

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Gestión administrativa del programa “emprendimiento” del GAD Manta, 2024

Autor: Alay Cedeño Stefany Carolina


Facultad de ciencias administrativas, contables y comercio

Carrera de administración de empresas

Tutor: Ing. María Jessenia Alcívar Mero

Manta – Ecuador

2024

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

CERTIFICACIÓN

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

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Alay Cedeño Stefany Carolina, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es "Gestión administrativa del programa "Emprendimiento" del GAD Manta, 2024".

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

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

Manta, 06 de Diciembre de 2024.

Lo certifico,



Ing. María Jessenia Alcivar Mero, MG
Docente Tutor(a)

Alay Cedeño Stefany Carolina

4%
Textos sospechosos



2% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Alay Cedeño Stefany Carolina.docx
ID del documento: 2c57c9b11072e64f23c59df9f6d541715bbcebd0
Tamaño del documento original: 565,63 kB
Autores: []

Depositante: Jessenia Alcívar Mero
Fecha de depósito: 5/12/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 5/12/2024

Número de palabras: 25.382
Número de caracteres: 176.178

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dx.doi.org https://dx.doi.org/10.35381/cm.v8i3.945 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (49 palabras)
2	doi.org https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
3	Documento de otro usuario #4f7ecb El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
4	Documento de otro usuario #72a630 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)
5	Documento de otro usuario #8ce1c9 El documento proviene de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

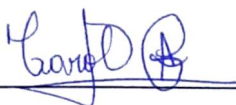
N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Tesis NATHALY BRAVO.docx Tesis NATHALY BRAVO #0497a1 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
2	doi.org https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
3	doi.org Frontiers How Entrepreneurship Education at Universities Influences Entr... https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655868	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
4	scielo.sld.cu http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-262.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
5	www.undp.org Guía práctica de Metodologías para Gobiernos Locales para promo... https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/guia-practica-de-metodologias-para-gobiernos-l...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	http://dx.doi.org/10.4067/S0718-52862024000100005
2	https://designthinking.ideo.com/
3	https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.3009
4	https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-2023-2024?form=MG0AV3
5	https://www.r4v.info/es/document/gtrm-ecuador-guia-tecnica-para-el-apoyo-al-emprendimiento

Declaración de autoría

Yo, **ALAY CEDEÑO STEFANY CAROLINA**, con cédula de identidad N° **135115961-9**, declaro que el presente trabajo de titulación "**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA "EMPRENDIMIENTO" DEL GAD MANTA, 2024**" cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la carrera Administración de Empresas sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de esta.



Stefany Carolina Alay Cedeño

Ci: 135115961-9

Email: alaycedenocarolina@gmail.com

Aprobación del Trabajo

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema "Gestión Administrativa del Programa "Emprendimiento" del GAD manta, 2024", elaborado por la egresada Alay Cedeño Stefany Carolina, con cédula N°135115961-9, el mismo que cumple con lo estipulado por los reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



Ing. Jessica Geoconda Guadamud Vera

Presidente del tribunal



Lcdo. Amado Antonio Briones Mendoza, Ph.D

Miembro del tribunal



Ing. Jefferson Alexander Triviño Quijije, Mg.

Miembro del tribunal

Dedicatoria

A Dios, por conocer mis debilidades y darme fuerza.

A mi familia, por su apoyo incondicional.

A mis profesores, por su comprensión y guía constante.

Reconocimiento

A todas aquellas personas que, aun sintiendo que no podían, persisten. Que el miedo no limite su potencial, pues la resiliencia es la clave para alcanzar sus metas.

A los profesores que, a lo largo de mi vida, han brindado su apoyo incondicional y han demostrado un profundo compromiso por transmitir sus conocimientos, siendo testigos y partícipes del crecimiento de sus estudiantes. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

A quienes me brindaron su confianza y abrieron las puertas para que mi investigación pudiera avanzar, permitiéndome dar forma a mis ideas y proyectos.

Y a mi familia, por su fe en mí en cada paso de este viaje.

Título o tema

Gestión administrativa del programa "emprendimiento" del GAD Manta, 2024

Índice

Certificación del Tutor	II
Certificado del Sistema Anti-Plagio	III
Declaración de autoría.....	IV
Aprobación del Trabajo.....	V
Dedicatoria	VI
Reconocimiento.....	VII
Título o tema.....	VIII
Índice.....	IX
Índice de figuras	XII
Índice de tablas	XII
Resumen.....	1
Abstract.....	2
CAPÍTULO 1.....	3
1. Introducción.....	3
1.1 Justificación	4
1.2 Perspectiva teórica.....	5
1.2.1 Antecedentes de investigación	5
1.2.2 Bases teóricas.....	8
CAPÍTULO 2.....	20
2. Metodología	20
2.1 Diseño Teórico	20
2.1.1 Definición de variables	20
2.1.2 Objeto y campo de acción	20
2.1.3 Operacionalización de las variables	20
2.1.4 Formulación del problema	21
2.2 Diseño metodológico.....	22
2.2.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	22
2.2.2 Población y muestra.....	22

2.2.3 Instrumento de medición y recolección de datos	23
CAPÍTULO 3.....	24
3. Resultados.....	24
3.1 Planeación.....	24
3.2 Organización.....	29
3.3 Dirección.....	33
3.4 Control.....	37
3.5 Discusión de resultados	42
CAPÍTULO 4.....	43
4. Propuesta.....	43
4.1 Título.....	43
4.2 Justificación	43
4.3 Objetivos de la propuesta.....	44
4.3.1 Objetivo general	44
4.3.2 Objetivos específicos	44
4.4 Metodología	44
4.5 Diagnóstico.....	46
4.5.1 Pertinencia legal.....	46
4.5.2 Principales logros e indicadores 2023	47
4.5.3 Mapeo de actores	49
4.6 Identificación de procesos y actividades.....	51
4.7 Desarrollo de la propuesta	55
4.7.1 Modelo de gestión.....	55
4.7.2 Direccionamiento estratégico	56
4.7.3 Planeación	56
4.7.4 Organización.....	56
4.7.5 Dirección.....	57
4.7.6 Control	57
4.7.7 Cadena de valor (propuesta).....	57
4.7.8 Procesos y subprocesos	60

4.7.9 Indicadores de gestión	61
4.8 Presupuesto referencial	66
4.9 Beneficios	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	76

Índice de figuras

Figura 1 Etapas de la guía de apoyo al emprendimiento	14
Figura 2 Fases del modelo PESI Impulsar	16
Figura 3 Ciclo Lean Startup.....	19
Figura 4 Esquema del modelo de gestión	55
Figura 5 Cadena de valor.....	57

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable.....	20
Tabla 2 Planificación de actividades	24
Tabla 3 Misión	25
Tabla 4 Políticas.....	26
Tabla 5 Procedimiento.....	27
Tabla 6 Estrategias.....	28
Tabla 7 Presupuesto.....	29
Tabla 8 Jerarquización	30
Tabla 9 Claridad en asignación de responsabilidades.....	31
Tabla 10 Coordinación.....	32
Tabla 11 Mecanismos de comunicación.....	32
Tabla 12 Motivación.....	34
Tabla 13 Liderazgo	34
Tabla 14 Comunicación	35
Tabla 15 Toma de decisiones	36
Tabla 16 Integración.....	37
Tabla 17 Estándares.....	38
Tabla 18 Medición	39
Tabla 19 Corrección	40
Tabla 20 Sugerencias.....	41
Tabla 21 Metodología para el diseño e implementación del Modelo de Gestión.....	44
Tabla 22 Logros e indicadores periodo 2023	47
Tabla 23 Estrategias de mejora	49
Tabla 24 Matriz de procesos y actividades para cada puesto	52
Tabla 25 Diagramación de procesos y subprocesos	60
Tabla 26 Indicadores de gestión estratégicos y operativos	61

Tabla 27 <i>Presupuesto referencial</i>	66
--	----

Resumen

El objetivo de este proyecto de investigación fue examinar la gestión administrativa del programa “emprendimiento” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta durante el año 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo y diseño no experimental-transversal. La recopilación de datos se llevó a cabo desde las entrevistas semiestructuradas y la observación directa, utilizando como instrumentos el cuestionario y la lista de verificación, aplicada a todos los funcionarios miembros del programa, lo que abarcó una totalidad de 8 personas. Los resultados revelaron que la gestión administrativa del programa es deficiente, sin una misión definida, procesos no estandarizados, falta de políticas que guíen su accionar, una estructura jerárquica poco clara, aunque conocen sus roles y principales responsabilidades; así mismo, se observó la falta de incentivos o políticas de motivación, como de procedimientos correctivos; sin embargo, se revelaron puntos fuertes como un liderazgo participativo, comunicación efectiva y mecanismos de control. Se concluyó que las principales limitaciones del programa radican en la ausencia de formalización estratégica, procesos organizativos deficientes y un presupuesto limitado. Ante ello, se sugirió implementar un modelo de gestión que fortalezca la estructura organizacional, mejore sus procesos y fomente la sostenibilidad del programa, maximizando su impacto en los emprendedores de Manta.

Palabras clave: administración, ciencias administrativas, planificación, liderazgo, control organizacional.

Abstract

The objective of this research project was to examine the administrative management of the "Entrepreneurship" program of the Decentralized Autonomous Government of the Manta Canton during the year 2024. The study was conducted using a qualitative approach with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. Data collection was carried out through semi-structured interviews and direct observation, using a questionnaire and a checklist as instruments. These were applied to all program staff members, comprising a total of eight individuals. The results revealed that the administrative management of the program is deficient, lacking a defined mission, standardized processes, guiding policies, and a clear hierarchical structure. However, staff were found to understand their roles and main responsibilities. Additionally, there was an absence of incentives or motivation policies, as well as corrective procedures. On the other hand, strengths such as participatory leadership, effective communication, and control mechanisms were identified. It was concluded that the main limitations of the program lie in the absence of strategic formalization, deficient organizational processes, and a limited budget. Consequently, it was suggested to implement a management model to strengthen the organizational structure, improve processes, and promote the sustainability of the program, thereby maximizing its impact on Manta's entrepreneurs.

Keywords: administration, administrative sciences, planning, leadership, organizational control.

CAPÍTULO 1

1.Introducción

A nivel mundial, se ha evidenciado que las actividades emprendedoras impactan significativamente en el desarrollo económico de las naciones (Lv et al. 2021). Como respuesta, cada país implementa políticas públicas o programas diseñados para proporcionar un marco integral de apoyo que incluye la legalización y regulación de negocios, el acceso a financiamiento, la capacitación técnica y la creación de espacios de conexión con posibles inversores.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (2024), Ecuador tiene una tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) del 32,65%, lo que es una de las más altas de América Latina. Estos datos reflejan que una gran cantidad de personas buscan iniciar sus propios negocios lo que resalta la importancia de contar con el apoyo gubernamental para garantizar la innovación y el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En respuesta, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), alineándose con la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, han realizado diversas iniciativas destinadas a fomentar y fortalecer el ecosistema emprendedor.

Por su parte, el programa “Emprendimiento” del GAD Manta posee un potencial significativo para empoderar a los ciudadanos mediante la generación de nuevas fuentes de ingresos, capacitaciones en habilidades técnicas y blandas, espacios de promoción de productos y acceso a fuentes de financiamiento. No obstante, la efectividad de esta iniciativa depende en gran medida de la calidad de su gestión administrativa. Una gestión ineficiente podría limitar su alcance, desvirtuar sus objetivos y obstaculizar el impacto positivo que busca generar.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general examinar la gestión administrativa de dicho programa, empleando un enfoque metodológico cualitativo con un tipo de investigación descriptivo basado en técnicas de entrevistas y observación para recopilar información completa sobre las actividades de planeación, organización, dirección y los sistemas de control implementados.

La relevancia de esta investigación no es únicamente académica, sino también social debido al impacto positivo que pueden tener en la comunidad al proporcionar recomendaciones basadas en evidencia. Con este análisis se espera contribuir al desarrollo de estrategias de gestión administrativa más efectivas que potencien el emprendimiento y contribuyan al desarrollo local.

La estructura del estudio está compuesta por cuatro capítulos. En el capítulo uno, se establecen los aspectos que guían el desarrollo de la investigación, el cual está compuesto por

introducción, justificación, antecedentes y bases teóricas que brindan un mejor entendimiento de la problemática.

Por otra parte, en el capítulo dos, se desarrolla la metodología, la cual describe las dimensiones utilizadas para abordar la problemática, el enfoque investigativo empleado, así como la población e instrumentos utilizados para la recolección de datos relevantes.

En el capítulo tres, se presentan los resultados obtenidos y la discusión, contrastando los hallazgos con estudios previos con el fin de identificar similitudes o diferencias.

Finalmente, en el capítulo cuatro se describe una propuesta de fortalecimiento que detalla mejoras para la gestión administrativa del programa “emprendimiento” del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Manta. Una vez culminado el estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Justificación

A lo largo de la historia, la práctica del emprendimiento ha desempeñado un papel vital en el progreso humano, generando tanto ganancias individuales, como avances a nivel económico, local y nacional, razón por la cual es importante promover el emprendimiento en un contexto postpandemia, donde la reactivación económica y la generación de empleo son cruciales.

Dada la importancia y la necesidad de mejorar el emprendimiento a nivel nacional y local en Ecuador, los gobiernos deben formular e implementar políticas que promuevan el emprendimiento y fortalezcan las capacidades emprendedoras. En este sentido, el Municipio de Manta inició un programa público dirigido a potenciar los emprendimientos existentes y emergentes con el fin de desarrollar, fortalecer e incrementar la competitividad productiva del cantón. Sin embargo, la implementación adecuada de estos programas requiere de una gestión administrativa efectiva.

Una gestión sólida garantiza que los objetivos sean claros y que existan procedimientos eficaces para alcanzarlos. También facilita la evaluación continua para identificar áreas de mejora y garantizar que se logren los resultados deseados. De este modo, la falta de una buena gestión administrativa limita el éxito del programa de emprendimiento, lo que implicaría menos oportunidades para mejorar la economía y crear empleos.

Por consiguiente, resulta imperativo analizar la gestión administrativa del programa “emprendimiento” del GAD Manta para identificar áreas de mejora y optimizar su funcionamiento. Este análisis no solo fortalecerá dicho proyecto en la ciudad, sino que también servirá como modelo para su replicación en otras localidades o instituciones interesadas en iniciativas similares.

La viabilidad de esta investigación se sustenta en los recursos financieros disponibles por parte de la autora, así como en el respaldo institucional para llevar a cabo el análisis necesario. El estudio beneficiará a diversos grupos, como los trabajadores gubernamentales involucrados en el

programa emprendimiento, quienes podrán mejorar su desempeño gracias a las recomendaciones derivadas de la investigación. Asimismo, los emprendedores se beneficiarán de un programa más práctico que les ofrecerá mayores oportunidades para aprender y crecer como propietarios de negocios.

En términos metodológicos, el estudio ofrecerá una posibilidad para desarrollar y aplicar técnicas de investigación específicas para evaluar la gestión administrativa de programas que fomenten el emprendimiento, lo cual será útil como referencia para futuras investigaciones y análisis comparativos en este campo.

Desde una perspectiva disciplinaria, esta investigación contribuirá al conocimiento teórico en el campo de la gestión administrativa de iniciativas de apoyo al emprendimiento. Al analizar en profundidad las prácticas actuales y compararlas con el marco teórico existente, se contribuirá a llenar lagunas de conocimiento y a reafirmar teorías relevantes en este ámbito.

1.2 Perspectiva teórica

1.2.1 Antecedentes de investigación

En esta sección se presentan diversos antecedentes que permiten contextualizar el problema y entender el estado actual del tema de investigación. Estos estudios previos permiten identificar patrones de éxitos y fracasos en la gestión administrativa de programas similares al que se desarrolla en la presente tesis.

En este contexto, se enfatiza el estudio de Frías (2020) titulado "*Gestión administrativa para el emprendimiento en el municipio de Manaure, La Guajira*", el cual tuvo como objetivo examinar cómo los grupos emprendedores en dicha localidad (de Colombia) abordan la gestión administrativa en sus iniciativas empresariales. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo y diseño no experimental transversal. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta a dos grupos de emprendedores, el primero compuesto por artesanos y el segundo por productores de sal. Los resultados, respaldados por la fiabilidad del instrumento con un coeficiente de alfa de cronbach de 0.91, revelaron que los grupos de emprendedores pertenecientes al municipio de Manaure muestran una marcada aptitud para la gestión administrativa y la han incorporado en sus operaciones, la cual se ve influenciada por la presencia de una arraigada cultura emprendedora y el acceso a financiamiento. En consecuencia, se detectó que llevan una adecuada planificación, organización, dirección y control, lo que les permitía trabajar en conjunto para alcanzar sus objetivos y explotar las oportunidades del mercado con el propósito de hacer crecer sus negocios.

Este trabajo de investigación es útil porque contribuyó a profundizar en la gestión administrativa y sus dimensiones de análisis, lo cual es fundamental para conocer cómo dicho autor estudió la variable de estudio.

Por su parte, Castellanos et al. (2024) en su libro titulado "*Fundamentos y perspectivas del emprendimiento*", el cual en su capítulo 7 denominado "*Fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento*" señalaron que, debido a los cambios en el entorno socioeconómico y político, las agencias y programas de apoyo al emprendimiento, esenciales para la consolidación y sostenibilidad empresarial, se veían afectadas por ello. Ante esta realidad, argumentaron la importancia de la dirección estratégica como una herramienta vital para adaptarse a los cambios en el entorno. Realizaron un estudio de caso con los actores principales del Fondo Emprender de Colombia, en el cual demostraron que es posible, a partir de los retos y fortalezas de la entidad, plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo. Resaltaron que dichas estrategias podrían utilizarse como un modelo para fortalecer instituciones similares en América Latina, tomando en cuenta aspectos como la equidad económica, social y la modernización de sus procesos internos. Entre los resultados del estudio, se determinó que el direccionamiento estratégico se perfila como una herramienta valiosa para el fortalecimiento de sistemas de apoyo al emprendimiento en América Latina.

Los planteamientos de este estudio son de gran interés ya que abordan otra arista de cómo mejorar los programas de apoyo al emprendimiento a partir del direccionamiento estratégico, componente relacionado con la gestión administrativa.

En el artículo científico de Falconi et al. (2019) sobre la "*Gestión administrativa: Estudio desde la administrativa de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes*", el cual tuvo como objetivo examinar la gestión administrativa como herramienta para orientar los procesos en una empresa dedicada a la producción, venta y distribución de motocicletas, bajo una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos con sesgo descriptivo. Encuestaron a 103 personas, entre empleados y clientes de la empresa. El trabajo investigativo se realizó con enfoques inductivos, analítico-sintético y lógico-histórico. Se evidenció que la empresa necesitaba mejorar los procesos en cada departamento, se debía mejorar el desempeño del personal y reducir el tiempo de entrega de información entre áreas. Entre las conclusiones del estudio se establece que la integración de procesos y el pleno desarrollo de las actividades diarias se veían obstaculizados por deficiencias en la gestión de procesos. En respuesta, los autores propusieron una reestructuración de los procesos administrativos y operativos para mejorar la eficiencia operativa.

En su tesis titulada "*Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del GAD Municipal del Cantón La Troncal en el área de la Dirección Administrativa, periodo 2022*", Suarez (2023) se propuso analizar cómo la gestión administrativa afectaba el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado La Troncal, con el objetivo de mejorar dicha gestión para verificar el cumplimiento de tareas y procesos. La metodología empleada abarcó estudios bibliográficos, inductivos, deductivos, descriptivos, analíticos y correlacionales, así como métodos estadísticos. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta con escala de Likert aplicada a

25 funcionarios del Municipio. Las dimensiones de la variable independiente evaluadas comprenden la planificación, organización, dirección y control. En la investigación se identificó que la mayoría de los funcionarios contaba con un conocimiento parcial de la misión y visión del GAD, lo que evidenció una falta de comunicación efectiva dentro de la organización. Por otro lado, se destacó una percepción negativa de las estrategias organizacionales establecidas ya que no se cumplían adecuadamente, señalando una falta de alineación y seguimiento de objetivos. Se concluyó que el proceso de gestión administrativa no se estaba desarrollando adecuadamente, lo que incidía en el rendimiento organizacional y reflejaba la ineficiencia en el cumplimiento del plan estratégico.

En un estudio desarrollado en la ciudad de Ibarra, por Ponce (2020), titulado "*Modelo de gestión administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Antonio de Ibarra, Provincia de Imbabura*", se propuso implementar un modelo de gestión administrativa que promoviera la eficacia y eficiencia en el GAD Parroquial de San Antonio de Ibarra durante el período de gobernanza (2020). Esta investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo, donde se emplearon entrevistas dirigidas al presidente y funcionarios del GAD Parroquial de San Antonio de Ibarra, además de investigaciones bibliográficas, descriptivas y de campo utilizando un método inductivo-deductivo y analítico-sintético. La entrevista realizada al personal del GAD se centró en la gestión administrativa, con el objetivo de diagnosticar su situación actual. Se observó que, si bien la institución contaba con una misión, visión y objetivos definidos a nivel de la parroquia, era necesario vincular estos enunciados a nivel institucional. Asimismo, se identificó la falta de un organigrama funcional claro, lo que dificultaba que los funcionarios desempeñaran sus tareas de manera óptima al no tener claridad sobre sus responsabilidades y funciones. Se evidenció la ausencia de un modelo de gestión administrativa estratégico que agilizará los procesos y procedimientos, resultando en una falta de optimización en las actividades realizadas por el personal. Además, se detectó que los funcionarios no tenían un entendimiento claro de la misión, visión y valores de la institución, lo que afectaba su compromiso con los objetivos organizacionales. La comunicación entre los colaboradores también se identificó como poco efectiva, y las reuniones de trabajo eran escasas, dificultando la detección de problemas dentro de la institución. Bajo este contexto, la organización presentaba una falta de definición en su misión, visión y objetivos, así como en la estructura organizativa y el compromiso del personal con los objetivos institucionales. La comunicación entre colaboradores era deficiente, y las capacitaciones ofrecidas no satisfacían las necesidades del entorno. Como solución, el autor propuso un modelo de gestión estructurado en cuatro fases: planeación, organización, dirección y control.

