeña un rol clave en la ejecución de proyectos estratégicos vinculados al desarrollo institucional y productivo. Sin embargo, el análisis realizado a través de entrevistas a autoridades y personal clave ha evidenciado debilidades en la organización de procesos administrativos, la coordinación interdepartamental y la eficiencia en la toma de decisiones. Se identificaron limitaciones en la digitalización de procedimientos, la delimitación de funciones, la comunicación entre áreas y la optimización del recurso humano.

Estas falencias afectan directamente la eficiencia operativa, la trazabilidad de las actividades y la transparencia institucional. Por tanto, se hace necesario diseñar un plan de fortalecimiento institucional que permita optimizar los procesos administrativos, contables y de talento humano, asegurando una estructura organizativa más ágil, integrada y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este plan no solo contribuirá a mejorar la gestión interna, sino que también generará impactos positivos en la calidad del servicio, el control interno y la sostenibilidad de la empresa pública.

#### **3.3 Objetivo general**

Diseñar un Plan de Fortalecimiento Institucional para Optimizar la Gestión Administrativa, Contable y del Talento Humano en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Uleam.

##### **3.3.1 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativo-contables y de talento humano de la empresa pública de la ULEAM

- Elaborar estrategias y acciones concretas orientadas al fortalecimiento institucional, con enfoque en experiencia operativa, automatización de proceso y coordinación e interdepartamental.
- Crear un plan estructurado con líneas de acción específicas para mejorar la administración, el control financiero y la gestión de talento humano en la entidad

### **3.4 Beneficios**

Diseñar un plan de fortalecimiento institucional generará beneficios importantes para la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM.

Primero, en el ámbito organizacional, se anticipa una mayor eficiencia operativa gracias a la optimización de procesos internos, la eliminación de tareas redundantes y la simplificación de los trámites administrativos. Esto permitirá una toma de decisiones más rápida y fundamentada, así como una respuesta más eficaz a las necesidades de la comunidad universitaria y a las exigencias de los organismos reguladores.

En el ámbito contable, la propuesta permitirá mejorar los sistemas de control financiero, optimizar el uso de los recursos y garantizar una gestión más transparente y alineada con las disposiciones legales vigentes.

Por su parte, el fortalecimiento del talento humano contribuirá a consolidar equipos de trabajo más capacitados, comprometidos y alineados con la misión institucional.

La definición clara de funciones, la capacitación continua y la evaluación del desempeño son elementos clave que permitirán potenciar el recurso humano como un factor estratégico. En conjunto, estos beneficios no solo impactarán positivamente en el desempeño de la empresa, sino que también reforzarán su credibilidad, sostenibilidad y proyección a largo plazo.

### **3.5 Análisis de factibilidad**

Para realizar un análisis de factibilidad de la propuesta de diseño de un Plan de Fortalecimiento Institucional para Optimizar la Gestión Administrativa, Contable y del Talento Humano en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Uleam, se deben evaluar diferentes aspectos como:

### **Técnica**

- La propuesta cuenta con una viabilidad técnica a la apoyarse metodologías reconocidas como la planificación estratégica gestión de procesos y mejora continua utilizando como herramientas o matrices como el FODA, análisis de brecha y Flujogramas para optimizar procesos

### **Económica**

- Implica una inversión inicial la capacitación, consultoría y tecnología, los beneficios esperados a mediano y largo plazo, como ahorro de recursos y mayor eficiencia como justifican plenamente el gasto

### **Legal**

- Está en marcada las normativas vigentes de la contratación pública, gestión financiera gubernamental y administración del talento humano entidades del sector público
- Se alinea con el marco legal de la Constitución, el COOTAD y el código orgánico de planificación y finanzas públicos

### **Operativa:**

- Empresa cuenta con el personal los recursos básicos necesarios para la implementación del plan.

## **3.6 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar un Plan de Fortalecimiento Institucional enfocado en optimizar tres áreas fundamentales dentro de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la ULEAM que son: gestión administrativa, contable y talento humano, este plan surge como una respuesta a las necesidades detectadas en los procesos internos de la entidad, los cuales presentan limitaciones que afectan la eficiencia operativa, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, para ello, se plantea realizar un diagnóstico

exhaustivo de la situación actual, identificar debilidades estructurales y funcionales, y proponer estrategias que promuevan una administración más eficiente, moderna y sostenible.

