

EMPRESAS PÚBLICAS DE ECUADOR Y SU INCIDENCIA CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE

Erick Raúl Baque Sánchez

✉ erik.baque@unesum.edu.ec

Universidad Estatal del Sur de Manabí – Ecuador

Daniel Andrés Martínez Robalino

✉ mindtec.ec@gmail.com

Universidad Regional Amazónica Ikiam – Ecuador

Lady Diana Vera Solórzano

✉ ladyverasolorzano@gmail.com

Universidad Regional Amazónica Ikiam – Ecuador

Edison Cristóbal Maldonado Alvarado

✉ edisonmaldonado2008@hotmail.com

Ministerio de Educación – Ecuador

RESUMEN

El presente estudio se lleva a cabo en las empresas públicas ecuatorianas con el objetivo de analizar la incidencia de gestión administrativa contable, donde se incluye el control interno como el instrumento clave para mantener la confiabilidad de la información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa y del entorno en el que se insertan las organizaciones, evidenciados en los últimos años, donde se exigen búsquedas constantes de mejores prácticas organizativas y el incremento de la complejidad en los procesos internos, así como de las competencias de los recursos humanos idóneos para conducirlos. En esta investigación se realiza un análisis situacional de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador, utilizando información obtenida de diferentes fuentes confiables secundarias y primarias. Resultados: A través del análisis situacional realizado, se identificaron problemas actuales, así como los asuntos sobre los que hay que decidir, los problemas potenciales y otros objetivos y proyectos importantes a darles solución. Se planteó un plan de resolución que contempla; acción, metas y responsabilidades a cumplir de inmediato, a corto y mediano plazo. Se identificaron problemas en las empresas seleccionadas, cuyos límites no estaban claramente definidos. El análisis situacional abarcó al mismo tiempo la toma de decisiones y la resolución de problemas útiles para la gestión administrativa de las empresas públicas ecuatorianas, que poseen incidencia negativa en el crecimiento del PIB, después del confinamiento producido por la actual pandemia que azota el mundo..

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

ABSTRACT

This present study in the undertakings publish Ecuadoran to analyze the incidence of administrative accounting management, which includes internal control as the key instrument to maintain the reliability of financial information, against fraud, efficiency and operational effectiveness and the environment in the one that organizations are inserted, evidenced in recent years, where constant searches for better organizational practices are required and the increase in complexity in internal processes, as well as the competencies of the ideal human resources to conduct them. In this research, a situational analysis of administrative accounting management and its incidence in public companies in Ecuador is carried out, using information obtained from different reliable secondary and primary sources. Through the situational analysis carried out, current problems were identified, as well as the issues on which to decide, potential problems and other important objectives and projects to solve them. A resolution plan was proposed that includes; action, goals and responsibilities to be fulfilled immediately, in the short and medium term. Problems were identified in the selected companies, whose limits were not clearly defined. The situational analysis covered at the same time decision-making and the resolution of useful problems for the administrative management of Ecuadorian public companies, which have a negative impact on PIB growth, after the confinement produced by the current pandemic that is hitting the world.

Keywords: Administrative and accounting management, situational analysis, business strategy, public companies, competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

En la gestión administrativo contable, el control interno es de importancia para la estructura administrativa de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. La modernización, la globalización de la economía y la competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos de control interno con el objetivo de asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las empresas, siendo este uno de los propósitos principales de la gestión empresarial.

En las empresas públicas y privadas para el logro de una buena gestión administrativa contable, es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. De acuerdo a Mazariegos, Águila, Pérez & Cruz (2013), la única manera de enfrentar y sobrevivir al nuevo entorno empresarial es con una visión hacia el futuro, donde las organizaciones demuestren capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios, razón por la cual es indispensable que las empresas sean competitivas, donde demuestren flexibilidad en la producción y rapidez para la comercialización.

Para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno resulta evidente, ya que el mismo constituye un factor clave útil para utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas

causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Lozano & Tenorio, 2015). Por lo que se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa (Aguirre & Armenta, 2012).