En el artículo "*Evaluación del Grado de Cumplimiento de la Planificación y Gestión Estratégica de la Corporación de Promoción Económica ConQuito*" desarrollado por García et al. (2023) se propusieron explicar cómo la planificación impacta en el correcto desarrollo del servicio público que se brinda a los usuarios. Específicamente, se buscó evaluar el porcentaje de

cumplimiento relacionado con la planificación y gestión estratégica de la Corporación ConQuito, que fomenta el desarrollo económico a través de la gestión de programas, proyectos y servicios que potencian la creación de empresas, el desarrollo empresarial y la vinculación con los mercados. Los autores utilizaron métodos teóricos y empíricos para el cumplimiento efectivo del objetivo propuesto. La metodología de investigación incluyó el uso de datos a partir de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) y el informe de avance de la meta del proyecto. Realizaron un análisis de los diferentes factores internos de la Corporación, tales como el Plan de Operativo Anual (POA), Plan Anual de Contrataciones (PAC), presupuesto, planes y programas ejecutados, de enero a julio del 2023. Esta valoración les permitió cuantificar las distintas limitaciones, a apreciar los resultados principales simultáneamente con las metas y objetivos a través de indicadores de gestión, así como también detectar deficiencias y falencias en la planificación interna de la Corporación ConQuito. Con vistas a estos planteamientos, se pudo evidenciar que, a pesar de que existían unos planos y programas correctamente definidos, el grado de cumplimiento de las metas establecidas variaba enormemente entre los proyectos analizados. Todo esto puso de manifiesto la necesidad de revisar y ajustar las estrategias implementadas para poder mejorar la efectividad y eficiencia de la planificación y gestión en la Corporación ConQuito.

1.2.2 Bases teóricas

1.2.2.1 Gestión administrativa

La administración se define como la ejecución de diligencias orientadas al logro de objetivos organizacionales. A quien desempeña estas diligencias se le denomina gestor, y su rol es crucial para implementar de manera óptima las acciones, principios y prácticas que conforman sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, facilitando así la consecución de metas comunes que serían difíciles de alcanzar individualmente (Ramírez y Ramírez, 2016). Este enfoque resalta la importancia del gestor en la consecución de objetivos a través de la cooperación y coordinación.

A su vez, la gestión administrativa implica la coordinación de actividades laborales para llevarlas a cabo eficientemente con la colaboración de otras personas, unificando funciones para alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2014). Este concepto destaca la necesidad de trabajar en equipo y coordinar esfuerzos para lograr la eficiencia en el desempeño organizacional.

De acuerdo con Salazar et al, (2014), la gestión administrativa está íntimamente ligada a las prácticas, la organización y los procedimientos que permiten un flujo constante de información útil de indicadores. Esto facilita la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio. Este planteamiento resalta la importancia de contar con sistemas que generen datos relevantes para la toma de decisiones y la gestión estratégica.

La gestión administrativa se convierte en una herramienta importante para tomar decisiones informadas y formular estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos y metas

de una empresa. Para lograr esto, se debe contar con personal capacitado que pueda desempeñar bien sus funciones, lo que a su vez asegura la sostenibilidad de la organización. Por lo tanto, la formación y profesionalización del equipo son aspectos clave para una gestión exitosa.

Por otro lado, Larrarte (2019) señala que la gestión administrativa es el proceso que permite coordinar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para asegurar que la organización funcione de manera eficiente y efectiva. Este enfoque integrador destaca la necesidad de gestionar todos los recursos disponibles para optimizar el rendimiento de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Münch (2010) subraya lo crucial que es la gestión administrativa para el buen funcionamiento y éxito de una empresa. Münch destaca que coordinar y controlar los recursos organizacionales asegura la consecución de los objetivos en un tiempo eficiente. La coordinación y el control de los recursos, por tanto, son los dos pilares de buena gestión.

La gestión administrativa se puede definir también de la siguiente manera: “Se refiere a las formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa, por lo que es primordial tener claro lo que queremos lograr como resultado del trabajo en la compañía” (Mendivel et al., 2020).

Adicionalmente, la administración tiene un impacto relevante en la estructura organizacional de las empresas. Proporciona dirección y orientación, influye en la cultura organizacional y ayuda a diseñar una estructura formal. Este aspecto es vital para el éxito empresarial, ya que la capacidad de la administración para liderar cambios y adaptarse a nuevas circunstancias es crucial en un entorno empresarial en constante evolución (Larrarte, 2019). La adaptabilidad y liderazgo son, igualmente requeridas para el éxito de las empresas.

Chiavenato (2014) define la gestión administrativa como un proceso que implica planificar, estructurar, dirigir y controlar el manejo de los recursos de la institución para cumplir con las metas colectivas. Esto incluye definir roles dentro de la empresa y asegurarse de que cada actividad esté orientada y controlada adecuadamente hacia los objetivos organizacionales. Así, tanto la planificación como el control son elementos fundamentales en cualquier administración efectiva.

En definitiva, una gestión administrativa integral no solo se enfoca en los procesos internos y la eficiencia operativa, sino que también considera el bienestar de los empleados, la responsabilidad social y la adaptación a cambios en el entorno empresarial. Esta visión holística es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización. Una administración que incorpora estos aspectos promueve un entorno de trabajo positivo y resilientes, capaz de enfrentar los retos del futuro con éxito.

1.2.2.2 Dimensiones de gestión administrativa

Desde el punto de vista de García et al. (2023), la gestión administrativa tiene cuatro dimensiones, proceso administrativo, gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial (RSE) y competitividad empresarial; el proceso administrativo se evalúa mediante las cuatro fases clásicas: planeación, organización, dirección y control; la gestión de recursos humanos incluye aspectos como la rotación del personal, el clima laboral, la capacitación, la motivación del personal y el burnout; la responsabilidad social empresarial se refiere a la medición de todas las acciones de la organización orientadas a la RSE y, por último, la competitividad empresarial se mide a través de indicadores de competencia y uso de tecnología.

Considerar estas cuatro dimensiones en la gestión administrativa permite una evaluación integral que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo, promueve la responsabilidad social y aumenta la competitividad en el mercado. Esta visión global es esencial para el desarrollo sostenible y el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Muchos autores coinciden en que la teoría administrativa se basa en cuatro pilares fundamentales. Esta idea es reforzada por Münch (Münch, 2010), quien señala que la gestión administrativa es el conjunto de actividades dirigidas al logro de una meta organizacional y que el éxito de esta gestión depende de la realización adecuada de los procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control.

Reconocer estos cuatro pilares es crucial para entender y aplicar la gestión administrativa de manera efectiva. Al enfocarse en la planeación, organización, dirección y control, las organizaciones pueden estructurar sus actividades de manera que se alineen con sus objetivos estratégicos, mejorando así su eficiencia y capacidad para alcanzar sus metas.

1.2.2.3 Planificar

La fase de planificar, según Ojeda y Rodríguez (2022), abarca la definición de objetivos, determinar métodos y establecer metas. La primera fase del proceso de gestión incluye prepararse para el futuro y tomar decisiones actualmente. Las incógnitas del futuro requieren que las empresas sean flexibles en sus planes y acciones.

La planificación es un proceso basado en una comprensión razonable del futuro, que permite tomar decisiones en el presente. Por ello, los riesgos futuros se asumen a la luz de lo que es posible que suceda. Además, la selección de información y la previsión de eventos futuros es fundamental para establecer las actividades necesarias para desarrollar todas las acciones importantes para conseguir los objetivos organizacionales. La planificación es un riesgo, por lo que las organizaciones deben tomarla en serio y desarrollar planes de contingencia para abordar cualquier riesgo potencial.

En concordancia con Herrera (2021), la planificación es una actividad esencial que implica definir objetivos empresariales, desarrollar una estrategia integral para conseguirlos y establecer una jerarquía específica de planes para integrar y coordinar actividades. La planificación, que implica identificar riesgos potenciales, fortalezas y debilidades en la administración pública, como lo describen Campuzano et al., (2024), permite ejecutar una evaluación detallada de la administración pública. También abarca la formulación de parámetros estratégicos que sean compatibles con las prioridades enfocadas al desarrollo.

La planificación juega un papel fundamental en el éxito de una organización, proporcionando una dirección clara y específica a la organización. La adaptabilidad y la capacidad de resistir cambios inesperados son importantes, y contar con planes de contingencia eficaces puede guiar a la resolución de una situación difícil

1.2.2.4 Organizar

Para Ojeda y Rodríguez (2022) organizar implica estructurar la empresa, establecer la forma adecuada de trabajar y determinar los estándares correctos, además, de acuerdo con Münch (2010), los principios fundamentales de la organización son el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y aplicaciones que faciliten el trabajo. Por ello, la jerarquía de una empresa debe estar controlada por la planificación dentro de la entidad.

Bajo este mismo contexto, Chiavenato (2014) define la organización como la exploración de medios y recursos para la planificación, la cual está relacionada con la remuneración y división del trabajo, ayudando a quienes realizan un trabajo estructurado trabajar hacia objetivos conjuntos abarcando la exploración de los medios y recursos que faciliten la planificación, que Herrera (2021) también indica como un proceso de gestión continua puede modificar estrategias para mejorar el desempeño y la eficiencia

La organización es fundamental para coordinar cada uno de los recursos y esfuerzos de la empresa con sus objetivos estratégicos, contribuyendo a la adaptación y el desarrollo sostenido en un entorno en cambio continuo.

1.2.2.5 Dirigir

Según Reinoso (2011), el jefe tiene la responsabilidad de gestionar el proceso, lo que implica dirigir, organizar, guiar y motivar a los colaboradores para que realicen las actividades asignadas de manera colaborativa y dinámica. La Dirección, como lo menciona Ponce (2020), es un proceso que garantiza la efectividad de las acciones planificadas, utilizando la autoridad a través de decisiones directas o delegadas, y afirmando que todas las órdenes se cumplan de forma oportuna.

Chiavenato (2014) afirma que, la gestión también incluye la observación de las actividades para garantizar de que la empresa esté en el camino correcto hacia sus objetivos y corregir cualquier error que pueda ocurrir, este método permite que las actividades que se planifican estén alineadas. El liderazgo y la toma de decisiones son parte fundamental para una gestión eficaz, junto con una comunicación clara y la capacidad de inspirar y motivar al equipo para trabajar hacia un objetivo común.

1.2.2.6 Controlar

Para Rodríguez (2015) el control es un proceso que ejecuta la administración de la empresa, el cual se enfoca en personas que cumplen con los procesos internos y siguen las medidas requeridas. Salazar et al. (2014) expone que, el control es un proceso que tiene como objetivo brindar seguridad razonable calculando el desempeño del trabajo y garantizando que todas las actividades se alineen con los planes de la empresa. Este proceso ayuda a evaluar otras funciones administrativas, como la planificación, organización y dirección. Asimismo, Tapia et al. (2022) afirman que el control es un componente de gran relevancia del sistema interno de las entidades públicas, y es necesario que una gestión transparente demuestre eficiencia y beneficie a la ciudadanía.

El control garantiza el cumplimiento de los objetivos, y además suministra retroalimentación que puede contribuir en la mejora continua del proceso y la adaptación a nuevas situaciones y desafíos.

1.2.2.7 Programas de apoyo al emprendimiento

Los programas establecidos para proteger el emprendimiento tienen como propósito compensar o mejorar las necesidades que enfrentan los proyectos emprendedores, tales como la estructuración de la idea de negocio, financiamiento, construcción de redes, innovación y el desarrollo de planes de negocio, entre otros (Scotiabank Colpatria, 2024). Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2013), los principales programas de apoyo se dividen en cinco categorías: financiamiento, capacitación y asesoramiento, gestión empresarial, marketing e innovación y desarrollo tecnológico.

Estos programas permiten abordar necesidades relevantes para los emprendedores, y a la vez brindan un marco integral que ayuda a los nuevos negocios a desarrollarse y prosperar en un entorno de gran competitividad y dinamismo.

1.2.2.8 Guía técnica para el apoyo al emprendimiento

El Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes de Ecuador (GTRM Ecuador, 2023) desarrolló una guía técnica con el propósito de servir como referente para caracterizar la asistencia, el apoyo técnico y la asesoría en todas las fases del emprendimiento desde un enfoque de mercado inclusivo, que permita elaborar con facilidad programas y proyectos que tengan como objetivo promover la sostenibilidad y el fortalecimiento del emprendimiento. Si bien los contenidos

de este documento están dirigidos a refugiados y migrantes, pueden ser aplicados como referencia para cualquier iniciativa que estos necesiten encaminada a innovar y dinamizar los negocios de su jurisdicción a través del fortalecimiento del emprendimiento.

En esta línea de pensamiento, la guía propuso cuatro fases de intervención, que se presentan en la

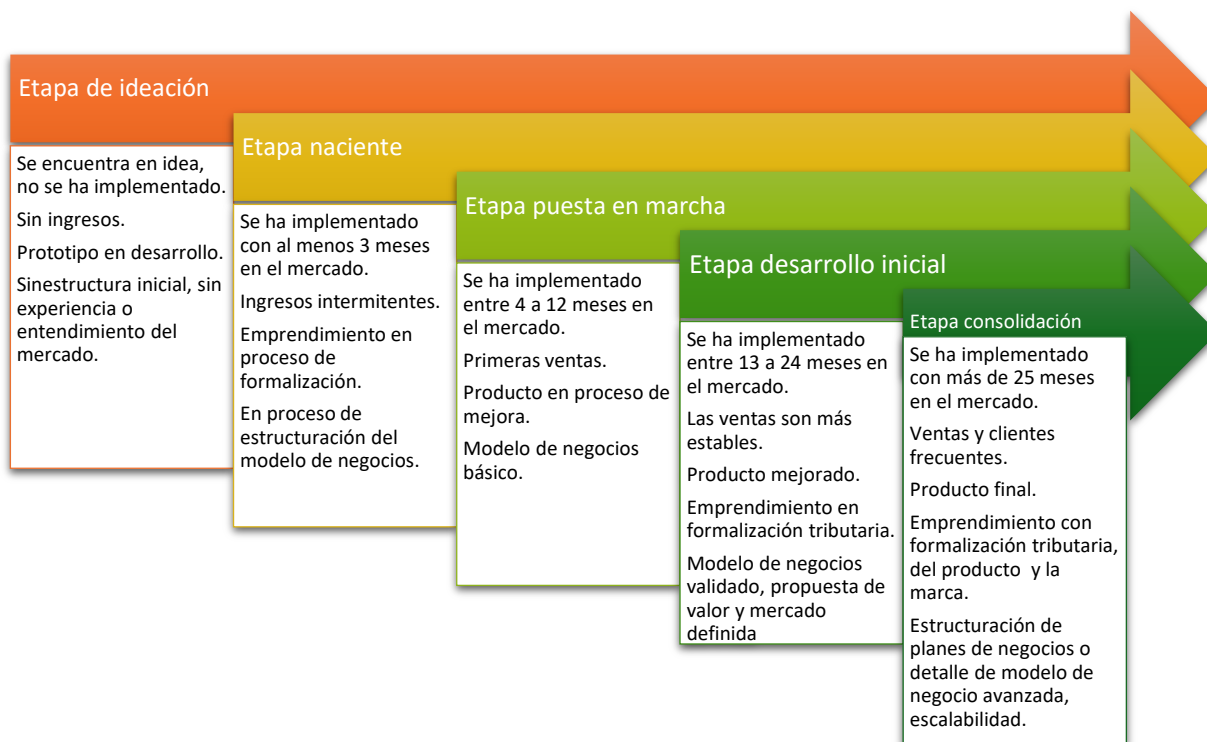
La etapa naciente engloba a aquellos emprendedores que han puesto en marcha su idea durante al menos tres meses, aunque aún están en proceso de estructurar su modelo de negocio y tienen una comprensión incipiente del mercado. Pueden haber realizado pruebas con un producto mínimo viable y tener ventas intermitentes, representando fuentes secundarias de ingresos. Es posible que estén en proceso de formalización.

Figura 1: preincubación, incubación, postincubación y aceleración. Cada una de estas se subdividió en etapas específicas con características representativas. La primera de ellas, preincubación, estuvo dirigida a emprendimientos en etapas de ideación o que estaban dando sus primeros pasos. Así se desglosó en dos etapas principales:

- La etapa de ideación involucra a personas que están en los inicios del emprendimiento y que aún no han lanzado sus negocios, así como personas que tienen la intención de iniciar un negocio, pero no tienen certeza sobre la estructura del modelo de negocio y la experiencia de operar en el mercado. También se incluyen aquellos que pueden haber comenzado a desarrollar un prototipo, pero es una versión anterior donde no se están obteniendo los ingresos o no hay más avances en la formalización del negocio.
- La etapa naciente engloba a aquellos emprendedores que han puesto en marcha su idea durante al menos tres meses, aunque aún están en proceso de estructurar su modelo de negocio y tienen una comprensión incipiente del mercado. Pueden haber realizado pruebas con un producto mínimo viable y tener ventas intermitentes, representando fuentes secundarias de ingresos. Es posible que estén en proceso de formalización.

Figura 1

Etapas de la guía de apoyo al emprendimiento



Nota. Adaptado de *Guía técnica para el apoyo al emprendimiento*, por GTRM Ecuador, (2023), GTRM Nacional.

La segunda fase, incubación expuesta en la figura 1, se dirige a emprendimientos en etapa de puesta en marcha. Esta etapa incluye a emprendedores que han permanecido en el mercado hasta 12 meses; cuentan con un modelo de negocios básico; están dando inicio a su propuesta de valor y mercado; validando y optimizando su producto. Además, cuentan aquellos que están explorando alianzas con otros actores y puedan estar en proceso de formalización.

La tercera fase, post incubación, se centra en emprendimientos en etapa de desarrollo inicial. Esta fase está conformada únicamente por una etapa: desarrollo inicial, donde el emprendimiento ha estado en el mercado durante 24 meses, con ventas más estables y un producto mejorado. Han formalizado su situación tributaria y cuentan con un modelo de negocios validado, una propuesta de valor y un segmento de clientes definidos. Están identificando nuevos mercados y tienen una mayor capacidad productiva.

La última fase, aceleración, hace referencia a emprendimientos en etapa de consolidación. Aquí se detalla la etapa con el mismo nombre, donde el emprendimiento ha estado en el mercado por más de 25 meses y cuenta con ventas y clientes frecuentes. Tienen un producto finalizado y pueden estar desarrollando nuevos productos con valor agregado. Han formalizado su situación

tributaria y de marca, y tienen un plan de negocio avanzado. Están expandiendo su emprendimiento, abriendo nuevos mercados y buscando escalabilidad.

Esta guía sirve como referencia para el programa de emprendimiento del GAD Manta, proporcionando sugerencias de especialistas en emprendimiento sobre las actividades y asesorías necesarias para negocios nacientes, en desarrollo o que buscan fortalecer sus actividades empresariales. Esta guía actúa como un documento informativo del programa de emprendimiento del GAD de Manta, haciendo referencia a la opinión de expertos en emprendimiento respecto de las acciones y consejos que deben emprender las empresas de nueva creación, las que están en desarrollo y las que quieran potenciar sus actividades empresariales.

1.2.2.9 Programa Empresas Solidarias e Innovadoras PESI Impulsar

El programa PESI Impulsar, como se muestra en la Figura 2, está diseñado para fortalecer a emprendedores que se encuentran en niveles intermedios o avanzados de desarrollo empresarial. Su objetivo es mejorar la gestión de sus negocios y fomentar la creación de productos con valor agregado, todo ello a través del desarrollo de habilidades y competencias clave en los emprendedores. Este programa, impulsado por ConQuito, una institución incubadora de emprendimientos, busca que aquellos que forman parte de la economía popular y solidaria puedan innovar y actuar con confianza, lo que a su vez les ayudará a mejorar su calidad de vida (Quito Informa, 2019).

El primer paso del programa hace referencia a un diagnóstico que permite entender mejor las características de los emprendimientos beneficiarios. Este análisis abarca diversos aspectos, desde la situación organizacional y la capacidad de producción hasta las prácticas empresariales, el sistema financiero y el talento humano de cada negocio. Esta información es crucial para desarrollar una estrategia de trabajo que sea innovadora y eficiente, adaptada a las necesidades específicas identificadas.