La propuesta se basa en principios de gobernanza y normativas públicas, orientándose al fortalecimiento administrativo, contable y del talento humano para optimizar la planificación, control, rendición de cuentas y desempeño institucional.

### **3.7 Desarrollo de la Propuesta**

**PLAN**

**DE**



# **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL ULEAM**

## INDICE

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.7 Desarrollo de la Propuesta.....                                                | 50 |
| 3.7.1 Análisis FODA .....                                                          | 53 |
| 3.7.2 Estrategias y Acciones Concretas para el Fortalecimiento Institucional ..... | 54 |
| 3.7.3 Plan Estructurado De Mejora .....                                            | 57 |
| 3.7.4 Seguimiento y control .....                                                  | 61 |
| 3.8. Monitoreo y seguimiento al plan.....                                          | 62 |

### 3.7.1 Herramienta FODA

Con el objetivo de conocer el estado actual de la empresa, se aplicó la técnica del FODA de EPULEAM. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

**Tabla 7: FODA**

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal técnico-administrativo capacitado y comprometido.</li><li>• Existencia de normativa y estructura organizativa formal.</li><li>• Presencia de canales institucionales de comunicación.</li><li>• Experiencia en ejecución de proyectos institucionales.</li><li>• Disponibilidad de infraestructura tecnológica básica.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Duplicidad de funciones y falta de claridad en roles.</li><li>• Procesos administrativos manuales y poco automatizados.</li><li>• Débil integración entre áreas administrativas y técnicas.</li><li>• Ausencia de indicadores claros de desempeño.</li><li>• Limitada capacitación continua del personal.</li></ul> |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura institucional al cambio y mejora continua.</li><li>• Posibilidad de integrar sistemas digitales de gestión.</li></ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios políticos que pueden afectar la continuidad de planes.</li><li>• Presiones externas sobre recursos financieros limitados.</li></ul>                                                                                                                                                                         |

- |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances normativos que promueven la eficiencia pública.</li> <li>• Apoyo de entes rectores y académicos en procesos de mejora.</li> <li>• Potencial para alianzas con otras unidades universitarias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios.</li> <li>• Falta de actualización oportuna de normativas internas.</li> <li>• Sobrecarga operativa sin redistribución efectiva del trabajo.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Nota:** Análisis FODA en donde se visualiza el estado de la empresa, obtenido por la EPULEAM. **Elaboración propia**

El análisis FODA muestra que la EP ULEAM cuenta con fortalezas clave como personal capacitado, normativa vigente y experiencia en gestión institucional. Estas pueden ser aprovechadas gracias a oportunidades externas favorables, como el avance de la digitalización y el interés institucional por modernizar procesos.

Sin embargo, también enfrenta debilidades como duplicidad de funciones, baja automatización y escasa coordinación interdepartamental. Además, amenazas como la resistencia al cambio y limitaciones presupuestarias pueden dificultar la implementación de mejoras.

En conjunto, el FODA evidencia que la empresa tiene potencial para fortalecerse, pero necesita un plan estructurado que corrija sus debilidades, aproveche sus capacidades y responda con eficacia a los desafíos del entorno.

### **3.7.2 Estrategias y acciones concretas para el fortalecimiento institucional**

Las estrategias se diseñan como líneas directrices que orientan la transformación de los procesos internos de la EP ULEAM hacia una gestión más eficiente, moderna y articulada. Cada estrategia está acompañada de acciones específicas que permiten su implementación, teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico y el análisis FODA. A continuación, se detallan:

**Tabla 8: Estrategias y acciones concretas para el fortalecimiento institucional**

| Estrategia                 | Objetivo                                                                                               | Acciones principales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eficiencia operativa       | Reducir tiempos, eliminar duplicidades y mejorar la ejecución de procesos administrativos y contables. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar procesos con mapas de flujo (BPM) para identificar cuellos de botella.</li> <li>• Establecer un sistema de control interno de trámites con seguimiento digital.</li> <li>• Unificar formatos documentales administrativos y contables.</li> <li>• Crear un comité de revisión de procesos semestral.</li> <li>• Implementar un sistema digital de gestión (ERP público) con módulos integrados.</li> <li>• Digitalizar formularios y flujos con firma electrónica y gestión documental.</li> </ul> |
| Automatización de procesos | Incorporar herramientas tecnológicas para modernizar la gestión y mejorar el acceso a la información.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en el uso de plataformas digitales.</li> <li>• Establecer un cronograma de digitalización por fases.</li> <li>• Realizar mesas técnicas mensuales entre unidades.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coordinación interdepartamental</b>    | <p>Fomentar la colaboración entre áreas para alinear esfuerzos y evitar la fragmentación organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear canales internos de comunicación institucional.</li> <li>• Asignar responsables de enlace entre departamentos.</li> <li>• Implementar una agenda institucional revisada trimestralmente.</li> <li>• Actualizar el manual de funciones y perfiles institucionales.</li> <li>• Implementar un sistema técnico de evaluación del desempeño.</li> </ul> |
| <b>Fortalecimiento del talento humano</b> | <p>Optimizar la gestión del personal, mejorar la asignación de funciones y desarrollar competencias clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan anual de formación y capacitación.</li> <li>• Asignaciones eficientes en puestos de trabajos en diferentes áreas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |

**Nota:** Análisis FODA en donde se visualiza el estado de la empresa, obtenido por (Espinoza, 2023). **Elaboración propia**

Estas estrategias y acciones constituyen el núcleo del plan de fortalecimiento institucional, y están interrelacionadas entre sí. Su implementación requiere liderazgo directivo, participación activa del personal, asignación de recursos adecuados y un sistema de seguimiento continuo que permita ajustar las medidas adoptadas. El enfoque integral busca no solo mejorar los procesos, sino también cambiar la cultura organizacional hacia una más eficiente, transparente, digital y colaborativa.

### **3.7.3 Plan de Fortalecimiento Institucional**

El Plan estructurado de mejora constituye la fase operativa del proyecto de fortalecimiento institucional. Está diseñado para transformar los resultados del diagnóstico en acciones concretas, organizadas de manera sistemática, con el fin de optimizar la gestión administrativa, contable y del talento humano en la EP ULEAM. Este plan tiene un enfoque práctico, alineado con los objetivos institucionales y con una visión de sostenibilidad, eficiencia y modernización.

Se estructura en tres ejes estratégicos que abarcan las áreas críticas identificadas: administración institucional, gestión contable-financiera y gestión del talento humano. Cada eje incluirá líneas de acción específicas, responsables, metas y resultados esperados.

**Tabla 9: Plan estructurado de mejora**

| <b>Eje estratégico</b>               | <b>Objetivo</b>                                                                                                          | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Resultados esperados</b>                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administración institucional</b>  | Fortalecer la organización y funcionamiento de los procesos internos, promoviendo una gestión más ordenada y eficiente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y actualización de los procedimientos administrativos.</li> <li>• Estandarización de formatos y registros institucionales.</li> <li>• Implementación de un comité de control administrativo.</li> <li>• Desarrollo de un sistema de seguimiento operativo por unidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los tiempos de respuesta.</li> <li>• Mayor trazabilidad de procesos.</li> <li>• Eliminación de tareas duplicadas o innecesarias.</li> </ul>                         |
|                                      |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Gestión contable y financiera</b> | Mejorar la confiabilidad, control y transparencia de los procesos financieros, alineados a normativas públicas vigentes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema digital de control financiero.</li> <li>• Actualizar políticas contables internas.</li> <li>• Capacitar en normativa gubernamental.</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control de ingresos y egresos.</li> <li>• Informes financieros más confiables y oportunos.</li> <li>• Menor número de errores y observaciones en auditorías.</li> </ul> |

|                            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión del talento humano | Modernizar y profesionalizar la gestión del personal, promoviendo una cultura basada en desempeño, motivación y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar indicadores financieros para decisiones gerenciales.</li> <li>• Actualizar el manual de funciones y perfiles institucionales.</li> <li>• Implementar evaluación técnica del desempeño.</li> <li>• Diseñar un plan de formación continua.</li> <li>• Crear una base de datos de talentos institucionales.</li> <li>• Claridad en roles y funciones.</li> <li>• Mejor clima laboral.</li> <li>• Aumento de la productividad y compromiso del equipo humano.</li> </ul> |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Nota:** Plan de Fortalecimiento Institucional enfocado en tres ejes claves de la empresa, obtenido por (Ayala, 2020). Elaboración propia

El presente plan se concibe bajo un **enfoque integral**, que articula acciones en los ámbitos administrativo, contable y de talento humano, permitiendo abordar de forma sistémica las principales debilidades institucionales detectadas. Su diseño contempla la ejecución progresiva de acciones de corto, mediano y largo plazo, priorizando aquellas que generan impactos inmediatos como la actualización de manuales, la definición de funciones o la digitalización de trámites y avanzando hacia procesos de mayor complejidad, como la automatización completa de la gestión y la implementación de sistemas integrados.