De modo particular en las empresas públicas ecuatorianas, la gestión administrativa desde los procesos de producción, que oriente a los productores a lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, dirigido a la consecución de un crecimiento armónico y sostenido resulta vital y, es aquí donde la gestión administrativa adquiere significancia en función de lograr una administración efectiva de la organización ya que supone ser eficientes, efectivos en el manejo de los recursos materiales y humanos para la consecución de muchos de los objetivos económicos propuestos por la empresa. A este respecto, Chiavenato (2014) sostiene que:

“La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control “. (p.70)

En relación a estas afirmaciones, la esfera de la gestión administrativa se centra en los esfuerzos colectivos, para llevar a cabo las actividades dentro de la organización y alcanzar un fin mediante una serie de acciones ordenadas. En la misma línea, Anzola (2002) expresa que “la gestión administrativa consiste en

realizar acciones en conjunto con todos los órganos involucrados en la realización de los procesos dentro de una organización, y sus actividades son hechas a través de las fases del proceso administrativo.”

Por su parte, Reynoso (2017) señala que “existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de esa labor empresarial, estos son: planeación, organización, dirección y control.” De manera similar, Márquez (2000: p.330) manifiesta que “el proceso administrativo en las empresas públicas, al igual que en otro tipo de empresas, comprende las funciones gerenciales de planificación, organización, control y dirección.” Todo lo cual va a derivar en el logro de los objetivos planificados en función de resultados productivos favorables.

Es así como, la planeación constituye en primer paso del proceso administrativo, a través de la cual se perfilan los planes y programas de la empresa. De acuerdo con Sallenave (1990: p. 225) “planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, en general el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.” Así, esta fase en una empresa pública, de acuerdo con Alejua (2000): Comprende etapas como el establecimiento de objetivos claros y alcanzables en la empresa, de planes, de políticas, la programación, así como el llevar a cabo las decisiones previamente seleccionadas, previendo con anticipación de tiempo y de costos la adquisición oportuna de insumos.

En relación con estas afirmaciones, el

proceso de planificación para cualquier empresa y de modo puntual en el entorno de las empresas públicas, tiene un carácter fundamental dado que representa la preparación de las acciones a ejecutar en el campo de laboral y no la ejecución misma, lo que permite prever de cierto modo la actuación que se debe seguir de acuerdo con las condiciones en la que se va a llevar a cabo el trabajo dentro de la unidad productiva.

Con relación a la organización comprende el segundo elemento de la gestión administrativa y representa, según Reynoso (2017) “un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. Por su parte, Ramírez y cols. (2017) indican que organizar es “asignar tareas, recursos y responsabilidades.

Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.” Asimismo, Chiavenato, (2014) dice que “la organización es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas hacia el objetivo buscado.”

Por otra parte, la dirección constituye el tercer elemento de la gestión administrativa y de acuerdo con Reinoso (2011): La dirección es un proceso dinámico, fundamentalmente social, puesto que incluye en su misma esencia las interrelaciones entre los seres humanos que, en los diversos niveles de la organización, desempeñan las múltiples.

Es conveniente señalar que la gestión administrativa es una herramienta fundamental para llevar a cabo el manejo exitoso de cualquier organización empresarial ya que un mayor nivel en el funcionamiento administrativo, como apunta Márquez (2000: p. 332) conlleva a “mayores índices de rendimiento económico.” Igualmente, Alejua (2000) afirma que mientras “mayor sea el nivel gerencial del productor, mayores serán los rendimientos alcanzados en su unidad.”

En términos generales, a partir de las afirmaciones anteriores se puede deducir que la gestión administrativa realizada de manera apropiada en las empresas públicas de Ecuador, puede mejorar la calidad de su gestión y productividad, de igual modo, puede aportar soluciones para los productores en cuanto al manejo de la unidad al establecer metas claras, así como también el mejor uso de los recursos disponibles, todo lo cual tiende a lograr el mejor resultado económico posible en las unidades de producción.

