



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE
SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
FACTORES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DE EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2023.

AUTORA

Ing. Borbor Panchana Shirley Ana

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME DE
INVESTIGACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico en
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TUTORA

PhD. Lovato Torres Sofia

La Libertad – Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**PhD. Homero Rodríguez Insuasti
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

**PhD. Sofía Georgina Lovato Torres.
TUTORA**

**PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen
ESPECIALISTA**

**PhD. Carlos Carpio Freire
ESPECIALISTA**

**Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por la **Ing. Borbor Panchana Shirley Ana**, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Administración Pública.

Ph.D. Sofia Lovato Torres
C.I. 0912500584
TUTORA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Borbor Panchana Shirley Ana

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, “FACTORES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2023” previo a la obtención del título en Magíster en Administración Pública, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 02 días del mes de marzo de año 2026

Ing. Borbor Panchana Shirley Ana
C.I. 0920276276
AUTORA



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Borbor Panchana Shirley Ana

DERECHOS DE AUTORA

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de la investigación “FACTORES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2023” con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

La Libertad, a los 02 días del mes de marzo de año 2026

Ing. Borbor Panchana Shirley Ana

C.I. 0920276276

AUTORA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **FACTORES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2023**”, presentado por la estudiante, Shirley Ana Borbor Panchana fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 4%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UPSE-ECU

SB

ID : 714f31c8dd868259455a0827e264a5ec4a213480



4%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : SB.txt
Tamaño del archivo original : 385,89 kB
Número de palabras : 15.896
Número de caracteres : 110058

Depositante : SOFÍA GEORGINA LOVATO TORRES
Fecha de depósito : 5 de marzo de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 5 de marzo de 2026

Ph.D. Sofía Lovato Torres
C.I. 0912500584
TUTORA

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud se extiende a EMUVIAL EP del Cantón Santa Elena, especialmente a su equipo administrativo, por permitirme el acceso a la información y por su valiosa colaboración durante el desarrollo de este estudio. Su apertura y disposición fueron fundamentales para comprender los factores que influyen en su gestión administrativa. Agradezco de manera especial al **Ing. Sofia Georgina Lovato Torres**, mi tutor de tesis, por su guía experta, su paciencia y su apoyo constante a lo largo de este proceso. Sus valiosos consejos y retroalimentación fueron cruciales para la culminación de este trabajo. Finalmente, quiero agradecer a mi familia y amigos por su apoyo incondicional y su aliento constante, que me impulsaron a superar los desafíos y a alcanzar esta meta.

DEDICATORIA

A mi familia, pilar fundamental en mi vida, cuyo amor y apoyo incondicional fueron mi mayor motivación para alcanzar esta meta. A mi Esposo, por su paciencia y comprensión durante este arduo proceso.

A EMUVIAL EP del Cantón Santa Elena, en especial a su equipo administrativo, por permitirme adentrarme en su realidad y compartir sus conocimientos, enriqueciendo así esta investigación.

A mi tutora **Ing. Sofia Georgina Lovato Torres**, por su guía experta y dedicación, que fueron esenciales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

Con gratitud y cariño, dedico este logro a todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN:	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
AUTORIZACIÓN	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VIII
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	6
JUSTIFICACION PRÁCTICA	9
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	13
OBJETIVO GENERAL:	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO	13
Hipótesis Nula	13
Hipótesis alternativa	13
Variables.....	13
Operacionalización.....	14
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	16
1.1.1. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA ..	16
1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	
ADMINISTRATIVOS	20

1.1.3. GESTIÓN FINANCIERA COMO COMPONENTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	25
1.2. FACTORES INFLUYENTES.....	27
1.2.1. NORMATIVAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS.....	27
Marco Legal Regulatorio: Ordenanzas Locales, Leyes Nacionales	27
1.2.2. CRISIS ECONÓMICA Y SU IMPACTO	30
1.2.3. PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y RELACIONES CON PROVEEDORES	36
1.2.4. FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	39
2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
2.6. ANÁLISIS DE DATOS	43
CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN Y RESULTADOS.....	44
3.1. PERFIL DE ENCUESTADOS.....	44
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	44
3.3. ANÁLISIS INFERENCIAL.....	55
3.4. SÍNTESIS DE HALLAZGOS POR OBJETIVO	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de EMUVIAL EP y su incidencia en la crisis económica experimentada por la empresa durante el año 2023, en el cantón Santa Elena. En este contexto, el estudio se orientó a evaluar la alineación de las políticas públicas con los objetivos institucionales, el cumplimiento de normativas internas, la claridad de la estructura jerárquica, la definición de funciones y la eficacia de los procesos de contratación.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal, debido a que la información fue recolectada en un momento determinado sin manipulación deliberada de variables. La población estuvo conformada por el personal de la institución, aplicándose una encuesta estructurada como técnica principal de recolección de datos.

Los resultados evidenciaron percepciones diferenciadas respecto a la alineación de las políticas públicas con los objetivos institucionales; no obstante, se identificó una valoración mayoritariamente favorable en relación con la definición de funciones y la estructura jerárquica. Asimismo, se detectaron oportunidades de mejora en el cumplimiento normativo y en determinados procesos administrativos vinculados a la eficiencia organizacional.

En conclusión, se determinó que la gestión administrativa constituye un factor determinante en la estabilidad financiera y organizacional de EMUVIAL EP. Por consiguiente, se recomienda fortalecer los mecanismos de planificación estratégica, control interno y evaluación institucional, con el fin de optimizar la toma de decisiones y contribuir a la sostenibilidad económica de la empresa pública.

Palabras claves: Gestión administrativa, estructura organizativa, gestión financiera, normativas y políticas públicas.

ABSTRACT

This research aimed was to analyze the factors affecting the administrative management of EMUVIAL EP and their impact on the company's economic crisis in 2023 in the canton of Santa Elena. The study concentrated on evaluating the alignment of public policies with the institution's objectives, adherence to internal regulations, clarity of the hierarchical structure, definition of job functions, and the effectiveness of hiring processes. Methodologically, the research utilized a quantitative, non-experimental, descriptive, and cross-sectional design. Data were collected at a specific point in time without deliberately manipulating variables. The study population comprised the institution's personnel, and a structured survey was the primary data collection method. The findings indicated varying perceptions regarding the alignment between public policies and institutional objectives. However, a predominantly positive assessment was noted concerning the definition of job functions and the hierarchical structure.

Additionally, main areas for improvement were identified in regulatory compliance and in certain administrative processes related to organizational efficiency. In conclusion, administrative management was recognized as a crucial factor in EMUVIAL EP's financial and organizational stability. Therefore, it is recommended to enhance strategic planning mechanisms, internal control systems, and institutional evaluation processes to optimize decision-making and improve the economic sustainability of the public company.

Keywords: administrative management, organizational structure, financial management, regulations, and public policies.

INTRODUCCIÓN

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas públicas y privadas en la actualidad es la crisis económica, asociada en gran medida a deficiencias en la gestión administrativa y a la ausencia de planes de acción estratégicos que les permitan sostenerse en un entorno altamente competitivo. Esta problemática se ve agravada por los cambios constantes del contexto organizacional público o privado, particularmente los relacionados con los avances tecnológicos, la globalización y las dinámicas del mercado, que exigen procesos permanentes de adaptación institucional.

En este contexto, las organizaciones se ven obligadas a diseñar e implementar estrategias de gestión administrativa acordes con los factores externos que influyen en su desempeño. La gestión administrativa comprende los procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos institucionales. González Rodríguez et al. (2020) señalaron que, esta función recae principalmente en los directivos, quienes deben supervisar las operaciones organizacionales, garantizar el uso eficiente de los recursos y asegurar un flujo de información eficaz y oportuno.

Chiavenato (2007) citado por Chicaiza (2022) definió la gestión administrativa como el conjunto de decisiones necesarias para lograr que una organización o institución logre su objetivo y se identifique con su misión bajo la premisa de una adecuada planificación de esfuerzos. Esto significa que se debe desarrollar técnicas, estrategias, conocimientos y recursos; para solucionar los obstáculos existentes en el logro de su visión. Según lo descrito, por el mencionado autor la gestión administrativa tiene cierto significado importante y que se utiliza para describir un conjunto de técnicas y costumbres de la institución en su desarrollo como planificación, dirección, y control eficiente de las operaciones entre otras actividades.

En la misma línea Quiroga (2020) destacó responsabilidades clave de la gestión administrativa, como; analizar y conocer la problemática de la empresa, reflexionar sobre diferentes escenarios para prevenir problemas, enfrentar y aportar soluciones a los problemas, organizar los recursos financieros, ejercer un buen liderazgo en situaciones difíciles y en los procesos cotidianos, motivar a las personas para que se cumplan los procesos administrativos.

La gestión administrativa es el área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la empresa. La importancia que tiene la gestión administrativa en una empresa y cómo una mala gestión puede suponer elevados costes para la empresa, así como una buena gestión reducir los costes y agilizar los procesos. Hay procesos administrativos en empresas que son una auténtica pesadilla para sus empleados y proveedores (Deusto, 2021).

Por lo tanto, una deficiente gestión administrativa en una empresa, genera falta de liquidez y provoca afrontar una crisis económica y que a la vez amenaza su sostenibilidad y capacidad operativa siendo el caso de la Empresa EMUVIAL EP del cantón Santa Elena, dedicada a la construcción y mantenimiento de obras viales sumado a esto la falta del desarrollo de estrategias y la capacidad de liderazgo por parte de los gerentes generales, ha ido afectando directamente a las actividades y manejo de los recursos de la empresa, así como los aspectos legales (sentencias ejecutoriadas) contraídos por incumplimiento de pagos a proveedores por parte de administradores anteriores lo que ha repercutido en la falta de credibilidad de nuevos proveedores en los procesos contractuales, sumado a esto la gestión administrativa de la empresa ha sido cuestionada debido a su aparente incapacidad para mitigar los efectos adversos de la crisis financiera, lo que ha resultado en una disminución

de la eficiencia operativa, acumulación de deudas, y un deterioro en la calidad de los servicios viales y asfálticos ofrecidos a la comunidad.

Cabe recalcar que las causas de esta crisis suelen estar relacionadas con una combinación de factores internos y externos. Internamente, que existen deficiencias en la estructura organizativa tanto administrativa como operativa, en los procesos contractuales, y en la administración de los recursos financieros. Externamente, EMUVIAL EP ha tenido que enfrentar un entorno económico adverso, marcado por la reducción de ingresos por parte de los gobiernos sectoriales, constante cambios de gerentes generales y de personal clave debido a cambios de gobiernos, constantes cambios en las políticas públicas, y un contexto macroeconómico desfavorable. A pesar de los esfuerzos realizados, por parte de la nueva administración la falta de una gestión administrativa efectiva ha exacerbado la crisis, generando preocupación sobre el futuro de la empresa y su capacidad para cumplir con sus objetivos. La situación requiere un análisis profundo de la gestión administrativa actual para identificar las causas subyacentes de la crisis y proponer un plan de acción que permitan revertir la situación.

A nivel nacional el entorno económico actual, caracterizado por la reducción de los presupuestos estatales, ha intensificado las dificultades, limitando aún más la capacidad de la empresa para financiar sus proyectos. Adicional a esto los desafíos propios del sector de la construcción, como el aumento de los costos de insumos y la necesidad de adaptarse a nuevas regulaciones.

La crisis económica de EMUVIAL EP ha sido consecuencia de una ineficiente gestión administrativa que, desde 2019, ha generado múltiples problemas: acumulación de deudas con proveedores, deterioro de la maquinaria, retrasos en la finalización de contratos adjudicados y disminución de la credibilidad ante nuevos socios comerciales. La situación se agravó por la falta de recursos asignados por el Estado al Municipio, lo cual ha restringido

el flujo de liquidez a la empresa y parece estar relacionada con una serie de deficiencias en la gestión administrativa. Entre los problemas más destacados se encuentran la inadecuada planificación financiera, la falta de control en los procesos de contratación, la asignación ineficiente de recursos y la débil capacidad para gestionar los ingresos y los gastos. Además, los retrasos en los pagos por parte de instituciones gubernamentales y los cambios en la política presupuestaria estatal han agravado la situación, limitando aún más la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones. Todo esto ha provocado una disminución en la cantidad y calidad de los contratos ejecutados, así como una creciente percepción de ineficiencia por parte de la ciudadanía. La crisis económica no solo afecta a la estabilidad financiera de EMUVIAL EP, sino también a su imagen pública y a la confianza de las comunidades que dependen de sus obras viales para mejorar la conectividad y el desarrollo económico local.

Este nivel analiza el contexto general y los factores externos, como el entorno económico, político y social, que impactan a las organizaciones públicas en un país o región. La crisis económica que afecta a Ecuador en 2023 ha provocado un debilitamiento en el financiamiento de los gobiernos locales, limitando los recursos asignados a las empresas públicas de desarrollo, como EMUVIAL EP. Las restricciones presupuestarias a nivel nacional y local, junto con la contracción de la inversión pública, han impactado directamente la capacidad operativa de las empresas municipales dedicadas a la construcción de infraestructura vial y la producción de asfalto, fundamentales para el desarrollo territorial. Esta situación macroeconómica pone en riesgo la sostenibilidad de estas empresas, las cuales dependen de fondos públicos y financiamiento externo para cumplir sus objetivos.

