



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Indicadores de desempeño como herramientas para la evaluación de los
resultados en los emprendimientos promovidos Cooperazione
Internazionale - COOPI**

**ARCALLE GUARTATANGA ROSA MARIBEL
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AJILA CHUCHUCA NAOMI PAULETH
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MACHALA
2025**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Indicadores de desempeño como herramientas para la evaluación de
los resultados en los emprendimientos promovidos Cooperazione
Internazionale - COOPI**

**ARCALLE GUARTATANGA ROSA MARIBEL
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AJILA CHUCHUCA NAOMI PAULETH
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MACHALA
2025**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ANÁLISIS DE CASOS

**Indicadores de desempeño como herramientas para la evaluación
de los resultados en los emprendimientos promovidos
Cooperazione Internazionale - COOPI**

**ARCALLE GUARTATANGA ROSA MARIBEL
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AJILA CHUCHUCA NAOMI PAULETH
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCIO

**MACHALA
2025**

INDICADORES DE DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS PROMOVIDOS COOPERAZIONE INTERNAZIONALE – COOPI.

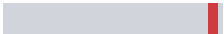
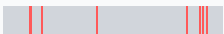
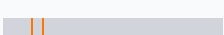


Nombre del documento: Análisis de Caso Ajila Naomi_Arcalle Rosa.docx ID del documento: e3454d8d59bb45241dcea71345ff15de73825c65 Tamaño del documento original: 936,65 kB Autores: NAOMI PAULETH AJILA CHUCHUCA, ROSA MARIBEL ARCALLE GUARTATANGA	Depositante: MARIANA DEL ROCIO VERDEZOTO REINOSO Fecha de depósito: 1/8/2025 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 1/8/2025	Número de palabras: 25.514 Número de caracteres: 177.835
---	---	---

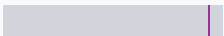
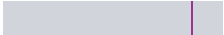
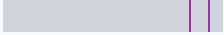
Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #891d39 Viene de de otro grupo	2%		Palabras idénticas: 2% (636 palabras)
2	 doi.org Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratég... https://doi.org/10.59334/rov.v1i37.502 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (213 palabras)
3	 www.redalyc.org https://www.redalyc.org/journal/5646/564676369010/564676369010.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (157 palabras)
4	 www.redalyc.org Causas y consecuencias del cierre de los emprendimientos en... https://www.redalyc.org/journal/5646/564676369010/html/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (155 palabras)
5	 www.conavalsi.com Principales problemas de contabilidad en las pymes https://www.conavalsi.com/blog/problemas-de-contabilidad-en-las-pymes	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (70 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 doi.org https://doi.org/10.23913/RIDE.V11i21.717	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
2	 doi.org https://doi.org/10.36791/tcg.v0i16.91	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
3	 www.redalyc.org PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS: LA SITUACIÓ... https://www.redalyc.org/journal/6219/621968042003/621968042003.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
4	 scielo.sld.cu http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v18n1/2073-6061-cofin-18-01-e10.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)
5	 Documento de otro usuario #ff6d722 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)

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

1	 https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/download/118/105/469?inline=1
2	 https://doi.org/10.14482/indes.30.2.158.7
3	 https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126
4	 https://www.bancomundial.org/ext/es/home
5	 https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Las que suscriben, ARCALLE GUARTATANGA ROSA MARIBEL y AJILA CHUCHUCA NAOMI PAULETH, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Indicadores de desempeño como herramientas para la evaluación de los resultados en los emprendimientos promovidos por Cooperazione Internazionale - COOPI, otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



ARCALLE GUARTATANGA ROSA MARIBEL

0703727917



AJILA CHUCHUCA NAOMI PAULETH

0750639247

DEDICATORIA

Dedico primeramente este trabajo a Dios, porque por su gracia y bendición hemos culminado satisfactoriamente cada etapa de este proceso. Con todo mi amor dedico también este logro a mi madre Carmen Chuchuca quien es la persona que más me ha apoyado, me ha acompañado en mis malas noches y siempre ha estado ahí para mí, ha mi hermana Damaris Yanes que con sus ocurrencias siempre me saca una sonrisa y alegría mis días, y a mi padre Luis Ajila, quien también me ha inspirado a no rendirme, a seguirme esforzando cada día y dar siempre lo mejor de mí.

Ellos han sido pilares fundamentales en este proceso de vida, y por ellos me comprometo a seguir creciendo y dando lo mejor de mí, para que se sientan siempre orgullosos de la persona en la que me han convertido.

Naomi Pauleth Ajila Chuchuca

A Dios, primero sobre todas las cosas, por ser mi guía constante, fuente de sabiduría y fortaleza a lo largo de este camino. A la Virgen del Cisne, de quien soy devota, por su intercesión en cada dificultad y por brindarme consuelo en los momentos de incertidumbre. A mi madre y a mi abuelita, que desde el cielo iluminan mi vida. Aunque ya no están físicamente, su amor eterno ha sido mi mayor impulso en cada logro alcanzado. A mi padre Jorge Arcalle, a quien adoro profundamente, por su apoyo incondicional, sus sabios consejos y el ejemplo de esfuerzo que me ha inspirado siempre. A mis hermanas Sonia, Vanessa y Ángela, por acompañarme con cariño, alentarme con palabras de aliento y sostenerme con su presencia constante en los momentos más desafiantes. A mi esposo Jaime, por su amor inquebrantable, su fe en mí y por ser ese motor silencioso que me impulsa cada día a continuar con determinación y esperanza.

A mis profesores y mentores, cuya dedicación y guía marcaron positivamente mi formación académica y profesional. Y de manera especial, a mi compañera de tesis, por su entrega, compromiso y por haber compartido conmigo este proceso exigente pero profundamente enriquecedor. A todos ustedes, que son parte de mi corazón, les dedico con amor y gratitud este trabajo que representa uno de los logros más importantes de mi vida.

Rosa Maribel Arcalle Guartatanga

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios padre todopoderoso, creador del cielo y de la tierra por habernos dado la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para no rendirnos, seguir adelante y alcanzar una de nuestras metas más importantes.

Extendemos también nuestro sincero agradecimiento a nuestras familias, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y comprensión han sido un pilar fundamental durante este proceso.

De manera especial, queremos destacar el valioso acompañamiento de nuestra tutora, la ingeniera Mariana Verdezoto, a quien agradecemos profundamente por su dedicación, paciencia y compromiso con nuestro proceso investigativo. Su guía constante, sus enseñanzas y sus palabras de aliento fueron determinantes para lograr nuestro propósito.

Atentamente:

Naomi Pauleth Ajila Chuchuca

Rosa Maribel Arcalle Guartatanga

RESUMEN

El estudio explora el uso de indicadores de desempeño como herramientas estratégicas en los emprendimientos promovidos por la organización COOPI en la ciudad de Machala. Aunque los líderes reconocen la importancia de estas métricas para orientar decisiones, su aplicación carece de un enfoque técnico y sistemático. Esta situación limita la capacidad de los indicadores para servir como guías formales en la planificación y la mejora continua de las iniciativas. El objetivo general es determinar un modelo de indicadores de gestión que impulse la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia operativa en los emprendimientos de COOPI. Para ello se plantearon cuatro objetivos específicos: contrastar el uso empírico frente al analítico, evaluar el nivel de conocimiento de los emprendedores, analizar la relación entre planificación y metas, y proponer un conjunto de métricas adaptadas a las necesidades locales. La investigación siguió un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron encuestas estructuradas con escala Likert de cinco niveles a emprendedores de distintos sectores y se realizaron grupos focales y entrevistas a una experta en gestión de proyectos. Adicionalmente, se diseñó una matriz de operacionalización de variables que relaciona conceptos, dimensiones y subdimensiones con indicadores prácticos y medibles. Los hallazgos revelaron que, aunque la mayoría de los emprendimientos emplea indicadores de forma intuitiva, pocos integran metas claramente definidas y herramientas tecnológicas para su seguimiento. Se identificó una carencia en la comprensión de conceptos clave como objetivos con enfoque SMART y selección de KPI pertinentes. Asimismo, se constató que la aplicación irregular de indicadores obstaculiza el monitoreo efectivo y reduce el potencial de los datos para guiar correcciones oportunas en los procesos operativos y estratégicos. Se concluye que la falta de estructura técnica en la gestión por indicadores limita el alcance estratégico de estas métricas. En respuesta, se proponen acciones concretas: implementar programas de formación continuos en diseño e interpretación de KPI, estandarizar plantillas para la documentación de indicadores, adoptar herramientas digitales sencillas que faciliten el registro y la visualización de métricas, y organizar sesiones periódicas de revisión participativa que fomenten la cultura de mejora continua y favorezcan la toma de decisiones basada en evidencia.