Control interno y toma de decisiones

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización pueda tomar las decisiones correctas, por su parte, el sistema de control interno “COSO” permite establecer un marco de referencia para implementar actividades de gestión y control, así como para enfocarse en conocer la madurez de un sistema, con el fin de identificar oportunidades de mejora, en aras de fortalecerlo y que la toma de decisiones sea asertiva y enfocada al mejoramiento continuo de la organización (Ortiz, 2020).

El proceso de toma de decisiones, se basa en evidencias que permiten ser analizadas para mejorar los procesos y prevenir la mala conducta o fraude. La toma de decisiones es un proceso complejo que requiere del manejo de mucha información. Este proceso significa la elección de un curso de acción o alternativa, para lo cual es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

En términos formales, decidir o tomar una decisión es elegir de entre varias alternativas, la mejor, basados en la información con que se cuenta en ese momento, al respecto Moreno (2017), refiere que el marco integrado de control interno, permite a la organización una adecuada administración de riesgos y controles que permiten salvaguardar los recursos de la organización, y toma de decisiones oportunas. Para ejecutar un proceso de toma de decisiones, inicialmente se debe diferenciar cuáles variables se pueden controlar (variables de decisión) y cuáles variables no (estados de la naturaleza o eventos), estas últimas son factores externos que influirán en la situación de análisis (Peñaloza, 2010).

La toma de decisiones a partir de los controles internos, son importantes debido a que contribuye a corregir errores detectados por auditores o profesionales que realizan estas actividades, en aras de que las organizaciones posean mejores resultados. Por lo que el control interno, no es más que una auditoria de gestión operacional, o un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, a través de programas, actividades o

funciones, que tenga como propósito mejorar la acción de la administración y facilitar la toma de decisiones de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Control Interno “COSO” en la gestión administrativa contable

El control interno se origina cuando finaliza el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, momento en que comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas.

Ramón (2001), refiere que el control interno, se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones empresariales, debido a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas; así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos productivos.

El control interno aplicado en la gestión administrativa contable contribuye a conocer con seguridad su situación real, debido a la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle

una mejor visión sobre su gestión, además es importante tener un buen sistema de control interno en las empresas, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado (Chacón, 2002).

Chiavenato (2004), refiere que el sistema de control interno, posee todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Rojas (2007), refiere que el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Del Toro Rios (2012), define el control interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

Mantilla (2016), refiere que; el control

interno tiene diversas interpretaciones, por este motivo ocasiona diversas confusiones, por lo que las personas no están en total acuerdo, teniendo como resultado una mala comunicación entre las personas de los negocios. Estas confusiones son un gran problema al momento de alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. El modelo “COSO” es definido como: técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización. Siendo así, el informe “COSO” plantea que el control interno sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios y no pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos (Cooper & Lybrand, 1997). Sin embargo, Superior (2015), indica que el modelo “COSO” es más que un conjunto de procedimientos de control, se trata más bien de un marco que considera la tarea de un control interno de una empresa como un fenómeno complejo y dinámico.

El informe “COSO” define el control interno como; (...), es un proceso, realizado por el directorio, las gerencias y demás personal, diseñado para proveer la certeza razonable de que una institución pueda lograr los siguientes objetivos institucionales:

- Operaciones eficaces y eficientes.
- Producción de informes financieros (o de negocios) confiables para la toma de decisiones internas y para el uso de terceros.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones que la apliquen.

El informe “COSO” divide el control interno en cinco componentes, los cuales se encuentran relacionados con los objetivos institucionales y deben estar presentes y funcionando eficientemente.