En el nivel meso se analiza el sector o industria en el que se encuentra la organización, incluyendo sus relaciones con otras instituciones y actores relevantes. Dentro del cantón Santa Elena, EMUVIAL EP enfrenta una serie de dificultades en su

relación con el gobierno municipal, proveedores y contratistas debido a la escasez de recursos financieros y a la falta de cumplimiento de pagos de proyectos previamente contratados. Las limitaciones en los procesos de contratación pública, así como los obstáculos en la implementación de políticas públicas locales, han reducido la eficiencia de la gestión administrativa de la empresa. La falta de una adecuada planificación estratégica sectorial y la deficiencia en los mecanismos de coordinación con otras entidades locales y regionales han profundizado la crisis económica y operativa de EMUVIAL EP, afectando la ejecución de obras de infraestructura vial vitales para la comunidad.

En el nivel micro, el análisis se enfoca en la organización específica, es decir, EMUVIAL EP, y los problemas internos relacionados con su gestión administrativa. La gestión administrativa de EMUVIAL EP se ha visto debilitada por una estructura organizativa poco eficiente, con procesos administrativos y contractuales fragmentados y no actualizados para enfrentar la crisis económica actual. La falta de control interno, sumada a una débil capacidad para adaptarse a las nuevas realidades económicas, ha generado ineficiencias en la toma de decisiones y en la administración de recursos financieros y humanos. Además, la gestión de deudas y obligaciones financieras no ha sido adecuada, lo que ha exacerbado las dificultades operativas. Esto ha resultado en una reducción significativa en la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos de construcción de vías y producción de asfalto, afectando tanto a sus colaboradores como a la comunidad que depende de sus servicios.

La formulación del problema científico puede ser en forma de interrogante o expresión clara y concreta de la realidad que partiendo de un conjunto de antecedentes permite establecer el ¿por qué? de la investigación. El problema no debe contener la solución.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera los factores que influyen en la gestión administrativa de EMUVIAL EP incidieron en la crisis económica de la empresa durante el año 2023, en el cantón Santa Elena?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para desglosar el problema en componentes específicos dentro de la investigación se han establecido preguntas que permitirán facilitar un análisis detallado y estructurado del problema que afronta la empresa. Es meritorio considerar que, la estructura organizativa, asignación de funciones y procesos son componentes de la gestión administrativa. Por otro lado, la ordenanza de creación de EMUVIAL EP es parte de las políticas aplicables en el año 2023.

¿Cuáles fueron los factores internos de la gestión administrativa que afectaron el desempeño institucional de EMUVIAL EP en 2023?

¿Cómo influyó el cumplimiento de normativas y políticas aplicables en la gestión administrativa de la empresa durante 2023?

¿De qué manera los procesos administrativos vinculados a la contratación y a la ejecución presupuestaria se relacionaron con la crisis económica de EMUVIAL EP en 2023?

JUSTIFICACIÓN TEORICA

Se puede mencionar que el estudio de la gestión administrativa en las empresas públicas y privadas en crisis se combina principios de la administración general con enfoques específicos de la gestión pública. Las Teorías como la Teoría de la Contingencia y la Teoría de la Gestión de Crisis son fundamentales para comprender cómo las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias externas adversas, como lo es una crisis económica. Por lo tanto, esta investigación permitirá explorar cómo estas teorías se aplican en la práctica dentro de un contexto específico como el de EMUVIAL EP.

En el ámbito de la administración pública, es esencial entender cómo las prácticas administrativas impactan en la eficiencia y efectividad de los servicios públicos, especialmente durante periodos de crisis. La tesis aportará al conocimiento sobre la capacidad de las empresas públicas para gestionar recursos limitados, mantener la continuidad operativa y cumplir con sus obligaciones frente a los ciudadanos, todo ello bajo las presiones de una crisis económica. La gestión administrativa es un componente fundamental en cualquier organización, ya que involucra la planificación, organización, dirección y control de recursos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. En el ámbito de las empresas públicas, como EMUVIAL EP, la eficiencia en la gestión administrativa cobra una relevancia aún mayor, dado que estas organizaciones deben equilibrar la generación de valor público con la sostenibilidad financiera.

Según autores como Koontz y Weihrich (2012), la gestión administrativa implica la coordinación efectiva de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una organización. En el sector público, este concepto adquiere una dimensión adicional, ya que la gestión debe alinearse con políticas públicas, reglamentaciones y la búsqueda del bienestar colectivo. Díaz y López (2018) afirman que una adecuada gestión administrativa en empresas públicas no solo contribuye al desarrollo organizacional, sino que también asegura la prestación de servicios públicos de calidad, incluso en contextos adversos como una crisis económica. En el caso de EMUVIAL EP, la crisis económica del año 2023 pone a prueba la capacidad de la empresa para adaptarse y responder eficientemente a las dificultades financieras, al tiempo que mantiene su operatividad en la construcción de vías y la producción de asfalto. Este escenario exige una revisión exhaustiva de sus procesos administrativos y organizacionales para identificar debilidades que podrían estar contribuyendo al agravamiento de la situación financiera.

Las teorías sobre la crisis organizacional, como la propuesta por Mitroff (2004), señalan que las crisis pueden ser internas o externas y que su impacto depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para anticiparlas y gestionarlas. La gestión de crisis, definida como el proceso por el cual una organización trata de controlar los eventos inesperados que pueden poner en riesgo su estabilidad, es crucial para minimizar los efectos negativos y, en el mejor de los casos, convertir la crisis en una oportunidad para el aprendizaje y la mejora continua.

La crisis económica de EMUVIAL EP debe entenderse en este marco teórico como una interrupción significativa en la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos operativos y financieros, producto de factores internos como la ineficiencia en la gestión administrativa, y externos, como el entorno económico y las políticas públicas. En este sentido, es necesario analizar cómo la empresa ha gestionado sus recursos y contratos, así como el cumplimiento de las normativas internas y externas que regulan su funcionamiento durante la crisis.

La teoría del control y evaluación de gestión, descrita por autores como Anthony y Govindarajan (2014), resalta la importancia de implementar mecanismos de control y evaluación continua en las organizaciones para asegurar el cumplimiento de objetivos y la optimización de recursos. Estos mecanismos permiten a las empresas públicas detectar a tiempo las desviaciones en su desempeño y corregirlas antes de que se conviertan en problemas críticos. En el caso de EMUVIAL EP, la implementación de sistemas de control interno y la evaluación constante de sus procesos administrativos y financieros son vitales para enfrentar la crisis económica. La teoría subraya que las empresas, al establecer controles adecuados sobre la administración de recursos financieros y humanos, pueden no solo reducir el impacto negativo de una crisis, sino también generar planes de mejora. En la situación actual de EMUVIAL EP, la evaluación de la gestión financiera y la administración

de deudas es esencial para identificar acciones que permitan a la empresa superar la crisis de manera efectiva.

En la administración pública, el cumplimiento normativo es un elemento clave para garantizar que las organizaciones actúen de acuerdo con las leyes y políticas públicas vigentes. Según North (1990), las instituciones, entendidas como las reglas formales e informales que rigen la conducta dentro de una organización, son determinantes en el desempeño organizacional. El incumplimiento normativo puede generar sanciones, pérdidas financieras y afectar la reputación de la entidad pública.

Para EMUVIAL EP, el cumplimiento de la ordenanza municipal, el reglamento interno, y las políticas públicas que regulan su funcionamiento es fundamental. Una gestión administrativa que no garantice el cumplimiento efectivo de estas normativas puede contribuir a una mayor inestabilidad en tiempos de crisis, agravando la situación financiera y operativa de la empresa.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

La capacidad de EMUVIAL EP para mantener la continuidad de sus servicios durante una crisis económica es crucial para la comunidad de Santa Elena. Este estudio práctico puede ofrecer soluciones viables para evitar la paralización de proyectos de infraestructura, lo que garantiza que las necesidades de la población en términos de conectividad y acceso a servicios básicos se sigan cubriendo adecuadamente.

La construcción y mantenimiento de vías y calles son vitales para el desarrollo económico y social del cantón Santa Elena. Al abordar la crisis desde una perspectiva de gestión administrativa, la investigación contribuirá a garantizar que estos proyectos continúen, lo que a su vez impulsa el desarrollo local, mejora la calidad de vida de los habitantes y apoya la movilidad y el comercio en la región. En la administración pública, la rendición de cuentas y la transparencia son fundamentales, especialmente en tiempos de

crisis. Este estudio puede proporcionar directrices prácticas para mejorar estos aspectos en EMUVIAL EP, lo que fortalecerá la confianza pública en la gestión de la empresa y en la utilización de los recursos públicos.

En contexto abordar un plan de acción es de gran relevancia, ya que permitirá abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa en el contexto de una crisis financiera que compromete tanto su viabilidad operativa como su capacidad para cumplir con las responsabilidades de construcción y mantenimiento de las vías de la comunidad peninsular.

Alineado al Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador por un nuevo Ecuador 2024-2025, que enfatiza la necesidad de fortalecer la infraestructura para promover la conectividad y el desarrollo territorial equilibrado, esta investigación contribuirá a mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos. EMUVIAL EP, como una empresa pública dedicada a la construcción de vías entre otros servicios viales, es un actor clave para el cumplimiento de estas políticas nacionales, ya que la infraestructura vial es fundamental para el desarrollo económico y social del cantón Santa Elena y la región en general.

Por otro lado, el Plan de Ordenamiento Territorial y Desarrollo (POTD) del cantón Santa Elena resalta la importancia de contar con una infraestructura vial eficiente que facilite la movilidad, el turismo, el acceso a servicios y el comercio. La crisis económica que enfrenta EMUVIAL EP pone en riesgo estos objetivos, ya que la empresa no ha podido ejecutar proyectos viales clave ni mantener adecuadamente las vías existentes, lo que afecta negativamente al desarrollo local.

En este contexto, se busca generar proponer un plan de acción para mejorar la gestión administrativa de EMUVIAL EP, lo cual tendrá un impacto directo en la sostenibilidad financiera de la empresa y su capacidad de ejecutar proyectos de infraestructura que son esenciales para el desarrollo del cantón.

Además, esta investigación ofrecerá soluciones prácticas para optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar que los proyectos viales se realicen de manera eficiente, alineándose con los objetivos de los planes de desarrollo tanto locales como nacionales. Este plan de Acción no solo beneficiará a EMUVIAL EP, sino también a la comunidad, ya que la mejora en la gestión administrativa permitirá asegurar la continuidad de obras viales que son fundamentales para el desarrollo del cantón y la calidad de vida de sus habitantes.

La gestión administrativa en las empresas públicas, como EMUVIAL EP, desempeña un papel crucial en la sostenibilidad financiera y operativa de estas instituciones, especialmente en tiempos de crisis económica. En el caso de EMUVIAL EP, la crisis que atraviesa la empresa desde 2019, agudizada por la falta de planificación estratégica, la ineficiencia en la administración de recursos y el incumplimiento de obligaciones contractuales con proveedores ha puesto en riesgo su capacidad para cumplir con su misión de construir y mantener las vías del cantón Santa Elena.

Este estudio es relevante porque permitirá identificar los factores internos y externos que han influido negativamente en la gestión administrativa de la empresa, evaluando cómo las decisiones y estrategias implementadas (o no implementadas) han impactado en su crisis financiera. Además, el análisis de estos factores permitirá la formulación de recomendaciones basadas en teorías de gestión de crisis y administración pública, contribuyendo al desarrollo de un plan de acción que mejore la eficiencia y el control interno de EMUVIAL EP.

El estudio también tiene un impacto práctico, ya que las conclusiones derivadas de la investigación pueden aplicarse para evitar futuras crisis en EMUVIAL EP y mejorar la prestación de servicios públicos esenciales, como la infraestructura vial, que son fundamentales para el desarrollo económico y social del cantón. Al comprender mejor los desafíos administrativos que enfrenta la empresa, se podrán proponer cambios estructurales

y operativos que garanticen su estabilidad financiera y el cumplimiento de sus responsabilidades contractuales.

En resumen, este análisis no solo aborda la necesidad de mejorar la gestión administrativa de EMUVIAL EP, sino que también contribuirá al fortalecimiento de la empresa como un actor clave en el desarrollo del cantón Santa Elena, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad financiera en su operación.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL:

Analizar los factores que influyeron en la gestión administrativa de EMUVIAL EP del cantón Santa Elena, y la relación con su crisis económica durante el año 2023, con el fin de sustentar una propuesta de un plan integral de mejora

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- OE1: Identificar los factores internos de la gestión administrativa de EMUVIAL EP durante 2023, enfocados en la estructura organizativa, la asignación de funciones y los procesos administrativos.
- OE2: Evaluar el cumplimiento de las normativas y políticas aplicables, incluyendo la ordenanza de creación de EMUVIAL EP, y su incidencia en la gestión administrativa en el año 2023.
- OE3: Analizar la relación entre los procesos de contratación y la ejecución presupuestaria con la crisis económica percibida en EMUVIAL EP durante 2023.

PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO

Hipótesis Nula

H0: No existe relación estadísticamente significativa entre los factores que influyen en la gestión administrativa y la crisis económica en EMUVIAL EP durante el año 2023.

Hipótesis alternativa

H1: No existe relación estadísticamente significativa entre los factores que influyen en la gestión administrativa y la crisis económica en EMUVIAL EP durante el año 2023.

Variables

- Variable dependiente: Factores que influyen en la gestión administrativa
- Variable independiente: Crisis económica (dimensión financiera percibida)

Operacionalización

La variable gestión administrativa se operacionaliza con las 4 dimensiones declaradas del instrumento, y crisis económica con los ítems directamente vinculados. Para el análisis inferencial se construye el índice X compuesto con los ítems P1, P2, P3, P4, P8, P9 y P10; y el índice Y compuesto por **P5**, P6 y P7.

