



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE LICENCIATURA DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & T.  
COTACACHI, PERÍODO 2022”**

**AUTORES:**

**KATHERIN MISHALL CHÁVEZ GALARZA**

**ERICK PATRICIO ROMERO VERA**

**TUTOR:**

**DRA. LIDIA INÉS DÍAZ GISPERT**

**Otavalo - Ecuador**

**2022**

UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 27 de octubre de 2022

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**Diseño de un modelo de gestión para la reactivación económica de la empresa E R & T, periodo 2022**

Correspondiente a los estudiantes:

Nombre: Chávez Galarza, Katherin Mishell

C.I: 1003876966

Nombre: Romero Vera, Erick Patricio

C.I: 1004552004

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Morocho Terán Johanna Morocho, Mg. Sc.

C.I: 1003157227



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Díaz Gispert, Lidia Inés, PhD

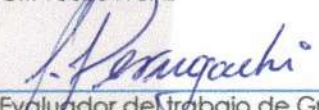
C.I: 1756687677



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Andrade Orbe Manuel Adrián, MBA

C.I: 1002841672



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Perugachi Lamaico Lizandro Manuel, Msc.

C.I: 1001867262

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, CHÁVEZ GALARZA KATHERIN MISHHELL, con CI, 1003876966, de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Declaro que el Trabajo de Titulación "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & T COTACACHI, PERÍODO 2022" es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

CHÁVEZ GALARZA KATHERIN MISHHELL  
1003876966

Yo, ROMERO VERA ERICK PATRICIO, con CI, 1004552004, de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Declaro que el Trabajo de Titulación "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & T COTACACHI, PERÍODO 2022" es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

ROMERO VERA ERICK PATRICIO  
1004552004

## CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Fecha: 23 de septiembre de 2022

Yo, Dra. Lidia Inés Díaz Gispert , en mi carácter de tutor del trabajo de titulación: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & T COTACACHI, PERÍODO 2022", realizado por los estudiantes "Katherin Mishell Chávez Galarza y Erick Patricio Romero Vera" titular de la cédula de ciudadanía "1003876966 y 1004552004", declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.



---

PhD. Lidia Inés Díaz Gispert

1756687677

# ANEXO INFORME RESUMEN DEL SISTEMA ANTI-PLAGIO

## Document Information

Analyzed document	version final Ericki y Karerine .doc (D144551683)
Submitted	9/21/2022 10:36:00 PM
Submitted by	Isabel Ruiz
Submitter email	icruizm@uotavalo.edu.ec
Similarity	5%
Analysis address	icruizm.otaval@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD DE OTAVALO / Tesis-MISHELL CHAVEZ, ERICK ROMERO.docx</b> Document Tesis-MISHELL CHAVEZ, ERICK ROMERO.docx (D143089235) Submitted by: ksoria@uotavalo.edu.ec Receiver: ksoria.otaval@analysis.orkund.com		3
<b>SA</b>	<b>tesis ultima.docx</b> Document tesis ultima.docx (D24346683)		11
<b>SA</b>	<b>MARIA FERNANDA BRAVO SANCHEZ-14 abril.docx</b> Document MARIA FERNANDA BRAVO SANCHEZ-14 abril.docx (D13940096)		1
<b>SA</b>	<b>Trabajo Final 2014Diana Freire.docx</b> Document Trabajo Final 2014Diana Freire.docx (D11297736)		2
<b>SA</b>	<b>Trabajo.docx</b> Document Trabajo.docx (D10244298)		2
<b>SA</b>	<b>MARIA FERNANDA BRAVO SANCHEZ.docx</b> Document MARIA FERNANDA BRAVO SANCHEZ.docx (D13899315)		2
<b>SA</b>	<b>TT José Behr, 1 sept.docx</b> Document TT José Behr, 1 sept.docx (D11417291)		1

## Entire Document

UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
 ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
 TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA DE  
 CONTABILIDAD Y AUDITORIA OCTAVO SEMESTRE  
 "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA  
 PÚBLICA E.R & P. COTACACHI, PERÍODO 2022"  
 AUTORES:  
 KATHERIN MISHELL CHÁVEZ GALARZA  
 ERICK PATRICIO ROMERO VERA  
 TUTOR:

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a mis padres Sixto Chávez y Marisol Galarza quienes han sido un pilar importante en mi vida, logrando inculcar en mí, muchos valores y que con su sacrificio y amor me han brindado la oportunidad de tener una carrera profesional.

A mis hermanos, familiares, amigos y profesores que han formado parte de este proceso muy importante en mi día a día, logrando cumplir con cada uno de mis retos, objetivos y logros conseguidos.

***Katherin Chávez***

Dedico el presente proyecto de tesis a mis padres Mariana Vera y Patricio Romero ya que gracias a su apoyo han hecho posible cristalizar metas y con ello demostrarles que con sacrificio y perseverancia se pueden alcanzar grandes objetivos.

A mi familia por brindarme su apoyo en momentos difíciles. A todas las personas que me acompañaron en esta etapa de la vida, aportando a mi formación tanto profesional como ser humano.

***Erick Romero***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, creador y luz de mi camino, quien, con su bendición y protección diaria, me ha guiado para alcanzar otro ideal en mi vida.

A la Universidad de Otavalo, por haberme brindado la oportunidad de vivir en sus aulas las experiencias más inolvidables del quehacer educativo, que me han ayudado a crecer como persona y como profesional.

A la Facultad de Ciencias Empresariales, pues por medio de la creación de la Licenciatura en Contabilidad y Auditoría , pues esto me ha permitido escalar un peldaño más en las metas que como profesional educativa me he propuesto.

Al Gad Municipal Santa Ana de Cotacachi, por haberme permitido fortificar mis conocimientos al hacerlos prácticos.

A mis padres y familia por haber sembrado siempre en mi corazón valores inigualables como la responsabilidad , la dedicación y la paciencia; estos han contribuido para convertirme en la profesional que debo ser.

A mi asesor Dra. Lidia Díaz, quien ha colaborado incansablemente con todo ese bagaje académico y científico que posee, en la realización de este trabajo, paso a paso, de manera constante y desinteresada.

Vaya para todos ustedes mis más sentidos agradecimientos, y tengan la certeza de que no defraudaré la confianza que han depositado en mí.

**Los autores**

# ÍNDICE

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>ANEXO INFORME RESUMEN DEL SISTEMA ANTI-PLAGIO.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. GESTIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. REACTIVACIÓN ECONÓMICA. SUS CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>34</b>
<b>CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R &amp; T COTACACHI, EN FUNCIÓN DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO..</b>	<b>37</b>
<b>3.1. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ...</b>	<b>38</b>
<b>3.3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA PÚBLICA COTACACHI E.R&amp;T .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R &amp; T COTACACHI .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5. RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO MARCELO PINTO PERSONA AUTORIZADA A BRINDAR INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>3.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO III. ELABORACIÓN UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA E.R.&amp; P. COTACACHI, PERIODO 2022.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E&amp;P COTACACHI .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3. ALCANCE .....</b>	<b>59</b>
<b>4.4. PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5. PUESTOS Y PERFILES .....</b>	<b>60</b>



<b>4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	63
<b>4.7. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA</b> .....	67
<b>4.8. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS</b> .....	69
<b>4.9. IMPACTOS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO</b> .....	80
<b>4.10. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	82
<b>CONCLUSIONES</b> .....	84
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	85
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	86
<b>ANEXOS</b> .....	94

## **ÍNDICE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Misión de la entidad .....	44
<b>Tabla 2.</b> Visión de la empresa .....	45
<b>Tabla 3.</b> Objetivos de la organización .....	46
<b>Tabla 4.</b> Reglamento interno de la empresa .....	47
<b>Tabla 5.</b> Organigrama que define las líneas de mando y autoridad interna .....	48
<b>Tabla 6.</b> Funciones específicas de actividades diarias .....	49
<b>Tabla 7.</b> Estructura de organización apropiada .....	50
<b>Tabla 8.</b> Clima laboral .....	51
<b>Tabla 9.</b> Capacitación .....	52
<b>Tabla 10.</b> Modelo de gestión administrativa .....	53
<b>Tabla 11.</b> Establecer el modelo de gestión administrativa .....	54
<b>Tabla 12.</b> Implementación del modelo .....	55
<b>Tabla 13.</b> Flujograma .....	68
<b>Tabla 14.</b> Plan de acción .....	82

## **ÍNDICE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Diseño de la investigación .....	37
<b>Figura 2.</b> Logo corporativo de la Empresa .....	41
<b>Figura 3.</b> Estructura Organizacional Administrativo .....	42
<b>Figura 4.</b> Unidad de Negocio Hostería Cuicocha .....	43
<b>Figura 5.</b> Misión de la entidad .....	44
<b>Figura 6.</b> Visión de la empresa .....	45
<b>Figura 7.</b> Objetivos de la organización .....	46
<b>Figura 8.</b> Reglamento interno de la empresa .....	47

<b>Figura 9.</b> Organigrama que define las líneas de mando y autoridad interna .....	48
<b>Figura 10.</b> Funciones específicas de actividades diarias .....	49
<b>Figura 11.</b> Estructura de organización apropiada .....	50
<b>Figura 12.</b> Clima Laboral .....	51
<b>Figura 13.</b> Capacitación.....	52
<b>Figura 14.</b> Modelo de gestión administrativa .....	53
<b>Figura 15.</b> Establecer el modelo de gestión administrativa .....	54
<b>Figura 16.</b> Implementación del modelo .....	55
<b>Figura 17.</b> Macro localización de la empresa.....	58
<b>Figura 18.</b> Micro localización de la empresa .....	59
<b>Figura 19.</b> Estructura orgánica general.....	64
<b>Figura 20.</b> Organigrama funcional .....	65
<b>Figura 21.</b> Estructura orgánica hostería.....	66
<b>Figura 2.</b> Organigrama funcional .....	67
<b>Figura 25.</b> Procedimiento de cierre de caja .....	70
<b>Figura 26.</b> Procedimiento de arqueo de caja .....	71
<b>Figura 27.</b> Procedimiento de pago de facturas .....	72
<b>Figura 28.</b> Procedimiento de capacitación al personal.....	74
<b>Figura 29.</b> Proceso de mantenimiento .....	75
<b>Figura 30.</b> Ejemplo de pago de servicios básicos .....	77
<b>Figura 31.</b> Procedimiento de pago al personal.....	79

# 1. INTRODUCCIÓN

El año 2020 ha sido difícil y atípico para la mayoría de las compañías en el mundo porque experimentaron una considerable caída en sus ingresos, tanto por los cambios en el consumo y las restricciones sanitarias implementadas por parte de los gobiernos. La repentina aparición del virus COVID-19 ha ocasionado profundos cambios en la sociedad y en el entorno empresarial en particular, en un contexto complejo como el que vivimos, que obliga a reconsiderar continuamente rutinas para sobrevivir. (García et al, 2020, p.1).

La pandemia trajo consigo cambios económicos, sociales y políticos permanentes, tendencias como el teletrabajo, y el uso generalizado de Internet. Las restricciones empleadas por varios países han debilitado la actividad económica en el entorno empresarial, la gravedad de la recesión se ha debido a los efectos combinados de la demanda como la oferta, la desinformación ha dificultado la capacidad de los consumidores para comprender, planificar y hacer frente a las amenazas sanitarias, económicas y sociales que han provocado cambios en el mercado y en el comportamiento sociocultural de los consumidores.

Según el Informe Especial elaborado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2020) afirma que “la evolución y los efectos de la pandemia de la COVID-19 en Latinoamérica el análisis se centra en la estructura productiva y empresarial de los alteración económica y financiera que agravan el crecimiento económico en la zona y en las estructuras preexistentes” (p.2).

Sin embargo algunas empresas de la región han registrado declives en sus ingresos que ocasionan problemas para cumplir sus actividades con respecto a sus obligaciones salariales y financieras, que dificultades accesos de financiamiento para capital de trabajo como fue: En Brasil, en el año 2020, se obtuvo un total de 76% de las empresas industriales las cuales redujeron o paralizaron su producción y el 55% ha tenido dificultades para acceder a crédito para capital de trabajo, en el país de Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenían liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril (un 12,3% no pudo pagar la nómina); el 38% no pudo pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores, y el 57% no pagó los impuestos. (Unidas, 2020,p.6)

Según el informe de los sectores y empresas frente al Covid (2020), determina que el 50% de las empresas necesita entre cuatro y nueve meses para recuperar el nivel de facturación previo a la crisis. La situación se agrava entre las empresas, que necesitarían un período que va de siete meses a más de un año para lograr este objetivo. Sobre la base de los diagnósticos en relación con la situación de las empresas y de las características de la crisis, se estima que cerraron 2,7 millones de empresas formales, con pérdidas de 8,5 millones de puestos de trabajo a nivel global, una de las lecciones innegables que deja la crisis es la necesidad de adecuar las estructuras y ajustar las operaciones de las empresas para cortar las ataduras del pasado consiste en superar modelos de organización rígidos y estáticos mediante la implementación de un modelo de gestión que se enfoque en conocer la situación real de la empresa y así lograr a largo plazo cumplir con los objetivos propuesto que conlleven a tomar decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas. (p.7)

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (2021), informo que el total, de unidades económicas, durante el período fiscal en el 2020 registraron movimientos económicos de ventas, personal ocupado, afiliado medido a través de plazas de empleo registrado en la seguridad social o realizaron una declaración al RISE, desde una perspectiva sectorial y territorial donde se manifiesta que el número de empresas activas para el año 2020 fue 846.265, con ventas totales \$97756 y una masa salarial de \$17248. Lo que determina que las empresas mantienen un sistema, que ayudan a formar su estructura, sean éstas: familiar, sociedad, público, privado o mixto, denotando un incremento en las iniciativas de producción y prestación de servicios sociales y personales con características de cooperación y autogestión (p.2)

En este marco, las empresas deben redefinir el propósito de sus negocios optando por la implementación de una gestión administrativa, que implique conocimientos que organicen y gestionen los recursos disponibles con el fin de obtener los resultados deseados. La gestión empresarial a nivel global ha ido evolucionando en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de los productos y servicios. (Hernández et al. 2011, p.1).

Los modelos de gestión empresarial se han fortalecido como una estrategia

para enfrentar la aparición de mercados más desarrollados, globalizados y menos predecibles ocasionando un constante cambio en las expectativas y necesidades de los usuarios, ocasionando una reacción con más flexibilidad y rapidez en las organizaciones, por ende, este modelo es una herramienta esencial para el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones, que utilizan referentes tanto en calidad, eficiencia y eficacia, estos conceptos son de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquellos que son competitivos tanto interna como externamente (García, 2011, p.1).

Con la implementación de este modelo se busca proporcionar información clara y concisa de la empresa para determinar la capacidad de detectar en forma proactiva momentos de crisis, basándose en información suministrada por esta herramienta, de tal forma que permita un mejor control administrativo para alcanzar el éxito (CEPAL, 2020,p1).

En Ecuador, las empresas constituyen uno de los principales sectores económicos que ayudan en la economía del país y a la vez se encargan de satisfacer las necesidades y demandas del mercado, es por esto por lo que el éxito empresarial es determinante para la estabilidad económica del país, donde el análisis de los modelos de gestión aplicados en los negocios en el país, permiten identificar la situación de la empresa, determinando las debilidades sobre los aspectos administrativos, financieros que no permiten una comunicación adecuada de las funciones, responsabilidades y la filosofía empresarial.

Según el Plan de Creación de Oportunidades (2021), establece que:

“El objetivo 1 del Eje Económico manifiesta el incremento y fomento de manera inclusiva las oportunidades de empleo y las condiciones laborales” (p.43), donde se especifica como un componente esencial en la coordinación de acciones que persiguen sus objetivos para incrementar la actividad económica en el mercado. Así también como “el objetivo 2 del Eje Económico explica que impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones modernización del sistema financiero nacional” (p.52), se centra en la apertura positiva a los vínculos comerciales mediante un turismo sostenible a partir de promociones y diversificaciones de los productos de las empresas que se enfocan en las actividades turísticas.

Ecuador es considerado como un destino turístico principalmente por su mega diversidad ambiental, lo que permite que su imagen y posicionamiento internacional se fortalezcan y generen un crecimiento económico de la actividad en el país. No obstante, el sector turístico se ha paralizado a causa del COVID-19, ocasionando una evidente fragilidad del sistema turístico y la afectación económica de gran magnitud.

En Imbabura, las entidades enfocadas en el turismo de naturaleza hacen frente al virus del Covid-19, para incentivar el turismo y mejorar el nivel de vida de los pobladores, con la implementación de estrategias y tácticas enfocadas en la mejora continua en las organizaciones (García, 2020, p.1).

En el cantón Cotacachi, la laguna de Cuicocha, ubicada a 10km al este de la ciudad, ha formado parte del desarrollo y crecimiento económico del cantón, es visitado por su belleza paisajística como lo que posee la laguna, tiene una gran biodiversidad de flora y fauna, algunos a su vez son refugios silvestres, el cual no está por demás su conservación y preservación natural. La situación que actual se vive el mundo ha generado pérdidas económicas una de ellas es en la empresa de investigación que está estrechamente relacionado con el turismo comunitario. En este contexto, el presente documento hace un análisis referente a los acercamientos de la Economía Social y Solidaria, que se enfoca en desarrollar el turismo en su máxima expresión en las organizaciones que se dedican a la oferta de los servicios que permiten el desarrollo de actividades económicas, con el propósito de incrementar la eficiencia de la estructura organizacional con la ayuda de un modelo de gestión administrativa en la Empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi EP.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La crisis económica que afecta al mundo ocasionó un impacto en las organizaciones, que ha llevado a la fase de recuperación, por medio del liderazgo resiliente que reconoce y refuerza los cambios críticos de una mentalidad del "hoy" a una "del mañana", percibiendo las reformas en el mercado y en la sociedad la cual ha causado incertidumbres sustanciales que deben ser aprovechadas como una oportunidad para crecer y cambiar fallos encontrados en las entidades.

Además, ha generado un impacto global con efectos externos negativos a través del canal comercial, de términos de intercambio, de turismo y remesas. Según el informe de Reactivación económica (2020), los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) no han sido ajenos a dichos efectos, se observa estimaciones que han variado a un escenario decrecimiento de 5.9%, 4.9%,7.4% y 12% de los países como Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú (p.9).