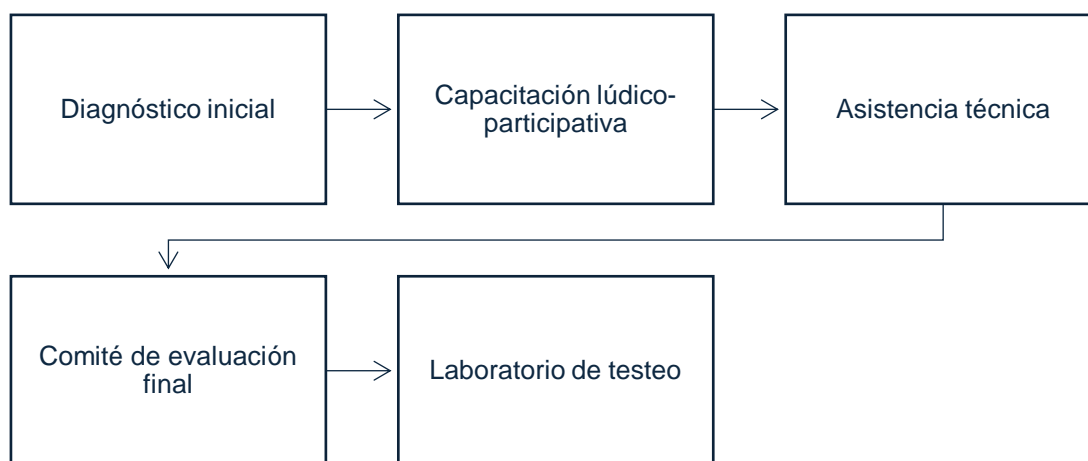
La capacitación se lleva a cabo con una metodología lúdica y la atención se canaliza en tres grandes áreas de innovación: social, productiva y comercial. Esta perspectiva integral busca mejorar las habilidades personales de los emprendedores, y optimizar la estructura de sus modelos de negocio con la calidad de los productos o servicios que ofrecen. El programa incluye una serie de sesiones grupales de asistencia técnica orientadas a diagnosticar áreas de mejora en la operación y estrategia de los emprendimientos. Durante esta etapa se ponen a disposición del beneficiario instrumentos y metodologías específicas para construir planes de gestión y fortalecimiento en el marco de la Economía Solidaria, abordando también prácticas empresariales que sean sostenibles desde el punto de vista ambiental y socialmente responsable

Después de esta etapa inicial, se lleva a cabo una capacitación planificada donde los participantes tienen la oportunidad de presentar sus innovaciones ante un comité evaluador, donde pueden mostrar cómo han aplicado o van a aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos en

la capacitación y su impacto en la mejora del negocio. Finalmente, se introduce un Laboratorio de Pruebas donde se pueden detectar posibles mejoras en los productos o servicios diseñados. Esta metodología fomenta un aprendizaje continuo y permite realizar ajustes y perfeccionamientos basados en la retroalimentación recibida durante el proceso de prueba.

Figura 2

Fases del modelo PESI Impulsar



Nota. Adaptado de *Guía práctica de Metodologías para Gobiernos Locales para promover Programas de Emprendimiento y Empleabilidad con enfoque de Movilidad Humana y Género* (p. 23), por PNUD, 2023, Aquattro.

Este programa implementado en Quito, aunque se enfoca en emprendedores con habilidades intermedias o avanzadas, constituye un marco de referencia valioso para el programa de Manta. Ambos comparten objetivos orientados a fortalecer el emprendimiento y mejorar las habilidades y competencias de los emprendedores. Este modelo enriquece la comprensión de los programas de apoyo al emprendimiento, sirviendo como una herramienta comparativa y aplicable para evaluar y mejorar el programa de emprendimiento del GAD Manta. Proporciona así una visión integral y fundamentada para la implementación de estrategias efectivas en la gestión administrativa.

1.2.2.10 EMPRETEC

Este programa, el cual combina las palabras “emprender” y “tecnología” posee una metodología diseñada para ayudar a los participantes a asumir plenamente el rol de emprendedores, fomentando una autoevaluación crítica de sus fortalezas y debilidades. De esta manera, los emprendedores pueden tomar conciencia de su comportamiento y mejorar su desempeño en el sector (PNUD, 2023).

El taller incluye varios módulos que permiten a los participantes:

- Identificar y mejorar las oportunidades empresariales disponibles para ellos.

- Comprender su propio comportamiento en relación con la toma de riesgos calculados, lo que les permite tomar decisiones más informadas y acertadas.
- Reconocer la importancia de la persistencia y el cumplimiento de los objetivos establecidos para el éxito empresarial a largo plazo.
- Evaluar su planificación actual y su capacidad para resolver problemas, lo que les ayuda a mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de sus empresas.
- Desarrollar habilidades de persuasión, lo que les permite influir positivamente en clientes, socios comerciales y otros actores clave.
- Adaptarse de manera efectiva a los cambios rápidos y a las incertidumbres del mercado, lo que les permite mantenerse ágiles y competitivos en entornos empresariales dinámicos.

Este taller es esencial para entender los procesos relacionados con la capacitación de emprendedores y puede ser considerado al diseñar procesos en el GAD Manta. Ha permitido a los participantes obtener una visión más clara de sus objetivos empresariales a corto y largo plazo, desarrollar habilidades blandas y establecer relaciones efectivas con otros empresarios para el crecimiento de sus empresas.

1.2.2.11 Design Thinking

El Design Thinking, conocido en español como Pensamiento de Diseño, es una metodología no lineal y centrada en el usuario para la resolución de problemas y la creación de innovación (Brown, 2019). Esta metodología se distingue por su enfoque empático e iterativo, que busca comprender profundamente las necesidades y motivaciones de las personas para desarrollar soluciones que sean efectivas y deseables.

En el contexto del emprendimiento e innovación, el Design Thinking se posiciona como un enfoque crucial para abordar y resolver los problemas que enfrentan los consumidores. Ricaurte (2020) destaca que este enfoque nace de la creatividad y utiliza diversas perspectivas y métodos de trabajo para satisfacer las necesidades insatisfechas de los consumidores con productos o servicios innovadores.

El Design Thinking establece cinco pasos que conforman el proceso en una especie de ciclo o espiral interconectados. Todos tienen algo que aportar al desarrollo de soluciones innovadoras. En la etapa de Empatizar, se trata de utilizar técnicas como entrevistar, observar y encuestar para comprender las necesidades, los problemas y el contexto de los usuarios. Esto garantiza que las soluciones y los resultados obtenidos tengan un enfoque humano.

La segunda etapa, Definir, enmarca el problema obtenido a partir de los conocimientos adquiridos durante Empatizar. En ella se establece de forma clara y sucinta el problema que se

debe abordar. Esta definición del problema guía el resto del esfuerzo que se debe realizar, apuntando la creatividad hacia la respuesta a las necesidades más importantes de los usuarios.

En la fase de Idear, hay una plétora de ideas y soluciones potenciales ilimitadas. En esta etapa se debe fomentar la creatividad y la colaboración porque, entre otras cosas, exige la generación de ideas sin límites desde el principio, lo que permite probar soluciones muy creativas y originales.

La etapa de prototipar comprende básicamente la creación de representaciones físicas o digitales de ideas que se probarán con los usuarios. Pueden ser desde simples bocetos y maquetas hasta modelos operativos algo detallados. El objetivo en esta etapa es poder visualizar las ideas de forma tangible y, posteriormente, prepararlas para su evaluación y mejora.

En la fase final de Prueba, se testean los prototipos con los usuarios para obtener comentarios importantes. Esta etapa es algo iterativa; y como se requiere de comentarios valiosos, puede significar pasar por varias rondas de pruebas y refinamiento para obtenerlos. La información recibida se debe incorporar en los ajustes y perfeccionamientos para asegurarse de que las soluciones se alineen con satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios.

El Design Thinking es una metodología centrada en el usuario que fomenta la innovación a través de un proceso iterativo que implica la empatía, definición del problema, generación de ideas, prueba de prototipos e iteración. Esta metodología debe ser una prioridad para los propietarios de emprendimientos a la hora de comprender las necesidades y los problemas de la población para crear soluciones innovadoras y centradas en el usuario. Además, el Design Thinking tiene la capacidad de desencadenar programas de apoyo más inclusivos que se adapten a las diferentes etapas del desarrollo de los emprendedores.

1.2.2.12 Lean Startup

El término "Lean Startup" (Figura 3) hace referencia a una metodología de desarrollo empresarial propuesta por Eric Ries (2012) en su libro del mismo nombre. Este enfoque se basa en los principios de *Lean Manufacturing* adoptados por Toyota en la década de los 50 y tiene como objetivo aplicar la eficiencia y agilidad de esta filosofía a los procesos de creación de empresas y desarrollo de productos. A diferencia de los enfoques tradicionales que requieren una planificación exhaustiva antes de la implementación, Lean Startup fomenta ciclos de iteración rápidos. Su principal objetivo es crear un producto mínimo viable (PMV) que le permita recibir retroalimentación del mercado de forma inmediata y así, ayuda a los emprendedores a validar sus ideas, aprender de los usuarios y adaptar rápidamente sus productos y estrategias.

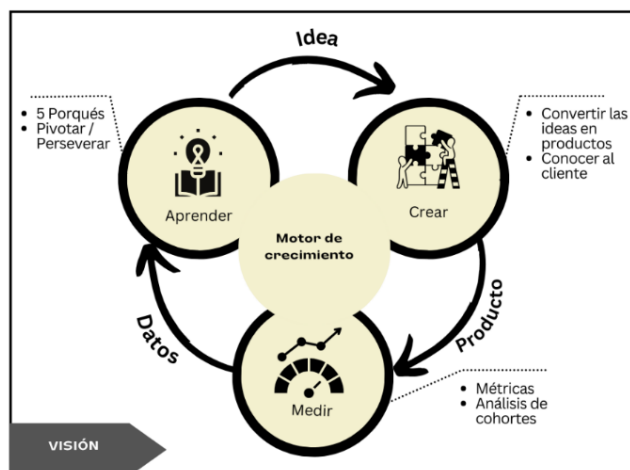
Este método, consta de tres etapas pilares, la primera de ellas es la creación, la cual se centra en desarrollar un PMV, es decir, la versión más simple del producto que aporta valor al usuario, ya que, su objetivo no es crear un producto perfecto desde cero, sino crear algo que pueda llevarse al mercado rápidamente y recopilar comentarios de los usuarios.

La siguiente etapa es la medición, donde se recopilan datos relacionados con el proceso de interacción entre el usuario y el producto para identificar puntos de mejora que requieran ajustes o cambios en el producto original.

Finalmente, en la fase de aprendizaje se analizan los datos obtenidos en la etapa anterior para motivar una profunda reflexión que genere nuevas ideas y así mejorar continuamente el producto. Se trata de realizar una retro inspección de las interacciones previas con el mercado para decidir si perseverar o pivotar la idea de negocio, esto último significa tener la flexibilidad de ajustar su estrategia o inclusive cambiar completamente la idea original a partir de los datos que sustenten la elección.

Figura 3

Ciclo Lean Startup



Nota. Adaptado de *El método Lean Startup*, por Eric Ries, 2012, Grupo Planeta (GBS).

De esta forma, la metodología Lean Startup se centra en la creación rápida y eficiente de negocios mediante la realización de ciclos repetitivos de construcción-medición-aprendizaje. Esta metodología es esencial para aquellos que buscan innovar efectivamente en un entorno empresarial cambiante. Esta versión busca hacer el contenido más accesible utilizando un lenguaje claro y directo, manteniendo las ideas originales, pero presentándolas de manera más amigable.

CAPÍTULO 2

2. Metodología

2.1 Diseño Teórico

2.1.1 Definición de variables

Esta investigación se centra en el estudio de la variable gestión administrativa. Según Frías (2020), la gestión administrativa abarca el reconocimiento de un conjunto de procesos para planificar, integrar, controlar y dirigir con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales. Este enfoque busca un equilibrio que mejore la administración de los recursos humanos, financieros, logísticos, entre otros, para lograr los resultados deseados, teniendo en consideración las demandas del mercado y las necesidades de los consumidores finales.

2.1.2 Objeto y campo de acción

El objeto de estudio es el programa de emprendimiento del GAD Manta. Este programa está diseñado para fomentar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales en el Cantón, proporcionando apoyo técnico, de promoción y capacitación a los emprendedores locales.

El campo de acción está enfocado específicamente en la gestión administrativa del programa de emprendimiento del GAD Manta. Esto incluye la revisión de los procesos administrativos, la planificación estratégica, su estructura, indicadores, las políticas y procedimientos.

2.1.3 Operacionalización de las variables

Para esquematizar las dimensiones e indicadores correspondientes a la gestión administrativa, se ha utilizado como referencia el cuestionario desarrollado por Frías (2020). La operacionalización de la variable se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Gestión administrativa del programa “emprendimiento” del GAD Manta, 2024			
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Gestión administrativa	La gestión administrativa en las empresas se relaciona con las prácticas, la organización y los procedimientos que facilitan un flujo continuo de indicadores en el momento de	Planeación	Misión
			Políticas
			Procedimiento
		Organización	Estrategia
			Presupuesto
			Jerarquización

tomar decisiones, controlar, evaluar y dirigir las estrategias del negocio (Sánchez, 2013).	Dirección	Coordinación
		Motivación
		Liderazgo
		Comunicación
		Toma de decisiones
		Integración
Control	Estándares	
	Medición	
	Corrección	

Nota. Adaptado de *Gestión Administrativa para el Emprendimiento en el Municipio de Manauere, La Guajira*, por Frías, 2020, Universidad de La Guajira.

2.1.4 Formulación del problema

2.1.4.1 Problema general

¿Cómo se gestiona administrativamente el programa "emprendimiento" del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta durante el año 2024?

2.1.4.2 Problemas específicos

- ¿Qué actividades de planeación se desarrollan dentro del programa "emprendimiento" del GAD Manta?
- ¿De qué manera se estructura la organización del programa "emprendimiento" del GAD Manta?
- ¿Qué prácticas de liderazgo y dirección se emplean en el programa "emprendimiento" del GAD Manta?
- ¿Qué sistemas de control y evaluación se utilizan en el programa "emprendimiento" del GAD Manta?

2.1.4.3 Objetivo general

Examinar la gestión administrativa del programa "emprendimiento" implementado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta.

2.1.4.4 Objetivos específicos

- Detallar las actividades de planeación que se desarrollan dentro del programa "emprendimiento" del GAD Manta.
- Analizar la estructura organizacional del programa "emprendimiento" del GAD Manta.
- Examinar las prácticas de liderazgo y dirección del programa "emprendimiento" del GAD Manta.
- Identificar los sistemas de control y evaluación utilizados en el programa "emprendimiento" del GAD Manta.

2.2 Diseño metodológico

2.2.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. Según lo explica Lahiri (2023), la investigación cualitativa profundiza en la complejidad de los fenómenos o la realidad social mediante el análisis de expresiones, actitudes, cultura, creencias, ideas e intenciones de las personas. Es decir, esta metodología explora datos no estadísticos desde la perspectiva del participante, buscando comprender comportamientos, emociones y/o actitudes en un contexto específico.

Además, el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, facilitando la presentación detallada de los datos relacionados con el fenómeno investigado. Ramos (2020) sostiene que, en este tipo de investigación, las características del fenómeno son conocidas, y el objetivo es exponer su manifestación en un grupo humano específico. Las investigaciones cualitativas descriptivas suelen emplear enfoques fenomenológicos o narrativos constructivistas para describir las representaciones subjetivas que surgen en un grupo humano respecto a un fenómeno determinado. En otras palabras, la investigación descriptiva se centra en observar y detallar la realidad estudiada sin manipularla, estudiando el fenómeno o grupo seleccionado de forma natural.

En último término, el diseño de la investigación es no experimental y de tipo transversal, lo que implica que no se alteraron las condiciones del estudio durante un periodo de tiempo determinado. Según Nichols y Edlund (2023), los estudios transversales no experimentales son investigaciones observacionales en las que se evalúan simultáneamente la exposición, los resultados y otras variables sin intervención o manipulación. Es decir, no se alteró la variable de estudio ni se intentó establecer comparaciones, sino que se recopilaron datos en un punto específico del tiempo.

2.2.2 Población y muestra

La población se define como el conjunto de todos los casos que cumplen con una serie de especificaciones (Hernández y Mendoza, 2018). Conforme al objetivo general del estudio, la población incluye todas las ocho personas que intervienen los procesos administrativos involucrados en el programa "Emprendimiento" del GAD Manta, 2024, abarcando las fases de planificación, organización, dirección y control de este.

Por las características del estudio, la muestra es de tipo no probabilístico y, por tanto, representa la totalidad de los involucrados en el proceso administrativo identificado en el programa (las 8 personas).

2.2.3 Instrumento de medición y recolección de datos

Las técnicas empleadas para recolectar datos fueron la entrevista y la observación. Según Georgescu y Anastasiu (2021), la entrevista es una herramienta esencial en la investigación utilizada para obtener información específica sobre los temas de estudio. Los sociólogos identifican tres tipos principales de entrevistas: estructuradas (formales), no estructuradas (informales) y semiestructuradas (guiadas). Para efectos de la presente investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas utilizando un cuestionario abierto.

Por otro lado, López et al. (2019) explican que el proceso de observación implica un acto de atención que puede ampliar o centrar la percepción en aspectos específicos de lo que se está observando, con un nivel de atención que puede fluctuar. Esta técnica posee una dimensión científica y, como su nombre lo indica, se limita a observar la realidad estudiada y registrarla de forma sistemática con el objetivo de analizarla y comprenderla. El instrumento utilizado para esta técnica es la lista de verificación.

Mediante las entrevistas, fue posible detallar las actividades de planeación dentro del programa “emprendimiento” del GAD Manta, explorando las etapas y estrategias empleadas en su ejecución. Además, este instrumento permitió analizar la estructura organizacional, identificando cómo se distribuyen funciones y responsabilidades dentro del programa. También facilitó el análisis de las prácticas de liderazgo y dirección, al indagar en los estilos y enfoques que aplican los responsables del programa. Finalmente, las entrevistas hicieron posible identificar los sistemas de control utilizados, obteniendo una perspectiva sobre los métodos empleados para medir y monitorear los resultados del programa.

Por su parte, la observación complementó la información obtenida, ya que permitió captar de forma directa y objetiva el desarrollo de actividades y el entorno organizacional, aportando detalles sobre la ejecución de las prácticas y sistemas de gestión en el programa “emprendimiento” del GAD Manta.

CAPÍTULO 3

3. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la observación (Anexo 2) y las entrevistas realizadas en el marco de la investigación de la gestión administrativa del programa “emprendimiento” del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta. Las entrevistas se llevaron a cabo tanto de manera presencial como digital, dependiendo de la disponibilidad de los participantes, lo que permitió recolectar una rica diversidad de perspectivas. Asimismo, la observación complementó los datos para reducir las limitaciones subjetivas inherentes al enfoque cualitativo.

Las entrevistas realizadas a los miembros del programa “emprendimiento” del GAD Manta brinda información detallada sobre la gestión y funcionamiento del programa, así como sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta. A continuación, se exponen los resultados organizados según las dimensiones de análisis establecidas (Tabla 1), apoyados en evidencias lingüísticas proporcionadas por los participantes, codificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 y E8. De los cuales, la identificación E1 corresponde a las respuestas de la responsable del programa.

3.1 Planeación

Esta dimensión representa el punto de partida para garantizar una gestión administrativa de calidad, a partir de esa fase se establecen las bases para que las demás etapas del se encuentren alineadas con la misión y objetivos mediante el planteamiento de estrategias y procedimientos acorde a la realidad institucional. A través de la entrevista, se evidenció que el programa realiza una planificación anual de todas sus actividades, como se observa en la **Tabla 2**, una práctica efectiva ya que les permite contar con una guía del plan a seguir y coordinar las actividades para así garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 2

Planificación de actividades

Código	Evidencia lingüística
E1	Lo que hacemos, es que cada Dirección identifica sus necesidades, por ejemplo, lo de los animalitos envía sus actividades, él área de salud envía la suya, nosotros los de emprendimiento hacemos la nuestra.
E2	Cada Dirección ve lo que necesita y organiza su plan, nosotros en emprendimiento hacemos lo mismo, mandamos lo que necesitamos hacer.
E3	Antes de iniciar un año, todos tienen que hacer sus propios planes, nosotros en emprendimiento también preparamos los nuestros y los mandamos.
E4	Lo que hacemos es ver nuestras necesidades y escribirlas, y las enviamos en uno solo como Dirección, a Planificación.

Código	Evidencia lingüística
E5	Cada quien se organiza por su parte, nosotros desde emprendimiento tenemos nuestras actividades listas para enviar.
E6	Antes de iniciar el año, se planifican las actividades y metas que se esperan cumplir.
E7	Cada unidad hace su propia planificación, en emprendimiento mandamos las actividades que tenemos previstas.
E8	Nosotros no dependemos de las otras áreas, cada una manda lo que va a hacer, y en emprendimiento lo mismo.

Nota. Los códigos (E2, E3, E4, etc.) representan las respuestas de las entrevistas realizadas dentro del programa emprendimiento. Cada código corresponde a una declaración específica sobre cómo planifican las actividades en el programa.

Misión

Mediante la observación, se identificó que actualmente el programa carece de una misión claramente definida y conocida por todos los miembros del equipo, lo que conlleva a que tampoco exista un proceso para su revisión y actualización. Esto fue evidente durante la revisión de documentos clave, como el manual de puestos, el Estatuto Orgánico y la inexistencia de un plan estratégico, herramienta donde generalmente se refleja la alineación entre la misión, los objetivos y las estrategias. Esto es crítico, ya que la misión constituye el fundamento de su identidad y sirve como guía para orientar las actividades hacia el logro de los objetivos estratégicos, de igual forma, sin una misión formal se compromete la capacidad del programa para construir una visión compartida y desarrollar un enfoque estratégico integrado.

No obstante, a través de las entrevistas realizadas, se constató que, pese a esta debilidad, los miembros del programa poseen una comprensión general de su propósito, lo cual se refleja en frases como:

“Lo que hacemos es apoyar a un emprendedor desde cero y llevarlo a su tope máximo”
(E1)

“Nuestro trabajo es ayudar a la gente a emprender” (E3)

Estas declaraciones indican que el equipo tiene un entendimiento implícito de la razón de ser del programa, pero la falta de una misión explícita dificulta la alineación estratégica de sus esfuerzos (ver **Tabla 3**).

Tabla 3

Misión

Código	Evidencia lingüística
E1	No, nosotros lo que hacemos es apoyar a un emprendedor desde cero y llevarlo a su tope máximo, sacando las notificaciones, a equipar el lugar, todo el proceso que se debe llevar a cabo.