Tabla 1

Operacionalización de la variable gestión administrativa

Dimensión	Indicador	Pregunta	Escala / tipo
Cumplimiento de la normativa vigente	Alineación de políticas públicas con objetivos institucionales	P1. ¿Las políticas públicas actuales están alineadas con los objetivos de EMUVIAL EP?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)
	Cumplimiento de normativas institucionales en el área	P2 ¿Se cumplen adecuadamente las normativas institucionales en el área donde labora?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)
Eficiencia de los procesos	Claridad de jerarquía organizacional	P3. ¿Cree usted que la jerarquía está bien definida en el departamento en el que colabora?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)
	Delimitación de funciones por cargo	P4. ¿Las funciones se encuentran debidamente establecidas conforme a las responsabilidades propias del cargo?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)
	Implementación de acciones correctivas ante dificultades	P10. Cuando surge una dificultad laboral, ¿se implementan acciones correctivas orientadas a cumplir los objetivos establecidos?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)
Comunicación interna	Estilo de liderazgo del superior inmediato	P8. ¿Cuál considera usted que es el estilo de liderazgo que ejerce su inmediato superior?	Categoría nominal (solo descriptivo)
	Calidad de comunicación interdepartamental	P9. ¿Cómo considera usted la calidad de la comunicación entre los colaboradores de los distintos departamentos de la organización?	Ordinal (1=Normal /2=Regular /3=Efectiva)

Tabla 2*Operacionalización de la crisis económica (dimensión financiera percibida)*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Escala / tipo
Procesos financieros asociados a la crisis	Eficacia del proceso de contratación	P5. ¿Considera usted que los procesos de contratación se ejecutan de manera eficaz dentro de la institución?	Tricotómica (1=Sí / 2=No/ 3=Tal vez)
	Ejecución presupuestaria	P6. ¿Considera usted que la asignación presupuestaria en su departamento se ejecuta de manera efectiva?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)
	Apoyo de Compras Públicas a la ejecución	P7. ¿Considera usted que el departamento de Compras Públicas contribuye eficazmente a la ejecución del presupuesto asignado a su departamento?	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo)

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa se entiende como un proceso sistemático compuesto por las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, orientado a coordinar recursos y actividades para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. En este contexto, Yoza Rodríguez y Piguave Vargas (2025) conceptualiza la gestión administrativa como un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas al logro de metas institucionales mediante el uso racional de los recursos, enfatizando que su aplicación posibilita que las organizaciones planifiquen estrategias, asignen responsabilidades, motiven al personal y evalúen resultados en función de sus objetivos, lo que contribuye a su desempeño y competitividad.

1.1.1. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA

Definiciones y Principios de la Gestión Administrativa en el Sector Público

La gestión administrativa en el sector público se define como el conjunto de procesos diseñados para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de las instituciones gubernamentales con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades colectivas, distinguiéndose de la administración privada en su enfoque hacia la provisión de servicios públicos y el uso responsable de los recursos del Estado (Ramos Velásquez, 2025). Este enfoque se sustenta en principios como la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad, los cuales orientan la actuación de los entes públicos para garantizar la rendición de cuentas y promover resultados que respondan a las demandas ciudadanas, contribuyendo así al fortalecimiento de la legitimidad y la calidad de la gestión pública, entre los principios más destacados se encuentran:

Legalidad. Es imperioso que toda decisión administrativa que se ejecute debe estar respaldada y enmarcada dentro de un marco legal vigente.

Transparencia. Esto hace referencia a que toda la información de la gestión administrativa realizada debe ser de carácter público, es decir, debe ser accesible para la ciudadanía

Eficiencia. Los recursos se deben optimizar de tal manera que los resultados sean los mejores posibles.

Eficacia. La gestión pública debe enfocarse en el cumplimiento de objetivos planteados y metas establecidas.

Responsabilidad. Es importante que los funcionarios de cada departamento, al menos el director, rindan cuentas e informes referente a las decisiones y actividades realizadas durante su gestión.

Participación Ciudadana. La gestión pública promueve a que la ciudadanía participe en la toma de decisiones y el control de esta.

Con la aplicación de estos principios es posible crear una administración pública moderna, eficiente y que esté orientada a contribuir con la sociedad. Esta debe tener como objetivo el buscar las mejoras continuas y sobre todo la adaptación a los cambios que puede sufrir el entorno, con la finalidad de garantizar servicios de calidad y uso responsable de los recursos públicos.

Modelos de Gestión Pública y su Aplicabilidad en Empresas Públicas

Existen diversos modelos de gestión pública que permiten optimizar el funcionamiento de las empresas públicas, adaptándose a contextos económicos, sociales y políticos particulares. Estos modelos, que han evolucionado con el tiempo, establecen enfoques, estructuras y prácticas orientadas a mejorar la eficiencia, la transparencia, la participación ciudadana y la coordinación interinstitucional. Según Estrada García (2023), la aplicación de estos modelos facilita la planificación estratégica y la toma de decisiones en

función de los objetivos institucionales, ajustando las estrategias de gestión a las necesidades específicas de cada empresa pública.

En la actualidad existen varios modelos que se pueden aplicar a la gestión de administración pública, mismos que han evolucionado de manera significativa, lo que busca optimizar el funcionamiento de las instituciones estatales, la diferencia de los modelos radican en los enfoques, prioridades, implementación, y aplicabilidad, dependiendo de las necesidades, como contexto económico, social, y político, así como también la naturaleza de la empresa y los objetivos empresariales planteadas (Guerrero, 2001).

Entre los modelos más destacados se presentan:

Modelo Burocrático. El modelo burocrático, según Weber, se caracteriza por una jerarquía definida, normas y procedimientos formalizados, y relaciones impersonales que promueven la especialización y la igualdad en la prestación de servicios (Jácome Ruales, 2024). Este enfoque garantiza eficiencia y equidad en la gestión administrativa, aunque su rigidez puede ralentizar la toma de decisiones y limitar la adaptabilidad frente a situaciones que requieren respuestas rápidas, lo que representa un desafío para las organizaciones públicas y privadas.

Modelo de Nueva Gestión Pública (NGP). El Modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), implementado desde la década de 1980, introduce en la administración pública principios de eficiencia, orientación a resultados, descentralización y rendición de cuentas, con el objetivo de mejorar la calidad y eficacia de la gestión estatal. Este enfoque promueve la autonomía operativa de las agencias públicas, la utilización de indicadores de desempeño y prácticas inspiradas en el sector privado, transformando la burocracia tradicional y fomentando una cultura de evaluación continua orientada al ciudadano. Según Lozano Quiñones y Perilla Maluche (2024), el NGP busca optimizar la gestión administrativa, aunque genera tensiones entre los objetivos comerciales y sociales de las instituciones públicas.

Modelo de Gobernanza Pública. Este modelo se caracteriza por priorizar la participación de múltiples actores —como la ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado— en los procesos de toma de decisiones y en la gestión de asuntos públicos. Este enfoque promueve la colaboración intersectorial y la coproducción de políticas y servicios, lo que contribuye al fortalecimiento de los principios de legitimidad, transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. Según Aguilar Villanueva (2006), la gobernanza pública implica estructuras de coordinación más complejas que requieren mecanismos de diálogo, concertación y cooperación entre actores diversos para enfrentar los desafíos contemporáneos de la administración estatal y responder de manera más eficaz a las demandas sociales.

Modelo de Gestión por Procesos. El modelo de gestión por procesos tiene como objetivo principal optimizar los procesos internos de una organización mediante la identificación, análisis y mejora continua de las actividades que agregan valor, lo cual permite incrementar tanto la eficiencia como la eficacia operativa. Este enfoque facilita la estandarización de procedimientos, reduce la variabilidad en los resultados y promueve una cultura de mejora continua en la calidad de los servicios que la entidad ofrece. En este sentido, Münch (2010) sostiene que un modelo de gestión por procesos orienta a las instituciones a alinear sus recursos y actividades con sus objetivos estratégicos, favoreciendo la coordinación interna, la transparencia y la satisfacción de los grupos de interés.

Importancia de la Eficiencia, Eficacia y Transparencia en la Gestión Administrativa

La eficiencia en la gestión administrativa, según la Organización para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017), permite optimizar los recursos financieros, materiales y humanos disponibles mediante la eliminación de redundancias, la simplificación de procesos y la asignación adecuada de tareas, lo que contribuye a maximizar la productividad y reducir desperdicios. En el sector

público, esta eficiencia resulta clave para garantizar el uso responsable de los recursos provenientes de los contribuyentes y asegurar que los servicios ofrecidos a la ciudadanía se brinden con calidad y costos razonables.

La eficacia, por su parte, se entiende como el grado en que se alcanzan los objetivos y metas institucionales previamente establecidos, y no basta con que los procesos se ejecuten de manera eficiente si no se logran los resultados esperados. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) destaca que en la administración pública la eficacia se refleja en la capacidad de las instituciones para satisfacer las demandas sociales y resolver problemas públicos de manera oportuna, mediante la definición de indicadores, el monitoreo constante y la evaluación de resultados, contribuyendo a la mejora continua de la gestión.

Finalmente, la transparencia implica la accesibilidad y claridad de la información sobre la gestión administrativa, fortaleciendo la rendición de cuentas y generando confianza en la ciudadanía. La integración de eficiencia, eficacia y transparencia constituye un fundamento indispensable para garantizar que la administración pública cumpla sus fines constitucionales y promueva el bienestar colectivo.

1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La eficiencia institucional depende de una estructura organizacional clara y de procesos administrativos bien definidos, que permitan coordinar actividades, asignar funciones y establecer responsabilidades para alcanzar los objetivos estratégicos. Chiavenato I. (2017) enfatiza que los procesos administrativos incluyen planificación, organización, dirección y control, asegurando la ordenación de actividades y la toma de decisiones fundamentadas. Al mismo tiempo, Robbins y Judge (2017) destacan que una estructura organizacional adecuada facilita la coordinación interna y la comunicación, fortaleciendo la transparencia, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios y en la gestión pública orientada al bienestar de la ciudadanía.

Teorías de la Estructura Organizacional y su Impacto en la Gestión

La estructura organizacional determina la manera en que una institución o empresa agrupa y distribuye sus departamentos, áreas y personal, con el objetivo de coordinar eficientemente las actividades y optimizar los procesos internos. A lo largo del tiempo, diversos autores han desarrollado teorías que explican y buscan mejorar la organización interna, considerando aspectos como la jerarquía, la especialización, la formalización y la flexibilidad, elementos que inciden directamente en la eficiencia, la toma de decisiones y la adaptación al cambio en la gestión empresarial. Robbins y Coulter (2010) destacan que una estructura bien definida facilita la comunicación, la asignación de responsabilidades y el control de procesos, impactando positivamente en el desempeño y la capacidad de respuesta de la organización.

Tabla 3*Impacto de las Teorías de la Estructura Organizacional*

Teoría	Características	Impacto en la Gestión
Clásica	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía - Especialización - Reglamentaciones - Procedimientos Formales - Inter personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Previsibilidad - Rigidez y lentitud en toma de decisiones
Neoclásica	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizada - Orientación a resultados - Participación de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso y Motivación de empleados - Flexibilidad - Adaptabilidad
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia del entorno - Dependencia de la tecnología - Dependencia del tamaño de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza la importancia de la adaptabilidad de la estructura a las circunstancias de cada empresa
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema abierto que actúa en consecuencia de su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve visión holística de la organización - Enfatiza la coordinación y comunicación
Modernas	<ul style="list-style-type: none"> - Posee estructuras horizontales - Adaptativas - Innovación y colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de respuesta cuando existen cambios en el entorno - Fomenta el trabajo en equipo - Fomenta la creatividad del personal

Nota. La tabla expone el impacto de las Teorías de la Estructura Organizacional.

Análisis de los Procesos Administrativos Clave: Planificación, Organización, Dirección y Control

El análisis de los procesos administrativos clave es fundamental para comprender y optimizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, tanto del sector público como privado. Procesos como la planificación, la organización, la dirección y el control son esenciales para garantizar la adecuada gestión de los recursos y el logro de los objetivos institucionales. En este contexto, Chiavenato I. (2017) señala que el entendimiento y la correcta implementación de estos procesos permite a las instituciones coordinar actividades,

asignar responsabilidades, orientar el trabajo del personal y evaluar resultados, fortaleciendo la capacidad organizacional y la efectividad de la gestión administrativa.

Planificación. La planificación en la administración pública constituye un proceso fundamental para definir objetivos claros y establecer estrategias que permitan su cumplimiento, asegurando que los recursos disponibles se asignen de manera prioritaria y eficiente para atender las necesidades de la ciudadanía. Chiavenato I. (2017) destaca que, además de orientar la acción institucional, la planificación permite anticipar escenarios, mejorar la coordinación de actividades y optimizar el uso de recursos, fortaleciendo así la capacidad de respuesta y la eficacia de los servicios públicos.

Organización. La organización se refiere a la estructuración y articulación de los recursos, tareas y responsabilidades con el fin de ejecutar las acciones planificadas y alcanzar los objetivos institucionales. En el contexto de la gestión pública, esto implica diseñar una estructura organizacional que permita asignar de manera adecuada al personal, dotarlo de funciones claras y coordinar actividades que garanticen la consecución de los resultados esperados. Además, el proceso organizativo debe incluir mecanismos de evaluación que permitan verificar si la estructura adoptada y las asignaciones realizadas contribuyen de manera eficiente y eficaz al cumplimiento de los procedimientos y metas establecidas. Según Carrillo Rodríguez (2024), una estructura organizacional bien definida facilita la articulación de competencias y fomenta la coordinación interna, lo que fortalece la capacidad de la institución para responder a sus responsabilidades operativas y estratégicas.