La Organización Mundial del Turismo (2020), muestran una caída del 87% del número de llegadas de turistas internacionales. Además, mantiene su llamamiento a una mayor coordinación entre los países con respecto a los protocolos de viajes que permita la reactivación tanto económica y del turismo en América Latina y El Caribe. Sin embargo, para el año 2021 el turismo ha sido de adaptación y aprendizaje porque ha superado los desafíos y aprovechado nuevas oportunidades para reactivar el sector y logran un turismo inclusivo, innovador y sostenible ( p.1).

La economía de Ecuador tuvo un gran golpe con muchos desafíos e incertidumbres en materia económica, según el informe del Banco Central (2022), se ha previsto un incremento del PIB, con 3,8% entre el primer trimestre de este año y el mismo periodo de 2021, con un crecimiento de la económica de 0,4% que desempeña en los indicadores con un aumento de 6,7% del consumo final de hogares, 6,5% del gasto del Gobierno Central, con una recuperación del 4% en inversiones conocida como formación bruta de capital fijo. (p.1)

Actualmente el turismo representa la tercera fuente de ingresos no petroleros más importante, detrás de la producción de banano y del camarón, con el 2,2% del Producto Interno Bruto (Ministerio de Turismo, 2020, p.1). El sector turístico, se ha convertido en un pilar fundamental del país contribuyendo de esta manera en el desarrollo global, la sostenibilidad económica, ambiental y social. Siendo de esta forma, una actividad de gran importancia para el desarrollo económico de la región.

En la provincia de Imbabura, las jurisdicciones locales y comerciantes de a poco se adecuan a la nueva normalidad, para reactivar la economía de los cantones. Desde la Prefectura de Imbabura se anunció un plan de reactivación en la zona, para impulsar su economía ante la situación local. Las autoridades de los gobiernos parroquiales mantienen una estrecha coordinación para poner en marcha esta iniciativa que apunta a dinamizar los sectores afectados por el cierre de las

empresas y microempresas para contribuir en el mejoramiento de la productividad. Imbabura cuenta con 539 establecimientos turístico brindando entretenimiento a turistas nacionales y extranjeros. (Benalcázar, 2020, p1). Para afrontar la problemática actual, se considera que la gestión empresarial afianzada fortalezca la innovación y sostenibilidad, que son herramientas fundamentales para el fortalecimiento de capacidades y la reorganización productiva.

Según Gras (2013) expresa que la organización, coordinación, planificación y gestión de recursos, garantizan niveles altos de competitividad y de preparación ante situaciones complejas, es así como en un contexto donde la economía está en riesgo (p. 10). Sin duda alguna este mecanismo empresarial ha resultado útil para muchas organizaciones con el fin de agilizar la toma de decisiones e identificar oportunidades y encaminar operaciones para acceder a los mercados mediante una adecuada adaptación de procesos, productos y servicios.

Esta situación no es ajena a la vivencia de la Empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi E.P, creada mediante ordenanza el 8 de agosto de 2011, representa un modelo empresarial acorde con la Ley de Empresas Públicas, como un mecanismo adecuado para impulsar el desarrollo económico cantonal aprovechando eficientemente el potencial turístico existente, ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Santa Ana de Cotacachi. Sus límites situados en el norte y oeste con la provincia de Esmeraldas, al sur con la provincia de Pichincha y cantón Otavalo, al este con los cantones Antonio Ante, Otavalo y Urcuquí. El cantón goza de un clima templado semiseco o andino de valle y con una temperatura que oscila entre los 14° a 18°C. Por otra parte, las características topográficas y climáticas del cantón permiten diferenciar claramente dos zonas: la Andina y la Subtropical.

La Empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi EP, está formada por una estructura orgánica las cuales están aprobada por la Norma Técnica de Administración por Procesos y Prestación de Servicios emitida por La Secretaria Nacional de Administración Pública en el art, 118 literal b) en el Reglamento de la LOSEP. La entidad tiene dependencias turísticas como las piscinas de Yanayaku, Hostería Cuicocha, Termas Nangulvi y la Radio Cotacachi 93.5 FM, su objetivo es cumplir con las expectativas tanto del turismo como entretenimiento, que ha incrementado actividades para el disfrute de los turistas tanto nacionales como extranjeros.



Mediante un diagnóstico realizado en la empresa, se determinó que existe carencia de una estructura sólida en el área administrativa, cuenta con 6 empleados que desempeñan diferentes cargos en el departamento administrativo de acuerdo con ordenanza de creación de la empresa.

El problema más relevante según información directa obtenida del gerente Ing. Marcelo Pinto, es la falta de un modelo de gestión administrativa que permita comprender, establecer un enfoque estructurado para alinear acciones que mejoren la empresa y a su vez el correcto funcionamiento del control interno. Al proponer este modelo optimizará el trabajo operativo de la compañía que brinda servicios turísticos y entretenimiento para los usuarios. Además, se utilizará el direccionamiento estratégico con sus componentes, tomando como referencia la visión, misión, políticas, valores de la compañía; con el fin de identificar los factores de riesgo para diseñar un modelo de gestión que sea aplicable para la compañía en estudio..

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como contribuye un modelo de gestión administrativa en la reactivación económica de la empresa pública E R & T Cotacachi, período 2022?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Con la propuesta se dará una solución al problema administrativo que se originó debido a la falta de un modelo de gestión ocasionando carencia de metas, planes y acciones de manera interna y externa afectando el nivel económico de la empresa. Este modelo está diseñado con el fin de ayudar en los procedimientos de la asignación, planificación, organización, que faciliten un control interno en los departamentos de la entidad. El beneficiario directo de la implementación del modelo de gestión administrativa en la empresa pública E R & T Cotacachi, creada el 08 de Agosto de 2011 sustentando el mejoramiento y fortalecimiento de la estructura organizacional.

Además, se orientó en las líneas de investigación del área de ciencias empresariales, que tienen un perfil amplio de inclusión, para ser sustentado desde el punto de vista teórico, de acuerdo con la argumentación de pertinencia que permita

la generación de nuevos paradigmas que orientan la comprensión académica. Su investigación se realizó en la carrera de Contabilidad y Auditoría en la línea de investigación de los procedimientos contables y de auditoría que se entiende como las técnicas y prácticas que se encargan de medir, registrar y analizar los flujos generados en las transacciones de la entidad, presentando la información de la manera adecuada para una buena toma de decisiones, así mismo, se denota en la sub-línea de contabilidad general que se basa en los conjuntos de principios, normas y procedimientos, los cuales permiten registrar de forma ordenada y detallada los hechos económicos de una gestión empresarial. De allí se deriva el modelo de gestión administrativa que analiza, organiza y combina los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones para un buen desempeño en la parte administrativa de la empresa. Por lo tanto, la función que cumple la esta línea de investigación viene enmarcada con los lineamientos de conocimientos a construir del proyecto constituyendo una orientación disciplinaria y con información específica, guiada para la integración de los entes involucrados.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión administrativo que mejore la reactivación económica de la empresa pública E.R & T Cotacachi, periodo 2022

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente la importancia de un modelo de gestión administrativa para la reactivación económica en las empresas públicas.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa pública E.R & T Cotacachi, en función del diseño de un modelo de gestión.
- Elaborar un modelo de gestión administrativo para la empresa E.R.& T. Cotacachi, periodo 2022

# **CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

En este capítulo se abordará los temas teóricos encontrados en la investigación bibliográfica, tomando como referencia los criterios de varios autores nacionales e internacionales que están relacionados con el modelo de gestión para la reactivación económica en las empresas públicas información que será útil para desarrollar una propuesta a futuro.

## **2.1. ADMINISTRACIÓN**

En la actualidad una correcta administración es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, puesto que es un entorno económico que se caracteriza por la globalización, la competencia y la crisis económica vínculos que determinan la economía mundial, donde las empresas necesitan procesos y técnicas de dirección que promuevan el desarrollo de la innovación y permitan lograr su éxito. (CESLAM, 2020, p.1) En este sentido, ha contribuido en la innovación de la sociedad, puesto que ha proporcionado lineamientos que se enfocan en optimizar el aprovechamiento de los recursos para realizar cualquier actividad con mayor eficiencia y eficacia en los avances de la humanidad.

El término administrar proviene del latín Ad - ministrare que significa “estar bajo el mando del otro, servir” o ad manus trahere “manejar, gestionar”(Pavón, 2016, p.4). Es decir que la administración se enfoca en la dirección emprendedora, generando motivación para emprender e iniciar un nuevo negocio, por ello la administración se convirtió en la actualidad como una tendencia social para las empresas pequeñas y medianas. Sin embargo, el significado de esta palabra ha surgido una transformación radical, puesto que la tarea de administrar pasó a ser la de interpretar objetivos propuestos en la organización y transformarlos en acción organizacional.

Según Idalberto Chiavenato (2007), denomina a la administración como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr

los objetivos organizacionales (p.10), Por lo tanto, se considera como imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones. Mientras que Clushkov (2015), menciona a la administración como un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información; la recibe del objeto de dirección, la procesa y trasmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso de forma continua en un determinado tiempo (p.45)

Así mismo se introdujo elementos nuevos en el campo de la relación humana y la distribución, además existe cuatro principios de la administración científica, que se basa en:

- El estudio científico del trabajo, que debe ser ejecutado por un equipo de especialistas, que estén especializados en los métodos de trabajo, donde se definieran los procesos operativos para establecer la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero en óptimas condiciones, es decir, que este principio se refiere a que los administradores deben reemplazar sus métodos históricos de las demoras, movimientos y operaciones realizadas por actuales métodos que ayude a tener un trabajo suficiente por parte de los empleados. Donde se establece que mientras más productivo sea un trabajador deberá tener una mejor remuneración.
- La selección científica y entrenamiento de los trabajadores, se recomienda una selección de forma sistemática que se basa en sus aptitudes, donde el trabajador puede resultar eficiente para un puesto de trabajo. Este principio se relaciona con la preparación científica de los trabajadores, donde ayudará a producir más y de mejor forma de acuerdo con el método planificado.
- La acción cooperativa entre directivos y operarios, este principio se basa en los intereses tanto de los trabajadores como del gerente, por lo que se propone una remuneración laboral que se base de acuerdo con la productividad del empleado, es decir, que el trabajador que más produce gane más.

Por ende, la responsabilidad y especialización de los superiores en la planificación el trabajo, se basa en que el trabajo y la responsabilidad se dividen de manera casi igual entre la autoridad y empleados, de allí se origina la división del trabajo que permite realizar las actividades con mayor eficiencia mediante la asignación de tareas que se realice de forma científica y

disciplinada. (Juan Martin, 2019, p.1)

La administración es esencial para lograr la competencia, productividad y calidad máxima en una entidad, es decir, es una ventaja competitiva en el mercado para alcanzar las metas empresariales y organizacionales que permitan tomar decisiones sea en el ámbito interno como externo (Lourdes, 2011, p.3). Por lo tanto, es esencial en las actividades del ser humano, encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo en términos de objetivo.

## **HISTORIA Y ORIGEN DE ADMINISTRACIÓN**

La historia de la humanidad se puede describir como el desarrollo de las organizaciones sociales iniciando en la época prehispánica por los nómadas, donde las tribus comenzaron a recolectar semillas, frutas y cazar animales dando un gran paso a la agricultura y creación de comunidades llamados pueblos. Sin embargo, las sociedades se han transformado durante varios siglos donde caracterización a las formas predominantes agrarias, dando un lugar importante a las familias, grupos informales y pequeñas comunidades, procurando el origen a los tipos de industrias inducidas por la Revolución Industrial y el desarrollo de las organizaciones y centros industriales. Es decir, que la administración surge desde que el ser humano inicia a trabajar en la sociedad, por ende, es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean más productivos por lo cual se considera como uno de los acontecimientos más importante que sucedió en la historia social. (Perspectivas, 2007, p.45) Por lo tanto, la administración ha existido no solo como una disciplina, sino como un medio que coordina los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr cumplir objetivos comunes.

En el siglo XX, los avances tecnológicos e industriales han desarrollado la administración científica conocida como teoría científica que es una ciencia indispensable para el mejoramiento industrial y económico que estudia las causas y efectos de los problemas que afectan a la organización (Beltrán et al., 2018,p. 23), por lo tanto, la administración es considerada como una ciencia que tiene actividades dirigidas a los recursos de una organización para alcanzar las metas organizacionales de una manera eficaz y eficiente, que se encuentra a través de análisis de funciones que lo conforman como procesos.

Henry Fayol, fundador de la escuela clásica de la administración, menciona

que las prácticas administrativas se orientan en patrones que se identifican y analizan de forma sistemática, a través de premisas básicas y trazos de proyectos de una doctrina congruente de la administración. (Stone, 1997, p.36-39)

Karl Marx, determina que la administración se refiere al materialismo histórico, donde toda la organización debe alcanzar metas y a su vez está constituida por individuos que tienen el control de sus actividades, puesto que el desarrollo de la administración se rige en términos estrictos de los reglamentos y líneas de autoridad definidos en cada departamento de la organización. (Stone, 1997, p.39-40)

Frederick Winslow Taylor conocido como el padre de la administración, quien en 1911 aporta con las primeras contribuciones a la escuela en plantear que la administración debe ser analizada y aprendida de manera científica, además propone que el empleado sea remunerado en función de su productividad y determina que debe existir mejores técnicas de desempeño laboral por medio de la aplicación de métodos científicos en el trabajo. (Myriam, 2018.p.1)

La administración es importante debido a la aplicación que permite tener una mejor efectividad en una organización por un conjunto de personas que trabajan en equipo y utilizan eficientemente los recursos económicos para cumplir con las tareas establecidas, sin dejar a un lado la preparación, creatividad, y el correcto desempeño mediante la optimización de cada acción que se ejecute, por ende, es una actividad indispensable en las organizaciones, puesto que garantiza una competitividad más efectiva, es decir, la administración es hacer algo a través de otros, para entender el proceso de administración se debe analizar los elementos de: Objetividad, donde la administración se enfoca en lograr fines o resultados, en cambio la eficiencia se obtiene cuando se logra cumplir objetivos en un tiempo establecido y finalmente para obtener una competitividad se orienta por la capacidad de una organización para generar sea productos o servicios con valor agregado para obtener a futuro beneficios, calidad y reconocimientos en el mercado. (Salas Ramírez, 2014, p.7)

En la actualidad la administración ha dejado varias contribuciones con elementos relevantes e implícitos, a pesar de que ha transcurrido por un proceso evolutivo desde su origen de caracterización por el desarrollo de los avances teóricos, herramientas y metodologías, es vigente en situaciones de cambio con los negocios globales de cada organización para sobrevivir en un mundo competitivo en

el actual mercado

## **TIPOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Se clasifican de acuerdo con el área donde se desarrolle el respectivo proceso como:

### **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Se refiere a la rama que se encarga de la gestión de instituciones y órganos del gobierno que se encaminan para concretar los propósitos regidos a través de un sistema político, combinado con condiciones que dominan en el estado, por lo tanto, es la ejecución y observancia de la política gubernamental que concierne los problemas, poderes y técnicas que llevan implicadas de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales. Por lo general estas empresas se dedican a cumplir con los procesos necesarios para obtener beneficios de una comunidad, se debe tomar en cuenta que la función de las personas que llevan a cargo de este tipo de administración es distribuir los presupuestos de forma estratégica para que sean reflejados en la ejecución de programas y proyectos, para crear un vínculo directo y transparente entre los ciudadanos y estructura de gobierno. (Empresa, 2021, p.1)

Para identificar la administración pública se debe diferenciar que se encarga del manejo de tributos que provienen de los diferentes sectores de la economía, además que evidencia rasgos que comprenden en la eficiencia y eficacia del desarrollo en las empresas.

### **LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS**

Según el Art. 1 en la LOEP (2017), menciona que Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.( p.3)

Además, en el Art 2, de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017), establece objetivos que se sustentan de objetivos que se enfocan en establecer medios para garantizar el cumplimiento, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, además, de regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República. Así mismo de fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social, por ende las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica. Igualmente proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir (p.3)

En cambio el art. 3 de la LOEP (2017), establece que las empresas públicas se rigen en los principios establecidos para contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana, además de promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, por ende es esencial propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos, preservando y controlando la propiedad estatal y la actividad empresarial pública. (p.4)

Por ende, el art. 4 de las LOEP (2017), determina que Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (p.4)

Y para la creación de empresas públicas, según el Art. 5 (2017), menciona



que se realizara mediante decretos ejecutivos para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva, por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados y por medio de escrituras públicas para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso. (p.25) Además, la denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PUBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar. El domicilio principal de la empresa estará en el lugar que se determine en su acto de creación y podrá establecerse agencias o unidades de negocio, dentro o fuera del país. En el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario competente, se detallarán los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.( p.5)

En cambio, el Art 6 de la LOEP (2017), menciona que los órganos de dirección y administración de las empresas públicas están constituidos por el Directorio y la Gerencia general, puesto que son unidades esenciales para el desarrollo y gestión donde se establece que el directorio de la empresa creada por la Función Ejecutiva estará integrado por:

La o el Presidente del directorio de la empresa coordinadora de empresas públicas, o su delegada o delegado permanente, quien lo presidirá; La o el titular del Ministerio del ramo correspondiente, o su delegada o delegado permanente; y una o un delegado de la Presidenta o Presidente de la República.