Este enfoque permite no solo intervenir áreas críticas de forma aislada, sino establecer una lógica de trabajo interdependiente, en la que la eficiencia administrativa, la transparencia financiera y la profesionalización del talento humano se potencian entre sí. De esta forma, se asegura la sostenibilidad del fortalecimiento institucional en el tiempo, alineado con los principios de mejora continua, eficiencia operativa y gobernanza responsable.

### 3.7.4 Seguimiento y control del Plan de Fortalecimiento

Tabla 10: Seguimiento y control

| Eje estratégico                 | Indicador de seguimiento                                                           | Responsable            | Frecuencia de evaluación | Alerta      | En proceso    | Cumplido      |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Administración institucional    | Porcentaje de procedimientos actualizados y estandarizados                         | Comité administrativo  | Trimestral               | < 50%       | 50%-80%       | > 80%         |
| Gestión contable y financiera   | Nivel de digitalización de procesos contables y control financiero                 | Área contabilidad      | Semestral                | < 40%       | 40%-70%       | > 70%         |
| Gestión del talento humano      | Grado de cumplimiento del plan de capacitación y evaluación de desempeño           | RR.HH.                 | Trimestral               | < 30%       | 30%-70%       | > 70%         |
| Eficiencia operativa            | Porcentaje de procesos optimizados y tiempos de respuesta reducidos                | Dirección operativa    | Semestral                | < 50%       | 50%-75%       | > 75%         |
| Automatización de procesos      | Número de trámites digitalizados respecto al total de procesos administrativos     | Área de tic/tecnología | Trimestral               | < 40%       | 40%-70%       | > 70%         |
| Coordinación interdepartamental | Frecuencia de reuniones interáreas y cumplimiento de agenda institucional conjunta | Coordinador general    | Trimestral               | < 1 reunión | 1-2 reuniones | ≥ 3 reuniones |

Nota: Análisis de Seguimiento y Control del Plan de Fortalecimiento para la mejora de la empresa. Elaboración propia

### **3.8. Monitoreo y seguimiento al plan de fortalecimiento Institucional**

El plan estructurado de fortalecimiento institucional propuesto será objeto de monitoreo periódico, con frecuencias de evaluación trimestral o semestral, dependiendo del tipo de indicador y del eje estratégico al que pertenezca. Esta periodicidad busca garantizar una supervisión técnica adecuada, permitiendo realizar ajustes oportunos y tomar decisiones informadas en función del avance real del plan.

Para este fin, se conformará un comité de seguimiento, integrado por la gerente de EP ULEAM la Ing., Irma Velásquez Bravo, y la contadora, Ing. Marjury Salazar quienes serán los responsables de revisar de manera minuciosa el cumplimiento y desarrollo del modelo de gestión. Dicho comité analizará los reportes presentados, validará el cumplimiento de los indicadores establecidos y autorizará la actualización de acciones o estrategias en caso de ser necesario.

El uso de herramientas como la semaforización por ejes e indicadores permitirá visualizar claramente el grado de cumplimiento, clasificar el avance por niveles (crítico, en proceso o cumplido) y priorizar las acciones correctivas. De esta forma, se garantiza la trazabilidad, el enfoque en resultados y la sostenibilidad del fortalecimiento institucional en el tiempo.