Dirección y Control. En el ámbito público, la dirección y el control constituyen funciones esenciales de la gestión administrativa, donde la dirección implica que los líderes institucionales coordinen equipos de trabajo, orienten esfuerzos hacia las metas organizacionales y fomenten la participación activa mediante liderazgo efectivo, comunicación clara y motivación, fortaleciendo así la cohesión interna y la cultura

colaborativa (Carrillo Rodríguez, 2024). Paralelamente, el control consiste en evaluar permanentemente el desempeño institucional y los programas implementados, asegurando el cumplimiento de normas, procedimientos y objetivos, así como la eficiencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas. Según Jiménez Villavicencio et al. (2023), estos mecanismos permiten detectar desviaciones, corregir errores y mejorar la gestión, consolidando la transparencia y la responsabilidad en la administración pública.

Sistemas de Control Interno y su Relevancia para la Gestión Administrativa

Los sistemas de control interno constituyen uno de los pilares fundamentales de la gestión administrativa, al ofrecer un marco estructurado orientado a salvaguardar los activos institucionales y asegurar la fiabilidad de la información financiera y operativa. Su implementación contribuye a mitigar riesgos, prevenir fraudes y verificar el cumplimiento de las leyes, normativas y procedimientos internos, lo cual refuerza la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones públicas y privadas. En este sentido, Isaza Serrano (2019) sostiene que un sistema de control interno eficaz permite no solo identificar y gestionar riesgos, sino también generar información oportuna y confiable que respalde la toma de decisiones y fortalezca la rendición de cuentas.

El control interno está conformado por elementos interrelacionados, entre ellos el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de monitoreo continuo. El ambiente de control constituye el fundamento ético y organizacional que influye en la conciencia de control del personal; la evaluación de riesgos permite identificar eventos que puedan afectar los objetivos institucionales; las actividades de control consisten en políticas y procedimientos que aseguran la ejecución de las directrices; los sistemas de información y comunicación facilitan la identificación, captación y flujo eficiente de datos; y las actividades de monitoreo evalúan de manera permanente la efectividad del sistema implementado.

En consecuencia, la implementación de sistemas de control interno en la gestión administrativa no solo previene errores y anomalías, sino que también proporciona herramientas para evaluar el desempeño institucional, identificar áreas de mejora y asignar recursos de manera eficiente. Además, este enfoque fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, lo que, a su vez, contribuye a consolidar la confianza de los grupos de interés en la organización.

1.1.3. GESTIÓN FINANCIERA COMO COMPONENTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dentro de la gestión administrativa, la gestión financiera se constituye como un componente esencial, pues permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Córdoba Padilla (2012) destaca que esta función no solo abarca la administración de ingresos y gastos, sino también la formulación de presupuestos, el seguimiento del desempeño financiero y la evaluación de resultados, asegurando así la eficiencia, la sostenibilidad fiscal y la transparencia en la toma de decisiones que orientan al logro de metas estratégicas y operativas.

Principios de la Gestión Financiera en el Sector Público

En el ámbito de la gestión pública, la gestión financiera se fundamenta en los principios de transparencia y rendición de cuentas, los cuales garantizan el uso responsable y eficiente de los recursos provenientes de los contribuyentes. La transparencia implica que la información presupuestaria y financiera sea accesible, comprensible y oportuna para la ciudadanía, fortaleciendo así el control social y la legitimidad institucional. En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015) señala que la apertura y claridad en la información fiscal son condiciones indispensables para mejorar la confianza pública y la calidad del gasto. Asimismo, la sostenibilidad fiscal constituye un principio esencial, pues supone la capacidad del Estado para equilibrar ingresos y gastos en el largo plazo, evitando niveles de endeudamiento que comprometan la estabilidad económica.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) destaca que la disciplina fiscal y la planificación financiera permiten garantizar la continuidad de las políticas públicas sin afectar a futuras generaciones. Finalmente, el principio de equidad orienta la asignación de recursos hacia una distribución justa y prioritaria, procurando que las decisiones financieras no vulneren el desarrollo institucional ni el bienestar colectivo. En conjunto, estos principios consolidan una gestión financiera pública orientada a la eficiencia, responsabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Presupuesto Público, Gestión de Ingresos y Gastos

El presupuesto público constituye uno de los instrumentos centrales de la política económica, ya que mediante él el Estado planifica, asigna y controla los recursos necesarios para cumplir sus funciones y objetivos institucionales. Su formulación implica un proceso técnico de estimación de ingresos y gastos para un período determinado, articulado con la planificación y la programación de metas gubernamentales. En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) sostiene que el presupuesto no solo cumple una función financiera, sino también estratégica, al vincular la asignación de recursos con resultados de desarrollo y sostenibilidad fiscal. Asimismo, la gestión de ingresos comprende la recaudación eficiente de tributos, tasas y contribuciones, mientras que la gestión del gasto implica la correcta asignación y control de los recursos para maximizar el impacto de las políticas públicas y reducir el uso ineficiente de fondos. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), el equilibrio entre ingresos y egresos es esencial para preservar la estabilidad macro fiscal y evitar niveles insostenibles de endeudamiento, garantizando así una administración responsable y orientada a prioridades sociales. En consecuencia, una gestión presupuestaria eficiente fortalece la sostenibilidad financiera del Estado y la calidad del gasto público.

1.2. FACTORES INFLUYENTES

1.2.1. NORMATIVAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

La gestión administrativa en el ámbito público se fundamenta en el cumplimiento de normativas y políticas públicas que estructuran el uso eficiente, transparente y legal de los recursos estatales, orientándolos al logro de objetivos colectivos y al bienestar social. En este sentido, Franciskovic (2013) sostiene que la incorporación de mecanismos como el presupuesto por resultados y la rendición de cuentas fortalece el desempeño institucional y mejora la calidad del gasto público, al vincular la planificación con la evaluación de resultados. Por tanto, la existencia de un marco normativo claro, acompañado de sistemas de control y seguimiento, no solo garantiza la legalidad en la actuación administrativa, sino que también consolida la legitimidad y eficacia de la gestión pública en la atención de las demandas ciudadanas.

Marco Legal Regulatorio: Ordenanzas Locales, Leyes Nacionales

La creación de la empresa Pública EMUVIAL EP, se creó bajo con fundamentación en las leyes que se menciona a continuación:

Constitución de la República del Ecuador. La Constitución de la República del Ecuador reconoce la facultad del Estado para crear y gestionar empresas públicas destinadas a la administración de sectores estratégicos y la prestación de servicios esenciales. En particular, el artículo 315 establece que estas entidades podrán constituirse cuando contribuyan al interés colectivo y al desarrollo nacional, bajo principios de eficiencia, transparencia y control social (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Por lo tanto, este mandato habilita a los gobiernos autónomos descentralizados a crear empresas públicas en el ámbito de sus competencias, siempre conforme al marco jurídico vigente, consolidando así el papel del Estado en la garantía de derechos y en la provisión de servicios que no sean cubiertos adecuadamente por el sector privado.

Ley Orgánica de Empresas Públicas. La Ley Orgánica de Empresas Públicas establece los principios y parámetros para la constitución, organización y funcionamiento de las empresas públicas no vinculadas al ámbito financiero, definiendo su marco jurídico y ámbito de actuación dentro del sector público ecuatoriano. En particular, el artículo 5 dispone que las empresas públicas pueden ser constituidas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados, mediante acto normativo expedido por la autoridad correspondiente, garantizando así la participación municipal en la gestión de actividades de interés colectivo; además, establece que estas entidades cuentan con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y operativa para cumplir sus fines (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009). Por su parte, el artículo 7 regula la estructura de administración de estas empresas, definiendo la integración de sus órganos de dirección y las atribuciones básicas que les competen para asegurar la adecuada gestión institucional. En consecuencia, esta normativa no solo legitima la creación de empresas públicas por parte de los gobiernos locales, sino que también aporta un marco de gobernanza y control que favorece la eficiencia y la transparencia en su gestión.

Ley Orgánica de Régimen Municipal. El ordenamiento jurídico ecuatoriano faculta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales para la creación de entidades prestadoras de servicios públicos dentro de su jurisdicción territorial. Si bien la antigua Ley Orgánica de Régimen Municipal (2005) establecía en sus artículos 11 y 117 la competencia de las municipalidades para procurar el bienestar material y social de la comunidad mediante la constitución de empresas, este marco evolucionó hacia el actual Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD] (2010). Bajo la normativa vigente, el ejercicio de la competencia para la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos se fundamenta en el principio de autonomía administrativa y financiera.

Impacto de las Políticas Públicas en la Gestión Administrativa

En el ámbito de la administración contemporánea, las políticas públicas se configuran como elementos determinantes que moldean la operatividad y la prestación de servicios de las instituciones estatales. Estos lineamientos establecen el marco normativo y estratégico sobre el cual los gestores y las organizaciones deben fundamentar la toma de decisiones y la ejecución de procesos procedimentales. Según Bañón y Carrillo (1997), la influencia de estas políticas trasciende la mera regulación, manifestándose de manera crítica en la asignación de recursos presupuestarios, la determinación de prioridades gubernamentales y el establecimiento de sistemas de evaluación de desempeño institucional. El objetivo subyacente de esta interacción es alcanzar niveles óptimos de eficiencia y transparencia en la función administrativa.

Asimismo, las políticas públicas actúan como catalizadores de la innovación y la modernización del aparato estatal. En este contexto, autores como Aguilar Villanueva (2006) sostienen que el diseño e implementación de políticas orientadas a la gestión pública permiten la adopción de nuevas tecnologías y la incorporación de prácticas gerenciales de vanguardia. Esta evolución no solo optimiza la gestión administrativa, sino que garantiza la adaptación de las instituciones a las demandas cambiantes del entorno social, promoviendo una gobernanza más efectiva y legítima.

Análisis del Cumplimiento Normativo y su Efecto en la Gestión de Crisis

El cumplimiento normativo es un factor clave en la gestión de crisis, pues la estricta observancia de leyes, regulaciones y políticas internas fortalece la capacidad institucional para responder de manera eficaz y ordenada ante situaciones adversas. Una estructura de cumplimiento sólida no solo minimiza riesgos legales y financieros, sino que también provee un marco claro para la toma de decisiones bajo presión, lo cual contribuye a la estabilidad operativa y protege la reputación organizacional. En este sentido, expertos en la materia

como Enseñat de Carlos (2016) señalan que la integración de la función de compliance y el control interno en la gobernanza corporativa mejora significativamente la resiliencia institucional, al facilitar la transparencia, la evaluación de riesgos y la prevención de contingencias. Además, especialistas en el manejo de vulnerabilidades corporativas como Losada Díaz (2010) destacan que la preparación proactiva —que incluye la capacitación continua del personal en protocolos normativos y la institucionalización de procedimientos— resulta indispensable para promover la capacidad de adaptación y respuesta rápida ante eventos inesperados. Por el contrario, la falta de cumplimiento o el desconocimiento de la normativa pueden agravar los efectos de una crisis, generando sanciones, conflictos legales y un profundo deterioro de la credibilidad institucional, lo que repercute negativamente en la sostenibilidad de la organización.

1.2.2. CRISIS ECONÓMICA Y SU IMPACTO

Teorías de las Crisis Económicas y su Efecto en las Empresas Públicas

Las crisis económicas son fenómenos complejos analizados por distintas corrientes del pensamiento económico, las cuales explican sus causas y efectos sobre la producción y la estabilidad financiera. En el ámbito público, estas fluctuaciones afectan directamente la gestión y sostenibilidad de las empresas estatales. Según De Gregorio (2012), los cambios en el crecimiento y la estabilidad macroeconómica influyen en la capacidad del Estado para cumplir sus funciones y garantizar la prestación de bienes y servicios. A continuación, se muestran las teorías más relevantes:

Teoría Keynesiana. La teoría keynesiana, propuesta por John Maynard Keynes, sostiene que las crisis económicas se producen cuando la demanda agregada es insuficiente para absorber la producción existente, lo que genera disminución de ingresos, reducción de la producción y aumento del desempleo. Para enfrentar estas situaciones, el enfoque keynesiano plantea la intervención del Estado mediante políticas fiscales y monetarias que

estimulen el consumo y la inversión. Según De Gregorio (2012), estas medidas permiten reactivar la economía y mitigar los efectos de la recesión.

Teoría Marxista. La teoría marxista, propuesta por Karl Marx, sostiene que las crisis económicas son inherentes al sistema capitalista, debido a las contradicciones entre la producción social y la apropiación privada de los recursos. Estas tensiones generan desequilibrios como la sobreproducción y la caída de la rentabilidad, afectando tanto a empresas privadas como públicas. Según Boron y Vlahusic (2009), desde esta perspectiva, las crisis no son eventos aislados, sino manifestaciones estructurales del propio sistema económico.

Teoría de ciclos Económicos. La teoría de los ciclos económicos establece que las economías atraviesan fases recurrentes de expansión y contracción que afectan la producción, el empleo y la estabilidad financiera. Estas fluctuaciones impactan tanto a empresas públicas como privadas, dependiendo de su capacidad de adaptación y gestión en contextos de crisis. Según De Gregorio (2012), comprender el comportamiento de los ciclos permite anticipar riesgos y aplicar estrategias que favorezcan la estabilidad y sostenibilidad institucional frente a escenarios de desaceleración económica.

Teoría Monetarista. La teoría monetarista, cuyo principal exponente es Milton Friedman, sostiene que las crisis económicas se originan, en gran medida, por desequilibrios en la oferta monetaria y por fallas en la política monetaria. Desde esta perspectiva, la contracción del dinero en circulación puede generar desconfianza en el sistema financiero, provocando retiros masivos de depósitos bancarios y una disminución del crédito disponible, lo que agrava la recesión económica. Según Friedman y Schwartz (1963), una inadecuada gestión monetaria por parte de las autoridades puede profundizar las crisis al reducir la liquidez del sistema.