En cambio, para empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o para las creadas entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, el Directorio estará conformado por el número de miembros que se establezca en el acto normativo de creación, el que también considerará los aspectos relativos a los requisitos y período. En ningún caso el Directorio estará integrado por más de cinco miembros. Para el caso de los directorios de las empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados, sus miembros serán preferentemente los responsables de las áreas sectoriales y de planificación del gobierno autónomo descentralizado relacionado con el objeto de la empresa pública. El acto normativo de creación de

una empresa pública constituida por gobiernos autónomos descentralizados podrá prever que en la integración del Directorio se establezca la participación de representantes de la ciudadanía, sociedad civil, sectores productivos, usuarias o usuarios de conformidad con lo que dispone la ley. (p.6)

Según el Art 8 de la LOEP (2017), menciona que las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados, la Presidenta o el Presidente serán la Alcaldesa o el Alcalde, la Prefecta o Prefecto, la Gobernadora o Gobernador Regional, o su respectivo delegado, quien deberá ser una funcionaria o funcionario del gobierno autónomo descentralizado. En el caso de empresas creadas por más de un gobierno autónomo descentralizado, la presidencia del Directorio estará a cargo de la autoridad que designen los representantes legales de dichos gobiernos. En las empresas creadas entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, la presidencia la ejercerá quien sea elegido de entre los miembros principales del Directorio. (p.6)

Así mismo el Art. 9 relacionado a las atribuciones del Directorio, estipulado en el Art 9 de la LOEP (2017), se encarga de establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento; Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo; Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa; Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución; Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio, entre otros. (p.7)

Por ende, en el Art. 10 de la LOEP (2017), La o el Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República. (p.7)

Conjuntamente tiene Deberes y Atribuciones que debe cumplir de acuerdo a

lo establecido en el Art, 11, puesto que al ser responsable de la Administración y gestión de la empresa pública, ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública; cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio; Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados, entre otros. (p.8)

### **LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO - LOSEP**

Según el Art. 1 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2020), menciona que la presente ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación. (p.3)

Además, en el Art. 2 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2020), indica que el objetivo de esta ley se basa en el servicio público tienen como fin propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (p.3)

Así mismo el art. 3 de la LOSEP (2020), menciona que los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. (p.3)

Según el Art. 4 de la Ley Orgánica de Servicios Públicos (2020), manifiesta que las servidoras y servidores públicos trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo en función a cualquier título designado dentro del sector público. (p.3)

Igualmente, el art. 22 de la LOSEP, decreta que los deberes de las o los servidores públicos se basan en respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la

Ley. Además de efectuar personalmente con las obligaciones de su puesto, con eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades y su jornada de trabajo legalmente establecida, para ejercer sus funciones con lealtad institucional, por ende, sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución y a su vez someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.( p.8)

En cambio, el art. 23 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2020), menciona que los derechos de las servidoras y los servidores públicos se enfocan en percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad, por lo tanto, los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables. Al mismo tiempo gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley, además de recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley y gozar de prestaciones legales y de jubilaciones entre otras. (p. 9)

Así mismo el Art 51, de la Ley Orgánica de Servicio Público (2020), establece que al ejercer la rectoría en materia de remuneración en el sector público corresponde a recursos humanos, por lo tanto al proponer las políticas de Estado y de Gobierno efectúan un control en la administración central e institucional de la Función Ejecutiva mediante inspecciones, verificaciones, evaluaciones de gestión administrativa orientada en el estricto cumplimiento de las normas contenidas en el reglamento general de la resolución del Ministerio de Trabajo, por lo tanto se establece políticas nacionales y normas técnicas de capacitación para coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación.(p.19)

Según lo establecido en el Art. 52 de la LOSEP (2020), establece que las atribuciones y responsabilidades de Talento Humano es cumplir y hacer cumplir con las resoluciones vigentes en el Ministerio de Trabajo, por ende, se debe elaborar proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión de talento humano mediante un reglamento interno que describa, clasifique y valore los puestos institucionales con enfoque en la gestión de competencias laborales, para asesorar y prevenir la correcta aplicación de la ley. (p.20)

Conjuntamente en el Art.54 de la LOSEP determina que el sistema integrado de desarrollo de talento humano del servicio público está formado por los subsistemas de planificación donde clasifican los puestos, además reclutan y selecciona las personas que serán contratadas según el desarrollo profesional, formación, capacitación y evaluación de desempeño.(p.21)

En el Art. 56 de la Ley Orgánico de Servicio Público (2020), menciona que las Unidades de Administración de Talento Humano aprobara las Directrices Presupuestaria para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente con treinta días posteriores a la expedición, esta norma de planificación institucional no se aplica a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Universidades y entidades sujetas al ámbito de la Ley Organiza de Empresas Públicas, por ende los Gobiernos Autónomos Descentralizados, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual de talento humano, que será sometida a su respectivo órgano legislativo.(p.21)

Por lo tanto, el Art. 57 de la LOSEP, se basa el aprobar la creación de los puestos por parte del Ministerio de Trabajo, la cual deberá adjuntar un informe de las unidades de administración de talento humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en el caso de masa salarial, por ende, se exceptúan del proceso los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, universidades y entidades sometidas a la Ley Organiza de Empresas Pública. (p.21)

Según el Art. 57 de la LOSEP (2020), menciona que el Ministerio de Trabajo, aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público, por medio de un proceso establecido en el inciso anterior los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, las universidades y escuelas politécnicas públicas y las entidades sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. (p.21)

En el Art. 62 de la LOSEP (2020), detalla que, para la clasificación de puestos en el servicio público, sus reformas serán uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración

de talento humano de la entidad, nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad. (p.23)

En cambio, el Art. 63, de la Ley Orgánica de Servicio Público, menciona que se necesita de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (p.23)

Sin embargo, en el Art. 71 de la LOSEP (2020), determina que el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. (p.24). Conjuntamente con el Art. 73 de la LOSEP (2020), donde menciona la formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.(p.24)

Según el Art.86 de la LOSEP (2020), menciona que el ingreso de las y los servidores a la carrera del servicio público, además de cumplir con los requisitos previstos en esta Ley, se requiere: Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para el desempeño del puesto; Haber sido declarado ganador del concurso de méritos y oposición, lo que debe constar en el acta respectiva; y, Haber sido posesionado en el cargo. (p.25)

El Art.96 de la LOSEP, decreta que, En las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas, se establece la remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados.( p.25)

Así mismo el Art. 101, menciona que Las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles

estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobadas mediante resolución expedida por el Ministerio del Trabajo, previo informe favorable del Ministerio de Finanzas. Las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos que no se encuentren ocupados, serán aprobadas mediante resolución expedida por el Ministerio del Trabajo; siempre y cuando no vulneren derechos adquiridos por parte de las y los servidores públicos. (p.25)

## **ADMINISTRACIÓN PRIVADA**

Se basa en normativas privadas y en el interés individual, que describe la dirección de una empresa, este tipo de administración tiene como estímulo la competitividad y, la evaluación de su desempeño se basa en la percepción de la calidad, por ende, se considera como la columna vertebral para el desarrollo económico que se lleva a cabo cualquier organización. (Moya, 2019. p.1) Por lo tanto, se debe tomar en cuenta que la administración privada es un sistema individualista que atiende la dirección de una empresa, institución u organización no gubernamental, para obtener ingresos, beneficios y ganancias. Esta administración cuenta con funciones básicas como:

- Planificación, este término implica que los administradores piensan con relación a sus metas y acciones que se genera por actos de un plan o lógica. Al hablar de plan se presenta objetivos que la organización establece y los procedimientos que tienen para alcanzarlos, en sí, planificar consiste en elegir metas de la organización que se aplican en los departamentos donde se crean programas para lograrlo de manera sistemática, por ende, este proceso se usa para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarla.
- Organización, este proceso se encamina en ordenar y distribuir, el trabajo, la autoridad y los recursos para alcanzar las metas organizacionales, es decir, que se enfoca en comprometer a dos o más personas para que trabajen juntos de manera estructurada
- Dirección, se entiendo como el conjunto de procesos utilizados para que los miembros de la organización para promover los intereses de la organización.
- Control, se refiere al monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas, donde comprueba las acciones y programas para determinar el cumplimiento de los objetivos fijados y plantear medidas de corrección y

mejora continua. Cruz et al. (2021)

Además, se debe considerar que la administración privada realiza sus funciones dentro de la compañía y no en el entorno externo, por ende, no trata con la competencia ni los clientes, por lo que respeta las decisiones de los gerentes y favorece a los ingresos económicos de las empresas. (SyCorvo, 2020, p.1)

## **ADMINISTRACIÓN MIXTA**

Se entiendo como la administración que está bajo la jurisdicción del poder público como del sector privado, por lo tanto, este tipo de administración se presenta en las organizaciones privadas que pueden recibir apoyo por parte de Instituciones del Estado para realizar sus actividades y establecer directrices sin depender de las entidades públicas, así reciban un presupuesto para lograrlo. (Empresa, 2021, p.1)

Así mismo, se determina a la administración mixta como una ciencia que se usa para gestionar los recursos de las organizaciones que tienen un capital privado y público, es decir que este tipo de administración está financiada en gran parte por el estado y a su vez tiene como finalidad prestar un servicio que beneficie a la sociedad y genere ingresos. (Polo, 2021, p.1)

## **2.2. GESTIÓN**

Es un conjunto de actividades necesarias para asegurar la contribución y la cooperación de todos los individuos que pertenecen a la organización tiene como fin aumentar los resultados óptimos de una entidad, es decir, que alcanzar los objetivos esperados con una distribución estructural (Martin, 2021, p.1)

La palabra gestión proviene de latín gestío, y hace la referencia a la administración de recursos, dentro de una institución, donde se genera la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo para alcanzar las metas propuestas para poder mejorar los resultados y obtener mejoramiento de los procesos. Igualmente se puede determinar a la gestión como la acción de gestionan mediante un trámite para resolver un asunto de carácter administrativo, por ende, son acciones relacionadas con la dirección de una entidad que por lo general se utiliza en los proyectos (Anónimo, 2022, p.1)

Es indispensable señalar que existe la gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante un gerente despliega actividades mediante el cumplimiento de



fases del proceso Administrativo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuesto

## **ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario una gestión administrativa eficiente que se enfoque en llevar procesos que cumplan con el rol de gestionar y ofrecer un mejor servicio. La, administración como ciencia o técnica se enfoca en el diseño de estructuras, procedimientos y sistemas de información para cumplir con la planeación, organización, dirección y control. (Hernández et. al. 2011, p. 7). Es decir, permite realizar actividades previstas en un plan, con prontitud, agilidad, dentro de los tiempos y con los recursos establecidos, de tal manera que se logren satisfactoriamente los objetivos institucionales.

En énfasis la gestión administrativa se encarga de realizar tareas de forma eficaz y eficiente para cumplir con sus objetivos al ser un proceso oportuno sin existir contratiempos entre departamentos por la carencia de gestión administrativa, así mismo el proceso se enfoca en minimizar los costes buscando una rentabilidad óptima, un proceso riguroso y seguro dentro de la información confidencial y su contenido como en la confidencialidad de los datos.

La gestión administrativa es una propuesta que nace de la administración, su evolución histórica se encuentra vinculada con la historia de administrar una organización de forma eficaz y eficiente para lograr los objetivos propuestos. El término modelo proviene del vocablo italiano “modelo”, se usa en ciertos contornos para distintas actividades, en cambio gestión proviene de latín “gesio”, representa la acción de administración, se enfoca en las operaciones de dirigir y controlar, dando un comienzo del modelo de gestión que nace de la causa y efecto que realiza a partir de una acción con una idea correcta o incorrecta sobre la base administrativa con el fin de visualizar en los resultados implementados dentro de la entidad para medir la capacidad de respuesta interna o externa.

Los modelos se enfocan en la cultura de calidad, trabajo en equipo, innovación y la mejora continua que cambian la forma de desempeño del personal que labora en una organización, a través de herramientas que permitan obtener un ambiente de seguridad y confianza en el entorno laboral (Quinn, et. al, 2010, p.10).

El primer modelo de gestión nació en la revolución industrial donde las economías agrícolas y artesanales se caracterizaron por ser organizaciones pequeñas donde la familia producía sus propios bienes y los comercializaban. Según Adam Smith (1776), en su libro de La Teoría de Crecimiento Económico: determinó que “los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo ocasionan el origen de la riqueza que proviene del trabajo de una nación, que será más productivo cuando mayor sea la división de trabajo, esto depende de la dimensión del mercado y del precio” (p.13-17). La división de trabajo se logra por la mayor productividad al especializar a los obreros o trabajadores en actividades de un proceso productivo.

Al finalizar la revolución industrial surgió la administración de Taylor a principio del siglo XX donde enmarcó grandes cambios definidos por los avances científicos, industriales, de crecimiento económico, nacimiento de las multinacionales y los paradigmas de administración de los recursos que generan riqueza, es decir esta administración trajo consigo métodos que ayudaron a la estandarización de la eficiencia y la productividad que aseguraron el éxito organizacional.

El modelo de gestión se apertura en el año de 1900 en la dinámica de las empresas en referente a esquemas que dan lugar a las nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y a su vez genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas. (Álvarez, 2017, p.9)

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA. SU IMPORTANCIA**

El modelo de gestión según Henry Fayol es orientado a la teoría de la administración clásica. Considerando que se parte de todo lo organizacional y de su estructura para conseguir la eficiencia, a su vez constituye un enfoque sintético y universal de la organización en donde se especifican, de manera detallada, las operaciones y las funciones que las personas deben cumplir. (Jauregui M., 2016,p.2). Por lo tanto, un modelo de gestión administrativa es un esquema que se utiliza para administrar una entidad con el fin de optimizar los procesos de gestión para lograr un trabajo más eficaz y lograr una mejora en los productos o servicios que se ofrece al cliente, por lo tanto este modelo es aplicado tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública, esto hace referencia a un marco estándar administrativo de las organizaciones públicas y privadas en dónde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el

alcance de los objetivos (Recalde et. al, 2017, p.2)

Es clave en la empresa, puesto que se utiliza como base para la ejecución y potencialización de tareas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos y a su vez optimizan los procesos para incrementar la eficiencia en la gestión. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la automatización de estos es aplicable en organizaciones que cuenten con estructuras organizacionales funcionales y procedimientos administrativos efectivamente aplicados, así como también capacidad financiera que permita invertir en la tecnología requerida. Además, se debe tomar en cuenta que en los últimos años las empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la sistematización en la ejecución de los procesos para aumentar la eficiencia en la gestión que realizan, por lo tanto, estos modelos agilizan la circulación tanto de información como de documentos obteniendo un mejor rendimiento por el servicio prestado (Anónimo, 2007, p.1)

### **2.3. REACTIVACIÓN ECONÓMICA. SUS CARACTERÍSTICAS**

Se entiende como el proceso que representa el crecimiento económico de un país o región para determinar los porcentajes de la renta, por lo tanto, esta fase de la economía provoca mejoras observables en la recuperación de los niveles perdidos a consecuencia de una crisis económica, inicia con la recesión donde toca fondo y termina una vez que la economía ha recuperado todas las ganancias que se perdieron, luego da un paso a una nueva era de expansión y un nuevo pico. En una economía se tiene a entrar a un cambio que produce una sacudida donde las organizaciones no tienen éxito y fracasan, por lo que cambian las inversiones y toman nuevas decisiones para lograr innovaciones y productivas en el mercado.

En otras palabras, la reactivación económica es el proceso por el cual una economía presenta un crecimiento económico, para mejorar las variables relacionadas con el empleo o la renta, por lo tanto, no es fase en la economía, tras una crisis económica que ha provocado un declive de la misma que comienza a recuperar y registrarse en el crecimiento económico. (Warner,2021,p.1). Los métodos de reactivación económica como por ejemplo una crisis, no presentan una duración determinada, puesto que se pueden extender sin un justificativo aparente, hasta recobrar los horizontes perdidos durante las dificultades o durante el momento en el que la economía se contrajo.

Por lo tanto, este término se refiere a la redención de una recesión que comienza a expandirse de nuevo, puesto que las economías se mueven en fases, una vez que se han contraído y han caído en recesión, finalmente entran en una etapa de recuperación antes de comenzar el ciclo de nuevo. Joshua ( 2021)

## **CRECIMIENTO ECONÓMICO**

Se refiere al incremento de los valores de bienes y servicios que se generan en la economía de un país en un tiempo determinado, donde se observa que los indicadores de producción, consumo de energía, capacidad de ahorro, inversión, consumo de servicios componen la renta de un país y la teoría figura un alza en la calidad de vida de la sociedad. En una economía capitalista sana el crecimiento económico se considera como el aumento de la producción que se mide a través del Producto Interno Bruto a largo plazo, puesto que se genera por el aumento de la población, mano de obra y por los progresos tecnológicos (DELSOL ,2020,p.1)

## **IMPACTOS ECONÓMICOS**

El impacto económico se entiende como la contribución que produce una actividad en la economía de un país, en el que se contemplan los estudios que cuantifican los términos tanto de la renta como del empleo en impactos económicos de diversas actuaciones, no solo públicas como las inversiones en infraestructuras, actuaciones deportivas , sino también privadas. (Económico, 2019, p.1)

Se debe tomar en cuenta que el impacto económico se utiliza para medir la repercusión y los beneficios de inversiones en infraestructuras, organizaciones que generan un impacto socioeconómico, donde los estudios de este término ayudan a la Administración Pública que se considera los retornos de sus inversiones y centrarse en proyectos que generan un mayor aprovechamiento para la sociedad, para tomar decisiones sobre proyectos de inversión y medidas de política pública para proporcionar información cuantitativa y cualitativa sobre los impactos en producción, empleo, recaudación impositiva, que permitan justificar las decisiones de inversión frente a la sociedad para comunicar con transparencia a través de los medios de comunicación que ayuden a incentivar el interés de los patrocinadores y otras fuentes de financiamiento (PWC, 2012, p.3)

En la actualidad los gobiernos y las organizaciones empresariales han tomado

medidas económicas que implica el aumento del gasto social, declive de las tasas de interés, intervención de los mercados de tipo de cambio, suspenderían los cobros de créditos bancarios, asignación de créditos para abastecer la cancelación de los salarios por parte de las entidades, congelar el recargo en los servicios de agua, luz, además de emprender acciones para evitar el desabastecimiento de bienes básicos en cada hogar.