Código	Evidencia lingüística
E2	Nunca he visto un documento que diga cuál es la misión del programa, pero sabemos que es apoyar a los emprendedores.
E3	No hay un documento que diga exactamente cuál es nuestra misión, pero nuestro trabajo es ayudar a la gente a emprender
E4	Tenemos la misión del Estatuto, la de la Dirección.
E5	No, no creo que tengamos algo escrito, pero todos sabemos que es para fortalecer el emprendimiento en la ciudad.
E6	Supongo que la misión es apoyar a los emprendedores, pero no sé si eso está en un documento o algo oficial.
E7	No la hemos definido, pero trabajamos para que los emprendedores mejoren su nivel de vida.
E8	El programa busca potenciar a los emprendedores de Manta, pero no sé si eso está definido como misión.

Nota. Los códigos (E2, E3, E4, etc.) corresponden a respuestas de entrevistas realizadas con los miembros del programa emprendimiento. Cada código refleja una declaración específica sobre la misión del programa.

Políticas

Por otra parte, el programa revela la inexistencia de documentos normativos que definan sus políticas, lo cual impacta negativamente en su gestión, ya que, la falta de un marco regulador limita la uniformidad en la toma de decisiones y en las actividades operativas. A su vez, esto se manifiesta en la preocupación de los entrevistados en cuanto a este aspecto, quienes expresaron que están elaborando un reglamento que les permita contar con los lineamientos necesarios para poder gestionar no sólo sus actividades, sino también los grupos emprendedores, tal como se observa en la **Tabla 4**.

Tabla 4

Políticas

Código	Evidencia lingüística
E1	Estamos conscientes de que necesitamos políticas claras, pero no hemos avanzado mucho, debemos tener un documento legal que sustente nuestro accionar
E2	Estamos elaborando un reglamento interno para gestionar el programa, pero necesitamos primero un modelo de gestión para justificarlo.
E3	La dirección nos da pautas acordes al Estatuto Organizacional, pero no hay un documento como tal para el programa.
E4	El PDYOT del Cantón, ahí se establecen algunos lineamientos.
E5	Las políticas dependen más de lo que decide la dirección, pero no hay algo escrito.
E6	No hay un documento que nos diga exactamente qué hacer o cómo proceder con los emprendedores, dependemos del criterio técnico de nuestro dirigente.
E7	Estamos elaborando un reglamento interno
E8	No tenemos políticas escritas, pero seguimos las indicaciones de la dirección.

Nota. Los códigos (E2, E3, E4, etc.) corresponden a las respuestas de entrevistas realizadas dentro del programa emprendimiento. Esta tabla describe la existencia o no de políticas dentro del programa.

Procedimientos

En cuanto a los procedimientos, estos no se encuentran formalizados ni documentados, y, por tanto, no existe un flujo de trabajo estandarizado que pueda ser medido bajo estándares regulares. Aunque los miembros del equipo parecen conocer el flujo general de sus actividades (ver **Tabla 5**), esta falta de formalización conlleva a que se genere duplicidad de tareas, variabilidad e ineficiencia operativa al no tener un procedimiento que medir.

La privación de procedimientos normalizadas ocasiona una gestión reactiva, más enfocada en la resolución inmediata que en la planificación estratégica y operativa, generando inconsistencias y dificultad en la transmisión del conocimiento organizacional, especialmente ante posibles cambios en el equipo de trabajo.

Tabla 5

Procedimiento

Código	Evidencia lingüística
E1	Así en flujograma, documentado no.
E2	Trabajamos según lo que entendemos que es nuestra función, pero no hay algo establecido en papel.
E3	No tenemos un manual ni algo que explique cómo hacer cada tarea.
E4	Nos basamos en lo que siempre se ha hecho, solo hace falta algo que lo formalice.
E5	Yo creo que estamos bien, cada uno conoce sus funciones, aunque claro, no está detallado en un proceso.
E6	Nos guiamos por lo que sabemos y por el buen liderazgo, pero sería bueno tener un manual o algo parecido.
E7	No, así no, aunque sería bueno para medir si lo hacemos bien.
E8	No, pero no creo que influya mucho si cada uno conoce correctamente sus responsabilidades y el flujo.

Nota. Los códigos (E2, E3, E4, etc.) representan las respuestas de entrevistas realizadas. La tabla presenta las percepciones de los participantes sobre la existencia de procedimientos definidos y documentados en el programa.

Estrategia

No se detectaron estrategias claramente delineadas ni comunicadas de manera efectiva a los miembros del equipo. Asimismo, no se observó un proceso de revisión y ajuste de las estrategias en función de los resultados o de los cambios en el entorno. Si bien se reconoce la existencia de planificaciones anuales y metas plasmadas en el Plan Operativo Anual (POA) (ver **Tabla 6**), estas no se traducen en estrategias articuladas ni en procesos de ajuste que respondan

a los cambios en el entorno. La falta de un enfoque estratégico formal y dinámico limita la capacidad del programa para anticiparse a oportunidades y amenazas, comprometiendo su eficacia y sostenibilidad en el largo plazo.

Tabla 6

Estrategias

Código	Evidencia lingüística
E1	Si tenemos, porque dentro del POA si hay fecha y metas de lo que hay que hacer. Sobre 90 días debemos hacer el registro de todos los emprendedores. Su impacto es comenzar toda una escuela de emprendimiento de una manera más ordenada, donde el emprendedor llegue y se registre para darle un link para que se capacite durante 3 meses y ahí recién empieza el espigón a hacer el proceso sobre notificación sanitaria, marca, productos, etiquetas, revisiones. Y en el programa deben estar como máximo año y medio, todavía estamos por definir si después del año y medio estos emprendedores puedan continuar o no, porque tenemos emprendedores que llevan hasta cinco años y debemos poner un límite.
E2	Sabemos las metas generales, pero no tenemos algo específico como un plan estratégico.
E3	No hay una estrategia que revisemos o evaluemos con frecuencia.
E4	Tenemos metas, y de manera interna establecemos un calendario para cumplirlas semanalmente.
E5	Yo sí creo que faltan estrategias claras para poder medir si vamos en la dirección correcta.
E6	Creo que hay una idea de estrategia, pero no se comunica bien a todos.
E7	No sé cuáles serán las estrategias definidas, trabajo en lo que me dicen que es lo prioritario.
E8	Creo que, si hay estrategias, pero no sé bien cuáles son.

Nota. Esta tabla refleja la percepción de los participantes sobre la definición de estrategias para cumplir con los objetivos del programa.

Presupuesto

Finalmente, el análisis a la planeación del presupuesto muestra que, aunque no se cuenta con un presupuesto estructurado y propio, sí se realiza un seguimiento regular del gasto y de la asignación de recursos. Al ser un programa perteneciente a un Gobierno Autónomo Descentralizado, esta no cuenta con autonomía financiera, por el contrario, dependen de una asignación presupuestaria acorde al criterio de la máxima autoridad. Sin embargo, se plantean las necesidades y de las que fueran aprobadas, se realiza un seguimiento al cumplimiento de lo programado.

Las declaraciones de los entrevistados (**Tabla 7**), como "depende de lo que nos asigne la dirección financiera que no es mucho" (E1) revelan una gestión presupuestaria reactiva que compromete la estabilidad y la independencia del programa. Además, esta dependencia limita la flexibilidad necesaria para adaptarse a nuevas oportunidades o para mitigar riesgos financieros inesperados.

Tabla 7

Presupuesto

Código	Evidencia lingüística
E1	Con la planificación anual que nosotros pasamos, es la planificación que ellos nos dan como presupuesto o, digamos así, que dentro de la planificación de ellos ingresamos nosotros, pero netamente ellos nos dicen “miren vamos a dar tanto capital de semilla” pero nosotros en Desarrollo Productivo, hasta el momento, ósea no contamos con más, por ejemplo, 10 mil dólares para el año, depende de lo que nos asigne la dirección financiera que no es mucho.
E2	El presupuesto es determinado según lo proyectado en el POA, pero no se cuenta con un fondo exclusivo para el programa.
E3	Dependemos mucho de recursos externos como ONGs, porque internamente no tenemos asignación fija.
E4	Se planifica, pero siempre hay limitaciones para ejecutar ciertas actividades por falta de presupuesto.
E5	Las solicitudes se hacen anuales, pero es complicado gestionar recursos adicionales durante el año.
E6	No se destina una partida específica para emprendimiento; se debe justificar cada gasto dentro del POA general.
E7	Hay una planificación financiera anual, pero dependemos de aprobaciones adicionales para emergencias o imprevistos.
E8	Recibimos apoyo presupuestario, pero es limitado para cubrir todas las necesidades del programa.

Nota. Esta tabla presenta las percepciones sobre el presupuesto y su control dentro del programa.

3.2 Organización

En lo que respecta a la organización, a través de la entrevista se detectó que no hay una jerarquía clara y asignación de responsabilidades dentro del equipo. Sin embargo, en el programa existen reuniones generales para definir responsabilidades. Además, se detectó que se utilizan correos institucionales a través de los cuales se convocan a reuniones para mantener a todos informados, lo cual es un aspecto importante para garantizar la fluidez de la información. A continuación, se exponen a detalle los resultados.

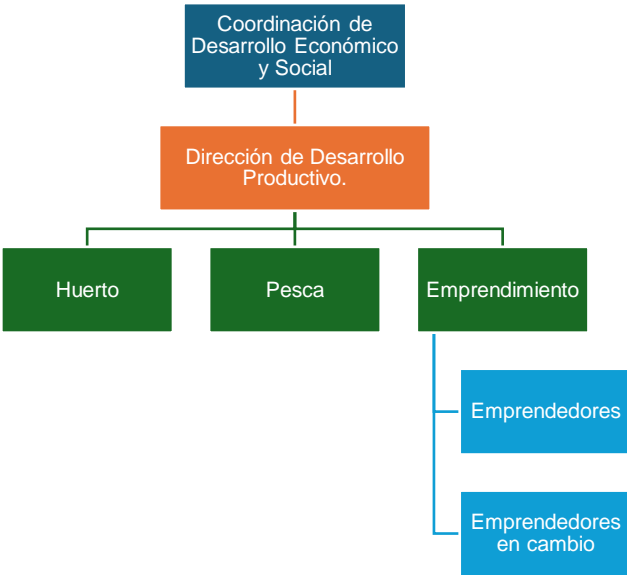
Jerarquización

No se identificó que la estructura jerárquica del equipo esté normada, lo que podría generar confusión en las líneas de autoridad y responsabilidad. Aunque los roles y responsabilidades son entendidos de manera general por los miembros del equipo, esta comprensión no sustituye la necesidad de un esquema jerárquico formal que delimite con precisión las relaciones de autoridad y los canales de comunicación. La falta de un organigrama puede generar ambigüedades, especialmente en contextos que demandan decisiones rápidas y una coordinación eficiente.

Esta desorganización se ha reflejado durante la entrevista (**Tabla 8**) al indagar sobre las relaciones de autoridad y desvelar de que a pesar de que el programa cuenta con un solo dirigente, existen dos responsables dentro del mismo, y uno de ellos no reconoce al otro como su superior. Esta complejidad, se disminuiría si se definiera claramente las relaciones de autoridad y los niveles jerárquicos mediante un organigrama claro.

Tabla 8

Jerarquización

Código	Evidencia lingüística
E1	 <pre> graph TD A[Coordinación de Desarrollo Económico y Social] --> B[Dirección de Desarrollo Productivo.] B --> C[Huerto] B --> D[Pesca] B --> E[Emprendimiento] E --> F[Emprendedores] E --> G[Emprendedores en cambio] </pre>
E2	<p>Primero van los coordinadores, luego la Dirección de Desarrollo Productivo, con sus tres áreas, huertos, pesca y emprendimiento. En emprendimiento yo estoy en “emprendedores del cambio”, yo lo gestiono, aquí mi superior es la Directora y yo tengo bajo mi cargo personal de territorio</p>
E3	<p>No existe un esquema jerárquico formal para el área de emprendimiento, porque están las Coordinaciones, las Direcciones y luego las áreas, ósea nosotros. Nuestro superior es la Directora, pero quien dirige todo el programa de emprendimiento es (responsable del programa).</p>
E4	<p>Estamos los de “emprendedores”, que somos los que gestionamos a los que ya tienen un negocio y le damos acceso a puntos de reactivación, y están los de emprendedores del cambio, quienes son aquellos que ofrecen capacitaciones en barrio.</p>
E5	<p>La “responsable de emprendedores” y la “emprendedores del cambio” son quienes lideran, pero todos somos de emprendimiento, de la misma área.</p>
E6	<p>Primero está la Directora, luego están las responsables de emprendimiento, y luego estamos los técnicos y asistentes.</p>
E7	<p>Tenemos una persona que se encarga de todo lo que es emprendedores, junto con los asistentes, uno de ventas y otros de territorio, en lo que es organizar a los emprendedores en el espigón, verificar la asistencia y demás; luego estamos los de emprendedores del</p>

Código	Evidencia lingüística
E8	<p>cambio, nosotros hacemos capacitaciones en las comunidades que lo han solicitado, tenemos coordinador por parroquia, por barrio, y claro una responsable que se asegure que todo está en orden, ellos realizan las avanzadas para identificar las necesidades de capacitación y luego nosotros buscamos quien les enseñe, por ejemplo, con los convenios de la universidad, personalmente tengo que gestionar ese pago</p> <p>Somos dos equipos, emprendedores del cambio y emprendimiento. En emprendedores del cambio atendemos a los ciudadanos que nos solicitan cursos, ya que sea para ellos o para su barrio, yo me encargo de atenderlos y direccionarlos según sea su interés, también realizo el seguimiento y control a los eventos que se realizan relacionados con los emprendedores.</p>

Nota. Esta tabla describe la estructura jerárquica dentro del equipo que maneja el programa de emprendimiento.

De igual forma, al indagar si todo el equipo tenía claro cuáles eran sus responsabilidades (Tabla 9), las respuestas fueron positivas, lo que sugiere que, a pesar de la falta de una estructura orgánica estandarizada, mecanismos como las reuniones aseguran que cada persona conozca sus metas y funciones.

Tabla 9

Claridad en asignación de responsabilidades

Código	Evidencia lingüística
E1	Si, yo creo que sí
E2	Si, es clara
E3	Cada persona tiene sus roles asignados al inicio del año, aunque se ajustan según necesidades.
E4	Las responsabilidades están claras en la práctica, aunque no documentadas tal cual lo que realizamos.
E5	Hay tareas específicas asignadas según las habilidades.
E6	Las responsabilidades pueden cambiar dependiendo de las actividades planificadas, aunque claro no todas de forma oficial.
E7	Yo creo que todos saben lo que deben hacer, porque hay una buena comunicación.
E8	Si, cada uno tiene su función porque se define en reuniones, acorde a lo planificado se asigna responsabilidades de las tareas.

Nota. Esta tabla refleja la percepción sobre la claridad de la asignación de responsabilidades.

Coordinación

En términos de coordinación, se observó la existencia de mecanismos formales para coordinar actividades entre diferentes departamentos o áreas, lo que mejora la eficiencia organizacional. La colaboración entre direcciones se lleva a cabo de manera efectiva y eficiente, lo que es una fortaleza para el programa.

Aunque las herramientas como el correo institucional, WhatsApp y las reuniones periódicas son ampliamente utilizadas, estas prácticas son más informales que estructuradas, lo que genera

una dependencia excesiva de la iniciativa individual para garantizar la comunicación y colaboración entre las partes. Por ejemplo, como se muestra en la Tabla 10, E3 menciona el uso de plataformas digitales, mientras que E7 resalta la utilidad de WhatsApp como un medio rápido, pero no formalizado para transmitir información clave.

Estas prácticas, aunque efectivas en el corto plazo, no sustituyen la necesidad de procesos documentados y sistemáticos que aseguren la continuidad y claridad en la coordinación interdepartamental.

Tabla 10

Coordinación

Código	Evidencia lingüística
E1	En las diferentes direcciones hay planificaciones que son anuales y envían según la necesidad información requerida para llevar a cabo las actividades, o se realizan rectificaciones y posteriormente y después se hacen reuniones generales para ver las responsabilidades de cada uno.
E2	Comunicación y reuniones periódicas.
E3	Utilizamos plataformas digitales para coordinar actividades, como el correo, o más informal cuando queremos informar de rápida por WhatsApp.
E4	Con la planificación, una vez que se tiene todo planificado hay que ejecutarlo, y uno lo coordina a través de reuniones.
E5	La Directora junto a las responsables ya conocen lo que se ha planificado por lo que hacen las gestiones necesarias para coordinar con las otras Direcciones cuando sea necesario.
E6	Por correo institucional.
E7	El uso de herramientas como WhatsApp facilita la coordinación, aunque no es un proceso formal.
E8	Aquí en el área de emprendimiento, lo hacemos con reuniones, cada uno lo habla con todos cuando hay una actividad o tarea que hacer, un mensaje por WhatsApp, y claro, igual todo se tiene que enviar por correo institucional.

Nota. Esta tabla describe los mecanismos de coordinación entre las diferentes Direcciones que colaboran con el programa “Emprendimiento”.

Los mecanismos de comunicación se caracterizan por una combinación de herramientas formales e informales que aseguran un flujo constante de información entre los distintos niveles jerárquicos. Los mecanismos más utilizados incluyen correos institucionales, WhatsApp, reuniones formales y comunicación verbal (Tabla 11).

Tabla 11

Mecanismos de comunicación

Código	Evidencia lingüística
E1	Es a través de correos institucionales, reuniones. Actualmente hay mucha comunicación, apenas llegan los correos se pasa la información a todas las personas que participan en

Código	Evidencia lingüística
E2	el programa y se realizan cronogramas para ver todas las actividades que debemos realizar. El correo le llega a una sola persona y ella debe enviar a todo el grupo la comunicación, pero actualmente es fluida.
E3	Se utiliza WhatsApp para comunicación rápida, pero los correos oficiales son necesarios para formalidad.
E4	Hay buena comunicación en general, utilizamos mensajes, correos, y también cada uno se encarga de informar a los demás cuando alguien está involucrado.
E5	Reuniones, todo formal. Las reuniones son clave para mantener a todos alineados en las actividades semanales.
E6	El uso de plataformas digitales permite un flujo constante de información.
E7	Aquí todo debe ser formal, por correo, pero también usamos WhatsApp para una comunicación más rápida, para programar reuniones y para informarlo de forma verbal y asegurarse de que todos tengan conocimiento de ello.
E8	La comunicación es clara, preferimos siempre hablarlo cara a cara para transmitir información, aunque también usamos correo.
E8	Es más verbal, con reuniones formales o una charla informal, es lo bueno de estar todos juntos. De ahí otro mecanismo son los correos.

Nota. Esta tabla detalla los mecanismos de comunicación utilizados en el programa de emprendimiento.

3.3 Dirección

Entre los resultados principales de esta dimensión, se destacó que el liderazgo que lleva actualmente el programa es participativo y transformacional siendo un punto importante. Este tipo de dirección promueve un entorno laboral motivador y colaborativo entre los miembros del equipo. A pesar de esto, también se observa que las decisiones generalmente son tomadas por la Coordinación, lo que podría limitar la participación activa del resto del equipo en el proceso decisional. La implementación de incentivos y capacitaciones es un aspecto positivo que puede contribuir al desarrollo profesional de los emprendedores que participan en el programa. A continuación, se describen los resultados por indicadores.

Motivación

No se identificaron políticas ni prácticas claras orientadas a la motivación del equipo, lo cual representa un área de mejora considerable. Tampoco se realizan evaluaciones regulares de la motivación, ni se ofrecen incentivos o reconocimientos para el buen desempeño lo que podría impactar negativamente en la moral y el compromiso de los miembros del equipo, afectando la productividad y el rendimiento del programa. La implementación de políticas motivacionales y de reconocimiento sería una estrategia valiosa para promover un ambiente de trabajo más comprometido y productivo.

Esto se alinea con lo expuesto durante las entrevistas (**Tabla 12**), en la cual se identificó que la motivación se deriva principalmente de factores intrínsecos como la satisfacción al observar el impacto positivo de su trabajo en los emprendedores locales; estas expresiones: "*ver que los emprendedores progresan es suficiente motivación para nosotros*" (E3) y "*el saber que los ciudadanos se benefician con las capacitaciones y pueden desarrollar sus habilidades*" (E7) reflejan un compromiso genuino con los objetivos del programa.

Tabla 12

Motivación

Código	Evidencia lingüística
E1	El salario diría.
E2	Lo que nos motiva es el trabajo que estamos haciendo para los emprendedores, pero no hay incentivos específicos.
E3	Ver que los emprendedores progresan es suficiente motivación para nosotros.
E4	Si hablamos de un incentivo como tal, nos falta uno más allá de nuestro sueldo, como reconocimiento por el esfuerzo.
E5	El apoyo de los líderes.
E6	Además del sueldo, ver el negocio en marcha del emprendedor, ver su producto en el mercado.
E7	El sueldo, el saber que los ciudadanos se benefician con las capacitaciones y pueden desarrollar sus habilidades.
E8	Las charlas, de ver crecer a Manta, de ser un apoyo para los ciudadanos.

Nota. La tabla representa las percepciones sobre las principales prácticas motivacionales dentro del programa.

Liderazgo

El estilo de liderazgo dentro del programa es adecuado para las necesidades del mismo, y los líderes son accesibles y comunicativos. Esto es un punto a favor, ya que la accesibilidad y la comunicación de los líderes promueven un entorno de trabajo más abierto y permiten que los miembros del equipo se sientan apoyados.

Los entrevistados (**Tabla 13**) destacaron que los líderes están disponibles para escuchar ideas, motivar al equipo y fomentar la colaboración en la toma de decisiones. Comentarios como "nuestra directora siempre está disponible para conversar y escuchar nuestras ideas" (E2) y "se plantean los problemas y se realizan reuniones para buscar soluciones en conjunto" (E6) subrayan un enfoque que prioriza la inclusión y el diálogo como pilares de la gestión.