Control interno “COSO” en las decisiones de las empresas públicas ecuatorianas

El control interno en las empresas públicas ecuatorianas no es del todo efectivo, estas empresas carecen de conocimientos administrativos y financieros para el manejo de la misma. Investigaciones de Herrera, Martínez & Pinzón (2008), reconocen que es imperioso que estas empresas establezcan los cimientos de su consolidación, desarrollo y crecimiento, y proponen un sistema de planeación y control conformado por indicadores, para establecer parámetros de planeación, medición y/o evaluación que les proporcione información oportuna y pertinente en el tiempo real, para la corrección de desviaciones, la toma de decisiones eficientes, el aprovechamiento de oportunidades y la previsión de futuras amenazas.

Según criterio de Alvarado & Tuquiñahui (2011), el control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, lo que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean remisos a la aplicación de un sistema que los controles y los limite. De igual forma sucede en las microempresas, donde el control interno se impone para el logro de una mayor competitividad y permanencia en el mercado.

Las incidencias del control interno “COSO” en las decisiones de las empresas ecuatorianas contribuyen a evaluar los riesgos e implementar actividades de control que permitirán establecer un apetito

de riesgo donde la organización decidirá si acepta, traslada, mitiga el riesgo, teniendo información útil, trazable y comparable para tomar decisiones con evidencia suficiente y mejorar en lo que se requiere o por el contrario tener expectativa de lo que pueda ocurrir de acuerdo al riesgo a la que se vea expuesta (Superior, 2015). El control interno de acuerdo a este marco cuenta con elementos y componentes que permiten garantizar el cumplimiento de los principios y objetivos establecidos por la administración en materia de Gobierno, gestión de riesgos y control interno.

Las organizaciones siempre van estar expuestas a riesgos, y máxime las organizaciones que son microempresas, debido a su escasa capacidad de conocimientos administrativos y financieros. Al respecto (Moreno, 2017), refirió que lo importante para cualquier tipo de organización es analizar y tratar adecuadamente los riesgos a los que se encuentran sometidos, cuando no existen controles internos que contribuyan a la toma de decisiones adecuadas.

Refiere la citada autora que, para analizar y tratar adecuadamente los riesgos, se utiliza el componente evaluación de riesgos, que permite que los dueños de la operación, junto con el apoyo del proceso de riesgo que este creado en la organización, realizar una autoevaluación, capaz de identificar los riesgos, la probabilidad de ocurrencia y su impacto. El componente de evaluación, contribuye a fortalecer o diseñar controles que mitiguen el riesgo inherente, dando cubrimiento a los riesgos estratégicos, operativos, de cumplimiento, riesgos de lavado de activos, fraude y corrupción, si aplica de mercado, liquidez y crédito.

Es a través del componente de evaluación

y sus resultados que se podrá obtener un sistema integrado de riesgos y una vista corporativa. Dicha obtención contribuirá a identificar no sólo desde el proceso, sino a nivel de gobierno corporativo, aquellos riesgos que puedan impactar considerablemente a la estrategia de la organización, útil para tomar decisiones de acuerdo al apetito de riesgo y establecer controles y responsabilidades, lo anterior para generar compromiso de los dueños de negocio.

Basado en lo antes referido, es de destacar que establecer como control interno el modelo "COSO", influye de manera oportuna para la toma de decisiones, la que estará enfocada en evidencias que permiten ser analizadas para mejorar los procesos y prevenir la mala conducta o fraude, dado que al momento en que las organizaciones quieran establecer la madurez del sistema, podrán aplicar metodología para definir escalas de madurez y establecer planes de mejoramiento para mitigar los riesgos que puedan impactar la estrategia.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

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

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Con los resultados de las entrevistas a profundidad, se identifican las prácticas, metodologías, estrategias y los resultados relativos a los procesos de gestión administrativa de las empresas públicas ecuatorianas. El análisis situacional se encuentra enfocado en el análisis de toda la organización, mismas que debe ser estudiada como un sistema, debido a que los elementos que constituyen a la organización están relacionados entre sí.