Palabras clave:

Indicadores de desempeño; Emprendimiento; Gestión estratégica; Sostenibilidad; Innovación; Eficiencia operativa.

ABSTRACT

The study explores the use of performance indicators as strategic tools in the ventures promoted by the COOPI organisation in the city of Machala. Although leaders recognise the importance of these metrics in guiding decisions, their application lacks a technical and systematic approach. This situation limits the ability of indicators to serve as formal guides in the planning and continuous improvement of initiatives. The overall objective is to determine a model of management indicators that promotes sustainability, innovation, and operational efficiency in COOPI's ventures. To this end, four specific objectives were set: to contrast empirical versus analytical use, to assess the level of knowledge of entrepreneurs, to analyse the relationship between planning and goals, and to propose a set of metrics adapted to local needs. The research followed a mixed approach, combining quantitative and qualitative methods. Structured surveys with a five-level Likert scale were administered to entrepreneurs from different sectors, and focus groups and interviews were conducted with an expert in project management. In addition, a variable operationalisation matrix was designed that relates concepts, dimensions and sub-dimensions to practical and measurable indicators. The findings revealed that, although most enterprises use indicators intuitively, few integrate clearly defined goals and technological tools for monitoring. A lack of understanding of key concepts such as SMART objectives and the selection of relevant KPIs was identified. It was also found that the irregular application of indicators hinders effective monitoring and reduces the potential of data to guide timely corrections in operational and strategic processes. It is concluded that the lack of technical structure in indicator-based management limits the strategic scope of these metrics. In response, specific actions are proposed: implementing ongoing training programmes in KPI design and interpretation, standardising templates for indicator documentation, adopting simple digital tools that facilitate the recording and visualisation of metrics, and organising regular participatory review sessions that foster a culture of continuous improvement and promote evidence-based decision-making.

Keywords:

Performance indicators; Entrepreneurship; Strategic management; Sustainability; Innovation; Operational efficiency.

Contenido

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
Introducción	8
CAPÍTULO I.....	12
1. GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
1.2 Definición y contextualización del objeto de estudio.....	12
1.1.1 Tema de investigación	12
1.1.2 Objeto de estudio	12
1.1.3 Contextualización	13
1.2 Hechos de interés	16
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 General.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II	19
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO EPISTEMOLÓGICA DEL ESTUDIO.....	19
2.1 Descripción del enfoque epistemológico	19
2.1.1 Antecedentes investigativos.....	19
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	19
2.2.1 Planeación financiera	19
2.2.2 Teorías relevantes	20
2.2.3 Componentes de la planificación financiera.....	20
2.2.4 Emprendimiento social	21
2.2.5 Gestión estratégica	21
2.3 Bases legales	22
2.3.1 Marco legal nacional.....	22
2.3.2 Normativas locales en Machala	23
2.3.3 Normativas internacionales.....	24
2.4 Operacionalización de variables	25
2.4.1. Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión.	26
2.4.2 Planificación y uso de indicadores.....	30
2.4.3 Cumplimiento de metas planificadas	36
CAPÍTULO III.....	40

3. PROCESO METODOLÓGICO	40
3.1 Diseño de investigación	40
3.1.1. Enfoque mixto.....	40
3.1.2. Paradigma positivista/interpretativo	41
3.1.3. Método deductivo/interpretativo.....	41
3.1.4. Investigación analítico-descriptiva	41
3.1.5. Diseño no experimental – transeccional	42
3.1.6. Técnicas: Encuesta estructurada, entrevista estructurada.	42
3.1.7. Instrumentos: Cuestionario de encuesta, cuestionario de entrevista.....	42
3.1.8 Población y muestra.....	43
3.1.9 Participantes.....	44
3.2 Proceso de recolección de datos de la investigación	44
3.3. Sistema de Categorización de Análisis de datos.....	45
CAPITULO IV	46
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.1 Descripción y Argumentación Teórica de resultados	46
4.1.1. Dimensión: Nivel de Conocimiento y Aplicación de Indicadores de Gestión.	46
4.1.2. Dimensión de Planificación y Uso de Indicadores.	49
4.1.3 Dimensión de Cumplimiento de Metas Planificadas.	52
4.2 Discusión de Resultados.	59
4.2.1. Discusión de la Variable Indicadores de Gestión	59
4.3. Caracterización o aporte práctico de la investigación	64
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1	15
Figura 2	46
Figura 3	48
Figura 4	49
Figura 5	51
Figura 6	52
Figura 7	54
Figura 8	59
Figura 9	60
Figura 10	61
Figura 11	62
Figura 12	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	25
Tabla 2	40
Tabla 3	43
Tabla 4	55
Tabla 5	58
Tabla 6	64

Introducción

Independientemente del tamaño de la empresa o emprendimiento, la gestión financiera es un componente esencial. La contabilidad es una herramienta vital para los empresarios en el entorno contemporáneo, donde la dinámica empresarial y económica cambia a un ritmo rápido y complejo.

En Machala, Ecuador, los emprendimientos constituyen un componente esencial de la economía local, en particular en áreas como el comercio, la agricultura y los servicios (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023). No obstante, numerosos proyectos no poseen indicadores de gestión apropiados para valorar su rendimiento, tomar decisiones fundamentadas. Esto restringe su capacidad para expandirse, así como de mantener su viabilidad en un mercado cada vez más competitivo. Específicamente, los proyectos emprendedores formales e informales que surgieron entre 2020 y 2024 se encuentran con obstáculos como la ausencia de instrumentos para el análisis financiero y operativo, lo que complica su adaptación a las variaciones económicas y sociales.

Esta investigación se justifica porque busca diseñar indicadores de gestión específicos que puedan ser utilizados por estos negocios para mejorar su planificación, evaluar su desempeño y fortalecer su competitividad. Al abordar este problema, se espera contribuir a la sostenibilidad de los emprendimientos en Machala, promoviendo un impacto positivo en el desarrollo económico local.

Varios trabajos académicos han registrado la importancia de los indicadores de gestión como herramientas fundamentales para evaluar el rendimiento organizacional desde un enfoque holístico (Kaplan & Norton, 1992). Los indicadores no financieros son esenciales para mejorar las métricas tradicionales, proporcionar una visión integral del desempeño empresarial. Recientemente, se ha señalado que los indicadores adaptados al contexto local permiten a los negocios valorar su sostenibilidad y eficiencia en sus actividades (López-Lemus & Garza-Carranza, 2019).