Tabla 13

Liderazgo

Código	Evidencia lingüística
E1	Llevamos a cabo un liderazgo participativo y transformacional donde se motiva a los colaboradores.
E2	Nuestra directora siempre está disponible para conversar y escuchar nuestras ideas.
E3	Hay buen liderazgo, nos escuchan.
E4	Creo que se involucra a todos los necesarios en la toma de decisiones y los jefes siempre están motivando para que aportar con algo.
E5	Es más participativo.
E6	El liderazgo es bueno, se plantean los problemas y se realizan reuniones para buscar soluciones en conjunto.
E7	Hay participación, pero a veces no se implementan las ideas que compartimos.
E8	El liderazgo es claro, pero a veces falta mayor impulso hacia un trabajo más colaborativo.

Nota. Esta tabla refleja las percepciones de los participantes en relación con el estilo de liderazgo predominante dentro del programa.

Comunicación

En cuanto a la comunicación, se identificó que es clara y efectiva, con canales bien establecidos en todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Además, la información relevante se comparte de manera oportuna y precisa. Estos factores son indicativos de un entorno donde la fluidez y transparencia de la comunicación son puntos fuertes. Esta claridad y organización en los canales de comunicación permiten una mejor coordinación de las actividades, una mayor alineación en las decisiones y una ejecución más efectiva de las tareas asignadas.

Este enfoque permite mantener a todos los integrantes informados sobre las actividades y cambios, lo que se evidencia en afirmaciones como *"el cronograma de actividades es claro, y nos aseguramos de que todos estén informados"* (E3) y *"siempre nos informan sobre los cambios o nuevas actividades"* (E5), como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Comunicación

Código	Evidencia lingüística
E2	La comunicación fluye bien, aunque a veces no es tan formal, pero siempre llega a todos los integrantes.
E3	El cronograma de actividades es claro, y nos aseguramos de que todos estén informados
E4	Usamos principalmente el correo y luego confirmamos por teléfono o WhatsApp si es necesario
E5	El programa tiene una comunicación abierta, siempre nos informan sobre los cambios o nuevas actividades.
E6	Hay buena comunicación, cuando es necesario nos reunimos unos minutos, porque sí, puede haber una reunión de 10 minutos como puede haber una reunión de 3 horas,

Código	Evidencia lingüística
	dependiendo de la intensidad de la actividad. Y de ahí ya se designa, por ejemplo, este va a hacer esto, este va a hacer lo otro.
E7	Es eficaz, porque, por ejemplo, un correo le llega a una sola persona, y esa persona tiene que hacerla pública, ósea hacer el anuncio a todo el grupo, sea por WhatsApp, de manera personal o reunión.
E8	Hasta ahora no hemos tenido problemas, porque tenemos una planificación de qué tenemos en la semana, las actividades más relevantes.

Nota. Las respuestas citadas en esta tabla fueron proporcionadas durante entrevistas en las que los miembros del programa opinaron sobre la efectividad de la comunicación interna en sus equipos.

Toma de decisiones

Se constató que los procesos de toma de decisiones están bien definidos y estructurados, involucrando a los miembros del equipo en las decisiones relevantes. Esto garantiza que las decisiones se basen en análisis adecuados y que se tenga en cuenta la opinión de los diferentes integrantes del equipo, lo cual favorece un sentido de pertenencia y compromiso con los resultados del programa. Esta participación también fortalece la responsabilidad compartida y fomenta una cultura de colaboración y transparencia.

Este proceso combina enfoques centralizados y participativos, dependiendo de la naturaleza de la decisión. Generalmente, las decisiones estratégicas son tomadas por la Dirección y la Coordinación, mientras que las operativas involucran al equipo mediante reuniones grupales. Esto se refleja en declaraciones como *"las decisiones se toman en conjunto, se analizan las opciones y luego se decide en grupo"* (E3) y *"los involucrados nos reunimos con los responsables del área y con la Directora"* (E4) evidenciadas en la Tabla 15.

Tabla 15

Toma de decisiones

Código	Evidencia lingüística
E1	Las decisiones son tomadas generalmente por la coordinación y de ahí nos comunican al resto de colaboradores
E2	Las decisiones se toman entre los responsables y la dirección, y toman en cuenta la opinión de nosotros, el personal administrativo / operativo.
E3	Las decisiones se toman en conjunto, se analizan las opciones y luego se decide en grupo.
E4	Mediante reunión, los involucrados nos reunimos con los responsables del área y con la Directora.
E5	Primero se decide aquí en la Dirección, antes de consultarlo con Coordinación.
E6	A veces toman las decisiones entre los dirigentes y la Directora, y otras nos involucran si es el caso.
E7	Las toman los Directores y Coordinadores.
E8	Por medio de reuniones.

Nota. La información contenida en esta tabla corresponde a los relatos de los participantes sobre cómo se toman las decisiones dentro del programa de emprendimiento.

Integración

Si bien no se observó que los diferentes componentes y actividades del programa estén completamente integrados, sí se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre diferentes áreas. Además, se realizan actividades para mejorar la integración, como reuniones y proyectos conjuntos, lo cual es un punto a favor en términos de cohesión organizacional. El hecho de que se promueva la colaboración es un indicativo de que el programa valora el trabajo en equipo, aunque podría beneficiarse de una mayor integración formal de sus componentes y actividades.

Las entrevistas (Tabla 16) reflejan que la asignación clara de roles y la comunicación abierta son elementos fundamentales, no obstante, aunque estas prácticas promueven un ambiente colaborativo, las estrategias de integración carecen de una formalización que sistematice su implementación. Comentarios como "a través de reuniones" (E5) y "se realiza un seguimiento constante de los avances y se fomenta el trabajo en equipo" (E2) revelan que estas acciones suelen depender de la iniciativa individual o del liderazgo.

Tabla 16

Integración

Código	Evidencia lingüística
E2	Se realiza un seguimiento constante de los avances y se fomenta el trabajo en equipo, asegurándonos de que todos estén enfocados en los mismos objetivos.
E3	Cada miembro tiene claro su rol y la importancia de su aporte, y trabajamos en conjunto para lograr las metas.
E4	Se fomenta una comunicación abierta, donde todos los miembros estemos informados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos.
E5	Por medio de reuniones.
E6	Asignando tareas conjuntas y formando equipos de trabajo.
E7	A través de la planificación conjunta y el establecimiento de metas comunes.
E8	Cada miembro sabe lo que debe hacer y cómo su trabajo aporta al cumplimiento de las metas.

Nota. Las respuestas se basan en las entrevistas realizadas a los participantes del programa, quienes detallaron cómo se promueve la integración dentro de los equipos para el cumplimiento de las metas establecidas.

3.4 Control

En relación al control se obtuvo que se llevan a cabo revisiones de forma periódica para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el programa, de forma mensual o trimestral a través de indicadores de gestión, además se mantiene un control de asistencias al programa, calificaciones, listas de participantes, entre otros.

Estándares

Durante el proceso de observación se constató que utilizan indicadores para medir los logros del programa, los cuales se registran semanalmente y son derivados a la Dirección de Planificación Institucional para su publicación. Aquello se alinea con los resultados de la entrevista (Tabla 17), donde destacaron que el desempeño del programa de emprendimiento se mide principalmente a través de indicadores basados en los resultados obtenidos en años anteriores y las metas definidas en el POA (Plan Operativo Anual).

Los participantes mencionaron que el número de participantes, los montos recaudados y los niveles de reactivación económica en puntos clave como en el Espigón son elementos centrales para la evaluación del desempeño, como lo destaca E1: *"Siempre hay que cumplir más allá de las metas; si cumplimos únicamente las metas no nos da una buena calificación como programa y como dirección."* Este enfoque evidencia un esfuerzo por mantener un control riguroso del avance del programa mediante revisiones periódicas mensuales, trimestrales y anuales.

Tabla 17

Estándares

Código	Evidencia lingüística
E1	Por el número de participantes, y por montos recaudados dentro del mismo de manera mensual o anual. Hacemos las revisiones si han sido buenos los montos de reactivación, la tienda del mall del pacifico es otro punto de reactivación. Por lo general nos demoramos 7 días para la revisión y de ahí subimos los indicadores para sumarlos de manera mensual o trimestral. Siempre hay que cumplir más allá de las metas, si cumplimos únicamente las metas no nos da una buena calificación como programa y como dirección.
E2	Establecemos indicadores, antes de iniciar el año, para que al finalizar el año revisar los cumplimientos y comparar con el anterior.
E3	Cada área propone metas basadas en los resultados del año anterior, y se valida su alineación con los objetivos institucionales en las reuniones anuales de revisión.
E4	Trabajamos en base a las metas del año pasado; lo que no se cumplió se ajusta, y lo que funcionó se refuerza para tener un avance sostenido.
E5	No sé cómo los definen, pero son indicadores los que nos guían.
E6	Usamos resultados del año pasado para establecer nuevos estándares.
E7	Las metas del POA serían.
E8	Son los porcentajes del mes anterior, con eso se ve si vamos bien o no.

Nota. Esta tabla presenta las opiniones de los participantes acerca de cómo se mide el desempeño general del programa.

Medición

Los programas de emprendimiento utilizan diversos mecanismos de control y medición para asegurar la eficiencia de sus actividades. Esto incluye encuestas digitales, informes semanales y mensuales y seguimiento de métricas clave como la asistencia, participación y ventas

diarias de los emprendedores. E1 enfatiza el uso de encuestas de impulso y revisiones periódicas para garantizar que se cumplan los objetivos. Mientras tanto, E8 describe un proceso sistemático para registrar e integrar datos en Excel para monitorear las ventas.

Estos mecanismos permiten evaluar tanto el impacto de las actividades como el progreso hacia las metas establecidas, proporcionando la base para la toma de decisiones basada en evidencia. Sin embargo, la eficacia de estos métodos podría mejorarse centrándose en el análisis de los datos recopilados y la implementación de acciones correctivas estructuradas. Algunos participantes (Tabla 18), por ejemplo, E6, enfatizaron la importancia de superar los objetivos para lograr un buen desempeño empresarial, pero con pautas claras para abordar las desviaciones y problemas identificados.

Esto sugiere la necesidad de desarrollar sistemas de corrección y seguimiento más formales que no sólo registren la actividad, sino que también faciliten la mejora continua del desempeño del programa.

Tabla 18

Medición

Código	Evidencia lingüística
E1	Tenemos encuestas por el drive de todo tipo, donde evaluamos las asistencias, participaciones, entre otros y por este mismo sistema tomamos apuntes de estas listas, y revisiones para que se cumplan los objetivos del programa.
E2	Utilizamos informes semanales y mensuales que registran las actividades realizadas y el impacto medido en términos de participación y resultados obtenidos.
E3	Cada semana se recopilan datos sobre los emprendedores capacitados y los productos comercializados en los puntos de reactivación.
E4	Recolectamos datos en los eventos para evaluar el éxito de las actividades
E5	Por lo regular nosotros damos cada siete día la revisión de los, subimos los indicadores y luego eso suma de manera mensual y obvio trimestral y luego anual.
E6	Tenemos esa expectativa, superando siempre un poco las metas, ósea, si ya estamos bajo en las metas, ese indicador no nos deja a nosotros una buena calificación como Dirección... como Programa y como Dirección.
E7	Hacemos revisiones en los puntos de reactivación, y ahí vemos los que han sido realmente buenos o no en los puntos de la activación, por ejemplo, tenemos la tienda de mall del pacífico, es otro punto de reactivación, o sea, los responsables tenemos que tomar la medición de esos puntos.
E8	Yo mido las ventas, cada emprendedor registra sus ventas diarias aquí en el enlace que le pasamos, yo descargo ese archivo y lo pongo en un solo Excel para llevar un registro.

Nota. Los datos de esta tabla provienen de entrevistas realizadas a los miembros del programa, quienes describieron los mecanismos de control y corrección empleados.

Corrección

El programa no dispone de un mecanismo de acción correctiva, aunque aborda las desviaciones mediante acciones inmediatas como reestructuraciones, inspecciones en los puntos de reactivación y ajustes en capacitaciones (E1, E6, E7). Estas intervenciones permiten resolver problemas logísticos y operativos en tiempo real, asegurando la continuidad de las actividades y un progreso gradual en los objetivos.

Sin embargo, la ausencia de un sistema formal para emplear acciones correctivas limita la efectividad y sostenibilidad de estas correcciones. Aunque se realizan esfuerzos individuales para ajustar procesos y mejorar resultados (E2, E3), es crucial establecer un protocolo estructurado que garantice un manejo estratégico y preventivo de las desviaciones, fortaleciendo así la capacidad del programa para cumplir sus metas de manera consistente. A continuación, se describen en la Tabla 19 las diversas respuestas a partir de la entrevista.

Tabla 19

Corrección

Código	Evidencia lingüística
E1	Hasta ahora no hemos tenido grandes problemas, pero si es el caso tenemos que esperar la reestructuración, para tratar de buscar el camino.
E2	Me encargo de que las capacitaciones y los eventos se realicen correctamente. Estoy pendiente de que todos tengan lo que necesitan para aprender y mejorar, y cuando algo no sale como se espera, realizo las acciones necesarias.
E3	Ayudo con las ventas y también en territorio por lo que reviso que los espacios asignados estén funcionando bien, a veces suelen surgir problemas respecto a que un emprendedor se está pasando más allá de su espacio, entonces tenemos que organizarlos bien. En cuanto a las ventas, los rotamos en los diferentes puntos porque por ejemplo, los del espigón venden más.
E4	Estoy al tanto de las capacitaciones, organizo los grupos y reviso si alguien falta, para así llamarlos y ver qué pasó.
E5	Revisamos si los emprendedores han incrementado sus ventas diarias y realizo las estadísticas para ver su progreso. Para asegurar que la información sea correcta tengo que confirmar con los emprendedores el valor, por llamada.
E6	Hacemos inspecciones en los puntos de reactivación y hablamos con los emprendedores si algo no está bien. Si hay problemas, sobre todo con la logística, tratamos de ayudarlos en lo que podamos.
E7	Revisamos los cursos para ver si necesitan cambios. Si algo no cumple con los objetivos, lo corregimos antes de que avance más.
E8	Por ejemplo, en los eventos de las capacitaciones, cuando algo no está bien organizado, tenemos que solucionarlo lo antes posible.

Nota. Las respuestas presentadas en esta tabla fueron obtenidas de entrevistas realizadas a los miembros del programa, quienes compartieron cómo se abordan los problemas o desviaciones respecto a sus objetivos.

En general, los mecanismos de control y evaluación mencionados por los entrevistados son importantes para medir el desempeño del programa. Se logró detectar que utilizan indicadores

como el número de participantes y los montos recaudados para evaluar el éxito del programa. Por otra parte, el uso de encuestas para recopilar información sobre la asistencia y participación es una práctica adecuada para obtener información relevante.

Opinión General

Los desafíos identificados por los participantes son especialmente la falta de presupuesto adecuado y la necesidad de mejorar la coordinación para obtener recursos financieros, los cuales son limitantes para poder mejorar aspectos logísticos del programa. Es importante contar con infraestructura óptima para realizar capacitaciones directamente con los emprendedores. Las sugerencias ofrecidas incluyen el aumento del presupuesto y mejorar las plataformas y estrategias existentes. Estas recomendaciones son importantes y reflejan una comprensión clara de las necesidades actuales del programa.

Tabla 20

Sugerencias

Código	Evidencia lingüística
E1	Se podría mejorar la participación en los convenios que actualmente tenemos. Es importante mejorar la seguridad para tener mayor independencia o una infraestructura para poder desarrollar las capacitaciones y tener una acción más directa con los emprendedores y no depender de terceros. Realmente nos hace falta algún proyecto o ayuda para impulsar al emprendedor, hasta el momento estamos netamente apoyándonos con capitales semillas por parte de ONGs, pero necesitamos aún más porque la cantidad de emprendedores es sumamente alta y no nos abastecemos.
E2	Serviría un modelo de gestión, más fortalecimiento e independencia. O tener una escuela de emprendimiento como tal que nos permita tener independencia en las diferentes fases, para poder ser más rápido, una acción directa con el emprendedor, y no depender de las cosas que otras personas nos quieran dar.
E3	Necesitaríamos más recursos para aperturar un espacio y adquirir herramientas. También podríamos implementar sistemas más ágiles para resolver problemas con los emprendedores.
E4	Haría falta invertir en plataformas modernas para capacitaciones en línea y comunicarnos con los participantes.
E5	Sería ideal contar con un sistema más completo para manejar las estadísticas y las ventas. Algo automatizado que nos permita ahorrar tiempo y ser más exactos
E6	Creo que sería bueno mejorar los procesos administrativos y darles a los emprendedores más apoyo con herramientas o materiales para que no se atrasen.
E7	Necesitaríamos un presupuesto más grande para poder contratar a mejores capacitadores y actualizar los cursos según lo que los emprendedores realmente necesitan.
E8	Nos hace falta más organización y apoyo para los eventos. Con un poco más de recursos podríamos hacer actividades más grandes y con mejores resultados para los emprendedores.

Nota. Esta tabla recoge las sugerencias de los miembros del programa sobre posibles mejoras para el funcionamiento del programa “Emprendimiento”.

3.5 Discusión de resultados

Entre los hallazgos más relevantes del programa se obtuvo que en la observación del programa fue la falta de una misión claramente definida y conocida por todos los miembros del equipo. Esto coincide con el estudio de Suarez (2023), quien afirma que la falta de una misión y visión planificada demuestra un problema de comunicación interna que afecta el compromiso del personal. La ausencia de una misión formalmente establecida puede ocasionar una falta de dirección clara, dificultando la alineación de las actividades diarias con los objetivos estratégicos del programa.

La observación demostró que no hay estrategias claramente establecidas ni comunicadas a los miembros del equipo. Este hallazgo es consistente con el estudio de García et al. (2023), donde se evidenció que, a pesar de contar con planes y programas definidos, el grado de cumplimiento variaba entre proyectos, indicando que las estrategias no estaban siendo implementadas efectivamente. La falta de una estrategia formalmente establecida en el programa “emprendimiento” limita la capacidad del programa para adaptarse adecuadamente a nuevas oportunidades o amenazas.

La evaluación organizacional identificó que, a pesar de que los roles son conocidos por los miembros del equipo, no existe una estructura jerárquica definida. Esto coincide con lo expuesto por Ponce (2020), donde la falta de claridad en funciones dificulta el desarrollo efectivo del trabajo. Sin embargo, a diferencia de lo recopilado en el programa “emprendimiento” de Manta, donde se implementan métodos informales para facilitar la coordinación entre departamentos. Por otra parte, Frías (2020) afirma que, una adecuada organización y colaboración entre empresarios contribuye al éxito empresarial.

En relación al liderazgo y dirección, se detectó que, el estilo de liderazgo accesible en el programa sujeto a estudio es positivo. Según Falconi (2019) si no se cuenta con una adecuada gestión administrativa se pueden tener impactos negativos en el rendimiento organizacional. La falta de incentivos o reconocimientos puede afectar la moral y el compromiso del personal, lo cual es fundamental para conservar un ambiente laboral productivo.

Para el control del programa “emprendimiento” se obtuvo que, existen revisiones constantes para analizar el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de gestión. Esto coincide con lo expuesto por García et al. (2023), quienes también implementaron indicadores para evaluar el desempeño organizacional para garantizar que las decisiones se basen en datos concretos.

CAPÍTULO 4

4. Propuesta

4.1 Título

Modelo de gestión para el programa “emprendimiento” del GAD Manta

4.2 Justificación

En relación con los resultados obtenidos a partir de la entrevista, se fundamenta la siguiente propuesta, la cual tiene como principio fortalecer aquellas falencias identificadas en el análisis de datos. Dichos resultados revelaron la deficiente gestión administrativa que se está gestando en el Programa “Emprendimiento” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta, la cual, genera que no exista una coordinación efectiva entre la misión y visión del programa con las actividades realizadas, encareciendo el potencial que un programa de apoyo al emprendimiento puede aportar a la ciudadanía.

Anudado a lo anterior, una mala gestión administrativa de un Municipio no solo afecta al producto resultante de la cadena de valor, es decir, la satisfacción de los emprendedores, sino que se traduce en resultados desfavorables en la unidad, propiciando el desperdicio del capital humano y financiero a causa de no tener una guía que direcciona su accionar y optimice sus procesos.

Ante lo expuesto, se propone que el Programa “Emprendimiento” de la Dirección de Desarrollo Productivo; Emprendimiento e Innovación, realice los trámites pertinentes para generar una consultoría en la cual se analice, no sólo los procesos de los actores internos, a los cuales se limita la presente autora, sino a los actores externos: la ciudadanía. Esta consultoría tendrá la finalidad de diseñar y planificar la implementación de un modelo de gestión que abarque todo el ecosistema emprendedor, que le permita así no solo tener una óptima gestión administrativa, sino también un direccionamiento estratégico claro que mejore los procesos agregadores de valor y así favorecer a los emprendedores.

En concordancia, la autora ha diseñado un perfil de modelo de gestión adaptado al programa, considerando los resultados de la presente investigación, tanto de campo como bibliográficos, así como las necesidades de los ciudadanos con ideas de emprendimientos, como de aquellos ya establecidos, pero nacientes. Esta propuesta se realiza con la finalidad, de que, en un escenario de limitados recursos financieros, los dirigentes apliquen o adapten a su criterio el modelo de gestión planteado, considerando los principios de eficiencia y eficacia de los recursos públicos.

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un modelo de gestión administrativa que optimice los procesos del programa “emprendimiento” del GAD Manta, mejorando su eficiencia, sostenibilidad e impacto en los emprendedores locales.

4.3.2 Objetivos específicos

- Definir un cronograma que contemple las fases para diseñar e implementar el modelo de gestión administrativa.
- Proponer un esquema de modelo de gestión administrativa para el programa emprendimiento.
- Diseñar la cadena de valor del programa, identificando sus actividades clave.
- Esquematar los procesos y subprocesos operativos y estratégicos del programa para optimizar su funcionalidad.
- Elaborar indicadores de gestión estratégicos y operativos que permitan monitorear el desempeño y evaluar el impacto del programa.