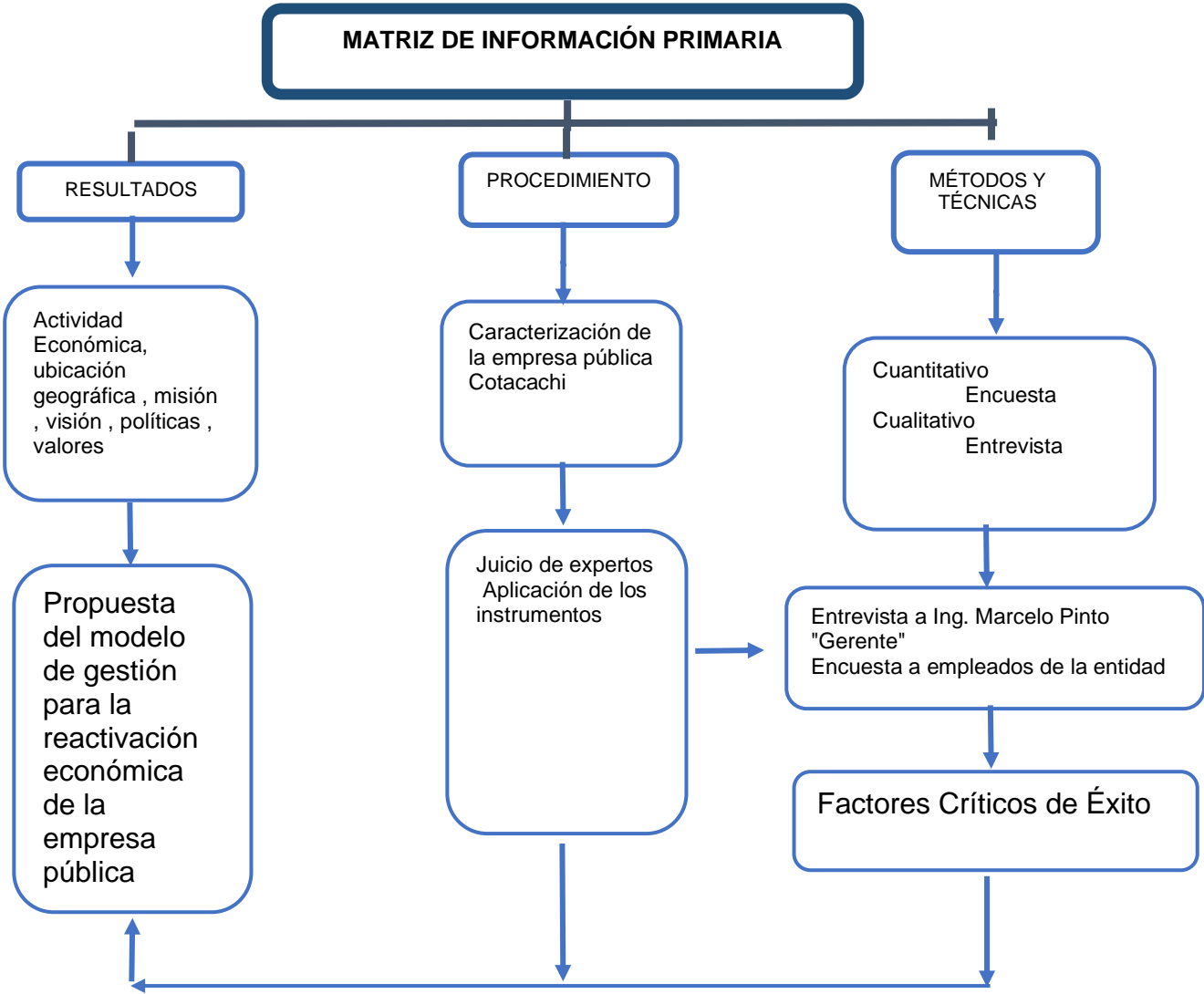
### **CONCLUSIÓN CAPÍTULO I**

Para este capítulo se usó información bibliográfica recopilada de varias fuentes investigadas, que ayudaron a desarrollar el tema de indagación para elaborar una propuesta que ayude en la reactivación económica de la empresa mediante el diseño de un modelo de gestión administrativa

# CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & T COTACACHI, EN FUNCIÓN DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

En este capítulo se presenta el desarrollo metodológico de la investigación que describe la situación actual de la empresa, previo la obtención de información con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que ayuden a procesar y analizar la información obtenida para obtener conclusiones a futuro.

Figura 1. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

### **3.1. MARCO METODOLÓGICO**

En esta etapa se utiliza el enfoque mixto que se considera como un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

Esta investigación se sustenta en método cuantitativo, que se utilizó para describir, explicar, comprobar y predecir los posibles fenómenos que pueden generarse en la empresa, para lo que se requirió de un informe con base en medición numérica y análisis estadístico, para aplicar la herramienta de la encuesta con criterios de objetividad, rigor, confiabilidad y validez.

Así mismo el método cualitativo permitió el análisis de los datos para afinar preguntas de investigación que se orienta en la comprensión de los significados y experiencias de las personas que laboran en la organización por medio del instrumento de la entrevista con criterios de credibilidad, transparencia y valoración.

### **3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **OBSERVACIÓN**

Para obtener un diagnóstico que permita conocer la problemática de la investigación se aplicó el instrumento de la observación en el entorno y las instalaciones donde se desenvuelve la empresa y a su vez se identificaron factores externos e internos para beneficiar las actividades.

#### **ENTREVISTA**

Se aplicó la entrevista de forma directa con el administrador de la empresa Pública Cotacachi, con doce preguntas dicotómicas donde se conoció las fortalezas y debilidades que indican en la organización estructura y el crecimiento de la entidad.

#### **ENCUESTA**

Se aplicó el instrumento de la encuesta al personal del Departamento Administrativo de la organización, mediante diez preguntas dicotómicas y de alternativas múltiples basadas en la Escala de Likert, para determinar los aspectos

pertinentes al direccionamiento estratégico, estructura funcional, mediante un reglamento interno que denote la seguridad en el entorno que laboran, misma que contribuyó en la elaboración de los factores críticos de éxito.

### **VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Para utilizar los instrumentos de investigación se aplicó el método Delphi, que permite validar estos, mediante el criterio de expertos que tienen una comprensión más amplia sobre el tema, en este caso se solicitó ayuda de los docentes profesionales en el área de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo

### **3.3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA PÚBLICA COTACACHI E.R&T**

La empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi E.P, es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía financiera, económica y administrativa, creada mediante por el Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana de Cotacachi el 8 de agosto de 2011 y reformada mediante Ordenanza Reformatoria el 23 de junio de 2016

Su misión es ser una Entidad Pública del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi que genera desarrollo social e integral con equilibrio del medio ambiente, sin fines de lucro promoviendo, un turismo consiente y garantizando el buen vivir de la población local, visitante nacional y extranjero, protegiendo las instalaciones a nuestro cargo, apoyando todas las iniciativas que se generen en el aspecto turístico y promocionando al Cantón Cotacachi.

Para el año 2023 tiene como visión ser una Empresa Pública del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi reconocida por su alta gestión en el ámbito turístico en el norte del país, articulando con los diferentes actores para que el Cantón Cotacachi sea un modelo de desarrollo con responsabilidad social, reflejando su trabajo en la colectividad , consolidando con el patrimonio a su cargo.

Con un objeto social de la Empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi E.P. enfocado en el:



## Turismo:

- Con el fin de diseñar y ejecutar programas, planes proyectos y actividades vinculadas con la generación de nuevos productos, infraestructura, capacitación y mercadeo turístico.
- Desarrollar, en el marco de la legislación vigente, rubros de negocios relacionados, directa o indirectamente, con las actividades turísticas previstas en la legislación ecuatoriana, en coordinación con otras Empresas
- Establecer alianzas estratégicas para una mejor actividad de prestación de servicios a los visitantes y turistas
- Administrar y dar mantenimiento al Patrimonio de la Empresa
- Administrar los bienes a su cargo de su propiedad o en el marco de convenios interinstitucionales
- Incorporar paulatinamente las energías renovables y las actividades turísticas para reducir el impacto ambiental y las demás que provengan del Turismo

## Así también con en Energía Renovable:

Que genera, administra, opera y gestiona sustentablemente proyectos de energía renovable y turismo en el cantón Cotacachi de conformidad con la Constitución de la República el COOTAD, ley Orgánica de Empresas Públicas. Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, Ley de Turismo y demás leyes vigentes

- Para desarrollar, construir, operar y dar mantenimiento a centrales de generación eléctrica de fuentes renovables
- Comercialización y autoconsumo de energía producida por sus centrales de generación de energía eléctrica de fuentes renovables
- Desarrollar actividades de planificación, construcción, implementación, aprovechamiento, administración, arrendamiento de proyectos y sistemas de centrales para la producción de energía eléctrica, con fuentes renovables, importación, venta, arrendamiento, implementación de maquinarias y equipos relacionados con el área de Energía eléctrica
- Contribuir a la investigación, desarrollo y fomento de la energía alternativa
- Gestionar el manejo integrado de las cuencas hídricas en las cuales se ubiquen proyectos de generación hidroeléctrica
- Fomentar la conservación del ambiente y manejo sustentable de las cuencas

como parte del patrimonio natural del cantón Cotacachi,

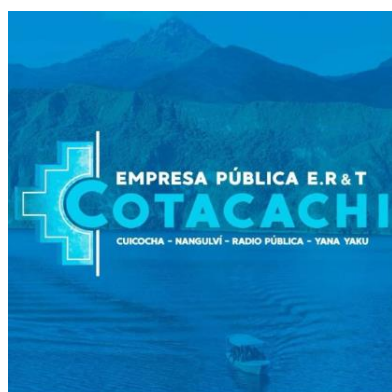
- Fomentar la capacitación en temas de recursos y Energías renovables y establecer alianzas estratégicas a través de la conformación de empresas de economía mixta y otros mecanismos de asociación lícita que permitan potenciar las actividades propias de la empresa.

De igual forma tiene principios constitucionales que se basan en la Eficacia; Eficiencia, Calidad. Jerarquía Desconcentración, Descentralización, Coordinación, Participación, Transparencia, Evaluación, Sostenibilidad Ambiental, Precaución y Prevención.

Además de los Principios para la Generación de Energía, Renovable: Transparencia, Eficiencia, Continuidad y Calidad

La empresa presenta identidad visual corporativa representada por el siguiente logo:

**Figura 2.** Logo corporativo de la Empresa



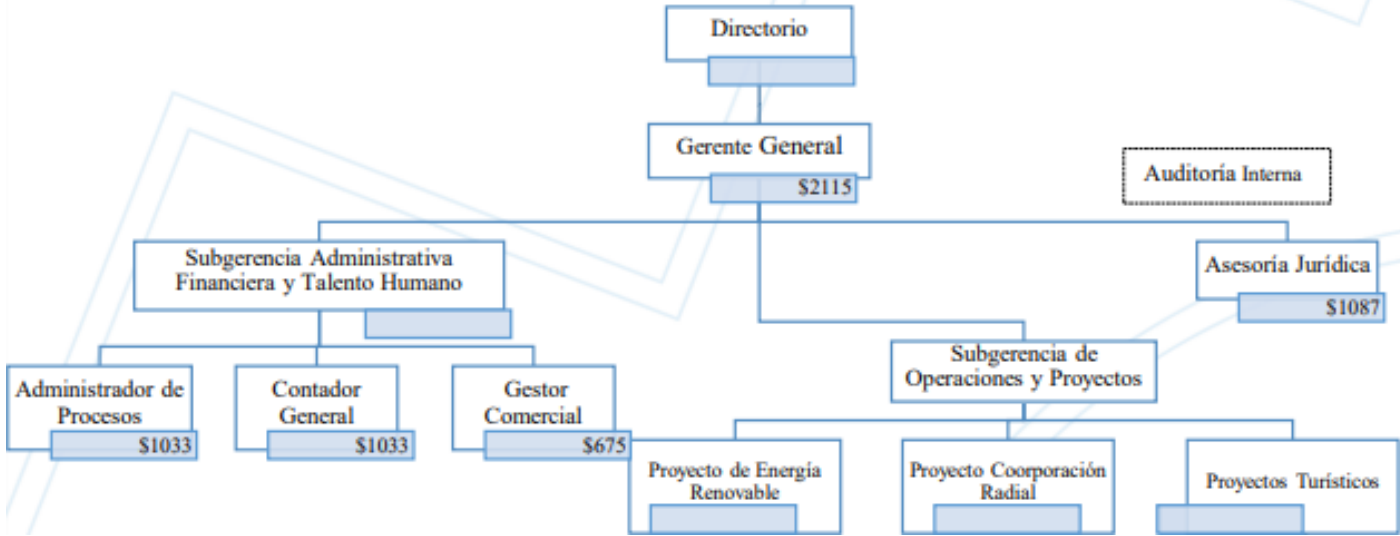
**Fuente:** Gerencia de la Empresa Pública Cotacachi  
**Elaborado:** Empresa Pública E.R. & T. Cotacachi

El logo representa la empresa que se encarga de dar turismo y entretenimiento a los ciudadanos del cantón y a su vez a los turistas extranjeros que desean conocer sus atractivos turísticos.

### **Organigrama Orgánico Estructural**

La estructura organizacional administrativa se conforma de un total de 6 personas distribuidas de la siguiente manera

**Figura 3.** Estructura Organizacional Administrativo

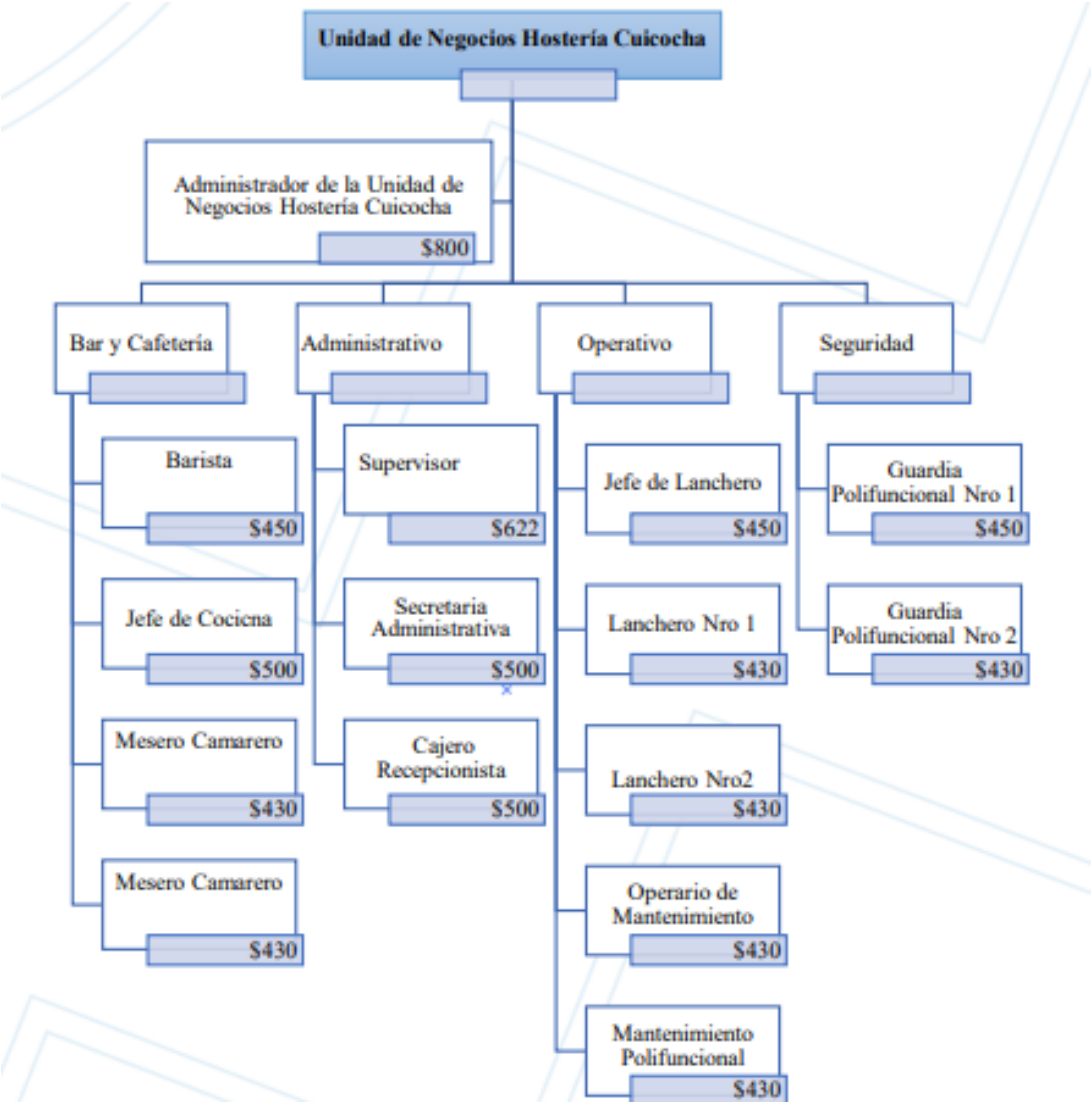


**Fuente:** Gerencia de le Empresa Pública Cotacachi

**Elaborado:** Empresa Pública E.R.& T. Cotacachi

La estructura organizacional de la unidad de negocios Hostería Cuicocha se conforma de un total de 7 personas distribuidas de la siguiente manera

**Figura 4.** Unidad de Negocio Hostería Cuicocha



Fuente: Gerencia de le Empresa Pública Cotacachi  
 Elaborado: Empresa Pública E.R.& T. Cotacachi

**3.4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & T COTACACHI**

Una vez ejecutados los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar el correspondiente tratamiento de la indagación mediante la tabulación de las encuestas aplicadas al personal que labora en el área administrativa, las cuales

ayudaron a apreciar de mejor manera los resultados obtenidos, los que indicarán la realidad de la empresa y permitan mejorar la situación actual con la toma de decisiones

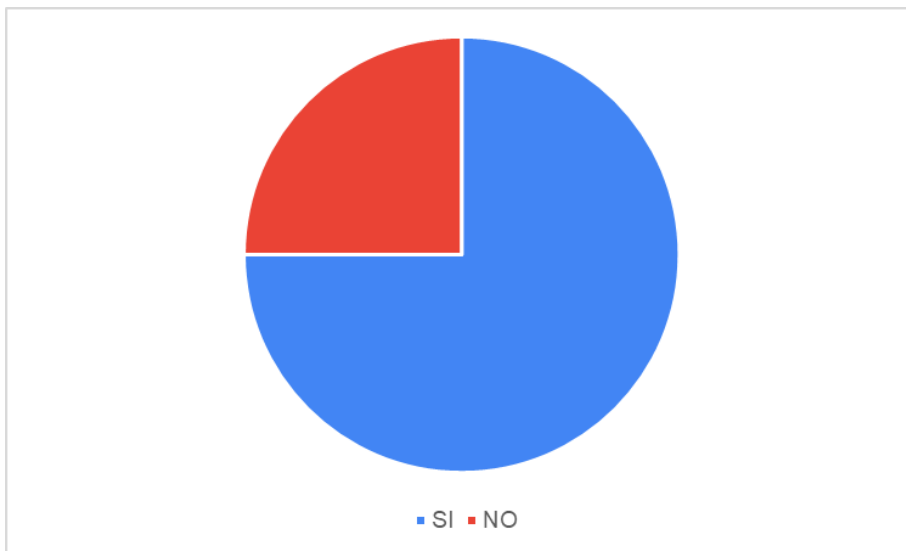
## 1. ¿Usted sabe la misión de la entidad?