El presente estudio parte de la detección de un vacío en la literatura en los emprendimientos locales. Este análisis tiene como propósito cubrir un vacío presente en el saber actual, proporcionando un entendimiento más exhaustivo y minucioso del asunto. Al tratar esta falta de información, se propone en esta investigación aportar de manera

significativa al sector de los emprendimientos, nuevos puntos de vista que puedan potenciar tanto el marco teórico como las prácticas en esta área.

Como el emprendimiento se ha convertido en un proceso de posicionamiento y lanzamiento de nuevos empresarios, estas personas frecuentemente luchan por crear sus negocios debido a la carencia de los modelos organizativos o del conocimiento empresarial que el tema en cuestión pretende abordar (Townsend & Mosquera, 2024). Los emprendedores típicamente no saben lo suficiente sobre cómo poner en marcha una empresa, no tienen una comprensión básica del negocio o no están interesados en encontrar los recursos que podrían necesitar para su emprendimiento. Los gerentes de estas empresas emergentes suelen ser la fuente de estos desafíos, lo que podría resultar en un cierre abrupto de las operaciones (Balarezo, 2024).

Maritz y Brown (2013) señalan que la gestión del emprendimiento (GE), también conocida como corporate entrepreneurship, junto con la innovación de productos y procesos, son componentes esenciales que se deben tener en cuenta para lograr una ventaja competitiva sostenible, teoría sostenida por Urriolagoitia y Alemany (2018) y de Bruton, Zahra y Cai (2018). Tanto Ávila (2021) como Schumpeter (1934), aunque desde perspectivas y épocas distintas, exponen que el emprendimiento es el motor del cambio. Asimismo, Terán-Yépez y Guerrero-Mora (2020), junto con Pérez, Font y Ortiz (2016) concuerdan en que se han dedicado a estudiar las nociones teóricas del espíritu empresarial desde diversas perspectivas y la sostenibilidad general. En este contexto, Kantis et al. (2004) destacan que el desarrollo emprendedor en América Latina depende no solo de las capacidades individuales de los emprendedores, sino también de factores externos (como las redes de apoyo, el acceso al financiamiento y las condiciones del entorno institucional), lo que resulta clave para fomentar un ecosistema emprendedor sostenible.

Tanto el desarrollo de negocios basados en innovación como la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) deben ser considerados en cualquier estudio sobre el emprendimiento en Ecuador. En este contexto, cabe destacar la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2019) y leyes más recientes orientadas a fomentar el emprendimiento impulsado por la innovación, como la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020).

Para desarrollar la presente investigación, que se centra en el diseño de indicadores de gestión para emprendimientos en Machala, se empleará una metodología mixta que combine enfoques cualitativos y cuantitativos (Creswell, 2009); esto permitirá analizar datos numéricos obtenidos a través de encuestas estructuradas dirigidas a emprendedores locales.

La muestra será seleccionada de manera representativa entre los emprendimientos de COOPI – Cooperación Internacional, considerando aquellos activos durante el período de estudio. Este enfoque garantizará la recolección de información relevante y confiable para elaborar indicadores alineados con las necesidades y características particulares de los emprendimientos en la ciudad.

Esta investigación ofrece un análisis detallado y comprensible de los indicadores de gestión como herramientas para evaluar a los emprendedores de Machala. A través de una exploración exhaustiva del tema, se pretende lograr una mayor comprensión de los procesos involucrados, cuya estructura se detalla a continuación.

En el primer capítulo se aborda la contextualización del objeto de estudio en los niveles macro, meso y micro, con el fin de brindar una comprensión más integral del tema. Seguidamente, se examinan los aspectos clave que permitieron identificar las problemáticas relacionadas con las variables planteadas, lo que sirve de base para definir el problema central y establecer tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

El segundo capítulo presenta el modelo que guía el proceso de investigación y explicación exhaustiva del tema que se estudia. Esta parte destaca lo importante que es elegir el enfoque correcto para tratar eficazmente los objetivos de la investigación, ya que esta decisión es esencial para asegurar que los resultados sean precisos y claros. Además, ofrecen las bases teóricas sustentar el problema de investigación, proporcionando un soporte firme para el desarrollo del estudio, basado en las contribuciones de varios autores.

El capítulo tres se enfoca en la metodología de estudio, garantizando una coordinación entre las premisas epistemológicas seleccionadas y los métodos de recopilación de datos empleados. Se proporciona una base epistemológica para el diseño, la dirección y el paradigma seleccionado, garantizando si alineación con los objetivos planteados. Se explica y justifica la selección de una muestra no aleatoria mediante el muestreo

intencional, especificando los criterios que establecieron la participación de los emprendedores en el estudio. Adicionalmente, se describen a fondo los procedimientos y estrategias utilizadas para cumplir los objetivos de la investigación.

El cuarto capítulo ofrece el análisis detallado de los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas, estableciendo una conexión directa con los objetivos de la investigación. Se desarrolla un debate que confronta estos resultados con el marco teórico, permitiendo así la formulación de conclusiones sólidas y recomendaciones que respondan a los objetivos planteados inicialmente.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.2 Definición y contextualización del objeto de estudio.

1.1.1 Tema de investigación

Indicadores de desempeño como herramientas para la evaluación de los resultados de los emprendimientos promovidos por COOPI - Cooperazione Internazionale Foundation en Machala, Ecuador, periodo 2020 - 2024.

1.1.2 Objeto de estudio

El presente estudio tiene como objetivo de estudio a los emprendimientos promovidos por COOPI-Cooperazione Internazionale Foundation en la ciudad de Machala de la provincia de El Oro, se propone crear y desarrollar de indicadores de gestión que permitan evaluar y mejorar el desempeño de los emprendimientos. Esto implica reconocer las demandas particulares de los emprendedores en distintos grados de análisis (macro, meso, meso y micro), con el fin de elaborar instrumentos estratégicos que respalden la sostenibilidad y expansión de estas iniciativas.

Este estudio se centra en el desarrollo de indicadores específicos para medir el desempeño de los emprendimientos de COOPI, particularmente de aquellos que enfrentan desafíos para adaptarse a los cambios económicos y sociales, como lo son los emprendimientos del sector de alimentos y bebidas, puesto que la falta de conocimientos sobre la gestión adecuada y carencia de herramientas de análisis financiero y operativo influyen en la sostenibilidad de los mismo.

Ecuador es uno de los países con mayor número de emprendimientos en la región y del mundo, según datos del estudio Global Entrepreneurship Monitor GEM (2024). Pero también tiene una alta tasa de cierre de estos negocios por los costos de operación y porque son iniciativas de supervivencia económica ante la falta de empleo. Empresas como—ADRICAM, OROCLEAN, IMPOGOLD, EVENPRO, SERVISAMACHALA—ubicadas en Machala, han cerrado sus puertas por muchas causas, pero también por la falta de conocimiento y aplicación de los indicadores de gestión en sus emprendimientos Global Entrepreneurship Monitor GEM (2024).

En este sentido Ghiglione (2021) resalta la importancia de los indicadores de gestión y define que: Es necesario establecer en forma correcta y objetiva los indicadores de

gestión, ya que es la clave para el éxito o fracaso de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y mejora continua (p. 90).

Muchas empresas del Ecuador subrayan la importancia crítica del diseño de indicadores de gestión en los emprendimientos, ya que facilitan el análisis, control y seguimiento de los objetivos y/o actividades definidas en la empresa. Por lo tanto, dichos indicadores permiten a las organizaciones evaluar la aplicación de las estrategias operativas, las mismas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a la vez que cuantifican el logro de los resultados, y así, incrementar la satisfacción del cliente (Manzano-Ibarra et al., 2019).