4.4 Metodología

A continuación, se presentan las distintas fases y actividades para el diseño e implementación de un modelo de gestión.

Tabla 21

Metodología para el diseño e implementación del Modelo de Gestión

Fase/ actividades	Responsable	Tiempo
Fase 1: Diagnóstico		30 días
Análisis a la base legal pertinente al área de emprendimiento.	Técnico de Proyecto	5 días
▪ Estatuto GAD Manta.	Técnico de Proyecto	1 días
▪ Mapa de procesos GAD Manta.	Técnico de Proyecto	1 días
▪ Manual descriptivo de procesos y funciones.	Técnico de Proyecto	1 días
▪ Ordenanzas relacionadas al área de emprendimiento.	Técnico de Proyecto	1 días
▪ Reglamentos y otros instructivos.	Técnico de Proyecto	1 días
Realizar un diagnóstico de los procesos, subprocesos y actividades actuales en el área de emprendimiento.	Técnico de Proyecto	10 días
▪ Mapa de procesos de la Dirección de Desarrollo Productivo.	Técnico de Proyecto	4 días
▪ Manual de procesos de la Dirección.	Técnico de Proyecto	4 días

Fase/ actividades	Responsable	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instructivos y demás normativas relacionadas al área de emprendimiento. 	Técnico de Proyecto	2 días
Analizar la documentación técnica pertinente al área de emprendimiento.	Técnico de Proyecto	15 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan operativo 2022 y 2023 de la Dirección incluyendo el área de emprendimiento. 	Técnico de Proyecto	3 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de gestión 2022 de la Dirección incluida el área de emprendimiento. 	Técnico de Proyecto	2 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de gestión 2023. 	Técnico de Proyecto	2 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos de emprendedores registrados. 	Técnico de Proyecto	2 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información social, comercial y antecedentes de los emprendedores participantes en los programas y proyectos del área de emprendimiento. 	Técnico de Proyecto	3 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos de organizaciones con las que se cuenta convenio para el desarrollo de las actividades del área de emprendimiento. 	Técnico de Proyecto	3 días
Fase 2: Propuesta	Coordinador de Proyecto	80 días
Realizar un diagnóstico a través de un mapeo de actores pertinentes al área de emprendimiento.	Técnico de Proyecto	5 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo del mapa de actores. 	Técnico de Proyecto	
Definir un modelo de gestión eficiente y eficaz para el área de emprendimiento alineado al Plan Manta Infinita del GAD Municipal.	Coordinador de Proyecto	15 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de gestión. 	Coordinador de Proyecto	
Definir un mapa de procesos adecuado y pertinente al modelo de gestión.	Coordinador de Proyecto	10 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de procesos. 	Coordinador de Proyecto	
Proponer una arquitectura a nivel de procesos para el área de emprendimiento.	Coordinador de Proyecto	20 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño organizacional. Procesos nivel 1 y procesos nivel 2. 	Coordinador de Proyecto	
Generación de documentación (legal y técnica) requerida para la adaptación del modelo de gestión.	Coordinador de Proyecto	30 días
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instructivos para la adaptación de los procesos. 	Coordinador de Proyecto	10 días

Fase/ actividades	Responsable	Tiempo
▪ Instructivos para la mejora continua.	Coordinador de Proyecto	10 días
▪ Plan estratégico.	Coordinador de Proyecto	10 días
Fase 3: Implementación del modelo	Alcaldía	4 años
Capacitación inicial	Técnico de Proyecto	20 días
Prueba piloto	Coordinador de proyecto	80 días
Ajustes al modelo	Coordinador de proyecto	20 días
Implementación del modelo	Alcaldía	3 años 6 meses

Nota. La tabla muestra una relación entre las diferentes actividades necesarias para lograr el objetivo de la propuesta y la duración está expresada en días laborables.

4.5 Diagnóstico

4.5.1 Pertinencia legal

La legislación vigente (Anexo 3) respalda la actuación de la Dirección de Desarrollo Productivo en el ámbito de emprendimiento, alineándose con el COOTAD. De acuerdo con el *literal p* del artículo 54, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal tiene la responsabilidad de regular, fomentar, autorizar y controlar actividades económicas, empresariales o profesionales dentro de su territorio, asegurando la protección de los derechos de la colectividad. Asimismo, el *literal u* del mismo artículo establece que es función municipal incentivar el emprendimiento local mediante capacitaciones y convenios interinstitucionales para fortalecer actividades productivas e innovadoras.

Además, el Estatuto que rige al GAD de Manta presenta una clara definición de las competencias asignadas a la Dirección de Desarrollo Productivo en relación con el área de emprendimiento. Se establece con claridad la responsabilidad de esta dirección en la promoción y apoyo a iniciativas emprendedoras dentro del territorio municipal.

No obstante, se identifica la falta de ordenanzas municipales específicas para el área de emprendimiento, lo cual podría limitar la capacidad normativa y regulatoria del GAD Manta en el impulso de políticas locales. Además, aunque se destaca la existencia de una reglamentación interna, su oficialización es crucial para garantizar su validez y aplicabilidad.

Por otro lado, se observa que el área de emprendimiento no cuenta con un modelo de gestión definido. Aunque se implementan diversas acciones y estrategias que podrían constituir

elementos de un modelo integral, la ausencia de una estructura formal y sistemática representa una oportunidad de mejora importante para optimizar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Finalmente, se resalta la ausencia de un manual descriptivo de procesos y funciones específico para el área de emprendimiento. La falta de esta herramienta puede dificultar la comprensión detallada de las actividades a realizar y la estandarización de procesos clave, aspectos cruciales para el diseño y aplicación efectiva de un modelo de gestión en el ámbito de emprendimiento.

4.5.2 Principales logros e indicadores 2023

El análisis de los indicadores es fundamental para establecer áreas de éxito y oportunidades de mejora, así como para informar futuras decisiones estratégicas en la gestión administrativa del programa. En la siguiente tabla se presentan los logros e indicadores correspondientes al periodo 2023, que evidencian el compromiso del GAD Manta con el desarrollo económico y social a través del fomento del emprendimiento:

Tabla 22

Logros e indicadores periodo 2023

Indicador	Valor
Valor global recaudado en puntos e islas de reactivación	\$169.731,63
Número de emprendedores participantes puntos de reactivación (rotativos)	3.767
Trámites de regulación de Registro Sanitario	20
Numero de Inducción al sector empresarial	20
Número de Emprendedores Participantes en Eventos Municipales	1.884
Cantidad en dólares Generados por Eventos Municipales	\$ 63.451,30
Número de capacitaciones realizadas para fortalecer el emprendimiento	36
Número de certificados entregados	1067
Número de beneficiarios de las capacitaciones	1228
Número de deserción de las capacitaciones	348
Número de asociaciones creadas desde la dirección	1
Número de beneficiarios de las asociaciones	17

Nota. Esta tabla muestra el resultado del cálculo de los indicadores de gestión del periodo 2023 en relación a las actividades desarrolladas en el programa “emprendimiento” de la ciudad de Manta.

La gestión del GAD Manta a través de su programa de emprendimiento ha demostrado ser altamente efectiva, alineándose de manera directa con el Objetivo Estratégico 1 del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del GAD, el cual busca "fomentar la inserción económica del Cantón Manta a nivel internacional e impulsar su promoción económica regional y micro regional".

El involucramiento de 3,767 emprendedores en puntos de reactivación destaca el impacto a nivel microeconómico, impulsando las ventas y promoviendo la actividad económica local. Asimismo, el valor global recaudado en puntos e islas de reactivación, alcanzando los \$169,731.63, evidencia el éxito en la comercialización de productos y servicios de los emprendedores. Este indicador respalda directamente el objetivo de fomentar la inserción económica, siendo un reflejo tangible del dinamismo económico en la región.

El respaldo a 1,884 emprendedores participantes en eventos municipales subraya los esfuerzos por estimular la actividad económica y fortalecer el tejido empresarial local. La significativa cantidad de \$63,451.30 generados por los emprendedores en eventos municipales respalda la promoción económica regional y sugiere una exitosa diversificación de la oferta local. Estos indicadores, enfatizan la eficacia de las estrategias implementadas para impulsar el desarrollo económico.

La realización de 20 trámites de regulación de Registro Sanitario y 20 inducciones al sector empresarial indica un enfoque proactivo para facilitar la continuidad de las actividades emprendedoras. Estos esfuerzos no solo simplifican la operatividad de los emprendimientos, sino que también refuerzan la confianza de los emprendedores al proporcionar un entorno normativo claro y de apoyo.

El compromiso en la capacitación para fortalecer el emprendimiento se evidencia en la realización de 36 capacitaciones, la entrega de 1,067 certificados y la formación de 1,228 beneficiarios. Estos números indican un enfoque integral en el fortalecimiento de habilidades y conocimientos, contribuyendo directamente al fomento de la innovación y la generación de empleo.

A pesar de estos logros, la identificación de 348 participantes que abandonaron las capacitaciones destaca un área de mejora crítica. Este aspecto requerirá un análisis más detenido para asegurar una participación más consistente y efectiva, garantizando así el máximo beneficio de las iniciativas de formación.

La creación de 1 asociación directamente desde la dirección, junto con 17 beneficiarios asociados, refuerza el objetivo de promover condiciones favorables para el desarrollo económico. Estas asociaciones desempeñan un papel vital en la articulación de esfuerzos para impulsar proyectos económicos a nivel local, consolidando así el impacto positivo en la comunidad.

Los indicadores presentados reflejan una gestión enfocada y eficiente del área de emprendimiento, contribuyendo de manera significativa al logro del Objetivo Estratégico 1 del PDOT del GADC Manta. El impulso económico, la promoción empresarial, la formación y la creación de asociaciones son elementos clave que respaldan la visión estratégica del municipio para el desarrollo sostenible y la inserción exitosa en mercados internacionales.

4.5.3 Mapeo de actores

Tabla 23

Estrategias de mejora

Involucrados (externos e internos)	Intereses	Problema percibido	Estrategias propuestas
Gobierno central	Impulsar el desarrollo económico regional y nacional.	Desconexión con las realidades locales	Colaboración con el GAD en la implementación de iniciativas emprendedoras y buscar fuentes adicionales de financiamiento para apoyar la gestión emprendedora.
Alcaldesa	Promover el desarrollo económico en la ciudad y mejorar la calidad de vida.	No puede controlar la ejecución de los planes y proyectos del área de emprendimiento	Elaboración de solicitud al área correspondiente para que desarrolle un modelo de gestión que defina procesos, actividades e indicadores.
Ciudadanía con ideas de emprendimiento	Desarrollar sus ideas emprendedoras, obtener apoyo y recursos.	Falta de información, acceso limitado a recursos y financiamiento.	Creación de plataformas de información, capacitaciones y eventos para fomentar la participación y proporcionar asesoramiento.
Emprendedores locales	Desarrollar y hacer crecer sus negocios, acceso a recursos financieros y de formación.	Limitado acceso a financiamiento y falta de formación especializada.	Desarrollo de programas de formación y gestionar convenios con entidades bancarias.

Involucrados (externos e internos)	Intereses	Problema percibido	Estrategias propuestas
Coordinador de Desarrollo Económico	Cumplir con las disposiciones dadas por la alcaldesa a fin de impulsar el crecimiento económico	Coordinación limitada entre diferentes sectores.	Coordinación de esfuerzos entre las áreas municipales para establecer alianzas estratégicas y optimizar recursos.
Dirección de Desarrollo Productivo	Fomentar el crecimiento económico, diversificación productiva y la generación de empleo	Falta de un manual descriptivo de procesos y funciones específico para el área de emprendimiento	Creación de un manual detallado de procesos y funciones, estableciendo roles y responsabilidades.
Responsable del área de emprendimiento	Fortalecer los emprendimientos de la ciudad.	Recursos limitados, falta de formalización de procesos de apoyo al emprendedor.	Implementación de una cadena de valor alineada al modelo de gestión.
Equipo técnico del área de emprendimiento	Brindar apoyo técnico y asesoramiento a los emprendedores.	Las actividades y capacitaciones programadas no cumplen con las expectativas de los beneficiarios.	Establecimiento de un canal de comunicación continuo para conocer inquietudes y proponer medidas en consecuencia.
Universidades, institutos y centros de formación	Contribuir al desarrollo económico con una formación de calidad.	Falta de alineación entre los programas educativos y las necesidades empresariales.	Creación de convenios entre la oferta formativa y el GAD para ofrecer programas de capacitación de calidad.
Empresas comercializadoras	Identificar nuevos productos locales	Limitaciones en la diversidad de oferta local.	Establecimiento convenios con el GAD, facilitar canales de distribución y promover la comercialización de productos locales.

Involucrados (externos e internos)		Intereses	Problema percibido	Estrategias propuestas
Empresas de financiamiento	Invertir en proyectos rentables y sostenibles.		Falta de proyectos viables y falta de conocimiento sobre el mercado local.	Colaboraciones con el área de emprendimiento para identificar y evaluar proyectos, ofrecer líneas de financiamiento específicas para emprendedores locales.
ONGs internacionales	Contribuir al desarrollo tanto social como económico de la comunidad.		Limitado acceso a recursos financieros adicionales por parte de los emprendedores.	Establecimiento de fondos específicos destinados a proporcionar apoyo financiero a emprendedores locales

Nota. Esta tabla muestra las estrategias de mejora propuestas para el programa “emprendimiento” desarrollado por el GAD de la ciudad de Manta.

4.6 Identificación de procesos y actividades

a. Instrumento de levantamiento de información

El principal instrumento empleado fueron las entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas se diseñaron de manera minuciosa para abordar diversas dimensiones críticas del programa, incluyendo procesos operativos, roles y responsabilidades de los funcionarios, así como la percepción y participación de los emprendedores en el programa.

Para complementar, se implementó la observación directa de operaciones diarias, validando la información obtenida en entrevistas y brindando una visión práctica del programa.

Se recurrió también a la revisión de documentos, estos documentos sirvieron como fuentes adicionales de información, respaldando y complementando los datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación.

Asimismo, se utilizó un formulario online dirigido a los funcionarios del área para recopilar información específica sobre sus roles, funciones y relaciones de autoridad. Este enfoque permitió una sistematización eficiente de la información, facilitando la recopilación de datos específicos de manera estructurada.

b. Matriz de procesos y actividades identificados por cada puesto.

Tabla 24

Matriz de procesos y actividades para cada puesto

Puesto / Cargo	Función
Responsable de Emprendimiento / Analista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar y aprobar los montos de venta ➤ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y disposiciones emanadas por la Dirección de Desarrollo Productivo. ➤ Administrar los módulos, islas, tiendas de exhibición y puntos de reactivación y arbitrar oportunamente las medidas para su buena conservación y ordenar las reparaciones que fueren necesarias ➤ Celebrar las actas de responsabilidad necesarias para la otorgación de espacios en cada uno de los puntos estratégicos previamente determinados, de acuerdo con las disposiciones del director de Desarrollo Productivo ➤ Ordenar la reparación de los perjuicios ocasionados en los bienes comunes de los módulos, islas, tiendas de exhibición y puntos de reactivación a costa del emprendedor beneficiario causante o responsable de dichos daños. ➤ Supervisar y controlar personalmente los módulos, islas, tiendas de exhibición y puntos de reactivación. ➤ Presentar a consideración del director con la prioridad que este señale: proyectos, estados de situación e informes sobre los módulos, islas, tiendas de exhibición y puntos de reactivación a su cargo. ➤ Solicitar al director de Desarrollo Productivo la imposición de las sanciones y multas previstas en el Reglamento Interno para quienes infrinjan en forma grave o leve con lo dispuesto en el reglamento interno. ➤ Coordinar eficientemente a los equipos de trabajo que efectúen labores en los distintos módulos, islas, tiendas de exhibición y puntos de reactivación. ➤ Conservar en orden las actas y todos los documentos que tengan relación con la otorgación de espacios de módulos, islas, tiendas de exhibición y puntos de reactivación. ➤ Informar periódicamente al director de Desarrollo Productivo sobre el ejercicio y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Puesto / Cargo	Función
Responsable del programa “Emprendedores del cambio” / Profesional en capacitación y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer los demás deberes y atribuciones que se le asigne. ➤ Elaborar documentos de apoyo para el programa y sus eventos. ➤ Planificar y ejecutar eventos y actividades cumpliendo con los requisitos logísticos. ➤ Seleccionar artistas para eventos. ➤ Gestionar presentadores y cobertura de eventos. ➤ Supervisar tareas del personal asociado al programa. ➤ Dar seguimiento a las sesiones de formación continua. ➤ Preparar y enviar invitaciones a las autoridades. ➤ Participar en actividades de apoyo relacionadas con los cursos ofrecidos. ➤ Orientar a ciudadanos interesados en adquirir conocimientos para emprender.
Asistente 2 de Desarrollo Productivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar y administrar las ventas de los emprendedores. ➤ Elaborar informes de gestión ➤ Crear documentos de referencia para eventos y actividades. ➤ Elaborar informes y analizar indicadores relevantes para evaluar el rendimiento general del área. ➤ Coordinar y realizar trámites administrativos según sea necesario. ➤ Documentar novedades y eventos relevantes ocurridos en el espigón. ➤ Coordinar con los emprendedores la gestión del espacio asignado en el espigón, verificar posibles inconvenientes y realizar el control correspondiente ante cualquier eventualidad.
Técnico en proyectos logísticos de emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar de manera continua el desarrollo de cursos y capacitaciones. ➤ Organizar charlas informativas sobre la diversidad de capacitaciones ofrecidas. ➤ Facilitar la elección de cursos por parte de los participantes. ➤ Crear y gestionar grupos de WhatsApp por curso para seguimiento y control.

Puesto / Cargo	Función
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centro de atención telefónica para gestionar inasistencias.
Técnico de sistemas de información local (SIL)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar estadísticas detalladas de las ventas de los emprendedores. ➤ Colaborar en el control de los emprendedores en sus puntos de ventas. ➤ Garantizar que todos los emprendedores suban diariamente la información necesaria sobre sus ventas.
Asistente de desarrollo productivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar controles periódicos en los puntos de reactivación económica de los emprendedores. ➤ Completar de manera precisa y detallada las fichas socioeconómicas de los emprendedores registrados. ➤ Colaborar con otros miembros del equipo en tareas relacionadas con el área de emprendimiento. ➤ Brindar apoyo a los emprendedores cuando sea necesario, tanto en el llenado de documentación como en otras gestiones puntuales.
Analista 3 de Desarrollo Productivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y seleccionar instructores adecuados para las capacitaciones de los ciudadanos. ➤ Analizar el contenido para aprobar las capacitaciones, considerando las necesidades que se susciten (Modificar y aprobar). ➤ Brindar apoyo en el proceso de pago que se genera en un convenio junto a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
Secretaria de Desarrollo Productivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender al usuario e informar sobre capacitaciones disponibles. ➤ Facilitar la comunicación entre la entidad y el ciudadano para promover ferias y eventos. ➤ Brindar asistencia administrativa a la entidad. ➤ Realizar seguimiento y control de eventos relacionados con los emprendedores (Técnico en campo).

Nota. Esta tabla detalla las funciones y actividades que desempeñan cada uno de los colaboradores actuales del programa “emprendimiento” desarrollado en la ciudad de Manta. Elaborado a partir de entrevistas con los funcionarios.

4.7 Desarrollo de la propuesta

4.7.1 Modelo de gestión

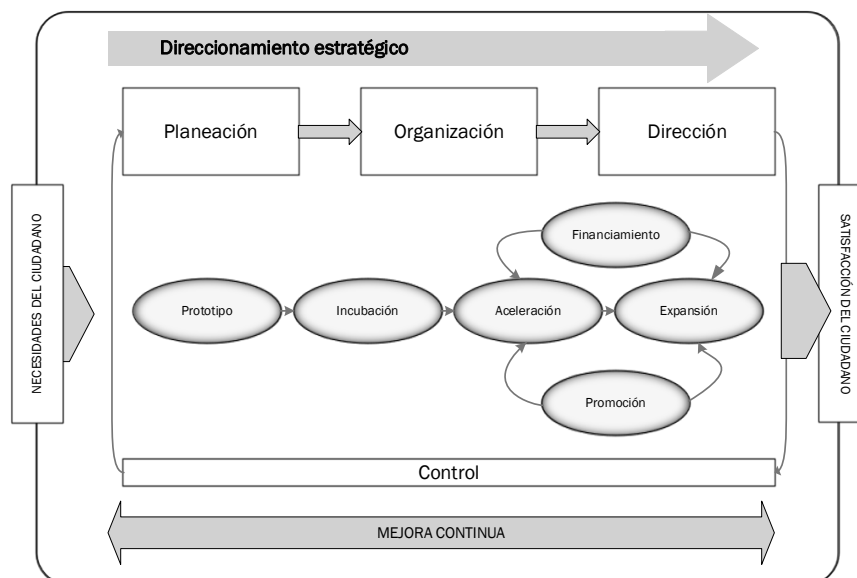
El Modelo de Gestión propuesto para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta consta de 12 componentes interrelacionados (Figura 4), diseñados a partir del proceso administrativo, además de integrar adaptaciones provenientes de diversos modelos de gestión en emprendimientos innovadores. Este enfoque busca responder a los desafíos que presentan entornos caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y el cambio constante, fomentando el crecimiento y escalamiento sostenible de negocios locales.

El modelo se basa en un Direccionamiento Estratégico que articula cuatro pilares fundamentales: Planeación, Organización, Dirección y Control, los cuales guían las etapas clave del proceso emprendedor: prototipado, incubación, aceleración, expansión y promoción. Cada pilar cumple un rol específico en la alineación de recursos, liderazgo y evaluación del desempeño, mientras que el sistema de Mejora Continua asegura el perfeccionamiento constante de cada componente del modelo.