#### 4. CONCLUSIONES

- La Presidenta investigación permitió evidenciar que la empresa pública de la ULEAM enfrente importancia fijos en sus procesos administrativos contables y gestión de talento humano a través del diagnóstico realizado se identificaron debilidades en la organización estructural, tales como la duplicidad de funciones como la ausencia de descripciones autorizadas puestos, la escasa articulación entre departamentos y la limitados autorización de los procedimientos. Esta es Palencia afectan negativamente a la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta institucional ante las exigencias internas y externas.
- En el hábito contable, se compró que si bien se elaboran informes financieros y presupuesto de manera regular, estos no siempre se integran plenamente en la toma de decisiones estratégicas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de análisis financieros establecer indicadores clave desempeño y fomentar una cultura de control interno más sólido. En lo referente al talento humano, se constató la falta de un sistema técnico de evaluación de desempeño, la capacitación institucional y regular y una de planificación en la asignación de funciones, lo cual repercute en el clima laboral y en la productividad del personal.
- Asimismo, se concluye que el diseño del plan de fortalecimiento institucional propuesto responde de manera efectiva a las necesidades identificadas, ya que plantea estrategias concretas en torno a la eficiencia operativa como a la automatización de procesos, la coordinación interdepartamental y el desarrollo profesional del personal. Dicho plan es técnica, legal y operativamente viable, y su implementación permitiría mejorar significativamente la gestión institucional de la EP ULEAM, contribuyendo a una administración pública más eficiente, transparente y orientada a resultados.

## 5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la EP ULEAM fortalezca el proceso de diagnóstico institucional a través de la recolección sistemática de información cuantitativa y cualitativa sobre su estructura, procesos y desempeño. Para ello, sería pertinente implementar herramientas de análisis organizacional como encuestas internas, matrices de procesos, entrevistas estructuradas y evaluaciones de clima laboral, que permitan conocer con mayor precisión las debilidades operativas, las necesidades del personal y las oportunidades de mejora en cada unidad administrativa.
- Es recomendable que la entidad incorpore los conceptos y enfoques de gestión institucional moderna en su planificación estratégica, tomando en cuenta las buenas prácticas identificadas en el marco teórico. En particular, se sugiere adoptar modelos de gestión por resultados, gobierno digital y desarrollo del talento humano con enfoque por competencias, lo que facilitaría una transformación sostenible de la empresa pública y permitiría una mayor alineación con las políticas públicas actuales.
- Se recomienda que la empresa pública adopte implemente plan de Fortalecimiento institucional propuesto de manera progresiva y estratégica iniciando por las acciones a corto plazo que generan impacto visible basada en datos objetivos en la organización como la actualización de manuales de funciones, la eliminación de duplicidades y la digitalización de proceso básicos. Es indispensable establecer un sistema integrado de gestión administrativa contable y de talento humano, que permita el seguimiento en tiempo real de los procesos y facilite una toma de decisiones

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. (2022). Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/diciembre7>
- Angel, R. (2022). *TIPO DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de TIPO DE INVESTIGACIÓN: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0083956/fase02.pdf>
- Arias, F. (2018). *¿Que es la Poblacion?* Obtenido de ¿Que es la Poblacion?: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0092660/cap03.pdf>
- Babbie, E. (2022). *Unidad de Analisis, 10a edición*. Bogota. Obtenido de Unidad de Analisis, 10a edición.
- Barchini, G. (2006). *Métodos "I + D" de la Informática - Elsa Cientific, 20*. Obtenido de Métodos "I + D" de la Informática- Elsa Cientific, 20.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12258/1/ECUACS%20DE00008.pdf>
- Briones, A. A. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en la innovación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. .
- Daros, C. (2020). *Toma de decisiones en la empresa*. Quito: Ciencias Comercios y Administracion. .
- DocuSing, C. (16 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.docusign.mx/blog/toma-de-decisiones>
- Endara, J. &. (2021). *Control Interno en el área Administrativa y su Incidencia en la toma de decisiones del sindicato cantonal de choferes profesionales de Valencia, Provincia - Los Rios*. La Maná, Ecuador: Universidad Tecnica de Cotopaxi  
Extesion la Maná. Obtenido de repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8500/1/UTC-PIM-%20000438.pdf
- Garcel, F. A. (2019). *TIPOS DE INVESTIGACION - Academia*. Obtenido de TIPOS DE INVESTIGACION - Academia: [https://www.academia.edu/18122652/TIPOS\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.academia.edu/18122652/TIPOS_DE_INVESTIGACION)
- Gonzalez, R. &. (2020). *Modelo de Gestión Administrativa*. . Revista Cientifica de la Universidad de Cienfuegos.

Zambrano, A. &. (2019). *La toma de decisiones en la Gestión Administrativa Empresarial*  
*ARSAICO CÍA. LTDA. .* Riobamba: Ciencia Administrativas. .