La medición del desempeño es un tema de suma importancia en la gerencia de las empresas y por lo general, va ligada a los factores críticos de éxito (Arosemena Doss (2022). En este sentido, el control de gestión constituye uno de los procesos para un óptimo desarrollo de las organizaciones, además de establecer los parámetros basados en la misión y visión, permitiendo la planificación con sentido de eficiencia y valor, por ello, el control de gestión se convierte en un requisito clave para la eficacia organizacional (Rojas-Díaz et al., 2023).

1.1.3 Contextualización

Los problemas de contabilidad afectan al funcionamiento de un negocio e incluso pueden llevarlo al fracaso. El 68,8% de los emprendedores reconoce que la falta de planificación financiera es una de las principales causas del fracaso de las PYMES; el 40,6% piensa que los problemas se originan por incurrir en gastos recurrentes sin tener garantías de ingresos, según indicó una investigación llevada a cabo en la Escuela de Organización Industrial (Molinari, s.f.).

De la misma manera, Torres Merlo (2023) señala que son varias las causas por las cuales los emprendimientos tuvieron que cerrar, siendo el Covid-19, los bajos niveles de ventas, la alta competencia y la falta de preparación las principales razones por las cuales los emprendimientos no pudieron mantenerse en el mercado a largo plazo, lo que manifiesta que el cierre de un emprendimiento puede tener gran cantidad de consecuencias, tanto para el emprendedor como para los empleados y la comunidad, estas consecuencias pueden ser económicas donde el emprendedor, puede perder toda la inversión que ha hecho en el negocio y los empleados perder sus empleos.

El emprendedor es el principal motor de progreso económico y social de una nación, pues su misión fundamental consiste en identificar las oportunidades y explotarlas, obteniendo los recursos necesarios para que los negocios generen beneficios (Salgado Monar, 2023).

Macro

Los indicadores de gestión empresarial es el desarrollo económico lo que una brújula es a un navegante en alta mar: imprescindibles para no naufragar en el caos del mercado. En un mundo donde muchas decisiones públicas se toman con el mismo rigor que una apuesta al azar, estos instrumentos permiten a gobiernos y organismos internacionales medir —al menos con cierto decoro— el impacto real de sus políticas y programas de apoyo empresarial. La OCDE (2019) destaca que, aunque no son una pócima mágica, los indicadores de gestión resultan esenciales para fomentar la productividad frente a la inercia, impulsar la innovación en medio de la rutina y promover la sostenibilidad en un entorno que a menudo premia lo efímero por encima de lo estratégico.

En un entorno global, las métricas de gestión están relacionadas con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de reflejar la capacidad interna de una organización para adaptarse al cambio. Por ejemplo, Banco Mundial (2012) subraya que, para evaluar cómo afectan las empresas al desarrollo económico de un país, es fundamental tener en cuenta parámetros como el crecimiento de los ingresos, la creación de empleo y el potencial de innovación.

Los empresarios buscan el crecimiento para generar satisfacción económica a los emprendedores que lo llevan a cabo. En el ámbito internacional se habla de emprendimiento y se tiende a asesorar a los emprendedores que planean iniciar un nuevo negocio.

Meso

En Sudamérica, la gestión de los emprendimientos tiende a ser percibida de manera más flexible, ya que los emprendedores deben adaptarse para captar a sus potenciales clientes y concretar la venta de sus productos o servicios (Palacios & Ruiz, 2020). El 60% de los emprendedores en Latinoamérica carece de un análisis inicial que sustente su línea de negocio; mientras que el 30% posee un conocimiento moderado sobre su actividad empresarial; y solo el 10% cuenta con un conocimiento profundo respecto a la línea de negocio que desarrollan.

En Latinoamérica, el emprendimiento se ha convertido en el salvavidas económico de muchas comunidades, tal como un balde en un barco que hace agua: no detiene la tormenta, pero ayuda a mantenerse a flote. Mientras las economías tradicionales tropiezan con sus propias burocracias, los emprendedores con más ingenio que recursos han diversificado sus iniciativas, desde microempresas locales hasta operaciones de importación y exportación que, paradójicamente, a veces mueven más que las propias aduanas.

Así, aunque el entorno no siempre sea fértil, el emprendimiento florece como cactus en el desierto, consolidándose no solo como una alternativa, sino como un pilar esencial para el desarrollo social, en una región donde la abundancia y la precariedad suelen caminar de la mano.

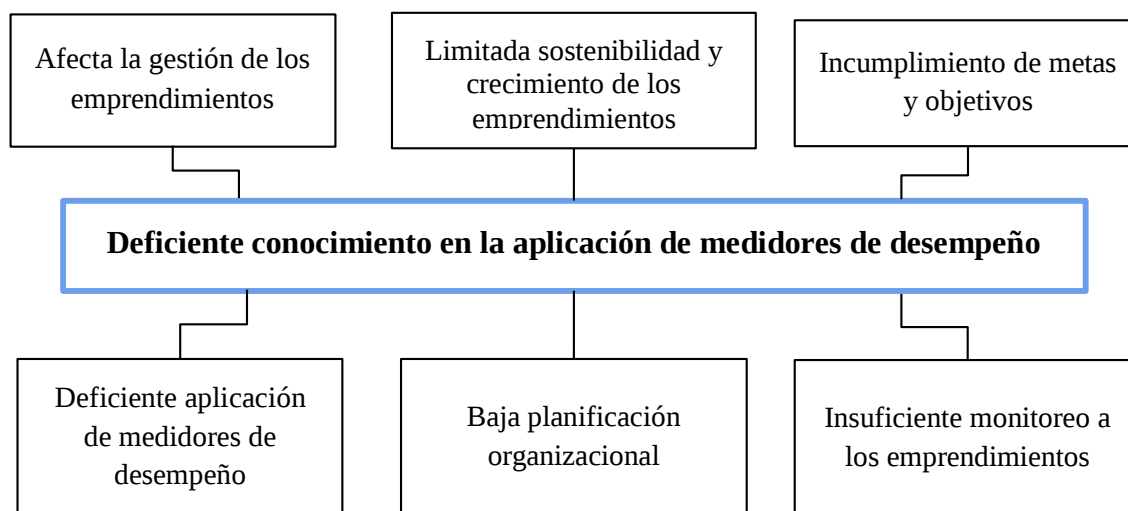
Micro

A escala nacional, los emprendimientos han escalado posiciones en el mercado como si fueran escaladores sin cuerda: con determinación, pero al borde del abismo. Se les considera hoy una de las bases fundamentales del desarrollo económico, aunque muchas veces se construyan sobre terrenos más movedizos que sólidos. La diversidad de modelos de negocio y de perfiles emprendedores ha convertido al emprendimiento en una de las formas más recurrentes y necesarias de generación de ingresos, como si emprender fuera el nuevo "plan B" ante la falta de un plan A estatal. Según Oyarvide (2021) la pandemia actuó como un filtro brutal: en Ecuador, de los emprendimientos nacidos en ese periodo crítico, apenas un 30% logró sobrevivir entre 2020 y 2021; el 70% restante, víctima de una gestión que fue más intuición que estrategia, desapareció del mercado, recordándonos que entre la ilusión de emprender y la realidad de sostener un negocio, hay una brecha tan profunda como la que separa la intención de la ejecución.

En la era posterior al Covid-19, los emprendimientos se han consolidado como una de las principales fuentes de ingresos del mercado. Esto se debe a que, durante la pandemia, muchas personas optaron por desarrollar nuevas formas de generar ingresos, enfocándose en satisfacer tanto sus propias necesidades económicas como las demandas de los clientes interesados en los productos o servicios ofrecidos por sus negocios.

Figura 1

Árbol de problemas



Fuente: Elaborado por los autores.