Este modelo resalta la relevancia de mantener una visión compartida constante a lo largo de todo el proceso, por lo que es importante contar un Direccionamiento estratégico adecuado, eficiente e integral. En este contexto, la visión del municipio a través de su programa de emprendimiento se enfoca en un destino definido y duradero: fortalecer la actividad emprendedora como motor de crecimiento local.

Figura 4

Esquema del modelo de gestión



Nota. Representación gráfica del modelo de gestión propuesto para el programa “emprendimiento”.

4.7.2 Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento Estratégico constituye el primer componente fundamental del modelo de gestión, ya que establece las bases sobre las cuales se desarrollará el programa de emprendimiento. En primer lugar, es necesario definir claramente la **misión** del programa, la cual debe estar orientada a fortalecer el ecosistema emprendedor local y promover la innovación. A partir de esta misión, se formula una **visión** a largo plazo, que debe proyectar al cantón como un referente de emprendimiento sostenible.

Además, el direccionamiento estratégico se sustenta en la formulación de **objetivos estratégicos**, que permitirán establecer metas claras y alcanzables, así como en la definición de principios que guíen las acciones y decisiones dentro del programa. Finalmente, es imprescindible contar con un **plan estratégico** que detalle las acciones a seguir, los recursos necesarios y los plazos establecidos, para asegurar la correcta implementación y el seguimiento de las actividades planificadas.

4.7.3 Planeación

El siguiente componente, la planeación, se encarga de concretar las acciones específicas que se desarrollarán para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Para ello, se deben diseñar **políticas** que proporcionen el marco normativo para la toma de decisiones dentro del programa, asegurando que todas las actividades estén alineadas con la misión y visión del mismo. A su vez, los **procedimientos** definen los pasos detallados a seguir para llevar a cabo las acciones de manera ordenada y eficiente. De igual manera, los **planes de acción** especifican tareas, responsables y plazos, garantizando que todos los actores involucrados tengan claridad sobre lo que se espera de ellos. Es importante señalar que la planeación debe ser flexible y permitir ajustes cuando sea necesario, con el fin de adaptarse a los cambios que puedan surgir durante el desarrollo del programa, sin perder de vista los objetivos a largo plazo.

4.7.4 Organización

El componente de Organización se centra en la estructuración adecuada de los recursos y la distribución de las responsabilidades. En primer lugar, la **jerarquización** dentro del programa debe ser clara, estableciendo roles y responsabilidades específicos para cada actor involucrado. Esto asegura que no haya ambigüedades en cuanto a quién debe tomar decisiones y realizar ciertas tareas. Además, la **coordinación** se convierte en un elemento clave, ya que facilita la alineación de los esfuerzos entre todos los actores del programa, evitando redundancias y garantizando que los recursos se utilicen de manera eficiente. Así, la organización debe velar por una adecuada distribución de los recursos, tanto humanos como materiales, y debe asegurarse de que todas las actividades del programa estén encaminadas hacia el logro de los objetivos establecidos.

4.7.5 Dirección

En cuanto a la Dirección, este componente se encarga de liderar y coordinar los esfuerzos para garantizar la implementación exitosa del programa. El **liderazgo** desempeña un papel crucial en este proceso, ya que debe guiar a los emprendedores y al equipo del programa en la **toma de decisiones** estratégicas, asegurando que todos trabajen en conjunto hacia los objetivos comunes. La **motivación** juega un papel esencial, ya que los emprendedores deben sentirse comprometidos con el programa, lo cual requiere generar un ambiente que fomente el entusiasmo y la confianza. Además, la integración de todos los actores del programa es fundamental para asegurar que los esfuerzos no se fragmenten, sino que se complementen, favoreciendo así una colaboración eficaz. Por último, la toma de decisiones debe ser un proceso ágil y basado en información precisa, lo que permitirá realizar ajustes cuando sea necesario, promoviendo siempre la mejora continua.

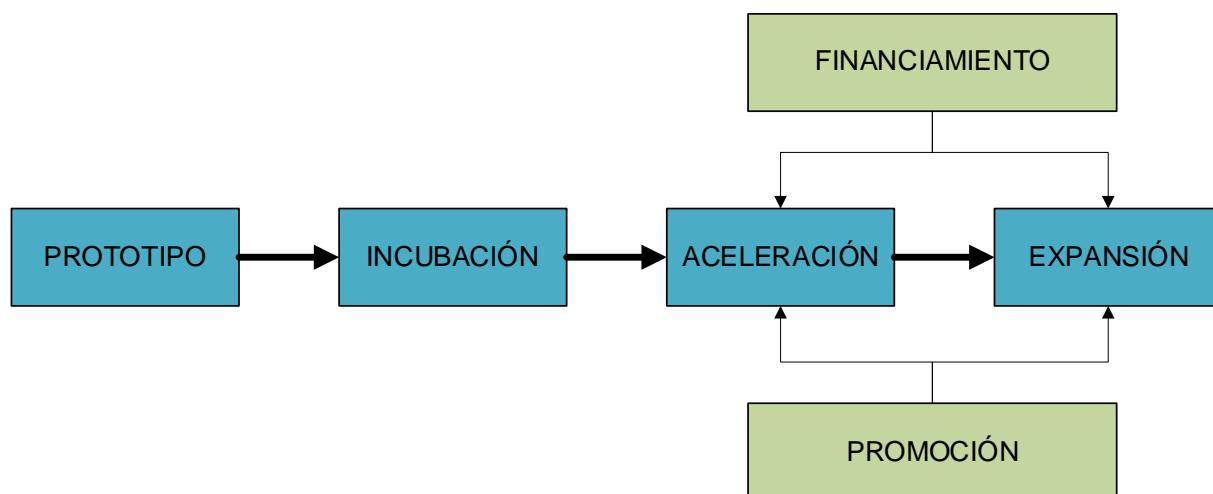
4.7.6 Control

Por último, el componente de Control permite realizar un seguimiento continuo de todas las actividades y resultados del programa, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. Para ello, es indispensable contar con un sistema de monitoreo eficaz que permita la recolección de datos relevantes sobre el desempeño de los emprendedores y las fases del programa. Los indicadores de desempeño serán la herramienta clave para medir el progreso y detectar posibles desviaciones respecto a los planes iniciales. A partir de los resultados obtenidos, se podrán aplicar las correcciones necesarias, garantizando que el programa se mantenga alineado con los objetivos estratégicos. Este proceso de control está intrínsecamente relacionado con el principio de mejora continua, ya que la evaluación constante permitirá ajustar las estrategias y optimizar los recursos, asegurando así la sostenibilidad y el éxito del programa a largo plazo.

4.7.7 Cadena de valor (propuesta)

Figura 5

Cadena de valor



Nota. Representación gráfica de la cadena de valor para el programa “emprendimiento”.

a. Fase de prototipo

La fase de prototipo es la etapa inicial del proceso emprendedor, donde las ideas comienzan a estructurarse y tomar forma. En esta fase, el objetivo principal es que los emprendedores conceptualicen sus ideas y las desarrollen a través de capacitación y orientación general. La metodología utilizada, como el *design thinking*, fomenta un enfoque iterativo, donde los emprendedores validan sus ideas constantemente a medida que las ajustan según las necesidades del mercado.

Durante esta fase, el GADMC Manta debe proporcionar formación básica sobre los principios del emprendimiento, asegurándose de que los emprendedores tengan los conocimientos fundamentales para dar el primer paso. Asimismo, es crucial el establecimiento de centros de formación e innovación, espacios que el GAD aún no posee, pero que serían de gran utilidad para ofrecer capacitación avanzada y recursos especializados, especialmente para proyectos más tecnológicos.

El éxito de esta fase se medirá a través de indicadores como el número de jóvenes capacitados, la cantidad de ideas formalizadas en planes de negocio y las alianzas estratégicas con instituciones académicas que fomenten el desarrollo de estas ideas.

b. Fase de incubación

La incubación es una etapa crucial donde se pasa de la conceptualización a la formalización del negocio. En esta etapa, los emprendedores reciben formación específica para cumplir con los requisitos legales, técnicos y administrativos necesarios para la creación de una empresa. Esto incluye el registro de marcas, obtención de permisos operativos y certificaciones sanitarias, elementos esenciales para garantizar que el negocio opere de manera legal y competitiva en el mercado.

El GADMC Manta desempeña un papel crucial en esta fase, actuando como facilitador entre los emprendedores y las instituciones regulatorias, brindando apoyo para la obtención de los permisos y la asesoría técnica que aseguren la viabilidad legal del negocio. Esta etapa se evalúa mediante indicadores como la cantidad de productos con certificaciones sanitarias, el número de patentes y marcas registradas, así como la cantidad de convenios alcanzados con entidades regulatorias, los cuales permiten a los emprendedores formalizar su negocio y reducir riesgos legales a largo plazo.

c. Fase de aceleración

La fase de aceleración se enfoca en la implementación de estrategias que permitan el crecimiento y expansión de los negocios emprendedores. Durante esta etapa, el objetivo es facilitar la expansión comercial de las empresas, a través de la creación de canales de distribución y comercialización, así como el acceso a redes de contactos, alianzas estratégicas y recursos financieros. En este sentido, el Municipio de Manta, a través de la Dirección de Desarrollo Productivo; Emprendimiento e Innovación, debe fomentar alianzas con empresas comercializadoras y facilitar la creación de infraestructuras como centros de acopio y redes de distribución propias, aumentando así su capacidad de posicionamiento en el mercado. La fase de aceleración no solo se mide a través de la generación de ingresos, sino también por la creación de contratos entre emprendedores y empresas, lo que refleja el éxito de la conexión entre la oferta y la demanda en el mercado competitivo.

d. Fase de expansión

La fase de expansión es la etapa donde los emprendedores buscan crecer más allá del mercado local, alcanzando mercados nacionales e internacionales. Este proceso de expansión se basa en estrategias de internacionalización y diversificación, que permiten superar la saturación del mercado local y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los emprendimientos. El GAD Municipal facilita este proceso organizando ruedas comerciales y de negocio, proporcionando formación especializada en habilidades clave como negociación y gestión de exportaciones, lo que ayuda a los emprendedores a conectar con socios internacionales y clientes potenciales. Además, el fortalecimiento de la infraestructura logística, como la creación de centros de distribución, es esencial para permitir la expansión de los negocios a nuevos mercados. Esta fase es medida a través del alcance de los mercados y la cantidad de exportaciones logradas por los emprendedores, así como el éxito de las negociaciones internacionales.

e. Proceso transversal: Promoción

La promoción es un proceso transversal clave para garantizar que los emprendimientos sean visibles tanto a nivel local como global. El GAD Municipal debe implementar estrategias de comunicación integradas, tanto online como offline, que fortalezcan la marca de cada emprendimiento y aumenten su visibilidad en el mercado. En el contexto actual, el uso de marketing digital es fundamental, ya que permite a los emprendedores captar audiencias globales a través de plataformas digitales, lo que incrementa su alcance y mejora sus oportunidades de crecimiento. La promoción no solo se limita a la publicidad, sino que también incluye la creación de una identidad de marca sólida, que transmita los valores y la calidad de los productos o servicios ofrecidos, generando confianza y atracción entre potenciales clientes y socios estratégicos.

f. Proceso transversal: Financiamiento

El financiamiento es un componente transversal esencial para el crecimiento de los emprendimientos durante las fases de aceleración y expansión. El acceso oportuno a capital

permite a los emprendedores superar barreras de crecimiento, como la falta de recursos para invertir en infraestructura, tecnología o estrategias de marketing. El GAD Municipal juega un papel vital en este proceso al promover convenios con instituciones financieras que faciliten el acceso a créditos en condiciones favorables. Esto les proporciona a los emprendedores los fondos necesarios para implementar sus planes de negocio, mejorar sus productos o servicios y posicionarse de manera competitiva en el mercado. Además, el financiamiento oportuno facilita el desarrollo de proyectos de expansión, permitiendo que los emprendedores puedan diversificar y alcanzar mercados internacionales, lo cual es fundamental para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

4.7.8 Procesos y subprocesos

A continuación, se presenta la Tabla 25 con el detalle de los macroprocesos, procesos y subprocesos específicos que forman parte de la cadena de valor del programa “emprendimiento”, brindando un marco claro para entender las operaciones y actividades que se llevan a cabo en este contexto:

Tabla 25

Diagramación de procesos y subprocesos

Macroprocesos del área	Procesos Nivel 1	Procesos Nivel 2
Prototipo	Gestión de solicitudes	Recepción de solicitudes
		Orientación a beneficiarios
	Desarrollo de capacitaciones	Contratación de instructores
		Planificación y logística de cursos
Asesoría a emprendedores	Implementación y control de cursos	
	Asesoría personalizada	
Incubación	Selección de emprendimientos	Desarrollo de ideas en plan de negocio
		Evaluación de potencial y viabilidad de emprendimientos
	Formalización	Asesoría documental para registro sanitario
Aceleración	Promoción de productos y/o servicios en los canales municipales	Trámite de Registro de Patentes / Marcas
		Participación en los puntos e islas de reactivación, eventos y ferias municipales

Macroprocesos del área	Procesos Nivel 1	Procesos Nivel 2
		Promoción por catálogo digital municipal
	Generación de alianzas estratégicas	Desarrollo de convenios y posicionamiento de productos
Expansión	Participación en ferias	Identificación de Ferias nacionales e internaciones relevantes
		Planificación y Logística
Financiamiento	Apoyo en el proceso de financiamiento	Evaluación financiera del emprendimiento y preparación de la documentación necesaria
		Identificación de Opciones de Financiamiento
		Convenios con entidades financieras
Promoción	Gestión de redes sociales	Publicación de contenido regular y participación en conversaciones
	Marketing Offline	Creación y difusión de materiales impresos como folletos, tarjetas de presentación, y carteles

Nota. La tabla muestra los procesos y procedimientos derivados de cada macroproceso propuesto para el programa “Emprendimiento”.

4.7.9 Indicadores de gestión

Tabla 26

Indicadores de gestión estratégicos y operativos

Macroprocesos del área	Indicador	Estratégico / Operativo	Fórmula	Utilidad
Integral	Cantidad de ciudadanos beneficiarios con ideas de emprendimiento implementadas	Estratégico	Número de ciudadanos con ideas de emprendimiento implementadas cada año	Permite verificar que los ciudadanos que ingresan al programa de emprendimiento del GAD Manta

Macroprocesos del área	Indicador	Estratégico / Operativo	Fórmula	Utilidad
				logran insertarse en el sector económico.
Integral	Montos de ingresos percibidos por los beneficiarios del programa de emprendimiento	Estratégico	Suma de los ingresos económicos en dólares que perciben los emprendedores tanto de los eventos, puntos e islas de reactivación de manera mensual (Acumulado)	Permite garantizar que las ideas tengan crecimiento económico.
Prototipo	Número de beneficiarios inscritos.	Operativo	Cantidad de ciudadanos y emprendedores que se han inscrito con éxito al programa.	Indica la cantidad de personas que se han beneficiado de las capacitaciones para fortalecer o desarrollar habilidades y conocimientos.
Prototipo	Número de deserción de las capacitaciones	Operativo	Cantidad de participantes que han abandonado las capacitaciones al mes.	Ayuda a identificar las causas y posibles áreas de mejora en la oferta de formación.
Prototipo	Número de inducción al sector empresarial	Operativo	Cantidad de emprendedores que han recibido capacitaciones.	Mide la cantidad de emprendedores que han recibido inducción al sector empresarial
Prototipo	Número de certificados entregados	Operativo	Cantidad de emprendedores que han completado con éxito las capacitaciones.	Permite identificar el nivel de participación y éxito en la adquisición de habilidades por parte de los emprendedores.

Macroprocesos del área	Indicador	Estratégico / Operativo	Fórmula	Utilidad
Prototipo	Número de ideas elaboradas como proyectos	Operativo	Cantidad de ideas generadas por los emprendedores que han avanzado al estado de proyectos.	Indica la efectividad del programa en brindar apoyo y recursos que se materializan en proyectos.
Prototipo	Número de convenios con entidades formadoras	Operativo	Conteo de convenios establecidos con instituciones formadoras.	Indica la colaboración y el compromiso con entidades formadoras, contribuyendo al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el emprendimiento
Incubación	Número de productos certificados sanitarios	Operativo	Cantidad de trámites de regulación de registro sanitario obtenidos en los emprendimientos.	Evalúa la preocupación por la calidad y seguridad de los productos, siendo fundamental para la salud pública y la reputación de los emprendimientos.
Incubación	Número de patentes y/o marcas registradas	Operativo	Conteo de patentes registradas + Conteo de marcas registradas	Muestra el nivel de innovación y protección de la propiedad intelectual, indicando la capacidad para diferenciarse en el mercado.
Aceleración	Número de convenios con	Operativo	Cantidad de convenios establecidos por el	Indica la capacidad para establecer alianzas estratégicas

Macroprocesos del área	Indicador	Estratégico / Operativo	Fórmula	Utilidad
	empresas comercializadoras		GAD con empresas comercializadoras	con empresas que pueden contribuir al éxito comercial y la distribución de productos.
Aceleración	Valor global recaudado en puntos e islas de reactivación	Operativo	Ingresos económicos de los emprendimientos localizados en puntos e islas de reactivación	Evalúa el éxito financiero y la capacidad para generar ingresos a través de los puntos e islas de reactivación
Aceleración	Número de emprendedores participantes en puntos de reactivación	Operativo	Cantidad de emprendedores que ofertan sus productos y/o servicios en puntos de reactivación.	Mide la participación de emprendedores en los puntos de reactivación
Aceleración	Cantidad en dólares generados por eventos municipales	Operativo	Suma de los ingresos generados por eventos municipales en dólares	Evalúa el impacto financiero y la capacidad para generar ingresos a través de eventos municipales
Aceleración	Número de emprendedores participantes en eventos municipales	Operativo	Conteo de emprendedores participantes en eventos municipales	Evalúa la visibilidad y participación en eventos clave, contribuyendo a la construcción de una imagen positiva y el establecimiento de redes de contactos.
Aceleración	Número de contratos entre empresas comercializadoras	Estratégico	Conteo de contratos formalizados entre emprendedores y comercializadoras.	Muestra el nivel de penetración en el mercado y la capacidad para convertir acuerdos

Macroprocesos del área	Indicador	Estratégico / Operativo	Fórmula	Utilidad
	y emprendedores del programa			comerciales en contratos tangibles.
Expansión	Número de emprendimientos participantes en las ruedas de negocio nacionales e internacionales	Operativo	Conteo de emprendimientos participantes en ruedas de negocio nacionales + Conteo de emprendimientos participantes en ruedas de negocio internacionales	Evalúa la capacidad para expandir el alcance y la presencia de los emprendimientos a nivel nacional e internacional, fomentando oportunidades de negocios.
Expansión	Número de contratos entre los emprendimientos y clientes	Operativo	Cantidad de contratos formalizados entre emprendedor y cliente a partir de ferias o ruedas de negocio nacionales o internacionales	Muestra la capacidad para convertir interacciones y oportunidades en relaciones comerciales estables con clientes.
Financiamiento	Número de convenios con entidades bancarias	Operativo	Conteo de convenios entre el GAD y las entidades bancarias.	Refleja la colaboración con entidades financieras, fundamental para garantizar el respaldo financiero necesario para el crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos.
Promoción	Número de emprendimientos publicitados en plataformas digitales	Operativo	Cantidad de emprendimientos publicitados en plataformas digitales	Muestra la presencia y promoción en el entorno digital, crucial para llegar a audiencias más

Macroprocesos del área	Indicador	Estratégico / Operativo	Fórmula	Utilidad
				amplias y fortalecer la marca en línea.

Nota. La tabla muestra la relación de los procesos agregadores de valor con sus respectivos indicadores claves de desempeño.

4.8 Presupuesto referencial

Se proyecta un monto estimado de \$12.600 para desarrollar las actividades propuestas en las fases de Diagnóstico, Propuesta e Implementación acorde al detalle que se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27

Presupuesto referencial

FASE	ACTIVIDAD	MONTO (USD)
Diagnóstico	Análisis de la base legal pertinente al área de emprendimiento	\$ 900,00
Diagnóstico	Diagnóstico de procesos, subprocesos y actividades actuales	\$ 900,00
Diagnóstico	Análisis de la documentación técnica	\$ 900,00
Propuesta	Elaboración del mapeo de actores	\$ 900,00
Propuesta	Diseño del modelo de gestión	\$ 1.200,00
Propuesta	Definición del mapa de procesos	\$ 1.200,00
Propuesta	Diseño organizacional	\$ 1.200,00
Propuesta	Generación de documentación (legal y técnica) requerida para la adaptación del modelo de gestión	\$ 1.200,00
Implementación	Capacitación inicial y mapeo de resultados	\$ 900,00
Implementación	Prueba piloto del modelo	\$ 1.200,00
Implementación	Ajustes y validaciones adicionales	\$ 1.200,00
Implementación	Elaboración de documentación final	\$ 900,00
		\$ 12.600,00

Nota. Se detalla el monto de inversión necesario para diseñar e implementar el modelo de gestión propuesto.

4.9 Beneficios

La propuesta de implementación de un modelo de gestión administrativa para el programa “emprendimiento” del GAD Manta aporta numerosos beneficios que impactan positivamente en la eficiencia operativa, la sostenibilidad y el impacto del programa. Uno de los principales beneficios es la optimización de los procesos administrativos, ya que la propuesta permite estructurar claramente los procesos y subprocesos que componen el programa. Esta formalización no solo facilita la coordinación interna, sino que también minimiza la duplicidad de esfuerzos, mejorando el uso de los recursos disponibles y asegurando una ejecución más eficiente de las actividades.