**Tabla 1.** Misión de la entidad

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Figura 5.** Misión de la entidad



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados observados se puede apreciar que el 75% de las personas encuestadas conocen la misión de la entidad, mientras que el 25% expresó que lo contrario. Esto demuestra que la empresa no ha presentado la misión a todos sus empleados, por esta razón desconocen su existencia.

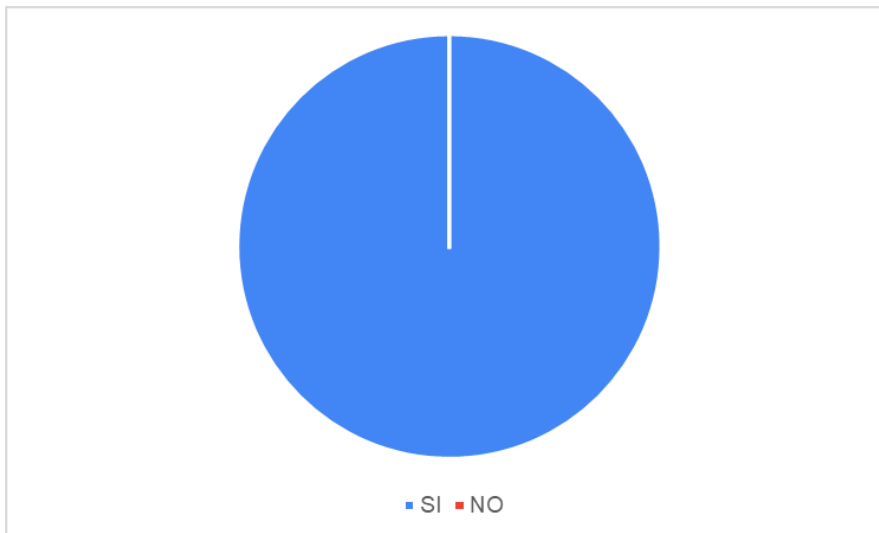
## 2. ¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?

**Tabla 2.** Visión de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

**Figura 6.** Visión de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

### Análisis

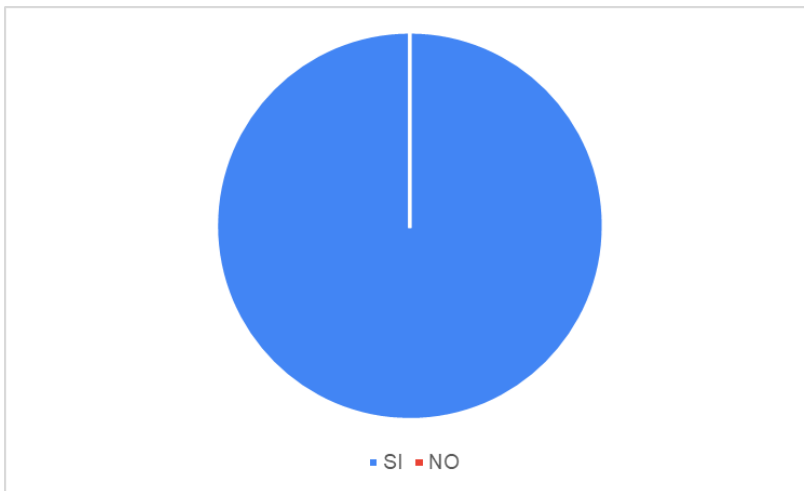
De acuerdo con los resultados arrojados en la segunda pregunta, el 100% de las personas encuestadas conocen la existencia de la visión de la empresa, por lo tanto, perciben el camino que la organización debe seguir para alcanzar beneficios en un futuro.

### 3. ¿Conoce los objetivos de la organización?

**Tabla 3.** Objetivos de la organización

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia



**Figura 7.** Objetivos de la organización

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

#### **Análisis**

En esta pregunta se evidencia que existe un porcentaje del 100% de los encuestados, que tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, por lo tanto, los conocen los pasos que se deben alcanzar de manera clara y concisa para obtener resultados favorables para la empresa.

#### 4. ¿Se le ha dado a conocer el reglamento interno de la empresa?

**Tabla 4.** Reglamento interno de la empresa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	50%
Casi siempre	5	42%
A veces	1	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Figura 8.** Reglamento interno de la empresa



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

#### Análisis

Con los resultados obtenidos de la pregunta cuatro, se evidencia que existe un 6% de personas encuestadas que constantemente conocen el reglamento de la empresa, en cambio el 5% planteó que la mayoría de las veces lo perciben y el 1% en ocasiones saben de qué trata la normativa de esta. Por lo tanto, varios empleados no tienen conocimiento de esta ordenanza de la entidad en la actualidad



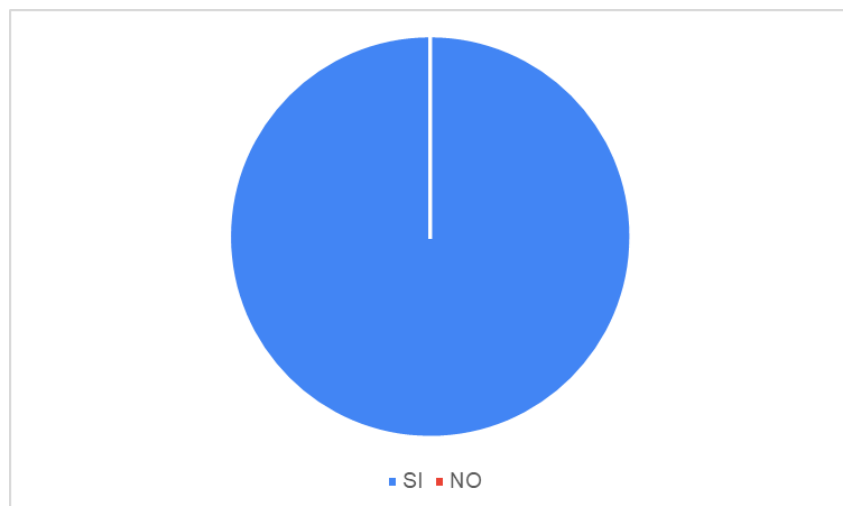
**5. ¿La organización tiene establecido un organigrama que defina claramente las líneas de mando y autoridad interna?**

**Tabla 5.** Organigrama que define las líneas de mando y autoridad interna

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Figura 9.** Organigrama que define las líneas de mando y autoridad interna



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Análisis**

Del 100% de las personas encuestadas en la empresa, indican que la organización tienen establecido un organigrama donde especifica las líneas de mando y la autoridad interna. Por lo tanto, los empleados saben las funciones que desempeñan dentro de cada departamento.

## 6. ¿La empresa tiene establecidas funciones específicas para sus actividades diarias?

**Tabla 6.** Funciones específicas de actividades diarias

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	33%
Casi siempre	7	58%
A veces	1	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Figura 10.** Funciones específicas de actividades diarias



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

### Análisis

En esta pregunta se evidencia que prácticamente el 58% de las personas encuestadas conoce las funciones de las actividades que se realizan de forma diaria, el 4% constantemente sabe las tareas que se ejecuta en un determinado tiempo y el 1% en ocasiones tiene noción de la labor diaria, por lo tanto, es indispensable determinar oficios para cada empleado de forma ordenada y concisa para llevar un

correcto control dentro de cada departamento.

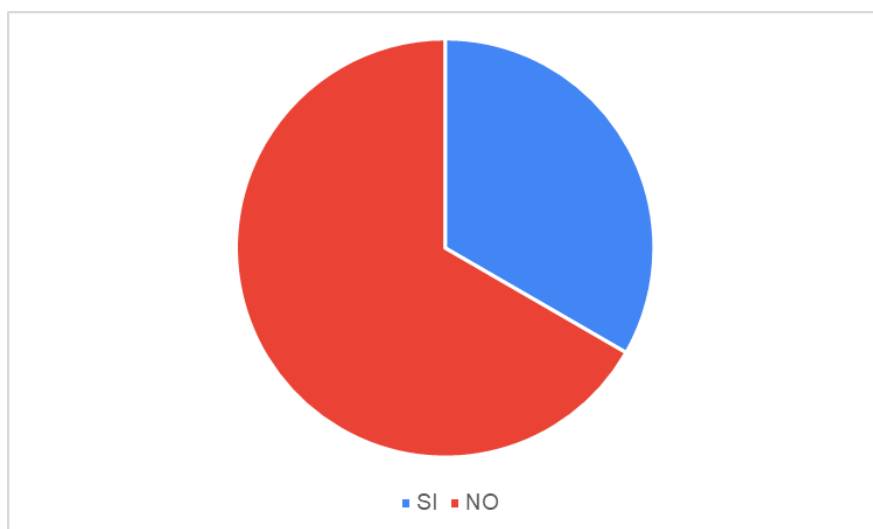
### 7. ¿Cree usted que la estructura de la organización es apropiada?

**Tabla 7.** Estructura de organización apropiada

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

**Figura 11.** Estructura de organización apropiada



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

### Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos de la pregunta siete, se puede observar que el 67% de los encuestados establece que la estructura de la empresa no es apropiada, en cambio el 33% manifiesta lo contrario, por lo tanto, es necesario el diseño de una organización apropiada que genere orden mediante la identificación y clasificación de actividades en los departamentos de la empresa

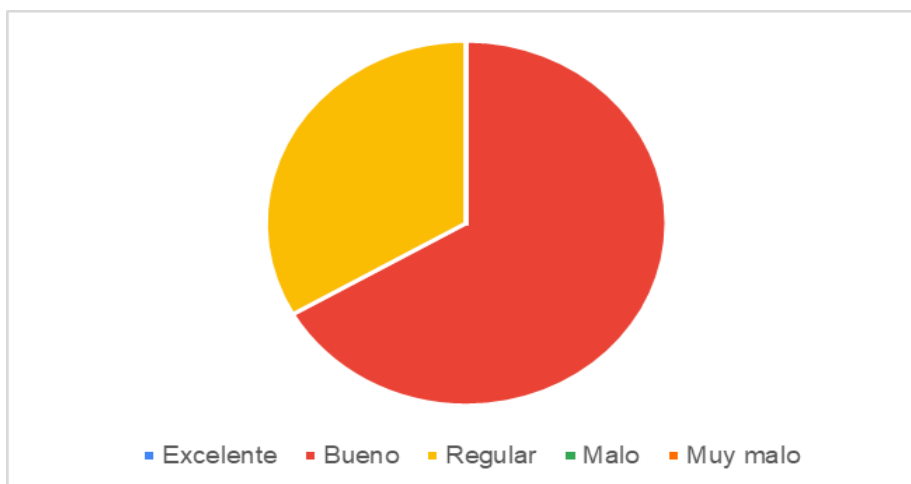
## 8. ¿Cómo clasifica el clima laboral de la empresa?

**Tabla 8.** Clima laboral

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	8	67%
Regular	4	33%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

**Figura 12.** Clima Laboral



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

### Análisis

En esta pregunta se evidencia que el 67% de los encuestados de la empresa, afirman la existencia de un buen clima laboral en la actualidad, mientras que el 33% indica que es regular, por lo tanto, es indispensable que el ambiente donde laboran sea positivo para proporcionar motivación necesaria y lograr beneficios en el rendimiento de la empresa.

### 9. ¿Qué tan frecuente la empresa le capacita?

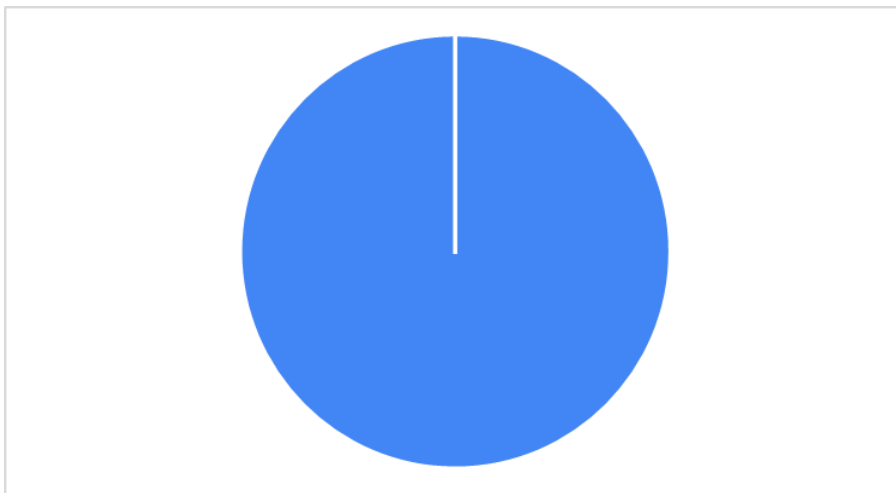
**Tabla 9.** Capacitación

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	12	100%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa

**Elaboración:** Propia

**Figura 13.** Capacitación



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa

**Elaboración:** Propia

#### **Análisis**

Según los resultados de la pregunta nueve, se evidencia que en ocasiones el 12% de las personas encuestadas tiene una capacitación por parte de la empresa. Por lo tanto, se considera capacitar al personal es fundamental para lograr el cumplimiento de tareas y proyectos al adquirir conocimientos, actitudes, herramienta y habilidades para aplicarlos en el entorno laboral.

## 10. ¿ La empresa cuenta con un modelo de gestión administrativa?

**Tabla 10.** Modelo de gestión administrativa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Figura 14.** Modelo de gestión administrativa



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

### Análisis

De acuerdo con lo observado en la pregunta ocho, se puede apreciar que el 100% de las personas encuestadas expresa la ausencia de un modelo de gestión administrativo en la empresa, por lo tanto, es necesario diseñar un modelo que ayude a fortalecer la competitividad para alcanzar el crecimiento de la empresa y mejorar las perspectivas con relación a la administración y rentabilidad de la misma.

**11. ¿En caso de no contar con un modelo de gestión administrativa, estaría de acuerdo que se establezca en la entidad?**

**Tabla 11.** Establecer el modelo de gestión administrativa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

**Figura 15.** Establecer el modelo de gestión administrativa



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
Elaboración: Propia

**Análisis**

De acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta once, se evidencia que el 100% de los encuestados en la empresa, están totalmente de acuerdo que al no contar con un modelo de gestión administrativa se diseñe y establezca esta herramienta para mejorar la competitividad, permitiendo gestionar y monitorear los resultados de la entidad para alcanzar una eficiencia y eficacia de los recursos

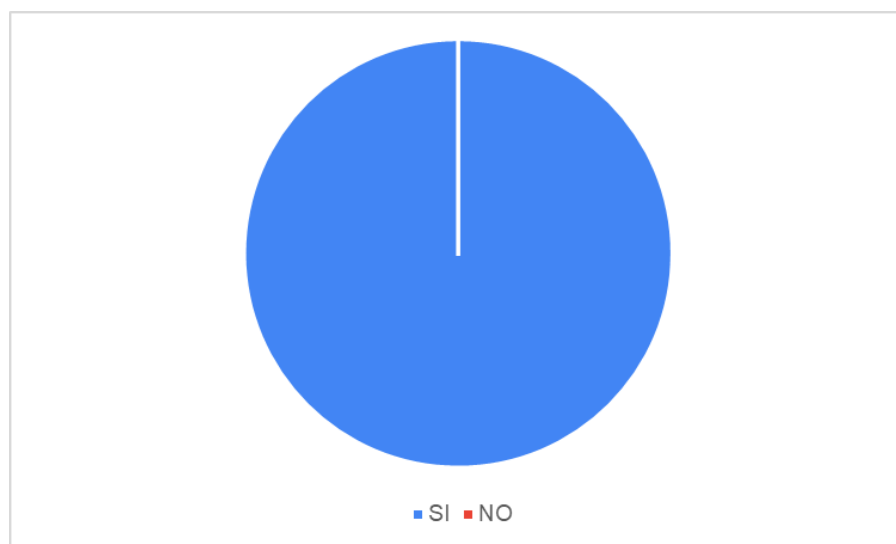
**12. ¿Cree usted que al implementar este modelo se solucionará los problemas existentes en la organización?**

**Tabla 12.** Implementación del modelo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Figura 16.** Implementación del modelo



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de la empresa  
**Elaboración:** Propia

**Análisis**

Según los datos observado en esta pregunta existe el 100% de personas encuestadas que mencionan, que al implementar este modelo de gestión administrativa solucionará los problemas que existen en la empresa, por lo tanto, es necesario incorporar este modelo puesto que ayudara al mejoramiento continuo de los servicios y el correcto control para lograr cumplir con los objetivos establecidos en la empresa, por ende, esta herramienta es clave para obtener una mejor competitividad y rentabilidad



### **3.5. RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO MARCELO PINTO PERSONA AUTORIZADA A BRINDAR INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

La aplicación de la entrevista a la persona autorizada de brindar la información del área administrativa fue fundamental para determinar la situación actual de la empresa en ese ámbito, donde se determinó que la entidad cuenta con una misión, visión, políticas y valores definidas en la actualidad que consta en la planeación estratégica y plan institucional, además existe objetivos que se establecieron en las tres unidades de desarrollo económico que están relacionados con el turismo, energía renovable y comunicación. Así mismo la institución cuenta con un organigrama estructural, donde muestra los diferentes puestos del personal e indico la existencia de una normativa legal para obtener un plan operativo anual que está relacionado con las demás áreas mediante una buena coordinación y comprensión en los equipos funcionarios y trabajadores de los diferentes departamentos, para diagnosticar el cumplimiento de las metas que generen reconocimiento y motivación personal, con la ayuda de capacitaciones por unidad de negocio y área. También se determinó que todos los años se formula un plan de capacitación que es coordinado desde el área administrativa y talento humano. Igualmente, el propietario conoce el termino modelo de gestión administrativa que la empresa necesita implementar, puesto que no cuenta con este instrumento, pero existe varios modelos de manejo por cada unidad de negocio, por lo que propone diseñar un modelo de gestión administrativa específico para el funcionamiento y control interno.

### **3.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores de críticos de éxito describen las actividades de la empresa que no se encuentran bien relacionados con el fin de obtener una mejor utilización de los errores.

#### **CONTROL INTERNO**

La empresa actualmente tiene un mal desempeño con el control interno, puesto que existe una carencia en la distribución de los cargos y funciones de acuerdo con las especializaciones y perfiles de cada empleado, por ende, se necesita optimizar el departamento:

- Agrupar correctamente a los empleados en cada departamento.
- Delegar funciones de acuerdo con sus especialidades y perfiles.
- Definir tareas y actividades que se debe realizar en cada departamento.
- Forjar un equipo de trabajo para apoyar en la toma de decisiones del gerente.
- Proporcionar información necesaria para generar un funcionamiento eficaz y eficiente.