De acuerdo a los postulados de la teoría general de sistemas cualquier alteración o cambio en alguno de los elementos del sistema afecta a los otros elementos y a su vez, las alteraciones de éstos afectan al elemento en cuestión. Lo anterior se aplica y se debe tomar en consideración en las organizaciones (Hanel, 2004).

Para el método de “Análisis Situacional” es muy importante que los problemas en las organizaciones se analicen como sistemas de problemas, lo mismo que las decisiones y problemas potenciales. A lo largo de este texto se considera que las organizaciones y sus problemas son sistemas y que el método de análisis situacional tiene como fundamento la teoría general de sistemas.

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

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

A raíz del Covid-19 el país tomó la decisión de poner al Ecuador en estado de excepción la cuál afectó a las empresas económicamente y a la ciudadanía, las pequeñas empresas tuvieron que cerrar sus puertas en cambio las empresas con más poder y conocida tuvieron un desbalance de ingreso y optaron por reducir sueldo y personal. Cuando se decide reincorporar el trabajo con ciertas restricciones, las empresas comenzaron a liquidar sus productos a mitad de precio, no así obtuvieron la economía necesaria para posicionarse de forma eficiente y lograr un exitoso PIB.

La situación actual de las empresas seleccionadas para el estudio, no es la mejor, la producción y las ventas han disminuido. Por esto, se ha decidido realizar un “Análisis Situacional” que le permita entender que es lo que está pasando, y a partir de esto, poder elaborar un plan de mejoramiento.

3. RESULTADOS

Al realizar el análisis de los resultados, tanto de las fuentes secundarias como de las entrevistas realizadas, se obtuvieron hallazgos interesantes, útiles para seguir la lógica del análisis situacional.

En ese sentido se aplica un cuestionario a los directivos de las referidas empresas y posteriormente se procede con una clasificación basada en cuatro clases convenidas; Problemas Actuales (A), asuntos sobre los que hay que decidir (B), problemas potenciales (amenazas futuras) (C) y otros objetivos y Proyectos importantes (D). Estas cuatro clases conducen al reconocimiento de asuntos problemáticos en las empresas públicas seleccionadas para el estudio, entre los asuntos detectados se encuentran:

A. Reconocimiento de asuntos

- Problemas Actuales (A)
 - a) Falta de compromiso con el trabajo de un 75% del personal, aproximadamente
 - b) Escasez de materias primas para la producción
- Asuntos sobre los que hay que decidir (B)
 - c) Mejorar las condiciones de trabajo
 - d) Cambiar proveedores de materias primas
- Problemas Potenciales (amenazas futuras) (C)
 - e) Costos elevados y baja calidad
 - f) Personal desmotivado
- Otros objetivos y Proyectos importantes (D)
 - g) Modernizar la planta

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

B. Separación de los Asuntos en Componentes manejables

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

- Asuntos sobre los que hay que decidir (B)
 - c) Mejorar las condiciones de trabajo, mediante:
 - 1) Pagos de salarios adecuados
 - 2) Capacitación del personal
 - 3) Mantenimiento adecuado de las instalaciones
 - 4) Acondicionamiento confortable de los servicios para el personal
 - d) 5) Cambiar proveedores de materias primas de modo que sean eficientes en cantidad, calidad y oportunidad
- Otros Objetivos y Proyectos importantes (D)
 - g) Modernización de la planta, mediante:
 - 6) Montaje de una línea de producción automatizada
 - 7) Ensamble de tarjetas electrónicas con componentes nacionales
 - 8) Implantación del sistema de calidad conforme a las normas internacionales

C. Asignación de Prioridades

En este paso, las “partes” de los asuntos “primarios”, constituirán el conjunto de actividades, que deberán programarse para resolver el proyecto en cuestión. La

jerarquía asignada a cada una de ellas, será un indicador ya clasificado por su urgencia y factibilidad. En la Tabla 1, se describen las actividades, identificando a cada una con un número de identificación, de acuerdo con la urgencia y factibilidad que requieren.