En el mismo sentido, autores como Rothbard (2022) destacan que el monetarismo enfatiza la importancia de mantener estabilidad en la política monetaria para evitar

fluctuaciones severas en la actividad económica. Asimismo, García V. F. (2000) señala que la confianza en el sistema financiero constituye un elemento clave para prevenir pánicos bancarios y preservar la estabilidad económica.

Bajo esta teoría, tanto las empresas públicas como privadas se ven afectadas por las variaciones en la oferta monetaria, ya que la reducción del crédito y el aumento de la incertidumbre financiera impactan directamente en la inversión, el consumo y la sostenibilidad institucional. En consecuencia, la estabilidad monetaria y la adecuada regulación financiera resultan determinantes para mitigar los efectos adversos de las crisis económicas en el sector productivo. Es importante mencionar que bajo cualquiera de las teorías las empresas públicas y privadas tendrán efectos:

Reducción de Ingresos. Al existir una disminución de la demanda de bienes y servicios, también se verán afectados los ingresos económicos de las instituciones debido a la falta de recursos para financiar las operaciones.

Ajuste en la producción y el empleo. La reducción de la demanda obliga a tomar decisiones como la disminución de procesos operativos de producción, lo que conlleva a la disminución de la fuerza laboral, que le permita hacer frente a la situación económica recesante.

Aumento de eficiencia. Las crisis económicas por las que pasa una empresa, pueden llegar a tener consecuencias como la presión para aumentar eficiencia y reducción de costos.

Cambios en las políticas públicas. Las crisis son un factor que puede llevar a que las empresas realicen cambios de políticas públicas, lo que generaría una afectación a gran nivel, pues esto puede conllevar a que cambien las funciones y roles empresariales, lo que significa que la empresa debe entrar en un proceso de reajuste en todos los niveles.

Tabla 4*Resumen de las teorías de crisis, causas y efectos*

Teoría Económica	Causa Principal de la Crisis	Efectos en las Empresas Públicas
Keynesiana	Demanda agregada insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de ingresos • Ajustes en producción y empleo
Marxista	Contradicción del sistema capitalista	<ul style="list-style-type: none"> • Tensiones entre función social y generación de ganancias
Ciclos Económicos	Fluctuaciones cíclicas de la economía	<ul style="list-style-type: none"> • Mismas afectaciones para empresas públicas y privadas • respuestas diferentes de acuerdo con su plan de contingencia
Monetarista	Pánicos bancarios y mala gestión monetaria	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de créditos • Necesidad de rescate financieros

Nota. La tabla muestra el resumen de las teorías de crisis, causas y efectos.

Estrategias de Gestión de Crisis y Resiliencia Organizacional

Las estrategias de gestión de crisis y la resiliencia organizacional son elementos clave para enfrentar escenarios de adversidad económica. Su objetivo es reducir el impacto negativo de las crisis y fortalecer la capacidad institucional de respuesta, recuperación y adaptación. Según Bermejo (2020), la planificación estratégica permite anticipar riesgos y disminuir la vulnerabilidad organizacional.

Asimismo, la resiliencia organizacional se relaciona con la habilidad de la institución para adaptarse, aprender de las crisis y transformar las dificultades en oportunidades de mejora. Según Fernández Collado (2009), una cultura organizacional sólida y una comunicación efectiva fortalecen la cohesión interna y favorecen la estabilidad en contextos de crisis. En consecuencia, la articulación entre estrategias de gestión de crisis, liderazgo efectivo y cultura organizacional resiliente contribuye a la sostenibilidad financiera y al fortalecimiento institucional a largo plazo.

Tabla 5*Estrategias de Gestión de Crisis*

Categoría	Estrategia	Descripción
------------------	-------------------	--------------------

	Desarrollar planes de contingencia detallados que abarquen diversos escenarios de crisis.	Prepararse anticipadamente para distintos tipos de crisis.
Planificación Proactiva	Realizar simulacros y ejercicios de crisis para evaluar la efectividad de los planes.	Poner a prueba los planes mediante situaciones simuladas.
	Identificar y evaluar los riesgos potenciales para la organización.	Detectar amenazas y vulnerabilidades antes de que ocurran.
Comunicación Efectiva	Establecer protocolos de comunicación claros y transparentes con los empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés.	Garantizar una comunicación ordenada y coherente durante la crisis.
	Designar un portavoz oficial para la organización durante la crisis.	Centralizar la vocería para asegurar mensajes unificados.
	Utilizar múltiples canales de comunicación para difundir información precisa y oportuna.	Asegurar que todos los grupos de interés reciban la información clave.
Toma de Decisiones Ágil	Establecer una estructura de toma de decisiones clara y eficiente.	Facilitar decisiones rápidas bajo presión.
	Empoderar a los empleados para que tomen decisiones rápidas y efectivas.	Permitir acción inmediata sin depender siempre de la alta dirección.
	Priorizar la seguridad y el bienestar de los empleados y clientes.	Velar primero por las personas involucradas.
Gestión de Recursos	Asegurar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales para hacer frente a la crisis.	Contar con lo necesario para afrontar y sostener la operación.
	Establecer prioridades claras para la asignación de recursos.	Distribuir recursos estratégicamente según urgencias.
	Buscar fuentes de apoyo externo, como agencias gubernamentales o socios comerciales.	Recurrir a redes de apoyo en momentos críticos.

Nota. La tabla muestra las estrategias para Gestión de Crisis.

Tabla 6*Resiliencia Organizacional, Estrategia, Descripción*

Categoría	Estrategia	Descripción
Cultura de Adaptabilidad	Fomentar una cultura organizacional que valore la flexibilidad y la adaptabilidad.	Promover una mentalidad abierta al cambio para responder eficazmente a situaciones adversas.
	Promover la innovación y la creatividad en la resolución de problemas.	Estimular nuevas ideas y enfoques para enfrentar desafíos de forma efectiva.
	Aprender de las experiencias pasadas y aplicar las lecciones aprendidas.	Utilizar eventos anteriores como base para mejorar procesos y decisiones futuras.
Liderazgo Resiliente	Desarrollar líderes que puedan mantener la calma y la compostura bajo presión.	Formar líderes capaces de tomar decisiones firmes en momentos críticos.
	Comunicar una visión clara y esperanzadora para el futuro.	Proporcionar dirección y motivación durante la incertidumbre.
	Inspira confianza y motivación en los empleados.	Fomentar el compromiso del equipo y mantener la moral alta.
Redes de Apoyo	Establecer relaciones sólidas con proveedores, clientes, socios comerciales y otras organizaciones.	Construir vínculos estratégicos que fortalezcan la capacidad de respuesta.
	Participar en redes de colaboración y compartir información y recursos.	Aprovechar alianzas para enfrentar mejores situaciones de crisis.
	Mantener buenas relaciones con las comunidades en las cuales la organización opera.	Fomentar la confianza y el respaldo comunitario en tiempos difíciles.
Aprendizaje y Mejora Continua	Realizar evaluaciones post-crisis para identificar áreas de mejora.	Revisar las acciones tomadas y detectar oportunidades de perfeccionamiento.
	Implementar cambios en los procesos y procedimientos para fortalecer la resiliencia organizacional.	Ajustar la operativa con base en las lecciones aprendidas.
	Implementar sistemas de monitorización, para detectar señales tempranas de posibles crisis.	Instalar mecanismos de alerta que permitan una reacción anticipada.

Nota. La tabla muestra la resiliencia organizacional y las estrategias aplicadas.

1.2.3. PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y RELACIONES CON PROVEEDORES

Análisis de las Cláusulas Contractuales y su Impacto en la Gestión de la Deuda

El análisis de las cláusulas contractuales es un elemento fundamental en la gestión de la deuda pública, ya que estas establecen los derechos, obligaciones y riesgos financieros de las partes involucradas. Una interpretación inadecuada o la existencia de vacíos legales puede generar incrementos en los costos de financiamiento, restricciones presupuestarias y afectaciones a la estabilidad fiscal. Según Buchheit (2013), la precisión en la redacción y evaluación de los contratos es clave para prevenir conflictos financieros y jurídicos.

Asimismo, las cláusulas contractuales influyen en la capacidad institucional para enfrentar crisis económicas. Tal como señalan Reinhart y Rogoff (2009), una gestión prudente del endeudamiento es esencial para evitar escenarios de insostenibilidad fiscal. En este contexto, las cláusulas que permiten la renegociación ofrecen mayor flexibilidad ante dificultades financieras, mientras que aquellas restrictivas pueden limitar la capacidad de recuperación.

En consecuencia, un análisis preventivo y riguroso de los contratos de deuda contribuye a mitigar riesgos, fortalecer la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

1.2.4. FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis de la estructura organizacional de EMUVIAL EP

De acuerdo con el registro de creación de la empresa EMUVIAL, su estructura está conformada de la siguiente manera.

Tabla 7*Estructura organizacional de EMUVIAL EP*

Nivel	Componentes	Funciones Principales
Directorio Ejecutivo	- Director / Gerente - Directorio	- Toma de decisiones - Definición de políticas y metas - Aprobación de reglamentos - Supervisión de gestión - Manejo de presupuesto - Aprobación de proyectos
Asesor	- Asesoría Jurídica - Auditoría interna	- Apoyo especializado al directorio y nivel ejecutivo - Asesoramiento legal y financiero - Auditoría de información - Aseguramiento de legalidad - Solidez de procedimientos internos
Operativo	- Departamento Administrativo - Departamento Financiero - Departamento Técnico	- Ejecución de operaciones diarias - Ejecución de proyectos - Gestión de recursos financieros - Aseguramiento de la calidad de servicios - Construcción y mantenimiento de infraestructura vial

Nota. La tabla muestra la estructura organizacional de EMUVIAL EP.

Influencia de los Procesos Internos de la Empresa en la Capacidad de Gestión de Crisis

La capacidad de una organización para enfrentar una crisis depende en gran medida de la solidez de sus procesos internos y de la existencia de planes de contingencia previamente establecidos. Una planificación estratégica adecuada, acompañada de una estructura organizacional flexible y una comunicación efectiva, permite respuestas rápidas y coordinadas ante situaciones adversas. Según Mitroff (2005), las organizaciones preparadas mediante sistemas formales de gestión de crisis reducen significativamente los efectos negativos de eventos inesperados.

Asimismo, la comunicación estratégica cumple un rol esencial para mantener la confianza institucional durante la crisis, tal como señala Coombs (2019). De igual manera, el uso de sistemas de información y tecnologías facilita la toma de decisiones oportunas al proporcionar datos en tiempo real.

Finalmente, la resiliencia organizacional —basada en el liderazgo, la cultura institucional y la capacidad de adaptación— permite no solo superar la crisis, sino también fortalecer la organización a largo plazo, como destacan Cameron y Dutton (2003). En conjunto, estos elementos determinan la efectividad institucional frente a contextos de incertidumbre económica.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación está enmarcada en los eventos sucedidos en la Empresa Pública de Movilidad y Vialidad del cantón Santa Elena, EMUVIAL EP, esta empresa se dedica a la construcción y mantenimiento de obras viales dentro del cantón.

El estudio muestra el contexto de la crisis económica y financiera que afectó a la empresa desde el año 2019, que para el 2023 se agudizó debido a diversos factores, tanto internos como externos. Entre los factores internos se encuentra la deficiencia e inadecuada gestión referente a los recursos financieros y a la gestión de pagos a proveedores, lo que hace evidente una falta de planificación y liderazgo del personal a cargo de la administración.

Como factores externos, la empresa ha afrontado una situación que se deriva de un entorno económico adverso a nivel de país, mismo que se ha caracterizado por las decisiones de reducción de asignaciones estatales y locales, limitando de esta manera asignar recursos y la liquidez de las empresas.

A nivel de EMUVIAL, el conjunto de estas situaciones ha conllevado que la empresa presente problemas referentes a acumulaciones de deudas, retraso en ejecución y finalización de obras, deterioro de la credibilidad para los potenciales socios comerciales. De esta forma se pone en riesgo la capacidad empresarial para lograr el cumplimiento de metas propuestas, lo que, de manera indirecta, afecta al desarrollo socio-económico del cantón Santa Elena.

2.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según Vizcaíno Zúñiga et al., 2023, “el enfoque cualitativo de la investigación es la comprensión y resolución de problemas específicos mediante la propuesta de un plan integral”. En este sentido, la presente investigación adopta este enfoque para analizar la estructura organizacional y detectar posibles debilidades en los procesos administrativos.

Según Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2015) “En este diseño el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento, ni asociándolas con otras variables de interés” (p. 135). La investigación también posee un estilo descriptivo, debido a que tiene como objetivo la descripción de la gestión administrativa de EMUVIAL EP para analizar la situación actual, esta investigación no pretende realizar manipulación de variables, sino más bien describir la realidad empresarial y los factores que definen su desempeño.

2.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En 2021, Arias Gonzáles y Covinos Gallardo han argumentado sobre el diseño no experimental:

En este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio. (p. 78).

El presente estudio, se enmarca en una investigación de tipo no experimental, puesto que no se realiza manipulación de variables intencionalmente. En su lugar se observa y se analiza los hechos para determinar cómo sucedieron los eventos y como han afectado la gestión empresarial de EMUVIAL EP.