Relación causa - efecto

Mediante las causas y efectos planteados, se ha formulado la problemática sustentada en las escasas metodologías y herramientas adecuadas para la implementación de indicadores de gestión, que dificultan a los emprendedores promovidos por la Organización COOPI identificar áreas de mejora en términos de sostenibilidad e innovación, lo que impacta negativamente en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos; así también se ha sistematizado el mismo con las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo afecta la falta de metodologías y herramientas para la implementación de indicadores de gestión en la identificación de áreas de mejora en sostenibilidad e innovación, y en la toma de decisiones estratégicas de los emprendimientos promovidos por COOPI?
- ¿Qué herramientas prácticas y accesibles pueden diseñarse para facilitar la identificación de áreas clave que mejoren la sostenibilidad, la innovación y el desempeño empresarial en los emprendimientos promovidos por COOPI?

1.2 Hechos de interés

Según Tomalá (2024), con base en su trabajo de investigación, determina que los indicadores de gestión o indicadores clave de desempeño son instrumentos que evalúan la eficacia de un proceso, enfocándose en el aspecto operativo y proporcionando datos sobre el rendimiento de dichos procesos con el fin de lograr los objetivos establecidos (p. 7).

La gestión se ha consolidado como una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no solo para las empresas, organizaciones e instituciones, sino también para el propio sector productivo e incluso a nivel nacional. Asimismo Ghiglione (2021) subraya establecer en forma correcta y objetiva los indicadores de gestión, ya que es la clave para el éxito o fracaso de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y mejora continua.

Es importante mencionar que cada uno de los indicadores tiene asociado un objetivo, una métrica, un estándar, una frecuencia y un área o departamento a cargo. El uso adecuado de estos indicadores para tomar acciones específicas de mejora del desempeño organizacional (Armijos & Nuñez, 2020). Dado que el emprendedor busca generar beneficios de negocios no explotados e innovar, mejorando las opciones para la producción, se define como un actor que facilita la actividad económica, aprovechando las opciones de productos y servicios no valorados por las corporaciones (Salgado Monar, 2023).

Torres Merlo (2023), en su artículo *Causas y consecuencias del cierre de los emprendimientos en la ciudad de Ibarra – Ecuador*, resalta que los emprendimientos han sido una fuente importante de sustento para las familias y es uno de los países de América Latina con la tasa de emprendimiento más alta, por lo que conocer las causas y consecuencias de los emprendimientos fallidos pueden ayudar a los nuevos emprendedores a tener éxito en sus negocios.

A partir de lo planteado, el objetivo de la presente investigación es el identificar las causas y consecuencias del cierre de los emprendimientos en la ciudad de Machala-Ecuador. Salgado Monar (2023) destaca que Ecuador–junto a otros países como Colombia, Perú y Chile–ha tenido una mejora significativa en materia de emprendimiento en los últimos años, considerando elementos como la innovación, factores externos del entorno y las actitudes de la comunidad donde se desarrolla.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 General

Determinar los indicadores de gestión que permitan la evaluación y mejora del desempeño en términos de sostenibilidad, innovación y eficiencia operativa en los emprendimientos promovidos por Fundación COOPI-Cooperazione Internazionale.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los indicadores de gestión empleados en emprendimientos similares, contrastando la práctica empírica con la sistematización analítica, para construir una base comparativa que oriente su aplicación en los proyectos impulsados por COOPI.
2. Diagnosticar el nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de desempeño en los responsables de los emprendimientos, para evidenciar las brechas que limitan una gestión efectiva en las iniciativas promovidas por COOPI.
3. Analizar la relación entre la planificación organizacional y los indicadores de desempeño, con el fin de evidenciar cómo estos contribuyen al cumplimiento de metas estratégicas y operativas en los emprendimientos apoyados por COOPI.
4. Elaborar una propuesta de indicadores de gestión para evaluar la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia operativa, con el fin de mejorar el desempeño y facilitar la toma de decisiones en los emprendimientos del ecosistema de acción de COOPI.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO EPISTEMOLÓGICA DEL ESTUDIO

2.1 Descripción del enfoque epistemológico

2.1.1 Antecedentes investigativos

Este estudio se enmarca bajo el paradigma positivista, ya que se centra en la recolección y análisis de datos medibles para construir indicadores de gestión relevantes para los emprendedores en la ciudad de Machala. El positivismo enfatiza la objetividad y la aplicación de métodos empíricos para generar conocimiento, lo que permite detectar patrones y correlaciones entre variables mediante técnicas estadísticas (Creswell, 2009).

Con esta estrategia, la investigación utiliza un método mixto cuantitativo y cualitativo para obtener datos mensurables que permitan evaluar el rendimiento empresarial y aplicar los indicadores diseñados. Esta metodología ha sido ampliamente empleada en investigaciones sobre gestión de empresas y evaluación del desempeño organizacional (Hernández Sampieri R, 2013).

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación adopta el realismo crítico, que sostiene que la realidad existe independientemente de la experiencia del investigador y es accesible mediante la observación sistemática y la interpretación de los datos. Este enfoque es fundamental para la creación de modelos de indicadores de gestión que reflejen el comportamiento y la dinámica de las empresas en diversas situaciones.

2.2 Bases teóricas de la investigación

2.2.1 Planeación financiera

Valle Núñez (2020) define a la planificación financiera como uno de los agentes primordiales para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan fundamentarse diferentes estrategias con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidos con las medidas de control necesarias para su cumplimiento. Por su parte, Brealey et al. (2011) nos dice que la planificación financiera es un proceso que proyecta ingresos, gastos y necesidades en el financiamiento para de esta manera asegurar la sostenibilidad y el propio crecimiento de un negocio.

2.2.2 Teorías relevantes

Teoría de la agencia: Esta teoría aborda los conflictos que surgen cuando los intereses de los gestores no están alineados con los de los propietarios o financiadores buscando minuciosamente dentro de las decisiones de financiación de la empresa, con lo cual se originarán contratos financieros entre los individuos y la empresa (Bueno & Santos-Cuevas, 2012). Esto permite que las decisiones financieras estén apoyadas sobre argumentos de información asimétrica, derechos de propiedad, incentivos, etc.

Teoría de los recursos y capacidades: En esta teoría nos sugieren que las organizaciones deben identificar y gestionar de manera efectiva sus recursos para alcanzar una ventaja competitiva (García & Sorhegui Rodríguez, 2020). Integra una perspectiva equilibrada de la gestión estratégica mediante elementos de análisis microeconómico, lo cual permite tener un enfoque basado en conocimiento como acelerador de la ventaja competitiva.

Las teorías de la agencia y la teoría de recursos y capacidades están representadas en dos enfoques fundamentales dentro de la gestión empresarial; mientras que la primera se centra más en los dirigentes de la empresa, la toma de decisiones, delegación de funciones, con el objetivo de minimizar los costos de la agencia a través de los mecanismos de control. La teoría de los recursos y capacidades está enfocada en los recursos internos de la empresa y la capacidad de poder gestionarlos de manera estratégica; aunque ambas teorías buscan mejorar el desempeño organizacional, estos enfoques permiten comprender la dinámica empresarial y la formulación de estrategias efectivas.

2.2.3 Componentes de la planificación financiera

Presupuestación: El diseño de presupuestos es fundamental para poder prever ingresos y gastos, lo que permite que los emprendedores puedan planificar sus operaciones y evaluar su desempeño financiero, permitiendo controlar y evaluar el uso eficiente de los recursos. El presupuesto no solo establece los límites de gasto, sino que actúa como un instrumento de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, alineando los objetivos operativos con la estrategia general (Parra Trelles, 2023).

Proyecciones financieras: Son una herramienta clave en la planificación estratégica de una empresa. Las proyecciones de flujo de caja, estados de resultados y balances generales permiten estimar ingresos, costos y rentabilidad futura; son herramientas clave

para planificar a largo plazo y de manera segura la viabilidad financiera. En ese sentido, las proyecciones financieras no solo son fundamentales dentro de la gestión interna, sino también para la comunicación con los inversionistas y entidades financieras (Escalona, 2019).