Este modelo de gestión administrativa tiene como finalidad ayudar a la empresa a tener un mayor control y manejo de cada departamento, para ello se implementará la siguiente propuesta.

## **CONCLUSIÓN CAPITULO II**

En este capítulo se aplican el tipo de estudio que se utiliza como el método cuantitativo y cualitativo, además de las técnicas y herramientas que son necesarias para recopilar información que es esencial para el diseño de gestión administrativa de la empresa pública Cotacachi E.R & T.

# **CAPITULO III. ELABORACIÓN UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA E.R.& P. COTACACHI, PERIODO 2022**

## **4.1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E&P COTACACHI**

Se analizó la situación actual de la empresa pública E.R. & P. Cotacachi, donde se identificó que existe una carencia en la gestión administrativa, ocasionando un descenso en la competitividad del servicio prestado, las funciones y los procesos que no se encuentran definidos, generando el incumplimiento del personal de acuerdo con su perfil profesional, además, denota la falta de un canal de comunicación e información eficaz para delegar correctamente las tareas y actividades a realizar, por lo tanto, al no incluir la gestión administrativa en el Plan Estratégico, las funciones no están definidas, por ende, se optó por diseñar un modelo de gestión administrativa que ayude a obtener una mejora continua y a su vez aumentar positivamente la reactivación económica de la entidad.

### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La cobertura de la empresa se localiza en Ecuador, provincia de Imbabura, cantón Cotacachi, parroquia Cuicocha a 24 km al suroccidente de la ciudad de Ibarra, a 17 km al noroccidente de Otavalo y a 10 km de la cabecera cantonal de la ciudad, localizada en la Cordillera Occidental de los Andes Ecuatorianos con una altura de 3083 m.s.n.m, con una longitud de 744164 E y latitud 32397 N y una temperatura a 10°C.

**Figura 17.** Macro localización de la empresa



Fuente: Gad Municipal de Santa Ana de "Cotacachi"  
Elaborado por: Departamento de catastros

**Figura 18.** Micro localización de la empresa



Fuente: Gad Municipal de Santa Ana de "Cotacachi"  
Elaborado por: Departamento de catastros

## **4.2. OBJETIVO GENERAL**

El principal objetivo de este capítulo es otorgar las diferentes directrices para que la empresa pueda cumplir sus actividades de manera más ordenada y específica de acuerdo con sus funciones

## **4.3. ALCANCE**

El presente modelo de gestión administrativo tiene como objetivo delimitar los departamentos administrativos de acuerdo con sus habilidades y especificaciones de los empleados, la persona que está a cargo es el Ing. Marcelo Pinto Gerente de la Empresa Pública E&P Cotacachi

## **4.4. PLANIFICACIÓN**

La planificación de la gestión administrativa es importante para reforzar la Misión, Visión y Valores de la empresa, para controlar al personal administrativo, este proceso se desarrollará en forma organizada capacitando a todos el personal en el área administrativa a través de asesorías y seminarios.

Con este modelo de gestión administrativo se ha orientado en fortalecer la estructura organizacional y control interno, asignando recursos logísticos, financieros y de talento humano, con el fin de dirigir a todos los funcionarios del servicio público que la empresa posee hacia un mismo propósito, produciendo una única visión, misión, valores estructurados y una estrategia organizacional clara y compartida.

## VALORES

- **Confianza:** Obtener lazos entre la empresa y los clientes generando seguridad mutua
- **Honestidad:** Lo más importante en la empresa es el interés colectivo porque permite realizar actividades con transparencia con el fin de cumplir con todos los objetivos planteados
- **Respeto:** Valorar el trabajo de las personas en la empresa cumpliendo sus políticas y normas internas con el objetivo de tener un excelente ambiente laboral
- **Igualdad:** Tratando a todas las personas por igual con el fin de tener una relación optima y duradera
- **Solidaridad:** Actuar de la mejor manera frente a los empleados y clientes con el fin de obtener una ayuda mutua entre las partes de la empresa

## MISIÓN

“Somos una empresa innovadora que brinda servicios turísticos en las diferentes áreas de la provincia, con una gran variedad de atractivos turísticos, para satisfacer las necesidades de los clientes a nivel nacional e internacional“

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi

## VISIÓN

“En los próximos cinco años la “Empresa Pública E&P Cotacachi”, será una empresa especializada en servicios turísticos de calidad, enfocándose en los diferentes competidores y mercados brindando atención única y personalizada, a través de personal capacitado que le permita a la empresa obtener una reactivación económica rentable con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, contribuyendo a sus enseñanzas y valores”

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi

## 4.5. PUESTOS Y PERFILES

Basándose en el Artículo 18 de ordenanzas de creación, los Artículos 10,11,13 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), el Artículo 52 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y el Artículo 100 del Código Orgánico de la Función Judicial se identificó las respectivas funciones de cada unidad de servicios

con relación a el área de trabajo.

### **GERENTE GENERAL**

De acuerdo con el Art. 18 de la Ordenanza de creación de la empresa pública E.P Cotacachi el Gerente General tendrá los siguientes deberes:

- Ejercer la representación total de la empresa pública la cual será ejercida junto al Síndico del GAD Municipal de Santa Ana de Cotacachi
- Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas
- Dirigir y supervisar las actividades de la empresa, controlando el funcionamiento de cada unidad
- Administrar la Empresa Pública
- Aprobar y Ejecutar los programas de obras, mejoras y ampliaciones
- Aprobar y modificar los reglamentos internos de la Empresa Pública
- Designar al Gerente de cada unidad

### **GERENTE DE FILIALES Y SUBSIDIARIAS**

De acuerdo con el Art. 13 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) el Gerente de Filiales y Subsidiarias tendrá los siguientes deberes:

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emitidas por el Directorio y el Gerente General
- Ejecutar la planificación de conformidad con las políticas e instrucciones emitidas por el Directorio y el Gerente General de la empresa
- Administrar la filial o subsidiaria, velar por su eficiencia empresarial e informar al Gerente General de su gestión

### **TALENTO HUMANO**

De acuerdo con el Art. 52 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) talento humano tendrá los siguientes deberes:

- Administrar el Talento Humano y remuneración de la Empresa Pública
- Elaborar los proyectos de contratación de personal, manuales e indicadores de gestión del talento humano
- Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales
- Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores de la entidad
- Realizar los procesos de movimientos de personal

## **ADMINISTRADOR**

De acuerdo con el Art. 10 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) el administrador tendrá los siguientes deberes:

- Establecer cronogramas con el fin de controlar las actividades de su respectiva unidad
- Gestionar las funciones de cada área de trabajo
- Supervisar los procesos administrativos y operativos de cada área de trabajo
- Manejar la información de la empresa según las políticas y normas establecidas

## **CONTADOR**

El Contador tendrá los siguientes deberes:

- Presentar trimestralmente al directorio sobre los balances de la situación financiera y de resultados
- Estructura y controlar los Estados Financieros y todos los procesos contables que la entidad requiera
- Elaborar las conciliaciones bancarias, arqueos de caja entre otras.
- Desarrollar los procesos de cobro de las cuentas
- Realizar las declaraciones tributarias puntualmente
- Supervisar los sistemas contables de las entidades
- Realizar presupuestos de manera mensual

## **ABOGADO**

De acuerdo con el Artículo 100 del Código Orgánico de la Función Judicial el abogado tendrá los siguientes deberes:

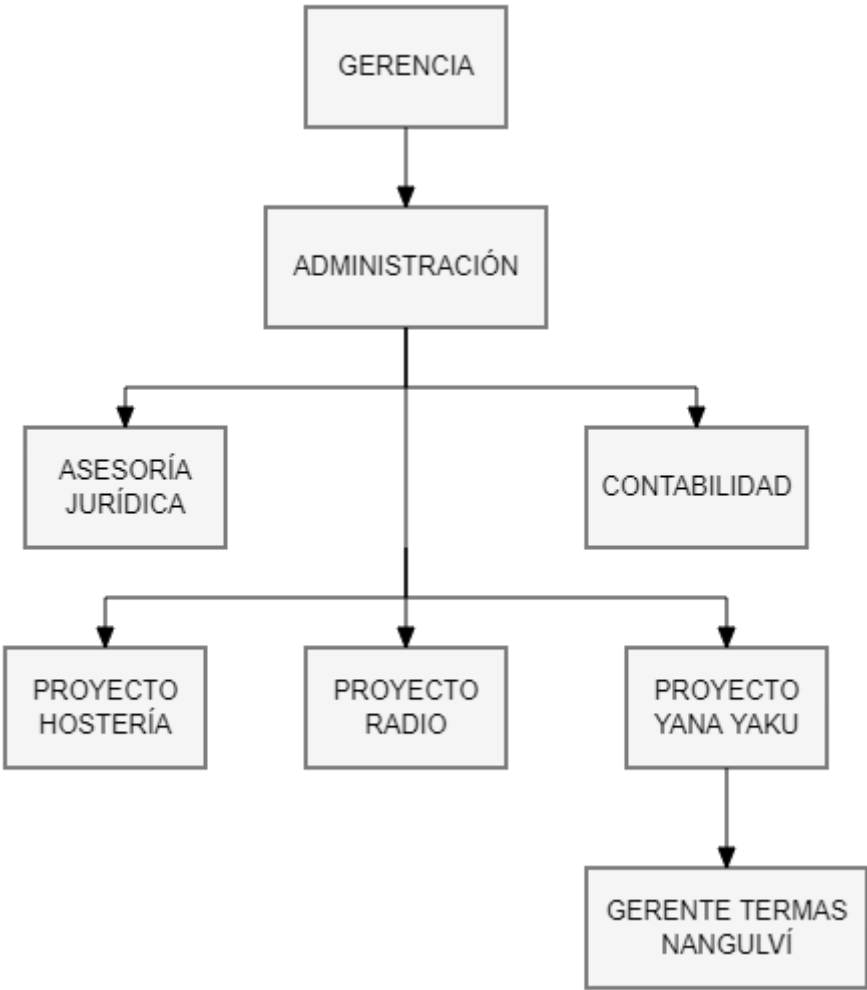
- Ejercer la representación legal y la representación judicial de la empresa pública
- Poner en conocimiento del órgano judicial respectivo los hechos irregulares que puedan perjudicar a la empresa
- Ejecutar personalmente las funciones de su puesto con honestidad, diligencia, celeridad, y eficiencia.
- Participar en los programas de formación profesional y de capacitación

#### **4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El organigrama estructural propuesto está basado en la entrevista que se le realizó al gerente general de la empresa pública E&P Cotacachi, tiene la finalidad de ayudar a la empresa a gestionar de mejor forma las funciones y cargos para cada uno de sus empleados, según el Artículo 10 de la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública E&P Cotacachi especifica que “varias funciones a una sola persona otorgando un mayor número de responsabilidades a el gerente sin tener ayudantes para facilitar el trabajo”, la presente propuesta está estructurada de acuerdo con todas las capacidades que tiene cada empleado y sus especialidades basado en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), es así que está compuesto por la gerencia que corresponde al nivel gerencial, contabilidad que corresponde al nivel administrativo, departamento de servicios que corresponde al nivel proyectos, por esta razón se propone los siguientes organigramas.

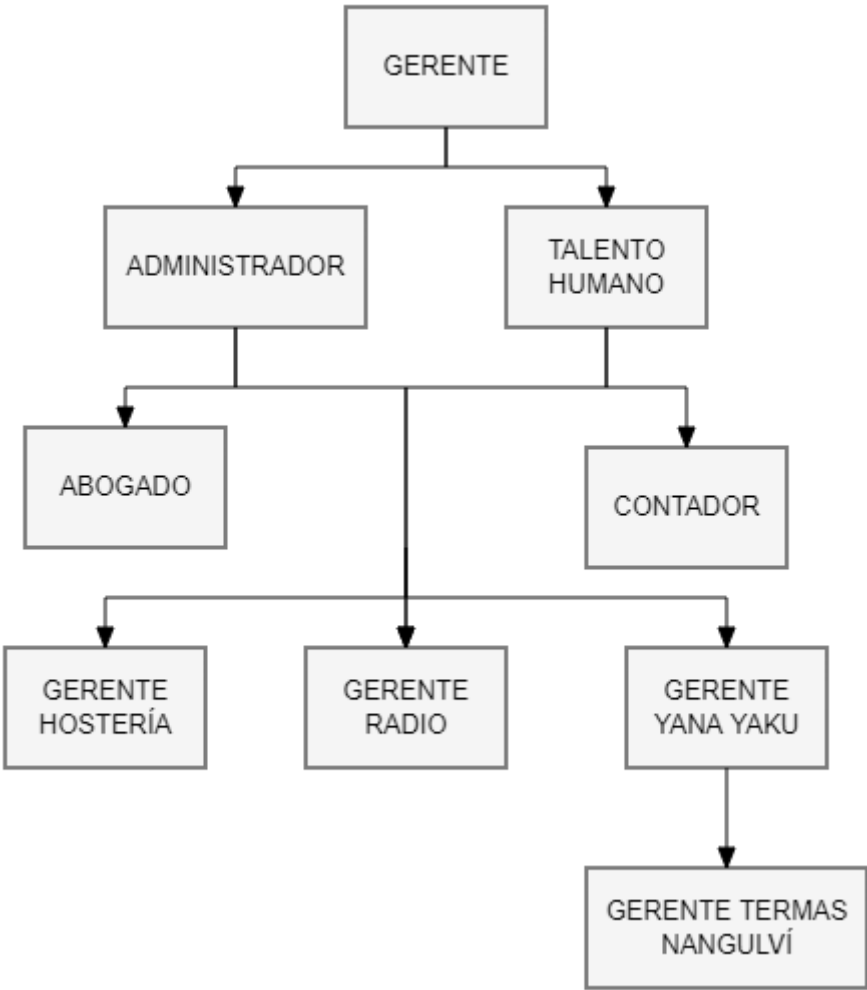


**Figura 19.** Estructura orgánica general



Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia

**Figura 20.** Organigrama funcional



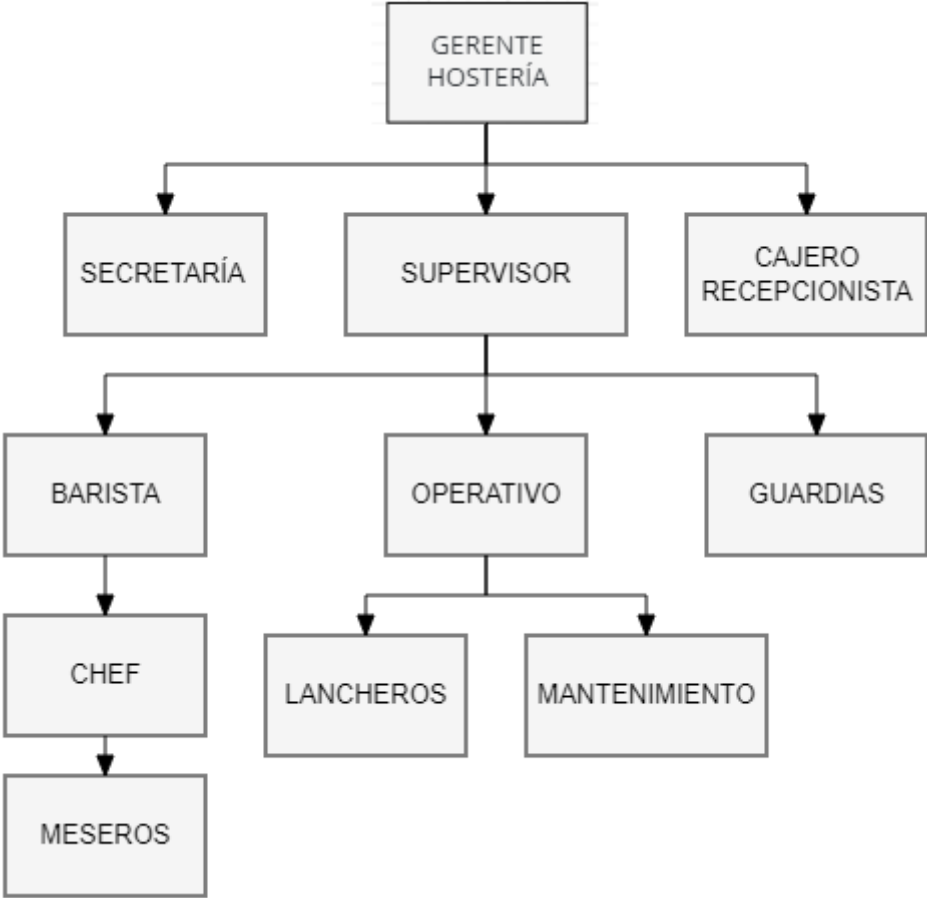
Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia

**Figura 21.** Estructura orgánica hostería



Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia

**Figura 22.** Organigrama funcional



Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia




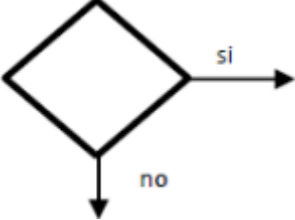

### 4.7. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Se elabora los diferentes procesos que ayudan al funcionamiento de la actividad, representaciones gráficas y secuenciales de acuerdo con las tareas que se deben realizar con la finalidad de la elaboración de un servicio

## SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA

Los principales símbolos que se utilizara en los diagramas de la Empresa Pública E&P Cotacachi son los siguientes:

**Tabla 13.** Flujoograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DETALLE
	Inicio o fin	Se utiliza para dar inicio o fin a una actividad
	Operación	Representa todo tipo de operación
	Documento	Representa la utilización de documentos en los diferentes procesos
	Decisión	Permite decidir entre sí o no
	Sentido del flujo	Es el orden de ejecución de las etapas del proceso

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi

Elaboración: Propia

## 4.8. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

### EJEMPLO DE CIERRE DE CAJA

ACCIÓN	RESPONSABLE
Revisar el valor total de caja	Cajero
Observar los valores iniciales y finales en el transcurso del día	Contador
Cuadrar con el valor total vendido en cada unidad	Cajero
Cuando el valor se encuentre cuadrado guardar el dinero total en la caja fuerte	Administrador
Verificar que los documentos de cierre de caja se encuentren con el dinero total	Contador
Registrar faltantes de dinero en caso de que existiera:	Contador
Revisar que el valor de cada documento se encuentren correctos y firmar el comprobante	Administrador
Llenar la papeleta del depósito con el valor correspondiente y enviar al banco	Administrador
Realizar el depósito en el banco que está registrado la empresa:	Administrador
Entregar el comprobante y registrar con el contador	Administrador