El diseño de la investigación se considera transversal, puesto que los datos se recopilan en un único momento, para el caso particular de la investigación en el año 2023. El propósito de esta información es la descripción de la situación empresarial en un determinado momento.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el estudio pertenece a la Empresa Pública Municipal de Vialidad EMUVIAL EP, del Cantón Santa Elena. En cuanto a la muestra se considera que el estudio, al tener un universo o población finita, es posible considerar realizar la recopilación de datos a todo el personal que colabora. La investigación centrará el análisis en los siguientes aspectos: Estructura Organizativa, saber cómo se encuentra conformada la empresa; Procesos Administrativos, es importante conocer cómo se realizan o cuales son los flujos para regir las operaciones empresariales; Gestión Financiera, permite determinar como el manejo de recursos llevo a la empresa a una situación financiera de crisis; y Cumplimiento de Normativas, conocer de qué manera la empresa cumple con las leyes y ordenanzas establecidas para la empresas públicas dentro del Ecuador.

Tabla 8

Personal por departamento, población de la investigación.

Nivel Organizacional	Departamento	Nuero de colaboradores
Directivo	Gerencia General	2
	Auditoría Interna	1
Asesoría y Control	Dirección de Gestión Jurídica y Coactiva	2
	Dirección de Gestión en Planificación Estratégica	2
	Dirección de Gestión Técnica y sus Jefaturas	20
Procesos Agregadores de Valor	Dirección de Gestión Financiera	8
	Dirección de Gestión Administrativa	5
	Dirección de Gestión de Talento Humano	5
	Dirección de Contratación Pública	5
Total de población		50

Nota. La tabla muestra el nivel de población para la encuesta en la investigación.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de datos se lleva a cabo mediante el uso de herramientas como entrevistas y encuestas aplicados al personal que labora en la empresa, esta información será útil para la visualización de los factores incidentes de la gestión administrativa de EMUVIAL EP.

Encuesta. La presente investigación emplea la técnica de la encuesta dirigida a todo el personal que labora en las oficinas de EMUVIAL EP, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. Este instrumento permite recolectar información estandarizada y sistemática, facilitando el análisis de los procesos internos y de la cultura organizacional desde la perspectiva de los colaboradores. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la encuesta constituye una herramienta fundamental en los estudios descriptivos, ya que posibilita la obtención de datos cuantificables sobre percepciones, actitudes y prácticas dentro de una organización.

En este sentido, el cuestionario se estructura en torno a variables relacionadas con la eficiencia de los procesos, la comunicación interna, el manejo de recursos y el cumplimiento de la normativa vigente. Estas dimensiones permiten evaluar de manera integral la gestión administrativa institucional. Asimismo, como señalan Creswell y Creswell (2018), los instrumentos estructurados favorecen la consistencia en la recolección de datos y contribuyen a garantizar la validez y confiabilidad de los resultados en investigaciones de enfoque cuantitativo.

Por consiguiente, la aplicación de la encuesta no solo facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión administrativa, sino que también proporciona insumos relevantes para la formulación de estrategias de mejora continua, sustentadas en evidencia empírica y orientadas al fortalecimiento institucional.

Entrevista. La investigación incluye la aplicación de entrevistas estructuradas a los jefes departamentales de las áreas financiera, administrativa y operativa de EMUVIAL EP, con el propósito de recopilar sus percepciones y experiencias sobre la gestión empresarial, los desafíos de la administración actual y el cumplimiento de los procedimientos internos.

Este tipo de entrevista se desarrolla a partir de un guion previamente establecido, lo que garantiza uniformidad en las preguntas y facilita la comparación de respuestas. De

acuerdo con Bryman (2016), la entrevista estructurada permite obtener información sistemática y comparable entre participantes, fortaleciendo la confiabilidad del estudio. Asimismo, Miles et al. (2014) señalan que esta técnica posibilita comprender con mayor profundidad las dinámicas organizacionales desde la perspectiva de los actores involucrados.

En consecuencia, la aplicación de este instrumento complementará los datos obtenidos mediante la encuesta y contribuirá a una visión integral de la gestión administrativa institucional.

2.6. ANÁLISIS DE DATOS

Terminado el proceso de recolección de datos mediante las herramientas propuestas, se procede a realizar el análisis, este se lleva a cabo de acuerdo con los enfoques establecidos de la investigación.

Análisis Cualitativo. El análisis cualitativo se basa en las respuestas abiertas obtenidas mediante las encuestas aplicadas al personal de EMUVIAL EP, con el fin de identificar patrones y percepciones sobre la gestión administrativa.

Las respuestas son organizadas y codificadas en categorías como eficiencia de procesos, control administrativo, gestión de recursos y propuestas de mejora. Según Saldaña (2021), la codificación permite estructurar y sistematizar la información cualitativa para su adecuada interpretación. Asimismo, Braun y Clarke (2006) señalan que el análisis temático facilita la identificación de patrones de significado en datos textuales. En consecuencia, este procedimiento permite comprender las principales problemáticas institucionales y sustentar la formulación de estrategias de mejora en la gestión administrativa.

CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

3.1. PERFIL DE ENCUESTADOS

Perfil de los encuestados. La presente investigación centra la recopilación de los datos en la población de la empresa EMUVIAL EP, misma que se encuentra compuesta por 50 colaboradores, representando la precisión de datos. La tabla 7, muestra la distribución del personal por departamentos y su respectivo porcentaje.

Tabla 9.

Porcentaje de representación de acuerdo con la distribución empresarial.

Nivel Organizacional	Departamento	% de representación
Directivo	Gerencia General	4%
	Auditoría Interna	2%
Asesoría y Control	Dirección de Gestión Jurídica y Coactiva	4%
	Dirección de Gestión en Planificación Estratégica	4%
Procesos Agregadores de Valor	Dirección de Gestión Técnica y sus Jefaturas	40%
Procesos Habilitantes	Dirección de Gestión Financiera	16%
	Dirección de Gestión Administrativa	10%
	Dirección de Gestión de Talento Humano	10%
	Dirección de Contratación Pública	10%
	Total	100 %

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de representación de la población encuestada.

3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Este apartado presenta los resultados cuantitativos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa EMUVIAL EP. Cada pregunta del cuestionario se analizada descriptivamente y se realiza el análisis del resultado obtenido. Luego, se sintetiza el aporte a la resolución de los objetivos contemplando las dimensiones de las variables: eficacia del proceso de contratación, ejecución presupuestaria, apoyo de Compras Públicas a la ejecución, y procesos financieros asociados a la crisis.

Pregunta 1. ¿Las políticas públicas actuales están alineadas con los objetivos de EMUVIAL EP?

Tabla 10

Tabulación de pregunta 1 de encuesta

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	42%
En desacuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20%
De acuerdo	8	16%
Totalmente de acuerdo	7	14%

Figura 1

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 1



La pregunta 1 de la encuesta, consulta: ¿Las políticas públicas actuales están alineadas con los objetivos de EMUVIAL EP?, el análisis de la percepción respecto a la concordancia entre las políticas públicas y los objetivos de EMUVIAL EP revela una tendencia predominantemente crítica. Al procesar los datos obtenidos, se observa que el 50% de la muestra total manifiesta una postura de disconformidad (sumatoria de las categorías “Totalmente en desacuerdo” con el 42% y “En desacuerdo con el 8%). Este hallazgo sugiere una ruptura significativa entre el marco normativo externo y la planificación estratégica de la entidad. Por otro lado, la aceptación de dicha alineación es minoritaria, alcanzando únicamente el 30% del respaldo (distribuido entre un 16% de acuerdo y un 14% totalmente de acuerdo). Es relevante destacar que el 20% de los consultados mantiene una posición neutral, lo que denota un margen considerable de incertidumbre o desconocimiento sobre el impacto real de la política pública en la gestión vial.

Pregunta 2. ¿Se cumplen adecuadamente las normativas institucionales en el área donde labora?

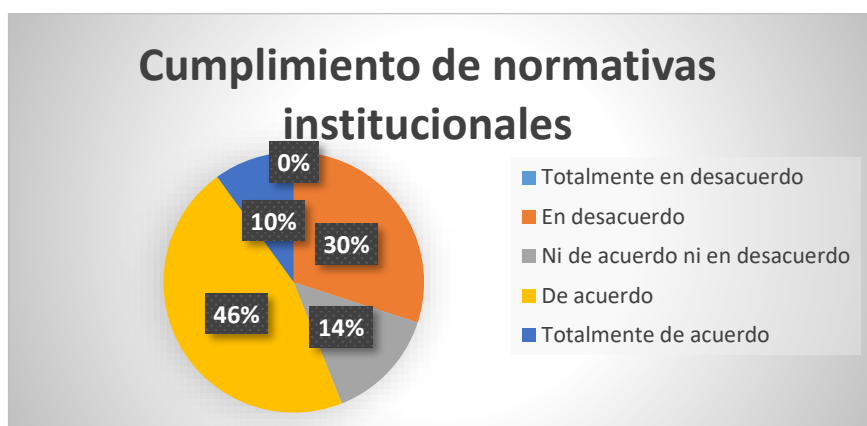
Tabla 11

Tabulación de pregunta 2 de encuesta

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	15	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14%
De acuerdo	23	46%
Totalmente de acuerdo	5	10%

Figura 2.

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 2



La pregunta 2 indaga al encuestado: ¿Se cumplen adecuadamente las normativas institucionales en el área donde labora?, los resultados de la misma reflejan que la percepción sobre el cumplimiento de las normativas institucionales es mayoritariamente positiva, ya que el 46% se declaró “de acuerdo” y el 10% “totalmente de acuerdo”. No obstante, el 30% que manifestó estar “en desacuerdo” revela la existencia de posibles inconsistencias en su aplicación, mientras que el 14% en posición neutral sugiere experiencias heterogéneas o falta de claridad respecto a los procedimientos normativos en su ámbito laboral.

Aunque existe una percepción mayoritariamente favorable sobre el cumplimiento de las normativas institucionales, el nivel de desacuerdo evidencia la necesidad de fortalecer su implementación y supervisión. En consecuencia, se requiere mejorar su aplicación para garantizar mayor coherencia y efectividad.

Pregunta 3. ¿Cree usted que la jerarquía está bien definida en el departamento en el que colabora?

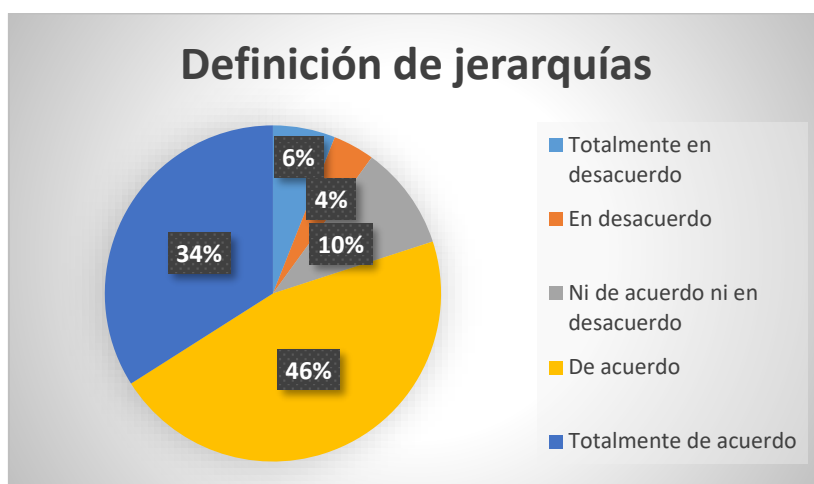
Tabla 12

Tabulación de pregunta 3 de encuesta.

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	2	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
De acuerdo	23	46%
Totalmente de acuerdo	17	34%

Figura 3

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 3.



La encuesta en su pregunta 3, indaga: ¿Cree usted que la jerarquía está bien definida en el departamento en el que colabora?, obteniendo que los resultados muestran la percepción sobre la definición de la jerarquía en el departamento es predominantemente favorable, dado que el 46% de los encuestados manifestó estar “de acuerdo” y el 34% “totalmente de acuerdo”, lo que evidencia que la mayoría considera que la estructura jerárquica es clara y funcional. Sin embargo, el 10% que adoptó una postura neutral, junto con el 4% “en desacuerdo” y el 6% “totalmente en desacuerdo”, sugiere la existencia de ciertas inconsistencias en la comprensión o aplicación de la jerarquía, lo que pone de relieve la necesidad de fortalecer su comunicación y formalización dentro del departamento.

Pregunta 4. ¿Las funciones se encuentran debidamente establecidas conforme a las responsabilidades propias del cargo?

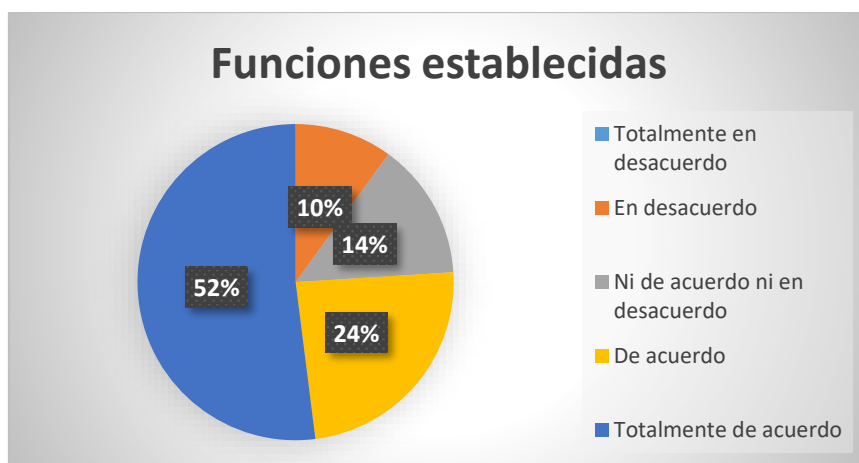
Tabla 13

Tabulación de pregunta 4 de encuesta.

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14%
De acuerdo	12	24%
Totalmente de acuerdo	26	52%

Figura 4

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 4.