Análisis de riesgos: Este análisis permite evaluar la exposición de la organización de diversas amenazas financieras y operativas. Identificar y gestionar riesgos financieros es crucial para la sostenibilidad de los emprendimientos. El riesgo debe ser identificado y gestionado de manera proactiva para minimizar el impacto en la estabilidad y rentabilidad de la empresa; no solo implica el uso de modelos cuantitativos, sino también los factores externos e internos que puedan influir en la toma de decisiones (Francischetti et al., 2014).

2.2.4 Emprendimiento social

El emprendimiento social es una forma de innovación empresarial que busca generar impacto positivo en la sociedad mediante modelos de negocio sostenibles. Según Guevara (2020) este tipo de emprendimiento no solo se enfoca en la rentabilidad, sino que también prioriza la solución de problemáticas sociales y ambientales a través de estrategias innovadoras y colaborativas.

Estos autores destacan que el emprendimiento social se basa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las necesidades del entorno y desarrollar soluciones efectivas que generen valor a largo plazo. Además, enfatizan que este enfoque implica una tensión entre el cumplimiento de la misión social y la operación comercial necesaria para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

2.2.5 Gestión estratégica

La gestión estratégica no solo se enfoca en la rentabilidad empresarial, sino que la generación de valor compartido integrando los objetivos sociales en la estrategia corporativa lleva la creación y puesta en marcha de estrategias que faciliten a una organización la consecución de sus metas a largo plazo. Dentro del marco de las iniciativas sociales, esto abarca la coordinación de recursos y habilidades con la misión social; la gestión estratégica implica la identificación de oportunidades dentro del entorno competitivo y la formulación de estrategias (Porter & Kramer, 2011).

2.3 Bases legales

Entender el marco legal es esencial para valorar cómo las normativas y leyes impactan en el rendimiento y la viabilidad de los negocios en Machala. Esta parte especifica las regulaciones nacionales, locales e internacionales más relevantes que impactan en los proyectos empresariales impulsados por COOPI.

2.3.1 Marco legal nacional

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República de Ecuador (2008), establece un marco jurídico que fomenta el crecimiento económico y social sostenible. Artículos fundamentales abarcan el derecho al empleo, el impulso de la economía social y solidaria, y la promoción de la innovación. Estos principios son esenciales para las iniciativas sociales, pues aspiran a balancear metas económicas y sociales.

Ley de Emprendimiento e Innovación

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación de Ecuador, establece directrices clave para el desarrollo y evaluación de emprendimientos, esta normativa fue ratificada en 2020, busca impulsar el emprendimiento y la innovación en Ecuador. Ofrece estímulos tributarios, agilización de procesos administrativos y acceso a financiación para emprendedores (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020). La legislación también define procedimientos para salvaguardar la propiedad intelectual, lo que resulta vital para los empresarios que crean productos o servicios novedosos.

El **Artículo 4** enfatiza el fomento del emprendimiento mediante apoyo financiero y técnico, permitiendo la medición de su impacto a través de indicadores de desempeño. El **Artículo 10** regula el acceso a financiamiento, un factor crucial-para la sostenibilidad empresarial, cuya influencia puede ser evaluada mediante métricas específicas. Finalmente, el **Artículo 15** refuerza la importancia de la evaluación y seguimiento, respaldando el uso de herramientas cuantitativas para medir el progreso y resultados de los proyectos (2020).

Código de Comercio

El Código de Comercio de Ecuador rige las acciones comerciales, abarcando la creación de empresas, acuerdos de comercio y los derechos de los consumidores. Este código es

crucial para comprender las responsabilidades legales de los empresarios y garantizar que sus actividades se ajusten a las regulaciones actuales (2020).

Artículo 2 - Definición de comerciantes: Este artículo establece quiénes son considerados comerciantes y cómo sus actividades deben regirse por principios de eficiencia y transparencia. En el contexto de los emprendimientos promovidos por COOPI en Machala, esta definición es clave para determinar qué actores participan en el ecosistema empresarial y cómo sus prácticas pueden ser evaluadas mediante indicadores de desempeño. Además, permite diferenciar entre emprendimientos formales e informales, lo que influye en la medición de resultados y el acceso a financiamiento.

Artículo 3 - Actos de comercio: Define las operaciones mercantiles que deben ser reguladas, incluyendo la gestión de recursos, la administración de bienes y la ejecución de contratos comerciales, establece el marco legal dentro del cual los emprendimientos deben operar, lo que permite desarrollar indicadores que midan la eficiencia en la gestión de recursos, la rentabilidad de las actividades comerciales y el cumplimiento de normativas. Asimismo, facilita la identificación de buenas prácticas empresariales que pueden ser replicadas para mejorar el desempeño de los emprendimientos.

Artículo 4 - Costumbres mercantiles: Reconoce la importancia de las prácticas comerciales establecidas y su influencia en la regulación del mercado. En el caso de los emprendimientos promovidos por COOPI, este artículo permite analizar cómo las costumbres mercantiles afectan la adopción de indicadores de desempeño y la toma de decisiones estratégicas. Además, proporciona un marco para evaluar la evolución de los emprendimientos en función de las tendencias del mercado y la adaptación a nuevas condiciones económicas.

2.3.2 Normativas locales en Machala

Ordenanzas municipales: En Machala, las normativas municipales rigen aspectos concretos como la utilización del suelo, las licencias de operación y las regulaciones medioambientales (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala, 2021).

Ordenanza de Estímulos Tributarios: Esta ordenanza establece incentivos fiscales para organizaciones sociales y ambientales, lo que puede influir en la sostenibilidad de los emprendimientos promovidos por COOPI. Evaluar el impacto de estos estímulos mediante indicadores de desempeño es clave para medir su efectividad.

Ordenanza de Uso y Gestión del Suelo: Regula el acceso y uso del suelo en zonas estratégicas, lo que afecta la ubicación y expansión de los emprendimientos. Los indicadores de gestión pueden medir cómo estas regulaciones impactan el crecimiento y la estabilidad de los negocios en Machala.

Ordenanza de Regulación de Tarifas de Servicios Públicos: Define costos de agua potable y alcantarillado, factores que inciden en la rentabilidad de los emprendimientos. Analizar estos costos mediante indicadores financieros puede ayudar a evaluar la viabilidad de los proyectos.

Políticas de desarrollo económico local

La administración autónoma descentralizada de Machala pone en marcha estrategias para fomentar el crecimiento económico y social en la zona, (GAD Machala, 2021). Estas medidas podrían abarcar programas de respaldo para emprendedores, formación y acceso a recursos económicos. Es esencial entender estas políticas para los empresarios que desean capitalizar las oportunidades de respaldo local.

2.3.3 Normativas internacionales

Convenios internacionales

Ecuador ha ratificado diversos acuerdos internacionales que tienen un impacto en el marco jurídico de las empresas, tales como los vinculados a los derechos laborales, la protección del medio ambiente y el comercio global (Organización Internacional, 2019). Estos acuerdos definen normas que los negocios deben respetar, particularmente si aspiran a funcionar o crecer a escala global.

Regulaciones de COOPI

Como entidad internacional, COOPI se rige por normativas y estándares internacionales que orientan su funcionamiento y respaldo a las iniciativas empresariales (Cooperazione Internazionale, 2020). Esto abarca la observancia de regulaciones sobre cooperación internacional y desarrollo sostenible, garantizando que sus iniciativas generen un efecto positivo y perdurable.