| No. de Identificación | Clase | Descripción de actividades | I | U | F |
|-----------------------|-------|---|----|----|----|
| 1 | B | Pagos de salarios adecuados | 9 | MU | MF |
| 2 | B | Capacitación del personal | 10 | MU | MF |
| 3 | B | Mantenimiento adecuado de las instalaciones | 7 | MU | MF |
| 4 | B | Acondicionar servicios para el personal | 8 | MU | MF |
| 5 | B | Cambiar proveedores de materias primas | 6 | PU | PF |
| 6 | D | Montaje de una línea de producción | 6 | PU | PF |
| 7 | D | Ensamblaje de tarjetas electrónicas c/ componentes de calidad | 6 | PU | MF |
| 8 | D | Implantación del sistema de calidad | 4 | PU | PF |

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

De acuerdo con las actividades identificadas y su prioridad, en la Figura 1, se muestra una representación gráfica de priorización y urgencia de las actividades identificadas en el análisis situacional para la correcta gestión administrativa contable en las empresas públicas de Ecuador, seleccionadas para el estudio.



Figura 1. Representación gráfica de la priorización y urgencia de actividades.
Fuente: Autores

Como resultado del análisis situacional se puede concluir que los asuntos deben de atenderse en el siguiente orden y con la prioridad asignada:

- I. Atención inmediata: asunto 7
- II. Atención a corto plazo:
 - asunto 2
 - asunto 1

- asunto 4
- asunto 3

III. Atención a mediano plazo: asunto 5 y 6

Se considera que el asunto 8 (implantación del sistema de calidad), debe desecharse por ser poco importante y poco factible de solucionar.

D. Plan de Resolución

- Acción, metas y responsabilidades
 - Inmediato:
 - Ensamble de tarjeta electrónica con componente nacional.
 - Corto plazo:
 - Capacitación del personal
 - Pago de salario adecuado
 - Acondicionar servicio para el personal
- Mantenimiento adecuado de las instalaciones
 - Mediano plazo:
 - Cambiar proveedores de materia prima
 - Montaje de una línea de producción

4. DISCUSIÓN

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

El referido autor refiere que la metodología de Análisis Situacional permite el desarrollo de actividades que posibilitan construir procesos sociales para la resolución de los problemas y la generación de mejoras. El Análisis Situacional, es una herramienta que sirve para desarrollar el análisis de la realidad como una condición necesaria para la intervención. Por lo que, en este estudio se tiene en consideración esta metodología debido a que, la situación abarca al mismo tiempo la toma de decisiones y la resolución de problemas.

En el análisis de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador, el análisis situacional que se realiza en una primera impresión resultó difícil determinar el camino a seguir para que la gestión administrativa contable tuviera una incidencia adecuada en las empresas públicas de Ecuador. Sin embargo, al contar con un medio lógico que propiciara la distinción de la manera más apropiada de actuación en momentos como el descrito, resultado de gran utilidad por dos razones principales:

1. Permitted enfrentar efectivamente situaciones problemáticas y tomar decisiones acertadas sin gastar demasiados recursos en ello y, segundo, porque al atacar y solucionar la situación acertadamente desde un principio, se logra minimizar los posibles efectos adversos causados por los problemas o malas decisiones.
2. Se aprovecha la mejor manera posible de las fortalezas y oportunidades descubiertas al analizar las situaciones de la gestión administrativa contable y su incidencia en las empresas públicas de Ecuador.