La pregunta 4 de la encuesta, busca averiguar: ¿Las funciones se encuentran debidamente establecidas conforme a las responsabilidades propias del cargo?, en los resultados de la encuesta se evidencia que la percepción sobre la definición de las funciones conforme a las responsabilidades del cargo es mayoritariamente positiva, dado que el 52% de los encuestados manifestó estar “totalmente de acuerdo” y el 24% “de acuerdo”, lo que sugiere que, en general, las funciones se encuentran claramente delimitadas. Sin embargo, el 14% que adoptó una postura neutral y el 10% que expresó estar “en desacuerdo” indican la existencia de ciertas ambigüedades o deficiencias en la asignación y comunicación de responsabilidades, lo que plantea la necesidad de fortalecer estos procesos para garantizar una mayor claridad y coherencia en el desempeño laboral.

Pregunta 5. ¿Considera usted que los procesos de contratación se ejecutan de manera eficaz dentro de la institución?

Tabla 14

Tabulación de pregunta 5 de encuesta

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Sí	30	60%
No	10	20%
Tal vez	10	20%

Figura 5

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 5



La encuesta en su pregunta 5, consulta: ¿Considera usted que los procesos de contratación se ejecutan de manera eficaz dentro de la institución?, los resultados de la misma evidencian que la percepción sobre la eficacia de los procesos de contratación es mayoritariamente positiva, ya que el 60% de los encuestados considera que estos se ejecutan de manera adecuada. No obstante, el 20% que respondió negativamente y el 20% que manifestó incertidumbre sugieren la existencia de posibles deficiencias o variaciones en su aplicación, lo que plantea la necesidad de fortalecer dichos procesos para asegurar mayor transparencia y consistencia en su ejecución.

Pregunta 6. ¿Considera usted que la asignación presupuestaria en su departamento se ejecuta de manera efectiva?

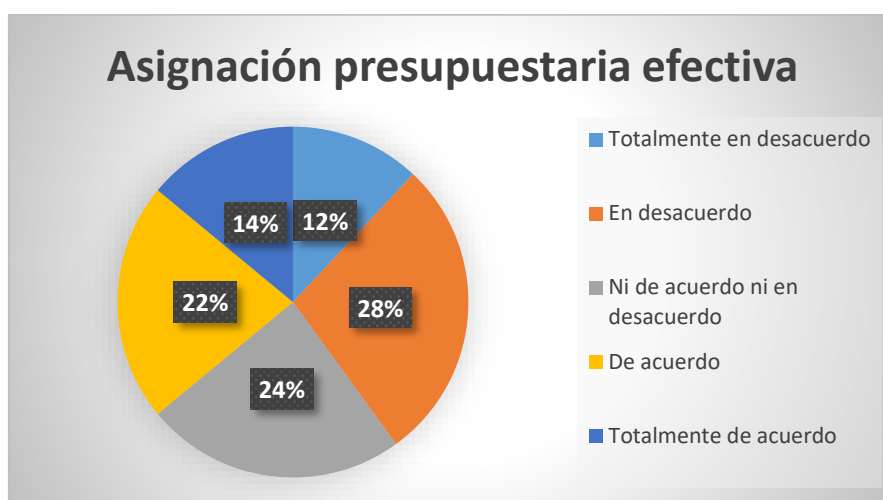
Tabla 15

Tabulación de pregunta 6 de encuesta

Criterio	Tabulación n	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	14	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	26%
De acuerdo	11	23%
Totalmente de acuerdo	7	15%

Figura 6

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 6



La pregunta 6, consulta al encuestado: ¿Considera usted que la asignación presupuestaria en su departamento se ejecuta de manera efectiva?, los resultados de esta pregunta muestran que la percepción sobre la efectividad en la asignación presupuestaria es heterogénea, pues el 22% se declaró “de acuerdo” y el 12% “totalmente de acuerdo”, mientras que el 28% por ciento expresó estar “en desacuerdo” y el 14% “totalmente en desacuerdo”. Asimismo, el 24% que adoptó una postura neutral sugiere incertidumbre o falta de claridad respecto a la gestión de los recursos, lo que pone de relieve la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, distribución y control presupuestario para garantizar una administración más eficiente y transparente.

Pregunta 7. ¿Considera usted que el departamento de Compras Públicas contribuye eficazmente a la ejecución del presupuesto asignado a su departamento?

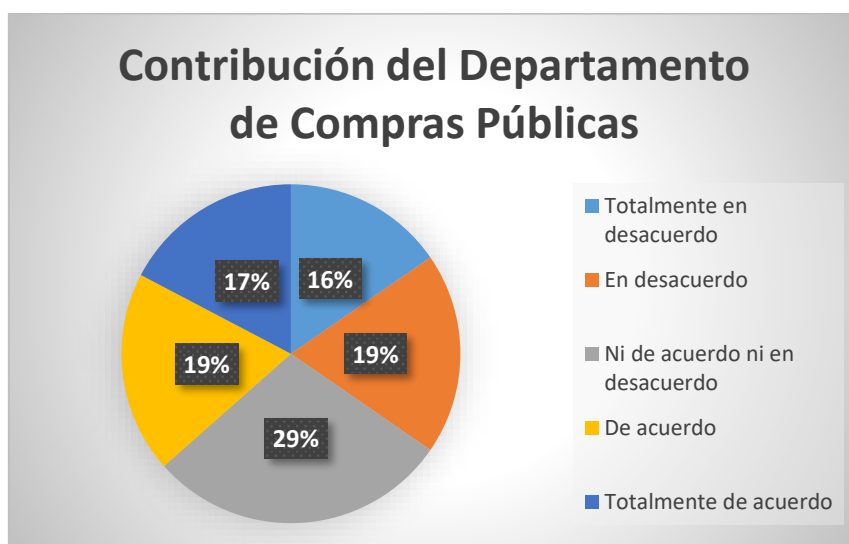
Tabla 16

Tabulación de pregunta 7 de encuesta

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16%
En desacuerdo	10	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
De acuerdo	10	19%
Totalmente de acuerdo	9	17%

Figura 7

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 7



La pregunta 7, consulta al encuestado ¿Considera usted que el departamento de Compras Públicas contribuye eficazmente a la ejecución del presupuesto asignado a su departamento?, los resultados reflejan una percepción diversa sobre la contribución del Departamento de Compras Públicas a la ejecución presupuestaria, dado que el 19% se manifestó “de acuerdo” y el 17% “totalmente de acuerdo”, mientras que el 19% expresó estar “en desacuerdo” y el 16% “totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia valoraciones contrapuestas entre los encuestados. Asimismo, el 29% que adoptó una postura neutral sugiere incertidumbre o falta de claridad respecto al impacto de dicho departamento, por lo que se infiere la necesidad de fortalecer su articulación con las demás áreas para mejorar su eficacia y transparencia en la gestión de los recursos.

Pregunta 8. ¿Cuál considera usted que es el estilo de liderazgo que ejerce su inmediato superior?

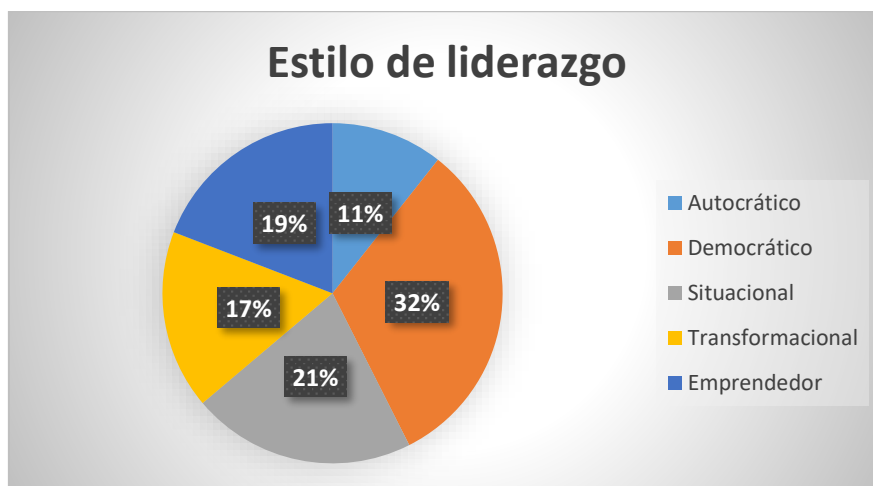
Tabla 17

Tabulación de pregunta 8 de encuesta.

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Autocrático	5	11%
Democrático	15	32%
Situacional	10	21%
Transformacional	8	17%
Emprendedor	9	19%

Figura 8

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 8



Al consultar a los encuestados: ¿Cuál considera usted que es el estilo de liderazgo que ejerce su inmediato superior? En la pregunta 8 se evidenció una diversidad de percepciones respecto al estilo de liderazgo del inmediato superior, destacándose principalmente el liderazgo democrático con el 32%, seguido del liderazgo situacional con el 21%, lo que sugiere que una parte importante de los encuestados percibe tanto participación en la toma de decisiones como adaptación del liderazgo a las circunstancias laborales. Asimismo, el 19% por ciento identificó un liderazgo emprendedor, el 17% por ciento un liderazgo transformacional y el once por ciento un liderazgo autocrático, lo que refleja la coexistencia de distintos enfoques de liderazgo y sugiere que no existe un estilo único y homogéneo dentro de la institución.

Pregunta 9. ¿Cómo considera usted la calidad de la comunicación entre los colaboradores de los distintos departamentos de la organización?

Tabla 18

Tabulación de pregunta 9 de encuesta

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Normal	8	21%
Regular	10	26%
Efectiva	20	53%

Figura 9

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 9



En la pregunta 9 se consulta: ¿Cómo considera usted la calidad de la comunicación entre los colaboradores de los distintos departamentos de la organización?, los resultados de la encuesta muestran que la percepción sobre la calidad de la comunicación interdepartamental es predominantemente favorable, ya que el 53% de los encuestados la calificó como “efectiva”, lo que sugiere que la mayoría considera adecuados los procesos de intercambio de información entre áreas. Sin embargo, el 26% que la evaluó como “regular” y el 21% que la consideró “normal” evidencian la existencia de ciertas limitaciones en los procesos comunicativos, por lo que se infiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación para asegurar mayor claridad, fluidez y eficacia en la interacción entre departamentos.

Pregunta 10. Cuando surge una dificultad laboral, ¿se implementan acciones correctivas orientadas a cumplir los objetivos establecidos?

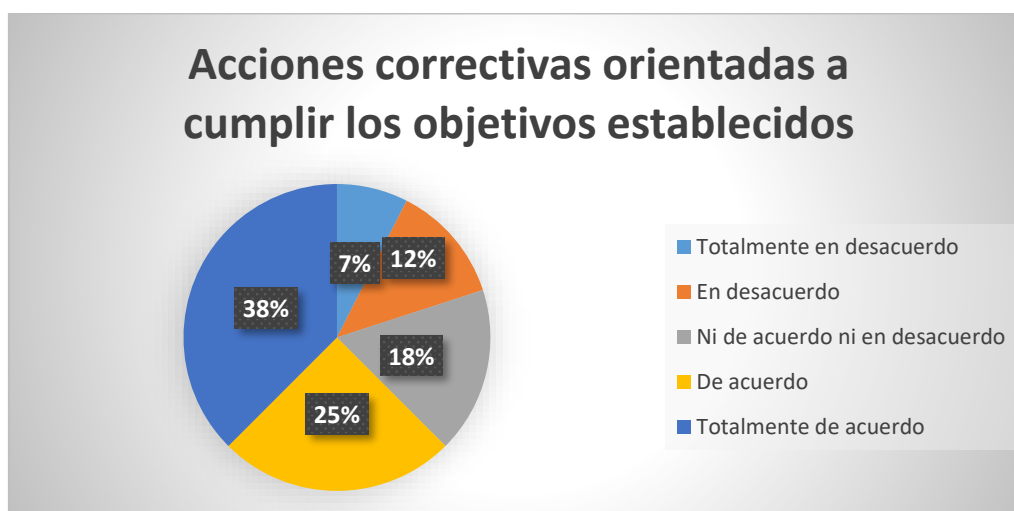
Tabla 19

Tabulación de pregunta 10 de encuesta

Criterio	Tabulación	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	7%
En desacuerdo	5	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18%
De acuerdo	10	25%
Totalmente de acuerdo	15	38%

Figura 10

Gráfico de pastel correspondiente a la pregunta 10



Al consultar a los encuestados: Cuando surge una dificultad laboral, ¿se implementan acciones correctivas orientadas a cumplir los objetivos establecidos?, en la pregunta 10 se evidencia que la percepción sobre la implementación de acciones correctivas ante dificultades laborales es mayoritariamente positiva, dado que el 38% de los encuestados manifestó estar “totalmente de acuerdo” y el 25% “de acuerdo”, lo que sugiere que, en general, la institución responde a los problemas con medidas orientadas al cumplimiento de los objetivos. No obstante, el 18% que adoptó una postura neutral, junto con el 12% “en desacuerdo” y el 7% “totalmente en desacuerdo”, indican la existencia de ciertas inconsistencias en la aplicación de dichas acciones, por lo que se infiere la necesidad de fortalecer y estandarizar estos mecanismos para garantizar una respuesta más uniforme y efectiva en todos los niveles organizacionales.