2.4 Operacionalización de variables

Con base en las entrevistas realizadas, se desarrolló la siguiente matriz de operacionalización, donde se identificará la gestión empresarial, áreas de mejora, modelo de indicadores de gestión, crecimiento y sostenibilidad. (Véase tabla 1)

Tabla 1

Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Título					
Indicadores de desempeño como herramientas para la evaluación de los resultados de los emprendimientos promovidos por COOPI – Cooperazione Internazionale en Machala, Ecuador.					
Objetivo General					
Determinar los indicadores de gestión adecuados para la evaluación y mejora del desempeño en términos de sostenibilidad, innovación y eficiencia operativa en los emprendimientos promovidos por COOPI-Cooperazione Internazionale Foundation.					
Objetivo Específico	Variable	Concepto	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores
OE 2: Diagnosticar el nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de desempeño en los responsables de los emprendimientos, para evidenciar las brechas que limitan una gestión efectiva en las iniciativas promovidas por COOPI.	Indicadores de gestión	Los indicadores permiten analizar la relación entre variables cualitativas y cuantitativas para evaluar situaciones y tendencias de cambio. Los indicadores clave de desempeño son medidas financieros y no financieros que cuantifican objetivos que reflejan el rendimiento organizacional y suelen estar integrados en el plan estratégico. Su uso contribuye a la mejora continua de procesos, optimización de recursos y adaptación de cambios necesarios para alcanzar los objetivos empresariales (Cubero, 2024).	Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión	Conocimiento de herramientas tecnológicas emergentes	KPI y nivel de comprensión sobre los indicadores de gestión
				Nivel de aplicación práctica de indicadores	Uso de indicadores de gestión Número de decisiones operativas tomadas en función de indicadores
			Planificación y uso de indicadores	Presencia de planes estratégicos u operativos	Porcentaje de emprendimientos con planificación documentada Nivel de detalle del plan en términos de metas e indicadores
				Integración de indicadores en los planes	Grado de alineación entre los indicadores y los objetivos de los planes Número de planes que incorporan indicadores de seguimiento
OE 3: Analizar la relación entre la planificación organizacional y los indicadores de desempeño, con el fin de evidenciar cómo estos contribuyen al cumplimiento de metas estratégicas y operativas en los emprendimientos apoyados por COOPI.			Cumplimiento de metas planificadas	Cumplimiento de metas	Porcentaje de metas alcanzadas según los indicadores aplicados Periodicidad en la evaluación de metas
OE 4: Elaborar una propuesta de indicadores de gestión para evaluar la sostenibilidad, la		No se operacionaliza debido a que se elabora con base a los resultados los objetivos anteriores.			

Nota: La tabla se elaboró con base a los objetivos específicos planteados para elaborar los indicadores de la investigación.

2.4.1. Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión.

El nivel de conocimiento organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para evaluar el desempeño estratégico de las empresas. En este sentido, los indicadores de gestión del conocimiento permiten medir la capacidad de una organización para adquirir, transformar, aplicar y proteger el saber organizacional, con el objetivo de generar valor sostenible. Según González et al. (2012) la gestión del conocimiento debe ser entendida como un proceso que articula personas, procesos y tecnologías, facilitando la innovación y el aprendizaje organizacional permanente.

La investigación desarrollada por estos autores en empresas medianas y grandes del Valle de Sugamuxi, en Colombia, evidenció que el nivel de gestión del conocimiento es predominantemente medio, lo cual refleja una importante oportunidad de mejora. A través del uso de instrumentos cuantitativos como el análisis factorial y el ANOVA, los investigadores identificaron debilidades en dimensiones críticas como la codificación, transferencia y uso del conocimiento. De manera específica, se observó que muchas empresas no cuentan con sistemas sólidos para almacenar el conocimiento tácito, ni estructuras adecuadas para su difusión interna (González et al., 2012).

La aplicación de indicadores de gestión del conocimiento no solo permite identificar brechas en los procesos organizacionales, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas con base en evidencias. Por tanto, contar con métricas objetivas sobre cómo se crea y usa el conocimiento organizacional resulta clave para impulsar la competitividad empresarial. González et al. (2012) sostienen que la medición del conocimiento debe integrarse a los sistemas de control de gestión, fomentando una cultura orientada al aprendizaje y a la mejora continua.

Conocimiento de herramientas tecnológicas emergentes

En el contexto actual de transformación digital, el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas emergentes representa un factor determinante para optimizar la gestión administrativa en organizaciones públicas y privadas. Estas tecnologías, como la inteligencia artificial, el análisis de datos, la automatización de procesos y los sistemas de información en la nube, permiten agilizar la toma de decisiones, reducir errores humanos y mejorar la eficiencia operativa. Según Hildebrandt et al. (2025), la integración de estas herramientas tecnológicas ha comenzado a consolidarse como una práctica estratégica, especialmente en instituciones que buscan adaptarse a los cambios del entorno global.

Los autores llevaron a cabo un estudio cuasiexperimental en instituciones administrativas, en el que compararon el desempeño de un grupo que utilizó herramientas tecnológicas emergentes con otro que mantuvo métodos tradicionales. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en variables como tiempo de respuesta, calidad en la gestión documental y satisfacción de los usuarios internos. Este hallazgo resalta la importancia del conocimiento funcional sobre dichas herramientas, ya que su mera implementación no garantiza resultados si no se acompaña de procesos de capacitación, apropiación tecnológica y actualización constante.

Finalmente, el estudio concluye que las tecnologías emergentes no deben considerarse únicamente como instrumentos operativos, sino como catalizadores del cambio organizacional. Su aplicación efectiva requiere que los profesionales administrativos desarrollen competencias digitales, pensamiento crítico y habilidades de gestión del cambio. De este modo, el conocimiento de las herramientas tecnológicas emergentes se convierte en un componente esencial del capital humano moderno, capaz de impulsar procesos sostenibles de innovación y mejora continua (Hildebrandt Grover Manza Díaz et al., 2025).

KPI y nivel de comprensión sobre los indicadores de gestión

El uso adecuado de los indicadores clave de desempeño (KPI) es fundamental para que las organizaciones logren alinear sus actividades con los objetivos estratégicos. No obstante, según Parmenter (2010), uno de los errores más comunes es la confusión entre indicadores clave (KPI), indicadores de resultados (RI) y medidas de desempeño

operativo. El autor señala que “la mayoría de los indicadores que las organizaciones usan como KPIs no cumplen con los criterios necesarios para ser considerados como tales” (Parmenter, 2010, p. 8), lo cual evidencia una falta de comprensión generalizada en torno a su correcta conceptualización.

Parmenter enfatiza que un verdadero KPI debe ser no financiero, medido con frecuencia, comprendido por todos los actores involucrados y tener un impacto significativo en la organización. En palabras del autor, “los KPIs deben estar ligados a los factores críticos de éxito de la organización, y deben reflejar las acciones que influyen directamente en el rendimiento futuro” (Parmenter, 2010, p. 22). De este modo, la comprensión profunda del propósito, la estructura y la aplicabilidad de cada indicador se vuelve esencial para evitar el seguimiento de métricas que no aportan valor estratégico.

Por ello, es vital que tanto los líderes como los equipos operativos reciban formación específica sobre el diseño e interpretación de indicadores. Parmenter (2010) sostiene que “la implementación exitosa de KPIs requiere una cultura de medición comprensiva, donde las métricas no solo se registren, sino que sean interpretadas, cuestionadas y adaptadas” (p. 45). Esta visión resalta la importancia de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, donde los KPIs se conviertan en herramientas activas de mejora y no en simples números para monitoreo pasivo.