En términos de toma de decisiones, la implementación de indicadores estratégicos y operativos es clave, pues permite el monitoreo constante de los resultados del programa. Esto proporciona una base sólida para decisiones informadas, basadas en datos concretos y en tiempo real, lo que aumenta la capacidad de respuesta del programa ante cambios en el entorno o problemas imprevistos. Además, al mejorar los procesos de gestión, se incrementa el impacto sobre los emprendedores locales. Con un modelo estructurado y transparente, se facilita el acceso de los emprendedores a recursos clave como capacitación, asesoría y redes de apoyo, lo que optimiza sus oportunidades de crecimiento y sostenibilidad.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de la gestión administrativa del programa “Emprendimiento” del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta, se presentan las siguientes conclusiones:

La planeación de las actividades se realiza de forma anual, lo cual garantiza una distribución equitativa de responsabilidades. Sin embargo, elementos fundamentales de la planificación, como la misión, políticas, procedimientos y estrategias, se manejan de forma empírica. Esta práctica no es adecuada para una entidad pública, ya que limita la coherencia y formalidad necesaria para alinear los esfuerzos del equipo hacia objetivos comunes.

En cuanto a la estructura organizativa, esta es de tipo vertical transversal, con roles de autoridad y mecanismos de comunicación ascendentes. Si bien existe una buena comunicación interna, favorecida por el reducido número de miembros, no se ha formalizado una estructura jerárquica. Cada miembro reconoce y asume sus responsabilidades, pero estas no están documentadas en un manual de puestos, lo que evidencia una falta de formalización organizativa.

Respecto a las prácticas de dirección, el liderazgo predominante es participativo, lo cual fomenta la cohesión del equipo y la generación de ideas. Sin embargo, la falta de políticas motivacionales afecta negativamente el sentido de pertenencia y el compromiso del personal con sus actividades, lo que representa una debilidad significativa en su gestión.

En relación con los sistemas de control, estos cuentan con indicadores definidos que aportan a la supervisión del programa, sin embargo, no se evidenció un mecanismo o proceso de acción correctiva. Esto requiere ajustes en los métodos de monitoreo y evaluación para garantizar una mejora continua y un uso más eficiente de los recursos disponibles.

En general, los hallazgos subrayan la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa integral que no solo formalice y estandarice procesos, sino que también fortalezca la sostenibilidad del programa. Esto permitirá maximizar su impacto en el desarrollo de los emprendimientos locales y convertirlo en un referente para otras regiones con características similares.

Recomendaciones

El programa “emprendimiento” del GAD Manta debe formalizar su misión y visión, ya que en la estos no están claramente definidos. La formalización de estos elementos es crucial, pues proporcionará una base sólida sobre la cual se pueda construir la planificación estratégica, asegurando que todos los actores involucrados tengan claridad sobre el propósito y los objetivos del programa.

Se sugiere la implementación de estrategias de motivación y liderazgo dentro del programa. Aunque el liderazgo participativo ha sido una práctica positiva, la falta de incentivos y reconocimiento limita el desarrollo pleno del personal. Para fortalecer el compromiso y la productividad, es fundamental incorporar estrategias no sólo de liderazgo transformacional, sino también motivacional que favorezcan un ambiente de trabajo colaborativo y que impulsen el rendimiento de los equipos.

Crear un proceso sistemático para revisar y ajustar las políticas, estrategias y procedimientos, asegurando que siempre estén alineadas con las necesidades de los emprendedores y el contexto económico.

Se propone la diversificación de las fuentes de financiamiento. Dado que el presupuesto actual es limitado, se debe explorar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con actores privados, ONGs y organismos internacionales. Estas alianzas podrían proporcionar recursos adicionales o apoyo técnico, lo que permitiría ampliar las actividades del programa y garantizar su sostenibilidad financiera.

Se recomienda asegurar una capacitación continua para el personal. La capacitación es fundamental para el desarrollo tanto de los equipos de trabajo como de los emprendedores locales. Ofrecer formación en gestión empresarial, innovación y sostenibilidad no solo fortalecerá la capacidad operativa del programa, sino que también contribuirá al crecimiento de los emprendedores, mejorando sus oportunidades de éxito en el mercado.

Bibliografía

- Álvarez, R., Grazi, M., Suárez, D., y Vergara, S. (2024). Innovación y emprendimiento de América Latina: Evidencia reciente y desafíos. *Revista de Economía Latinoamericana*, 12(1), 45-68. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-52862024000100005>
- Balanzátegui García, R. I., y Contenido Salazar, J. A. (2023). *La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de la librería Éxito de la ciudad de Riobamba*.
- Benavides-Sánchez, E. P., Moya-Clemente, I., y Ribes-Giner, G. (2024). Emprendimiento sostenible y objetivos de desarrollo sostenible: Un análisis bibliométrico. *Revista de Desarrollo Sostenible*, 16(1), 101-120. https://doi.org/https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592022000100101&script=sci_abstract&lng=es
- Brown, T. (2019). *Design Thinking*. IDEO: <https://designthinking.ideo.com/>
- Campuzano-Jama, A., Anchundia-Anchundia, B., y Baque-Cantos, F. (2024). Emprendimiento en tiempo de crisis: una evaluación al impacto del COVID en las PYMES de la Provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 45(1), 101-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.3009>
- Castellanos, O., Barrera, N., Gamba, C., y Gómez, F. (2024). *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Costales, R. I., Alvarado-Choez, J., y Barreto-Madrid, A. (2024). Análisis de los factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo, Ecuador, año 2023. *Revista Espacios*, 45(1), 115-129. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n01p08>

- Escalante, J. L., Anchelia, V., Inga, M., y Olivares, P. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. . *Propósitos y representaciones*, , e899-e899.
- Escobar, M. L. (2019). *Gestión administrativa y desarrollo organizacional de las Mypes en el rubro textil, del distrito de los Olivos, 2018*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40626>
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., y Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 155-169. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Frías, L. (2020). *Gestión administrativa para el emprendimiento en el municipio de Manaure, La Guajira*. Universidad de La Guajira, Manaure.
- García, M., Naranjo, P., y Barreno, M. (2023). Evaluación del Grado de Cumplimiento de la Planificación Estratégica y Gestión de la Corporación de Promoción Económica ConQuito. *Journal Scientific*, 3150-3169. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.3150-3169>
- Georgescu, S. D., y Anastasiu, I. E. (2021). The interview as a qualitative research instrument. *International Management Conference "Managing People and Organizations in a Global Crisis"*. <https://doi.org/10.24818/IMC/2021/05.14>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2024). *GEM Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023-2024*. Loja: ESPOL. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-2023-2024?form=MG0AV3>
- GTRM Ecuador. (2023). *GTRM Ecuador: Guía Técnica para el apoyo al Emprendimiento*. R4V: <https://www.r4v.info/es/document/gtrm-ecuador-guia-tecnica-para-el-apoyo-al-emprendimiento>
- Guerrero, M., y Urbano, D. (2024). Ecosistema y actividad emprendedora en México: Un análisis exploratorio. *Revista de Ciencias Económicas*, 35(2), 105-125. <https://doi.org/https://doi.org/10.18504/pl2855-009-2020>
- Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill, inc. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Herrera, M. J. (2021). Estrategias de Gestión Administrativa para el Desarrollo Sostenible de Emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56-69. <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42>

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). *Directrices básicas para la evaluación de riesgos laborales*. . Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Lahiri, S. (2023). A Qualitative Research Approach is an Inevitable Part of Research Methodology : An Overview. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3178>
- Larrarte, P. (2019). *Fundamentos de administración*. Bogotá D. C.: Fundación Universitaria del Área Andina. [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1447/174%20FUNDAMENTO S%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N.pdf?sequence=1](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1447/174%20FUNDAMENTO%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N.pdf?sequence=1)
- Llanes, L. J. (2020). *Perspectivas del emprendimiento y espíritu emprendedor en los estudiantes de tercero Bachillerato General Unificado del Colegio Nacional "Mejía" (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)*.
- Llangari Robalino, D. U. (2022). *Auditoría de gestión a la empresa municipal de agua potable y alcantarillado Riobamba–EP EMAPAR, provincia de Chimborazo, período 2019*.
- López, A. E., Benítez, X. G., Leon, M. J., Maji, P. J., Dominguez, D. R., y Baez, D. F. (2019). La observación. Primer eslabón del método clínico. *Revista Cubana de Reumatología*, 21(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962019000200014&script=sci_arttext
- Luis, J. G., y García, T. (2020). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación a la gestión administrativa de las organizaciones. *Latindex*, 240-249. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/17%20LUIS_GARCIA.pdf
- Lv, Y., Chen, Y., Sha, Y., Wang, J., An, L., Chen, T., . . . Huang, L. (2021). How Entrepreneurship Education at Universities Influences Entrepreneurial Intention: Mediating Effect Based on Entrepreneurial Competence. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655868>
- Mendivel, R. K., Lavado, C. S., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262&lng=es&tlng=es
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson. <https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w23941w/MunchAdministracion.pdf>
- Munch, L. (2014). *Fundamentos de Gestión Empresarial : La clave de la Competitividad*. México: Trillas.

- Nichols, A. L., y Edlund, J. (2023). Cross-Sectional Studies. En *The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences* (pp. 269-291). Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781009010054.014>
- OECD. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. París: OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- Ojeda, E. A., y Rodríguez, R. T. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 2083-2100. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.35381/cm.v8i3.945>
- Parashkevova, E., Chipriyanov, M., Sirashki, H., Lazarova, E., y Veselinova, N. (2022). Methodical aspects of the planning processes in the public sector. *Abstracts & Proceedings of INTCESS*, 17-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.51508/intcess.202216>
- Pelayo, P. C., Lasso, B. D., Bueno, R. J., & Martínez, P. M. (2020). *Proyecto de emprendimiento para la creación de una empresa industrial basada en la economía circular y el desarrollo social, que transforma el reciclaje doméstico e industrial de muebles, objetos y piezas de madera en nuevos productos mobiliarios*.
- PNUD. (2023). *Guía práctica de Metodologías para Gobiernos Locales para promover Programas de Emprendimiento y Empleabilidad con enfoque de Movilidad Humana y Género*. PNUD Ecuador: <https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/guia-practica-de-metodologias-para-gobiernos-locales-para-promover-programas-de-emprendimiento-y-empleabilidad-con-enfoque-de>
- Ponce, E. A. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial San Antonio de Ibarra, Provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Autónoma Regional de Los Andes "UNIANDES". <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11171>
- Quito Informa. (2019). Se realizará certificación de consultores para el programa empresas solidarias innovadoras – PESI Impulsar. *Quito Informa*. <https://www.quitoinforma.gob.ec/2019/03/07/conquito-certificara-consultores-para-el-programa-pesi-impulsar/>
- Ramírez, C. C., y Ramírez, S. M. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Fundamentos-de-administraci%C3%B3n-4ed.pdf>
- Ramos, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciaAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Reinoso, V. (2011). *El proceso administrativo y su aplicación en las empresas*. Quito: Pedagógica.

- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta (GBS). <https://www.planetadelibros.com/libro-el-metodo-lean-startup/63526>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México. <https://archive.org/details/administracion-stephen-p-robbins-12a-ed./page/n1/mode/2up?view=theater>
- Rodríguez, R. T. (2015). *Examen de Auditoría Integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sisay Kañari, provincia de Cañar, cantón Cañar, año 2013*. Cañar: UTPL. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/12228>
- Salazar, C. A., Galvis, O. J., y Mejía, E. (2014). *Control y Evaluación de la Gestión Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Samaja, J. (2004). *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica* (Tercera ed.). Eudeba: Buenos Aires. <https://archive.org/details/samaja-j.-epistemologia-y-metodologia.-elementos-para-una-teoria-de-la-investigacion-cientifica/page/99/mode/2up>
- Sánchez, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estados Unidos: Palibrio. https://www.google.com.ec/books/edition/Indicadores_de_Gestin_Empresarial/lc7RdmsTSu4C?hl=es-419&gbpv=1&dq=Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%20Empresarial&pg=PA4&printsec=frontcover
- Scotiabank Colpatría. (2024). *Cómo pueden financiarse los emprendedores en Colombia: Planes y programas de apoyo al emprendimiento*. Scotiabank Colpatría: <https://www.scotiabankcolpatría.com/educacion-financiera/finanzas-maestras/apoyo-emprendimiento>
- Soledispa, B., y Rodríguez, K. (2021). El control interno y su incidencia en la gestión administrativa del GAD Pedro Carbo, Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(6), 162-179. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2221>
- Suarez, G. (2023). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del GAD Municipal del Cantón La Troncal en el área de la Dirección Administrativa, periodo 2022*. Tesis de grado, Universidad Católica de Cuenca, La Troncal.
- Tapia, L. M., Couto, G., Pimentel, P., y Castanho, R. A. (2022). Internal Control and Its Application in Public Management: a Literature Review. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*, 19, 326-337. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.29>

Zambrano, R., y Lasio, V. (2024). El emprendimiento joven: Un desafío para el desarrollo local en Ecuador. *Estudios de Economía Social*, 22(3), 220-245.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2880>

Anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia

Tema: Gestión administrativa del programa "emprendimiento" del GAD Manta, 2024					
Planteamiento del problema	Objetivos de la investigación	Variables de estudio	Dimensiones	Indicadores	Metodología de la investigación
<p>Problema general: ¿Cómo se gestiona administrativamente el programa "emprendimiento" del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta durante el año 2024?</p>	<p>Objetivo general: Examinar la gestión administrativa del programa "emprendimiento" implementado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta.</p>				<p>Metodología de la investigación:</p> <p>Diseño de la investigación: Enfoque: Cualitativo</p> <p>Alcance: Descriptivo</p> <p>Tipo de investigación: No experimental transversal</p> <p>Técnica: -Entrevista -Observación</p>
<p>Problema específico 1: ¿Qué actividades de planeación se desarrollan dentro del programa "emprendimiento" del GAD Manta?</p>	<p>Objetivo específico 1: Detallar las actividades de planeación que se desarrollan dentro del programa "emprendimiento" del GAD Manta.</p>	<p>Variable independiente (X): Gestión Administrativa</p>	Planeación	<p>Misión</p> <p>Políticas</p> <p>Procedimiento</p> <p>Estrategia</p> <p>Presupuesto</p>	
<p>Problema específico 2: ¿De qué manera se estructura la organización del programa "emprendimiento" del GAD Manta?</p>	<p>Objetivo específico 2: Analizar la estructura organizacional del programa "emprendimiento" del GAD Manta.</p>		Organización	<p>Jerarquización</p> <p>Coordinación</p>	<p>Instrumento: -Cuestionario abierto -Lista de verificación</p>

Tema:		Gestión administrativa del programa "emprendimiento" del GAD Manta, 2024			
Planteamiento del problema	Objetivos de la investigación	Variables de estudio	Dimensiones	Indicadores	Metodología de la investigación
Problema específico 3: ¿Qué prácticas de liderazgo y dirección emplean en el programa "emprendimiento" del GAD Manta?	Objetivo específico 3: Examinar las prácticas de liderazgo y dirección del programa "emprendimiento" del GAD Manta.		Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación Toma de decisiones Integración	
Problema específico 4: ¿Qué sistemas de control y evaluación se utilizan en el programa "emprendimiento" del GAD Manta?	Objetivo específico 4: Identificar los sistemas de control y evaluación utilizados en el programa "emprendimiento" del GAD Manta.		Control	Estándares Medición Corrección	

Anexo 2

Resultados del instrumento lista de verificación para analizar la gestión administrativa del programa "emprendimiento" del GAD Manta, 2024

Dimensión: Planeación		
SI	NO	Misión
	X	La misión del programa está claramente definida.
	X	La misión es conocida por todos los miembros del equipo.
	X	La misión se revisa y actualiza regularmente.
SI	NO	Políticas
	X	Existen políticas claras que guían el funcionamiento del programa.
	X	Las políticas están documentadas y accesibles para todos los miembros del equipo.
	X	Las políticas se revisan y ajustan según sea necesario.
SI	NO	Procedimientos
	X	Los procedimientos para la implementación de actividades están bien definidos.
	X	Los procedimientos son seguidos consistentemente por todos los miembros del equipo.
	X	Existen mecanismos para mejorar y actualizar los procedimientos.
SI	NO	Estrategias
	X	Las estrategias para alcanzar los objetivos del programa están claramente delineadas.
	X	Las estrategias se comunican efectivamente a todos los involucrados.
	X	Las estrategias son revisadas y ajustadas en función de los resultados y cambios en el entorno.
SI	NO	Presupuesto
	X	El presupuesto del programa está bien elaborado y detallado.
X		Existen mecanismos para la gestión y control del presupuesto.
x		Se realiza un seguimiento regular del gasto y la asignación de recursos
Dimensión: Organización		
SI	NO	Jerarquización
	X	La estructura jerárquica del equipo está claramente definida.
X		Todos los miembros del equipo conocen sus roles y responsabilidades.
x		La jerarquía facilita una comunicación y toma de decisiones efectivas.
SI	NO	Coordinación
X		Existen mecanismos claros para la coordinación entre los diferentes departamentos o áreas.
X		La colaboración entre los departamentos es efectiva y eficiente.
x		Se utilizan herramientas y métodos para facilitar la coordinación (reuniones, plataformas de comunicación, etc.).
Dimensión: Dirección		

SI	NO	Motivación
	X	Existen políticas y prácticas para motivar a los miembros del equipo.
	X	La motivación del equipo se evalúa regularmente.
	x	Se ofrecen incentivos y reconocimientos para el buen desempeño.
SI	NO	Liderazgo
X		El estilo de liderazgo es adecuado para las necesidades del programa.
X		Los líderes son accesibles y comunicativos.
x		Se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
SI	NO	Comunicación
X		La comunicación interna es clara y efectiva.
X		Existen canales establecidos para la comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente, horizontal).
x		La información relevante se comparte de manera oportuna y precisa.
SI	NO	Toma de decisiones
X		Los procesos de toma de decisiones están bien definidos.
X		Se involucra a los miembros del equipo en las decisiones relevantes.
x		Las decisiones se basan en información y análisis adecuados.
SI	NO	Integración
X		Los diferentes componentes y actividades del programa están bien integrados.
X		Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre diferentes áreas.
x		Se realizan actividades para mejorar la integración (reuniones, proyectos conjuntos, etc.).
Dimensión: Control		
SI	NO	Estándares
X		Existen estándares claros para evaluar el desempeño del programa.
X		Los estándares son conocidos y aceptados por todos los miembros del equipo.
x		Se revisan y actualizan los estándares según sea necesario.
SI	NO	Medición
X		Se utilizan métodos adecuados para medir el progreso y los resultados del programa.
X		Los datos de medición se recopilan de manera regular y precisa.
x		Los resultados de la medición se utilizan para tomar decisiones informadas.
SI	NO	Corrección
	x	Existen procedimientos para corregir desviaciones o problemas identificados.
	x	Las acciones correctivas se implementan de manera oportuna y efectiva.
	x	Se realiza un seguimiento de las acciones correctivas para asegurar su eficacia.

Anexo 3

Checklist de documentos pertinentes al programa

	SI / NO / NO APLICA	Observaciones
El Estatuto describe las competencias del GAD asociadas con el área de análisis.	SI	
En el estatuto se describen responsabilidades/funciones/procesos asociados con el área de análisis.	SI	Se describen algunas responsabilidades y funciones, pero no procesos.
El GAD cuenta con ordenanzas relacionadas al área de análisis.	NO	
El GAD cuenta con reglamentación interna relacionada al área de análisis.	SI	Aún no ha sido oficializada pues es de reciente elaboración.
El GAD cuenta con un manual descriptivo de procesos y funciones.	NO	
El manual descriptivo de procesos y funciones detalla correctamente las actividades a realizar en el área de emprendimiento	NO	No cuenta con manual de procesos y funciones de la Dirección.

Anexo 4 Entrevista semiestructurada para el estudio de la gestión administrativa del programa “Emprendimiento” del GAD Manta

Objetivo: Recopilar información cualitativa sobre los procesos administrativos y operativos del programa de emprendimiento del GAD Manta, evaluando aspectos como planeación, organización, dirección y control.

Sección 1: Información general del entrevistado

1. Nombre y cargo:
2. Área o departamento:
3. Tiempo trabajando en el GAD Manta:
4. Tiempo colaborando específicamente en el programa "Emprendimiento":

Sección 2: Planeación

1. ¿Podría describir cómo se lleva a cabo la planificación de las actividades dentro del programa “emprendimiento”?
2. ¿Está claramente definida la misión del programa?
3. ¿Existen políticas claras que guíen el funcionamiento del programa?
4. ¿Están definidos y documentados los procedimientos para cada actividad del programa?
5. ¿Se han definido estrategias específicas para cumplir con los objetivos del programa “emprendimiento”?
6. ¿Cómo se elabora y gestiona el presupuesto del programa "emprendimiento"?

Sección 3: Organización

1. ¿Cómo está estructurada la jerarquía en el equipo que maneja el programa “emprendimiento”?
2. ¿Es clara la asignación de responsabilidades?
3. ¿Cómo se coordinan las actividades entre las diferentes Direcciones que colaboran con el programa?
4. ¿Qué mecanismos se utilizan para asegurar una comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos del programa?

Sección 4: Dirección

1. ¿Cuáles considera que son las principales prácticas que se aplican en el programa para mantener al equipo motivado?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante dentro del programa?

3. ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación interna dentro del programa?
4. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones dentro del programa?
5. ¿Cómo se promueve la integración de todos los miembros en el cumplimiento de los objetivos?

Sección 5: Control

1. ¿Cómo se mide el desempeño del programa de emprendimiento?
2. ¿Qué mecanismos de control y corrección existen para asegurar que el programa se ejecute de manera eficiente?
3. ¿Cómo se abordan los problemas o desviaciones cuando no se alcanzan los objetivos o estándares establecidos?

Sección 6: Opinión general

1. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la estructura o funcionamiento del programa?