3.3. ANÁLISIS INFERENCIAL

Previamente para el análisis inferencial se estandarizó la codificación de las respuestas a una escala de cinco puntos, de la siguiente manera:

- Preguntas 1, 2, 3, 4, 6, 7, y 10, se utilizó la siguiente codificación: Totalmente en desacuerdo = 1; En desacuerdo = 2; Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3; De acuerdo = 4; Totalmente de acuerdo = 5; No respondieron = 99.
- Pregunta 5 se codificó así: No=1; Tal vez=3; Sí=5; No respondieron =99
- Pregunta 8 se codificó como: Autocrático = 1; Democrático = 2; Situacional = 3; Transformacional = 4; Emprendedor = 5; No respondieron = 99.
- Pregunta 9 se asignó la siguiente codificación: Normal = 1; Regular = 3; Efectiva = 5; No respondieron = 99.

Además, la variable independiente X se calculó como el promedio de las preguntas P1, P2, P3, P4, P9 y P10. Y, la variable dependiente Y como el promedio de las preguntas P5, P6 y P7. La pregunta P8 solo es descriptiva, no es considerada para este análisis.

Para la confiabilidad de la escala en ambas variables se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach. Para esto se consideraron solo los casos completos, puesto que los casos con código 99 fueron excluidos porque no aporta con información válida y altera la dispersión en la covarianza. Luego de la depuración, se obtuvo una base de 38 casos para X y 50 casos para Y, como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20.

Coefficiente alfa de Cronbach

	Gestión Administrativa	Dimensión financiera percibida
Preguntas	P1, P2, P3, P4, P9, P10	P5, P6, P7
n	38	50
Alfa de Cronbach	0.92	0.56

En el caso de la variable independiente, se tiene una consistencia interna fuerte de 0.92. Mientras que en los ítems de la variable dependiente refleja una confiabilidad baja moderada. Se debe resaltar que esta variable está compuesta solo por tres aspectos contratación + presupuesto + compras públicas. Además, la pregunta P5 (Sí/No/Tal vez) no es un Likert puro de cinco puntos. Consecuentemente, no se espera alta homogeneidad.

Debido a que los datos son ordinales, no se cumple el supuesto de normalidad. Por tanto, se aplica el coeficiente de correlación ρ de Spearman con los $n=50$ casos depurados. Se obtuvo que el índice de correlación $\rho = 0.47$ con un valor- $p < 0.001$. Es decir, al 5% de nivel de confianza existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 . Es decir, existe relación positiva y estadísticamente significativa entre el índice de factores de gestión administrativa y el índice de dimensión financiera percibida asociada a la crisis económica en EMUVIAL EP durante 2023. Es decir, que una mejor percepción de la gestión administrativa se asocia a mejor nivel de la percepción de los procesos financieros vinculados con la contratación y ejecución presupuestaria.

3.4. SÍNTESIS DE HALLAZGOS POR OBJETIVO

En relación con el objetivo OE1 enfocados en la estructura organizativa, la asignación de funciones y los procesos administrativos, se evidencia que EMUVIAL EP tiene una estructura interna formalmente definida con una jerarquía clara según el 80% de los colaboradores (34% totalmente de acuerdo y 46% de acuerdo). Además, el 76% de los encuestados consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la asignación de sus funciones. Sin embargo, se percibe brechas de claridad y comunicación en determinados espacios de trabajo, 20% en jerarquía y 24% en funciones.

Por otro lado, el 53% considera efectiva la comunicación interdepartamental mientras que el 47% la ubica entre regular y normal. Finalmente, el 63% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se implementan acciones correctivas las dificultades, revelando inconsistencia en la estandarización de procedimientos de mejora continua. En síntesis, los factores de estructura y roles son favorables, y los factores de comunicación y uniformidad de procesos se muestran como debilidades durante el año 2023.

Contemplando el objetivo OE2 que evalúa el cumplimiento de las normativas y políticas aplicables, la mitad de los encuestados está inconforme en la alineación de las políticas públicas con los objetivos institucionales, solo se captó un 30% de aceptación. Este resultado, sugiere una brecha entre el marco de políticas y la planificación institucional. Adicionalmente, el 56% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el cumplimiento de normativas internas.

Este resultado, refleja falta de claridad en procedimientos o su aplicación no es homogénea. Es decir, se cumple el objetivo al demostrarse que el componente normativo

político incide en la gestión administrativa; sin embargo, debe reforzarse con mecanismos de supervisión del cumplimiento y alineación estratégica.

Finalmente, respecto al objetivo OE3, los encuestados presentan una percepción heterogénea sobre los procesos de ejecución financiera relacionados con la crisis económica percibida. El 40% muestra dudas o variabilidad en sus respuestas, y el 60% considera una contratación eficaz. Contemplando la ejecución presupuestaria, el 36% expresa estar en desacuerdo o totalmente desacuerdo y el 26% presentó una opinión neutral.

Por otro lado, desde la arista de contribución de Compras Públicas a la ejecución presupuestaria muestra valoraciones contrapuestas con el 36% favorable y el 35% desfavorable sumado al 29% con una opinión neutral. En sí, se identificaron que las aristas de contratación, ejecución presupuestaria y soporte de compras públicas muestran brechas que se relacionan con la afectación financiera del año 2023, por tanto, son puntos prioritarios que requiere mejorarse.

Adicionalmente, la prueba de contraste de hipótesis evidenció que existe una relación positiva y de magnitud moderada ($\rho=0.47$, $p < 0.001$) entre el índice de gestión administrativa y el índice de dimensión financiera percibida. En este sentido, a mayor percepción favorable de la gestión administrativa se refleja una mejor percepción de los proceso de contratación y ejecución presupuestaria durante el 2023.

CONCLUSIONES

En función del análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la gestión administrativa de la institución presenta fortalezas significativas, aunque también evidencia áreas susceptibles de mejora. En primer lugar, se observa que la mayoría de los encuestados percibe un adecuado cumplimiento de las normativas institucionales, una definición clara de la jerarquía organizacional y una delimitación apropiada de las funciones conforme a las responsabilidades del cargo. Estos aspectos reflejan la existencia de una estructura organizativa formalmente establecida, que contribuye al orden interno y a la coordinación de actividades.

No obstante, los resultados también revelan percepciones heterogéneas en torno a la asignación presupuestaria, la eficacia de los procesos de contratación y la contribución del Departamento de Compras Públicas en la ejecución del presupuesto. Asimismo, aunque predomina una valoración positiva sobre la implementación de acciones correctivas y la calidad de la comunicación interdepartamental, se identifican porcentajes relevantes de neutralidad y desacuerdo, lo cual sugiere inconsistencias en la aplicación de ciertos procesos administrativos. En consecuencia, se determina que, si bien la gestión administrativa se encuentra estructurada y funcional en términos generales, requiere fortalecimiento en aspectos vinculados a la transparencia, articulación interdepartamental y optimización de recursos.

RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones expuestas, se recomienda, en primer lugar, fortalecer los mecanismos de supervisión y seguimiento del cumplimiento normativo, con el propósito de garantizar una aplicación más uniforme y consistente en todos los departamentos. De igual manera, resulta pertinente reforzar los procesos de comunicación interna, promoviendo espacios de coordinación interdepartamental que permitan mejorar la fluidez de la información y la alineación de objetivos institucionales.

Por otra parte, se sugiere revisar y optimizar los procedimientos relacionados con la asignación y ejecución presupuestaria, así como los procesos de contratación y la gestión del Departamento de Compras Públicas, con el fin de incrementar su eficacia, transparencia y capacidad de respuesta ante las necesidades organizacionales. Finalmente, se recomienda implementar estrategias de evaluación continua y mejora permanente, orientadas a consolidar una gestión administrativa más eficiente, participativa y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 62-83.
- Alarcón, M. L. (2022). *Control en la gestión de ingresos y gastos de Exillantás S. A.* [bachelorThesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2022].
<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11445>
- Alegre, M. Á. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>
- Alvarez, F. L., & Dominguez, C. F. S. (1967). Principios de administración. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 13(49), Article 49.
<https://revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/84410>
- Argandoña, A. (2020). Milton Friedman y el monetarismo en la teoría y en la práctica. *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 7(1), 29-43.
<https://doi.org/10.5209/ijhe.65959>
- Arias, J., & Gallardo, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación* (1.ª ed., Vol. 1). Enfoques Consulting EIRL.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional. (2017). *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ballesteros, J. (2021). *Responsabilidad penal y eficacia de los programas de cumplimiento normativo en la pequeña y la gran empresa*. 1-533.
- Barber, P., & González, B. (2024). Experiencias de planificación de recursos humanos para la salud. El caso de los médicos. Datos y modelos. Informe SESPAS 2024. *Gaceta sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria*, 38(Extra 1), 3.
- Barreto, D. F. P. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), Article 1. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Cano García, C. P. (2021). *Diseño de los procedimientos para la gestión de ingresos y gastos del Municipio de Amagá*. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/3028>
- Cárdenas, C., Farías Martínez, G. M., & Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa? Un estudio de caso en educación superior. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 19-35.

- Checa, J. C. L. E. (2023). Estructura organizacional, desempeño del rol individual en el trabajo, alienación y las TIC en Tabasco, México. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(2), 201-217.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2005). *Ley Orgánica de Régimen Municipal*. <https://www.mimzach.org.ec/index.php/biblioteca/leyes/leyes-de-administracion-publica/6-ley-organica-de-regimen-municipal/file>
- Da-Fonseca, J., Nariño, A., León, A., & Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 105-111.
- Duarte, D., & Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas*, 3(2), 94-107.
- Felcman, L. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de Gestión, cultura organizacional y liderazgo Después del “big bang” paradigmático* [Doctorado]. Universidad de Buenos Aires.
- Fuentes, J. (2019). La pervivencia de la gestión indirecta de los servicios públicos locales tras la nueva Ley de Contratos del Sector Público: Las sociedades de economía mixta. *Revista Estudios*.
- García, E. D. E. (2023). Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), Article 1. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4629
- González, A. C. L. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Guerrero, O. (2001). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. 2(3), 1-8.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A.
- Lainez, R. P., & Raza, J. A. (2023). Cumplimiento de recomendaciones de auditorías internas en el sector eléctrico, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3157-3179. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6399
- Matamoros, G. O. (2024). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Universidad Externado.
- Mattick, P. (2024). *Marx y Keynes: Los límites de la economía mixta*. Ediciones R y R.
- Maximiano, A. C. A. (2009). *Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo*. <https://repositorio.uvm.edu.ve/handle/123456789/74>
- Mendieta, V. A., & Mendoza, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: Estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQRInvestigar*, 8(3), 979-1000. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.979-1000>
- Mendoza, W. M., García, T. Y., Delgado, M. I., & Barreiro, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Míguez, P. (2010). El debate contemporáneo sobre el Estado en la teoría marxista: Su relación con el desarrollo y la crisis del capitalismo. *Estudios Sociológicos*, 28(84), 643-689.

- Morales, N. J. M., Toukoumidis, A. T., Alejandro, I., Guamán, R., & Caluguillin, A. P. (2019). *Comunicación, ciudadanía y transparencia: Acceso a la información pública como herramienta de participación ciudadana en la gestión administrativa*. *E26*, 362-375.
- Moya, D. F. L. (2021). Las políticas públicas como garantía de los derechos fundamentales. *Sociedad & Tecnología*, 4(S1), Article S1. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS1.113>
- Ojeda, A. D., Solano, A. D., Ortega, D. D., & Cañavera, A. M. (2022). Análisis cuantitativo de un proceso de enseñanza soportado en una estrategia pedagógica de gamificación. *Formación universitaria*, 15(6), 83-92. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000600083>
- Olisarroto, I. M., Reyes, G. E., Martin, V. R., & Villalobos, J. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 93-112.
- Pérez, G., Plata Díaz, A. M., Zafra, J. L., & López, A. M. (2013). Deuda viva municipal en un contexto de crisis económica: Análisis de los factores determinantes y de las formas de gestión. *Revista de Contabilidad*, 16(2), 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2012.12.001>
- Perez, W. E., Serrano, J. F., Colcha, R. V., & Moreno, M. del C. (2022). Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de Acuerdo a la Normativa Legal. *Polo del Conocimiento*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3634>
- Ponce, H. G., González, J. C., & Gomez, J. P. (2022). Cumplimiento normativo sobre información sostenible de las empresas españolas y sus efectos en los avances de la Agenda 2030. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 105, Article 105. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.105.21991>
- Portal, J. (2016). *Control Interno e Integridad: Elementos Necesarios para la Gobernanza Pública*. 198, 7-13.
- Ramos, F. S., & Bayter, L. O. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 128-151.
- Romero, M. Á. M., Tiza, D. R. H., Murillo, J. P. M., Cervantez, D. O. O., & Ordóñez, G. I. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. En *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Rosende, F., & Bengolea, J. M. (1984). Teoría De Los Ciclos Y La Crisis Económica Actual. *Cuadernos de Economía*, 21(63), 207-226.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *METODOLOGÍA Y DISEÑOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA* (5ta ed.). Business Support Aneth SRL.
- Segura, R. D. R. (2024). Estructura organizacional y la Gestión administrativa en el servicio de suministro de energía eléctrica en el Perú, 2019. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2024.01.06>
- Soledispa, X. E., Zea, C. A., & Santistevan, K. L. (2020). La nueva gestión pública: Retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(9 (SEPTIEMBRE 2020)), 371-381.

- Tóala, S. P., & Aguilera, G. S. (2024). Gestión del conocimiento para la mejora del proceso administrativo en departamentos de talento humano. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(2), 208-215.
- Viramontes, E. (2024). Análisis cualitativo en la investigación. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 15, e2074. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v15i0.2074
- Zambrano, Ms. I. I. B., Barzola, Ms. W. J. F., Barzola, Ms. P. J. D., Barzola, C. I. F., Barzola, Ms. J. L. F., & Barzola, Ms. A. J. F. (2023). Importancia de la planificación para mejorar la gestión administrativa en las empresas públicas de turismo, Ecuador. 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), Article 1. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4617
- Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658