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia

**Figura 23.** Procedimiento de cierre de caja



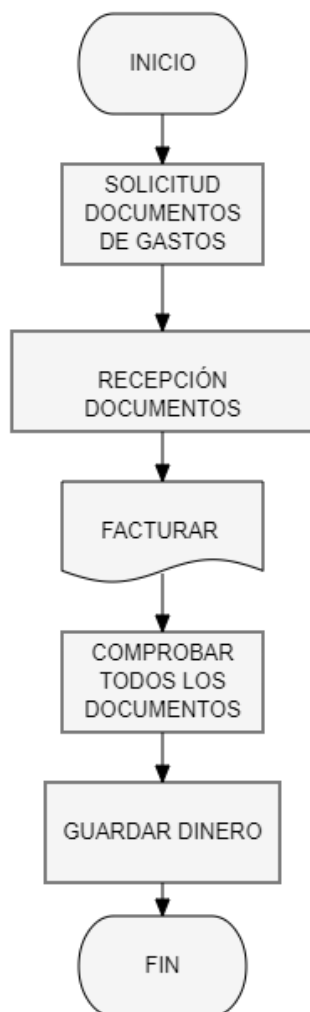
Elaboración: Propia

**EJEMPLO DE ARQUEO DE CAJA**

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Solicitud sobre gastos caja chica	Contador
Realizar un informe de gastos	Cajero
Entregar facturas o comprobantes de venta:	Cajero
Comparar el informe con las facturas o comprobantes de venta	Contador
Verificación y conteo de dinero	Contador
Firmar informe de recibido	Administrador
Guardar el dinero	Administrador

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia

**Figura 24.** Procedimiento de arqueo de caja



Elaboración: Propia

### **EJEMPLO DE PAGO DE FACTURAS**

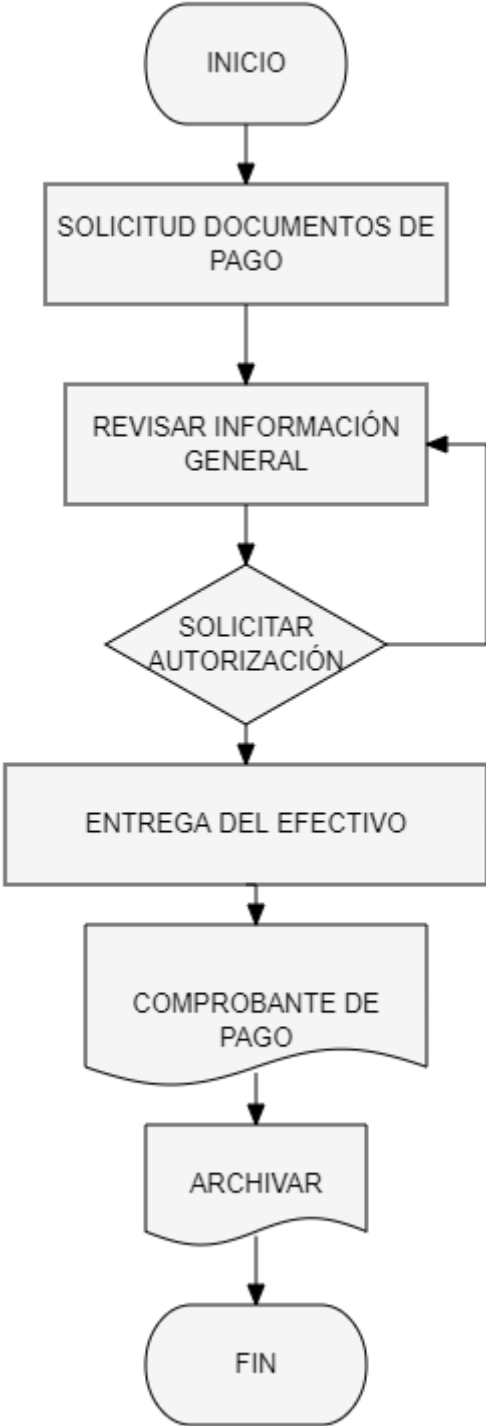
<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Solicitar Facturas para comprobar	Administrador
Revisar los datos llenados	Administrador
Comprobar todas las retenciones de las facturas	Contador
Informar al gerente general sobre el pago de las facturas	Administrador
Autorizar la solicitud de pago	Administrador
Archivar comprobante de pago de las facturas	Contador

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi

Elaboración: Propia



Figura 25. Procedimiento de pago de facturas



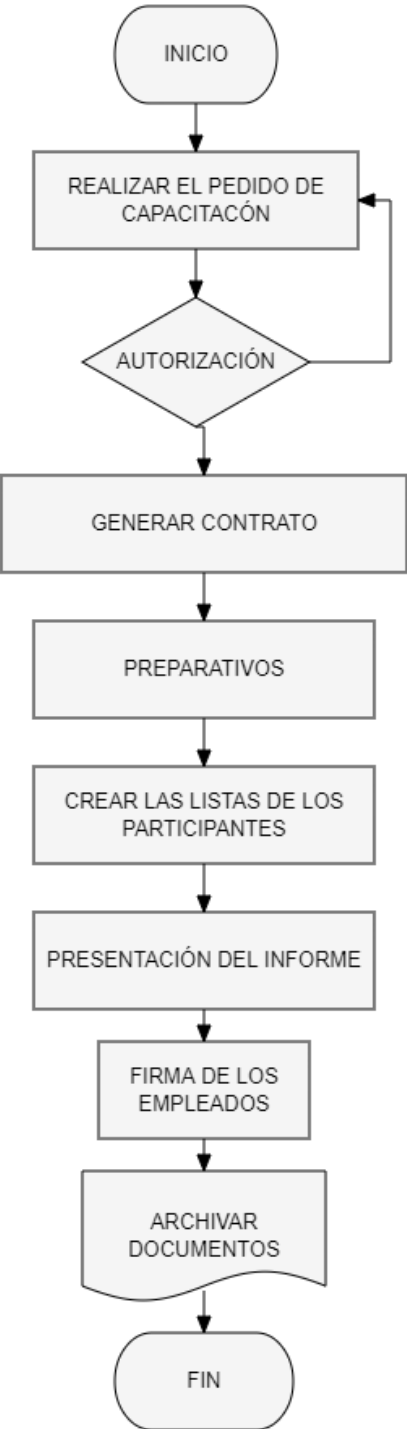
Elaboración: Propia

## PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Realizar el permiso para la capacitación:	Talento Humano
Autorización del Gerente:	Gerente
Crear el contrato sobre la capacitación:	Gerente
Preparar lugar de capacitación	Talento Humano
Realizar un informe diario que concuerde las horas y días que dura la capacitación	Talento Humano
Informar al personal:	Talento Humano
Realizar informes y hacer firmar al personal:	Talento Humano
Archivar documentos de capacitación	Administrador

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia

**Figura 26.** Procedimiento de capacitación al personal



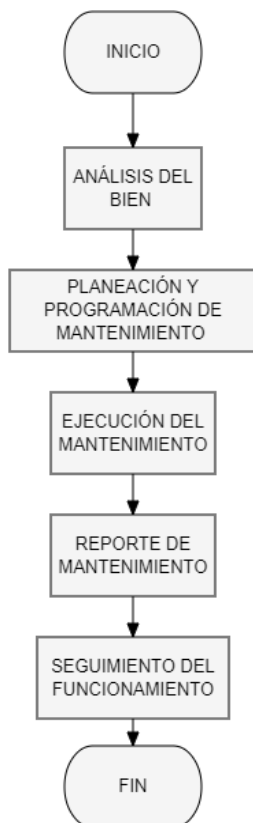
Elaboración: Propia

## EJEMPLO DE MANTENIMIENTO

ACCIÓN	RESPONSABLE
Análisis del bien	Gerente
Planeación y programación de mantenimiento	Administrador
Ejecución del mantenimiento	Operario en mantenimiento
Reporte de mantenimiento	Operario en mantenimiento
Seguimiento del funcionamiento	Operario

Elaboración: Propia

**Figura 27.** Proceso de mantenimiento



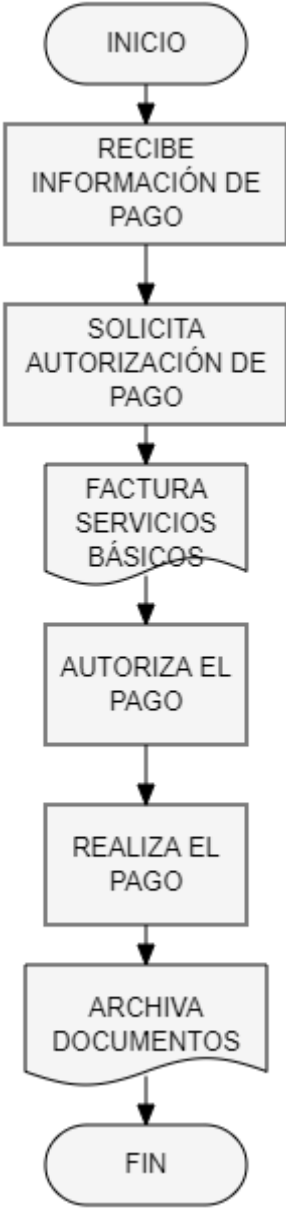
Elaboración: Propia

## EJEMPLO DE PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Recibir la factura de servicios básicos mediante un correo de cada una de las empresas	Administrador
Solicitar al gerente autorización para revisión	Administrador
Revisar los valores totales a cancelar	Contador
Solicitar al gerente autorización para realizar el pago	Contador
Autorizar el pago de las facturas	Gerente
Recibir un documento de cancelación del pago	Administrador
Paga servicios básicos	Administrador
Archivar documentos de las facturas	Contador

Elaboración: Propia

**Figura 30.** Ejemplo de pago de servicios básicos



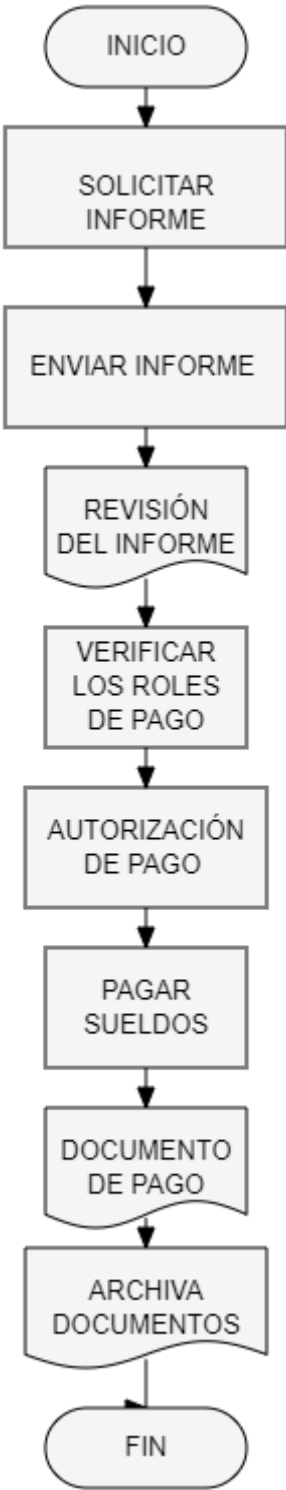
Elaboración: Propia

## PROCEDIMIENTO DE PAGO AL PERSONAL

<b>ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Solicitar un informe sobre los sueldos a Talento Humano	Contador
Enviar el informe al Gerente para su revisión	Contador
Revisión del informe	Gerente
Verificar los roles de pago	Gerente
Autorización de pago de los sueldos	Gerente
Pago de sueldos	Administrador
Recibir un documento de cancelación del pago	Administrador
Archivar documentos de las facturas	Contador

Elaboración: Propia

**Figura 31.** Procedimiento de pago al personal



Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi  
Elaboración: Propia



## **4.9. IMPACTOS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**

Con el modelo de gestión se prevé obtener varios impactos relacionados con el nivel económico, ambiental, social entre otros que influirán de manera positiva o negativa, de forma directa e indirecta, mediante un análisis técnico que tiene el modelo en la empresa pública E.R & T Cotacachi

Los impactos son consecuencia de la ejecución del proyecto, por ende, se debe evaluar de manera cualificada y cuantificada según el siguiente cuadro:

### **IMPACTO ECONÓMICO**

El impacto económico que tendrá la empresa va a hacer significativo porque se reforzará internamente para obtener estrategias que ayuden a generar un mejor desempeño por parte de los trabajadores aprovechando todas sus cualidades en sus respectivos puestos, además se aportará en la estabilidad económica de la empresa generando un rendimiento de forma eficaz para cumplir con los objetivos y así lograr cubrir todas las obligaciones.

La parte administrativa de la entidad requiere optimizar la utilización de recursos humanos de forma adecuada, puesto que ayudara a futuro tener un mejor control sobre los servicios que se ofrecen a los usuarios.

### **IMPACTO ADMINISTRATIVO**

El impacto administrativo abarca varios criterios que se relacionan con la actividad de apoyo de la infraestructura de empresa como la organización interna que engloba la misión, visión, objetivos, políticas y valores que fortalecen el clima laboral y ayudan a mejorar los procesos organizacionales de los departamentos, para obtener mejores rendimientos, por ende es un impacto medio positivo Además, involucra la contratación de personal, la misma que tendrá la capacitación respectiva durante todo el proceso de la implementación del proyecto.

La ejecución del modelo de gestión administrativo en la organización ayudará en las actividades diarias de cada departamento, puesto que se tendrá una planificación adecuada para optimizar los recursos de las funciones desarrolladas y por ende seta un impacto positivo

## **IMPACTO AMBIENTAL**

La implementación del modelo de gestión administrativa tiene un impacto ambiental que promoverá el uso responsable del entorno mediante el correcto manejo de los residuos y la aplicación de políticas ambientales que ayuden al desarrollo ambiental sustentable de la administración y la mejora continua de la entidad con el fin de cuidar el ambiente y la salud de todo el personal que labora en la misma.

#### 4.10. PLAN DE ACCIÓN

Se presenta los diferentes planes de acción para el cumplimiento de los objetivos, acciones, responsables y el presupuesto que cada uno requiere

**Tabla 14.** Plan de acción

OBJETIVO	Acciones	Desarrollo de la acción	Responsables	Presupuesto	Trimestre			
					1	2	3	4
Establecer una gestión administrativa que permita un mejor funcionamiento en la empresa	Socializar a los trabajadores de la empresa las nuevas directrices	Compartir con el Gerente todo el funcionamiento del modelo de gestión para sea aprobado y compartir el conocimiento con todos los empleados de la empresa	Gerente General	\$ 500				
Fortalecer la estructura organizacional de la empresa pública E&P Cotacachi formando capacidades y competencias	Asignación de cargos y funciones de acuerdo con sus capacidades además capacitar a todo el personal	Realizar charlas y capacitaciones a las personas de la empresa sobre el manejo correcto de los organigramas y flujogramas	Gerente General	\$ 700				
Determinar la orientación a los resultados, el liderazgo de los servicios de turismo	Dar seguimiento a todas las acciones de los empleados	Verificar el correcto cumplimiento de las directrices que fueron asignadas	Gerente General y Gerente de cada área	\$ 700				
Total				\$ 1 900				

Fuente: Empresa pública E&P Cotacachi

Elaboración: Propia

### **CONCLUSIÓN CAPITULO III**

En este capítulo se realiza el análisis y discusión de los resultados para diseñar el modelo de gestión administrativa que describen los procesos más importantes para obtener eficiencia y eficacia en la empresa, además de detallar los perfiles necesarios para el departamento administrativo en la empresa pública Cotacachi E.R. & P.