5. CONCLUSIÓN

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

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

En este estudio se identificaron problemas actuales, así como los asuntos sobre los que hay que decidir, los problemas potenciales (amenazas futuras) y otros objetivos y proyectos importantes a darles solución. Para tal fin se planteó un plan de resolución que contempla; acción, metas y responsabilidades a cumplir de inmediato, a corto y mediano plazo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7. Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Obtenido de: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
8. Alejua, H. (2000). Caracterización y Análisis del Proceso Gerencial Aplicado por los Productores de Maíz del Municipio Turén, Estado Portuguesa, Venezuela. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, UCLA, Venezuela. *Revista Agroalimentaria*. Vol.14. Nro.14 Mérida, enero 2002.
9. Alejua, H. (2000). Characterization and Analysis of the Management Process Applied by Maize Producers of the Municipality of Turén, Portuguese State, Venezuela. Lisandro Alvarado Central Western University, UCLA, Venezuela. *Agrifood Magazine*. Vol. 14. No. 14 Merida, January 2002.
10. Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo "COSO", aplicado a la empresa Electro instalaciones en la ciudad de Cuenca. Cuenca.
11. Anzola, S. (2000). *Administración De Pequeñas Empresas*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill, México 2002.
12. Coopers & Lybrand. (1997) *Los nuevos conceptos de control interno*. España Chacón, W. (2002). *El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora* de las organizaciones. Fulldocs.
13. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. España: McGraw-Hill/Interamericana, editores.
14. Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. 8va edición. México: Interamericana Editores S.A.
15. Del Toro Rios, J. F. (2012). "Control Interno". Segundo programa de preparación económica para cuadros. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros la Habana-Cuba.
16. Hanel, J. (2004). *Análisis Situacional Modulo I*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Av. San Pablo 180, Col. Reynosa Tamaulipas, Delegación Azcapotzalco México, D.F. ISBN: 970-654-352-X. Impreso en México.
17. Herrera, T., Martínez, A. & Pinzón, L. (2008). Creación de sistemas de control que posibiliten el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES. *Panorama Administrativo*, agosto-diciembre, 147- 154.
18. Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting*, 1(1), 49-59. Obtenido de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488
19. Mantilla B., S. (2016). *Auditoria de Control Interno*. Bogotá: ECOE Ediciones Ltda. Accedido 21 de abril de 2019. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1516122&authtype=shib&lang=es&site=eds-live>

20. Márquez, M. (2000). The Administrative Management of the Agricultural Companies of the Municipalities San Fernando and Biruaca of the State Apure, in Venezuela. National Experimental University of the Western Plains. UNELLEZ. Venezuela. Mexican Agribusiness Magazine. Vol. VI, no. 10, January-June, 2002. [Online magazine] Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101002>
21. Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). El control interno de una productora de café certificado, en Chiapas, México. Revista Mexicana de Agronegocios(33), 460-470. Obtenidode <http://www.redalyc.org/pdf/141/14127709007.pdf>
22. Moreno, Y. (2017). EL COSO y su contribución a la toma de decisiones en la organización. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia, Bogotá, Colombia.
23. Ortiz, S. (2020). El Control Interno para minimizar el riesgo de fraude en las empresas. Magister en Auditoria. Universidad Vicente Rocafuerte, Guayaquil.
24. Peñaloza, M. (2010). Teoría de las Decisiones. Perspectivas, 227-228.
25. Ramón, J. G. (2001). El Control Interno en las Empresas Privadas. Tesis Magister en Contabilidad. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Lima, Perú. Doi: <https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476>
26. Reinoso, V. (2011). El proceso administrativo y su aplicación en las empresas. Quito: Pedagógica Freire.
27. Reynoso, J. (2017). Administrative Management. How the companies of the 21st century are managed? [Document online] Available at: <https://medium.com/revista-academica-digital-de-la-escuela-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-6dc30fb87c04>
28. Rojas, W. (2007). Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Auditor. Universidad San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.
29. Sallenave, J. (1990). Management and Strategic Planning. Norma Editorial Group. P.p. 347. Bogotá, Colombia. [Book online] Available at https://books.google.co.ve/books?id=bqPzq_LvW0QC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
30. Superior, O. (2015). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO. Costa Rica: OLCACEFS [19/8/2016]. Obtenido de <http://buenagobernanza.agn.gov.ar/sites/all/modules/ckeditor/ckfinder/userfilesfiles/Publicaci%C3%B3n%20Control%20Interno%20Contralor%C3%ADa.pdf>