## CONCLUSIONES

- Las teorías existentes respecto a la gestión administrativa se orientaron en la importancia de tener una distribución organizacional con funciones y actividades establecidas para obtener una mejora continua y fortalecer el control interno de la empresa.
- El uso de métodos y herramientas para recopilación información, permitieron realizar un análisis tanto externo como interno y a su vez denotar los factores críticos de éxito que ayudaron a determinar la carencia de una organización estructural dentro de la empresa, por ende, se debe realizar controles de forma continua para evitar falencias.
- Se propuso el diseño de un modelo para la gestión pública, que se enfoque en el cumplimiento de las leyes tanto del LOEP como del LOSEP, que fueron relevantes para determinar las normas y lineamientos que tiene la empresa para cumplir con sus metas planteadas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente de la Empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi E.P, capacitar al personal de cada departamento, para socializar la misión, visión y políticas con el fin de contribuir en la eficiencia de la gestión administrativa y a su vez generar actividades que deben seguir para obtener una mejora continua.
- Es necesario realizar un diagnóstico cada semestre de la situación interna y externa de la empresa, para identificar los factores de éxito que pueden llegar a obtener en este lapso de tiempo.
- Es esencial que cada empleado de la empresa conozca la función y cargo que ejerce, puesto que ayudara a obtener una estructura sólida en cada departamento, generando una eficiencia y eficacia del personal.
- El modelo de gestión de la Hostería Cuicocha puede adaptarse y mejorarse de acuerdo con las áreas de la Empresa Pública de Energía Renovable y Turismo Cotacachi E.P con el fin de planificar, organizar, direccionar y controlar correctamente

## BIBLIOGRAFÍA

- Abella, J. (12 de 01 de 2018). *LatinoamericaPost*. Obtenido de <https://latinamericanpost.com/es/19096-violencia-infantil-materia-pendiente-en-latinoamerica>
- Abigail, O. (22 de 10 de 2021). *Statista*. Obtenido de El turismo en el mundo - Datos estadísticos: <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>
- Aleksandra Babii, S. N. (26 de 02 de 2021). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de El turismo en el mundo tras la pandemia: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>
- Álvarez, L. F. (2017). Concepción y Estructura de los Modelos de Gestión. En *Modelos de Gestión* (pág. 9). Colombia. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.com>
- Ana, T. (08 de 11 de 2019). *Ciclos Económicos*. Obtenido de [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Ciclos\\_econ%C3%B3micos](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Ciclos_econ%C3%B3micos)
- Andrés, S. A. (28 de 05 de 2015). *Ciclo económico*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-economico.html>
- Anónimo. (04 de 2007). *Importancia de un modelo de gestión administrativa*. Obtenido de <https://docplayer.es/5891521-1-2-importancia-de-un-modelo-de-gestion-administrativa.html>
- Arturo., G. P. (22 de 01 de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de ¿Taylor o Fayol, cuál es el padre de la administración?: <https://www.gestiopolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>
- Banco, M. (2021). *América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#1>
- Beltrán Molina, L. (2006). *Violencia contra niños, niñas y adolescentes*. Caracas.
- Benalcázar, W. (16 de Octubre de 2020). *EL COMERCIO*. Obtenido de Cantones impulsan la reactivación económica en la provincia de Imbabura: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/imbabura-cantones-reativacion-economica-pandemia.html>

- BID. (01 de 12 de 2021). *Ecuador promoverá la reactivación económica con apoyo de una garantía del BID*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-promovera-la-reactivacion-economica-con-apoyo-de-una-garantia-del-bid>
- CaixaBank. (06 de 04 de 2022). *Indicadores adelantados para calibrar las tendencias económicas*. Obtenido de <https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/indicadores-adelantados-para-calibrar-las-tendencias-economicas/#>
- Censos, I. N. (2020). *INEC*. Obtenido de Directorio de Empresas: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Centroamerica, E. (15 de 10 de 2020). *Las empresas ganadoras en tiempo de pandemia*. Obtenido de EY: [https://www.ey.com/es\\_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia](https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia)
- CEPAL. (02 de 07 de 2020). *Cepal Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región: <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- CEPAL. (21 de 04 de 2021). Obtenido de Para impulsar la reactivación económica y mitigar los efectos negativos de la pandemia: <https://www.cepal.org/es/comunicados/impulsar-la-reactivacion-economica-mitigar-efectos-negativos-la-pandemia-es-esencial-que>
- CESLAM. (27 de 06 de 2020). *¿Qué es la administración y por qué es importante?* Obtenido de <https://ceslam.edu.mx/articulos/que-es-la-administracion-y-por-que-es-importante/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Admistración*. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Coba, G. (01 de 07 de 2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-pib-banco-central-paro/>
- Cristina, V. (10 de 05 de 2020). *Travindy*. Obtenido de Estrategias y recomendaciones para que los Destinos Turísticos salgan de la crisis: <https://travindy.com/2020/05/estrategias-y-recomendaciones-para-que-los-destinos-turisticos-salgan-de-la-crisis/>



- Cruz Chimal , J., & Jiménez Pérez, V. (18 de 07 de 2021). *Etapas del Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Definista. (30 de 11 de 2017). *Definicionyque.es*. Obtenido de <https://definicionyque.es/modelo-de-gestion/>
- Delgado Sánchez , M. (2015). *Administración 1*. Obtenido de SÁNCHEZ DELGADO, M. *Administración 1*. ed. México D.F: Grupo Editorial Patr<https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/39474?page=55>. Consultado en: 11 Aug 2022
- DELSOL, S. (2020). *Ciclo económico*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/ciclo-economico/>
- Desarrollo, B. I. (02 de 12 de 2021). *Comunicados de prensa*. Obtenido de Ecuador promoverá la reactivación económica con apoyo de una garantía del BID: <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-promovera-la-reactivacion-economica-con-apoyo-de-una-garantia-del-bid>
- Económico, I. (2019). *Ivie*. Obtenido de Areas de Investigación: [https://www.ivie.es/es\\_ES/investigacion/proyectos/impacto-economico/](https://www.ivie.es/es_ES/investigacion/proyectos/impacto-economico/)
- Ecuador, B. C. (09 de 2020). Obtenido de ECUADOR REGISTRA UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 8,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2021: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Empresa, E. d. (16 de 04 de 2021). *Universidad Internacional de Valencia*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/tipos-de-administracion-de-empresas-cuales-son-las-principales>
- Española, R. A. (2006). *Rae.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/econom%C3%ADa>
- Evolució de la Administració* . (2018). Obtenido de [https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447\\_Evolucion\\_de\\_la\\_administracion.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf)
- Federico Merlo, W. W. (2021). La recuperación empresarial tras la covid-19. *WBCSD*, 4-9. Obtenido de [https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/11/La\\_recuperacion\\_empresarial\\_tras\\_la\\_COVID\\_19.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/11/La_recuperacion_empresarial_tras_la_COVID_19.pdf)

- García, L. (10 de 05 de 2020). *Estrategias y recomendaciones para que los Destinos Turísticos salgan de la crisis*. Obtenido de Travindy, turismo responsable al día: <https://www.travindy.com/es/2020/05/estrategias-y-recomendaciones-para-que-los-destinos-turisticos-salgan-de-la-crisis/>
- García, V. (2007). *Autoestima*.
- Giovanni, S. (08 de 04 de 2020). *CEPAL*. Obtenido de Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación : [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt\\_covid\\_empresas\\_y\\_sectores\\_gs\\_v3.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt_covid_empresas_y_sectores_gs_v3.pdf)
- Gómez, M. E. (01 de Enero de 2018). *Universidad de La Salle*. Obtenido de Ciencia Unisalle: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica)
- Group, W. B. (08 de 06 de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de La reactivación mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021>
- Imbabura, P. d. (2019). *Plan de desarrollo y Ordenamiento territorial de la provincia de Imbabura Geoparque Mundial de la Unesco*. Obtenido de [https://www.imbabura.gob.ec/sil/actualizacion-pdot/diagnostico/ficha\\_territorial\\_imbabura\\_04032020.pdf](https://www.imbabura.gob.ec/sil/actualizacion-pdot/diagnostico/ficha_territorial_imbabura_04032020.pdf)
- INEC. (2017). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Internacional, F. M. (10 de 2021). *FMI*. Obtenido de Recuperación en tiempos de pandemia: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>
- Ivan, T. (05 de 2006). *Promonegociosnet*. Obtenido de Definición de Economía: <https://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>
- Joshua, W. (2021). *IG*. Obtenido de ¿Qué es una recuperación económica y que tipos hay?: <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/que-es-una-recuperacion-economica-y-que-tipos-hay--200818#information-banner-dismiss>
- Juan Martin. (22 de 10 de 2019). *Cerem International Business School*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas>
- Julián, P. P. (2021). *Concepto de gestión*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/gestion/>

- León, S. G. (2021). *Seprionismo*. Obtenido de Las políticas sociales y su importancia: <http://sgrau.seprionismo.com/index.php/1-las-politicas-sociales-y-su-importancia>
- Lourdes, M. (2011). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y proceso administrativo*. Méxicp: Pearson. Obtenido de <file:///C:/Users/Laptop/Downloads/Administraci%C3%B3n%20gesti%C3%B3n%20organizacional,%20enfoques%20y%20procesos%20administrativos.pdf>
- Ministerio de Producción, C. E. (2019). *Covid-19 en Ecuador Impacto Económico y Perspectivas*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/Boletin-Impacto-Covid-19.pdf>
- Morales, F. C. (07 de 11 de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/reactivacion-economica.html>
- Moya, D. P. (2019). Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/administracion-de-empresas/tipos-de-administracion/administracion-privada-aspectos-que-debes-conocer/>
- Mundial, B. (08 de 10 de 2021). *América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#1>
- Mundial, B. (05 de 01 de 2021). *BM*. Obtenido de La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>
- Mundial, B. (08 de 06 de 2021). *La economía mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>
- Myriam, Q. (2018). *Adminisración Científica*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-cientifica.html>
- NACIONAL, A. (19 de 05 de 2017). *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- NACIONAL, A. (09 de 12 de 2020). *LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- ONU. (2021). *Programa de apoyo a la recuperación económica post Covid 19* . Obtenido de

- [https://parlamericas.org/uploads/documents/Brochure\\_reactivacion\\_PostCOVID19\\_alineada\\_con\\_el\\_AP\\_UNEP.pdf](https://parlamericas.org/uploads/documents/Brochure_reactivacion_PostCOVID19_alineada_con_el_AP_UNEP.pdf)
- Pesantes, K. (22 de Junio de 2019). *CARE, ChildFund, Plan International, World Vision y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia -UNICEF*. Obtenido de unicef.org: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ecuador-47-padres-golpea-hijos-disciplina/>
- Perspectivas. (2007). Origen y Desarrollo de la Administración Perspectiva. *Perspectivas*, 45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Planificación, S. N. (2020). Plan de creación de oportunidades 2021-2025. 43-56. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Plural, E. (06 de 03 de 2018). *Ciclo Económico*. Obtenido de [https://www.elplural.com/economia/diccionario-financiero/ciclo-economico\\_120988102](https://www.elplural.com/economia/diccionario-financiero/ciclo-economico_120988102)
- Polo Moya, D. (2021). *Administración Mixta, lo mejor de dos tipos de gestión*. Obtenido de *Emprender Fácil* : <https://www.emprender-facil.com/administracion-de-empresas/tipos-de-administracion/administracion-mixta-lo-mejor-de-dos-tipos-de-gestion/>
- Priscila, A. (14 de 01 de 2021). *Revista Líderes*. Obtenido de *El 2021 trae desafíos para la empresa*: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ano2021-desafios-empresas-talento-humano.html>
- PWC. (2012). *Estudios de Impactos Económicos*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/sector-publico/assets/brochure-estudios-impacto-economico.pdf>
- Quirós, E. (2014). *Perspectivas Psicológicas. El impacto de la violencia intrafamiliar: Transitando la esperanza a la recuperación del derecho de vivir libres de violencia*, 1.
- Raquel, V. F. (2020). *Universidad Nacional de Pilar*. Obtenido de *Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas*: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/667/888>
- Rebeca, V. (15 de 04 de 2020). *Banco de desarrollo de América Latina*. Obtenido de *Gestionar pymes en tiempos de pandemia*:

- <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/04/gestionar-pymes-en-tiempos-de-pandemia/>
- REGIONS, A. (18 de 01 de 2020). *UNWTO*. Obtenido de EL TURISMO CRECE UN 4% EN 2021, MUY POR DEBAJO AÚN DE LOS NIVELES PREPANDÉMICOS: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- REGIONS, A. (31 de 03 de 2021). *UNWTO*. Obtenido de UN 87% MENOS DE LLEGADAS DE TURISTAS EN ENERO DE 2021, MIENTRAS LA OMT PIDE MAYOR COORDINACIÓN PARA REACTIVAR EL TURISMO: <https://www.unwto.org/es/news/un-87-menos-de-llegadas-de-turistas-en-enero-de-2021-mientras-la-omt-pide-mayor-coordinacion-para-reactivar-el-turismo>
- Rosales, J. L. (25 de 09 de 2021). *El Comercio*. Obtenido de El eje comercial, clave para la reactivación en Imbabura: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/eje-comercial-reactivacion-economica-imbabura.html>
- Rosero, G. (26 de junio de 2019). *Diario "El Norte"*. Obtenido de <https://www.elnorte.ec/tag/maltrato-infantil/>
- S.f. (12 de 06 de 2020). *La Hora*. Obtenido de Imbabura se reactiva en medio de la crisis: <https://lahora.com.ec/noticia/1102320375/imbabura-se-reactiva-en-medio-de-la-crisis>
- S.f. (11 de 11 de 2021). *Gerencie.com*. Obtenido de Política Económica: <https://www.gerencie.com/politica-economica.html>
- S.f. (2022). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/gestion/>
- Salas Ramirez, A. (Agosto de 2014). *Fundamentos de la Administración*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Sánchez, P. (2012). *Psicología Clínica*. México.
- Significados. (2022). *Economía*. Obtenido de <https://www.significados.com/economia/>
- Staff, R. (01 de 04 de 2020). *Reuters*. Obtenido de Economía de Ecuador se contrae un 7,8% en el 2020 por efectos de la pandemia: <https://www.reuters.com/article/economia-ecuador-pib-idLTAKBN2BO6FA>
- Stone, J., Freeman, E., & Gilbert JR, D. (1997). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson.

- Sy Corvo, H. (21 de 04 de 2020). *Administración Privada*. Obtenido de lifeder:  
<https://www.lifeder.com/administracion-privada/>
- Turismo, M. d. (2020). *Ecuador*. Obtenido de Visualizador de Informacion Turistica:  
<https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador>
- Turismo, O. M. (2021). *UNWTO*. Obtenido de OMT:  
<https://www.unwto.org/es/turismo-2021-resumen-omt>
- Unidas, N. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. *Informe Especial Covid-19*, 6. Obtenido de  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- UTMachala. (2018). *Centro de Investigació*. Obtenido de Lineas de Investigación:  
<https://investigacion.utmachala.edu.ec/es/lineas-de-investigacion/lineas-de-investigacion-2017/>
- Valeriano Ortiz, L. (12 de 2008). *La Administración como ciencia, técnica y arte*. Obtenido de  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11\\_n22/pdf/a02v11n22v.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n22/pdf/a02v11n22v.pdf)
- Vásconez, L. (07 de 07 de 2021). *El comercio*. Obtenido de Gobierno anuncia que las primeras medidas para reactivar la economía arrancarán el 12 de julio del 2021: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/gobierno-reactivacion-economia-lasso-produccion.html>
- Xavier, M. (27 de 05 de 2020). *Marketing Digital*. Obtenido de 12 cosas que las empresas pueden hacer ante el coronavirus:  
<https://gacetadental.com/2020/05/12-cosas-que-las-empresas-pueden-hacer-ante-el-coronavirus-96496/>

# **ANEXOS**

### Carta de Validación

Yo, Msc. Edwin Santiago Núñez Naranjo titular de la cédula de identidad No. 1716395221, profesor a tiempo completo de la carrera de Comercio Exterior, mediante la presente hago constar que el instrumento de encuesta y entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Diseño de un modelo de gestión para la reactivación económica de la empresa pública E.R & P Cotacachi, periodo 2022, elaborado por los estudiantes de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Katherin Mishell Chavez Galarza	1003876966
Erick Patricio Romero Vera	1004552004

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					98%
Amplitud de contenidos					97%
Redacción de ítems					98%
Claridad de precisión					99%
Pertinencia					98%



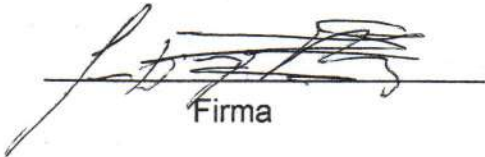


UNIVERSIDAD DE  
**OTAVALO**  
*Libres y unidos en la diversidad*

**Promedio de la valoración:** 987,1 100%

**Observaciones y/o comentarios:**

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 25 días del mes de Julio del año 2022.

  
Firma

Msc. Edwin Santiago Núñez Naranjo

### Carta de Validación

Yo, Msc. Lizandro Manuel Perugachi Limaico titular de la cédula de identidad No. 1001868262, profesor a tiempo completo de la carrera de la Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento de encuesta y entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Diseño de un modelo de gestión para la reactivación económica de la empresa pública E.R & P Cotacachi, periodo 2022, elaborado por los estudiantes de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Katherin Mishell Chavez Galarza	1003876966
Erick Patricio Romero Vera	1004552004

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100% / 100%

Observaciones y/o comentarios:

*Ninguna*

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 15 días del mes de Julio del año 2022.



Firma

Msc. Lizandro Manuel Perugachi Limaico

### Carta de Validación

Yo, Msc. Adrián Manuel Andrade Orbe titular de la cédula de identidad No. 1002841672, profesor a tiempo completo de la carrera de la Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento de encuesta y entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Diseño de un modelo de gestión para la reactivación económica de la empresa pública E.R & P Cotacachi, periodo 2022, elaborado por los estudiantes de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Katherin Mishell Chavez Galarza	1003876966
Erick Patricio Romero Vera	1004552004

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓



Promedio de la valoración: 100 / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 15 días del mes de Julio del año 2022.

Firma

Msc. Adrián Manuel Andrade Orbe

## **ANEXO II. ENCUESTA UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA REACTIVACIÓN  
ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & P COTACACHI, PERÍODO  
2022”**

### **INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ENCUESTA DIRIGIDA A MIEMBROS DE LA EMPRESA**

#### **OBJETIVO**

Recopilar información fundamental mediante la aplicación de técnicas de investigación con el fin de obtener un informe de la gestión administrativa de la Empresa Pública Cotacachi

#### **INSTRUCCIONES:**

- Seleccione solo una de las alternativas.
- Marque con una X en el casillero que estime

Se pide el llenado en su totalidad y con la mayor sinceridad posible. Se agradece de antemano su colaboración.

#### **CUESTIONARIO**

1. ¿ Usted sabe la misión de la entidad?  
 Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Casi nunca  
 Nunca
  
2. ¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?  
 Siempre  
 Casi siempre  
 A veces

Casi nunca

Nunca

3. ¿Conoce los objetivos de la organización?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

4. ¿Se le ha dado a conocer el reglamento interno de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

5. ¿La organización tiene establecido un organigrama que defina claramente las líneas de mando y autoridad interno?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

6. ¿La empresa tiene establecidas funciones específicas para sus actividades diarias?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

7. ¿Cree usted que la estructura de la organización es apropiada?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Cómo clasifica el clima laboral de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿Cuántas veces al año la empresa le capacita?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión administrativo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿En caso de no contar con un modelo de gestión administrativo, estaría de acuerdo que se establezca?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces



Casi nunca

Nunca

12. ¿ ¿Cree usted que al implementar este modelo se solucionará los problemas existentes en la organización?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO III. ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA REACTIVACIÓN  
ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA E.R & P COTACACHI, PERÍODO  
2022”

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ENTREVISTA  
DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

**Entrevistador:**

**Nombre:**

**Fecha:**

1. ¿ La empresa tiene definida su misión y visión?
2. ¿ La empresa cuenta con políticas y valores?
3. ¿ Conoce los objetivos de la organización?
4. ¿ La empresa posee un organigrama que defina claramente las líneas de mando y autoridad interna?
5. ¿ Existen criterios de organización dentro de la compañía que permita la coordinación eficiente de todas las áreas?
6. ¿ Cree usted que existe trabajo en equipo dentro de la empresa
7. ¿ Como valora la comunicación entre gerente y trabajadores?
8. ¿ Existe motivación permanente en los directivos, que permita el desarrollo eficiente de los empleados?
9. ¿ Existe dentro de la empresa una planificación de programas de capacitación?
10. ¿ Cuantas veces al año se capacita el personal? ¿Cuál es el plan de capacitación?
11. ¿ Usted sabe que es un modelo de gestión administrativa?
12. ¿ La empresa cuenta con un modelo de gestión administrativa?
13. ¿ Cree que es necesario implementar un diseño de gestión administrativa?  
¿ Porqué?

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO IV. FOTOS