Nivel de aplicación práctica de indicadores

La implementación efectiva de indicadores clave de desempeño (KPIs) y soluciones de visualización como dashboards es esencial para mejorar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. En el estudio de caso realizado por Nunes et al. (2024), se analiza cómo una empresa del sector automotriz logró desarrollar e integrar 22 KPIs operativos en distintas áreas funcionales, incluyendo logística, calidad, recursos humanos y finanzas. Los autores destacan que “the implementation of KPIs must be accompanied by the involvement of all hierarchical levels of the organization to ensure its success” (Nunes et al., 2024, p. 3), lo que resalta la importancia del compromiso institucional en este tipo de procesos.

El artículo describe cómo la empresa complementó el uso de KPIs con herramientas de visualización, específicamente mediante dashboards interactivos construidos en Power BI. Esto permitió una lectura ágil de los datos, facilitando la comparación del rendimiento

entre distintas unidades del grupo empresarial. De acuerdo con los autores, “the dashboard allows management to monitor performance indicators in real-time and facilitates the decision-making process” (Nunes et al., 2024, p. 5), lo cual demuestra cómo la tecnología puede amplificar el impacto de los KPIs cuando se integra adecuadamente.

Finalmente, el estudio revela que el uso exitoso de KPIs no solo depende del diseño técnico de los indicadores, sino también de su comprensión por parte de los empleados. Para ello, la empresa realizó sesiones de capacitación y aplicó encuestas para conocer la percepción de los trabajadores sobre la utilidad de los indicadores. Tal como indican los autores, “the success of the KPI implementation is directly related to the users’ understanding of the indicators and their involvement in the process” (Nunes et al., 2024, p. 7). Este enfoque participativo refuerza la idea de que el nivel de aplicación práctica de los indicadores está estrechamente vinculado al conocimiento y apropiación por parte de quienes los utilizan.

Uso de indicadores de gestión

La gestión organizacional moderna requiere herramientas que permitan evaluar, controlar y mejorar los procesos internos y externos. En este sentido, los indicadores de gestión se constituyen como instrumentos fundamentales para monitorear el desempeño y tomar decisiones basadas en datos reales. Como lo plantea Silva (2020) , “lo que no se mide, no se puede administrar”, una afirmación que resume la importancia de contar con métricas claras y objetivas para evaluar resultados y garantizar la eficiencia operativa.

El autor propone un enfoque sistemático que abarca la definición, selección, medición y evaluación de indicadores dentro de las organizaciones. Este enfoque se basa en criterios como la simplicidad, la utilidad, la validez y la oportunidad, los cuales deben guiar la construcción de los indicadores para asegurar su efectividad. Silva (2020) señala que “los indicadores deben ser comprensibles para quienes los usan, y deben responder a una necesidad real de información en los diferentes niveles de la organización”, lo que implica diseñarlos de acuerdo con el contexto y las capacidades de análisis del personal involucrado.

Además, el texto enfatiza que los indicadores no deben verse como un fin en sí mismos, sino como medios para generar acciones de mejora continua. Su correcta aplicación permite detectar desviaciones, identificar fortalezas y debilidades, y orientar los recursos

hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos. En palabras de Silva (2020), “un indicador efectivo es aquel que contribuye a tomar decisiones oportunas y a movilizar procesos de transformación en la organización”. Esta perspectiva integra la medición con la gestión del cambio, destacando el valor práctico de los indicadores en la dinámica empresarial.

Número de decisiones operativas tomadas en función de indicadores

El uso de indicadores administrativos y operativos se ha convertido en un recurso clave para respaldar la toma de decisiones dentro de las organizaciones de salud. En el contexto hospitalario, donde las decisiones deben ser rápidas y basadas en evidencias, contar con sistemas de indicadores bien diseñados permite mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. Según Gómez (2025), un modelo de indicadores adecuado facilita la evaluación objetiva de los procesos y proporciona información crítica para la gestión operativa de hospitales de nivel II y III en Perú.

El estudio utilizó una encuesta tipo Likert validada por expertos, con un índice de confiabilidad de 0.832, lo que demuestra la consistencia de los datos recopilados. A partir de este modelo, se identificó que únicamente el 50 % de las decisiones tomadas en estos establecimientos pueden considerarse adecuadas, lo que evidencia una brecha significativa entre la disponibilidad de información y su aplicación efectiva. Como señala el autor, “la existencia de indicadores no garantiza una buena toma de decisiones si no se desarrollan competencias en su interpretación y uso estratégico” (Gómez, 2025, p. 6).

En consecuencia, es indispensable fortalecer la cultura organizacional orientada a la gestión por resultados, capacitando al personal no solo en el manejo técnico de los indicadores, sino en su integración en los procesos de decisión. El estudio concluye que “el éxito de la aplicación práctica de los indicadores radica en su uso sistemático y coherente con los objetivos institucionales” (Gómez, 2025, p. 10), lo que implica una responsabilidad compartida entre directivos y operativos. Esto resalta la importancia de implementar modelos de indicadores bien definidos como herramientas de apoyo para optimizar la toma de decisiones en los servicios de salud.

2.4.2 Planificación y uso de indicadores

La presencia de planes estratégicos u operativos es un factor determinante para el crecimiento sostenido de las organizaciones, especialmente en las micro, pequeñas y

medianas empresas (Mipymes). Estos planes permiten orientar los esfuerzos hacia objetivos definidos, mediante una hoja de ruta que delimita las metas, los recursos disponibles, el tiempo y los responsables de ejecución. En este sentido, la planificación estratégica responde a una visión de largo plazo y define las grandes líneas de acción de la empresa, mientras que la planificación operativa se enfoca en la ejecución puntual de actividades concretas dentro de periodos definidos, usualmente anuales o trimestrales (García Cediel & Carrillo Bautista, 2016).

En la práctica, el diseño e implementación de planes estratégicos u operativos debe ir acompañado del uso de indicadores de gestión que faciliten el monitoreo continuo del cumplimiento de metas. García Cediel & Carrillo Bautista (2016) señala que “la planificación sin indicadores es solo un conjunto de intenciones” (p. 8), lo cual resalta la importancia de integrar ambos componentes como herramientas complementarias. Los indicadores permiten medir el avance de los objetivos planteados, identificar desviaciones, y tomar decisiones oportunas para redirigir acciones cuando sea necesario. Esto resulta especialmente útil en entornos de alta competitividad o incertidumbre, donde la adaptabilidad se convierte en una ventaja.

Además, contar con planes estratégicos y operativos bien estructurados permite alinear a los diferentes departamentos o áreas funcionales de la organización, promoviendo una cultura organizacional enfocada en resultados. La planificación no debe ser una actividad aislada del equipo directivo, sino un ejercicio participativo que involucre a todos los niveles de la organización. De acuerdo con el autor, las Mipymes que integran procesos de planificación y medición logran consolidar sus actividades y optimizar el uso de sus recursos, lo cual impacta directamente en su eficiencia y competitividad (García Cediel & Carrillo Bautista, 2016).

Presencia de planes estratégicos u operativos

La formulación de planes estratégicos y operativos es esencial para garantizar una gestión organizacional coherente y orientada al logro de resultados. En este sentido, el manual elaborado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD], 2018) ofrece una metodología práctica que permite estructurar planes institucionales articulados con los objetivos de mediano y corto plazo. Según el texto, “la planificación estratégica se convierte en la brújula que orienta a la

organización en la definición de su visión, misión y objetivos, asegurando la coordinación de los recursos disponibles” (UNAD, 2018, p. 27).

Una de las principales fortalezas del enfoque propuesto por este libro es su aplicabilidad a mipymes, especialmente en contextos latinoamericanos. El manual destaca que el diseño de planes operativos, también conocidos como tácticos o funcionales, debe estar alineado con el plan estratégico institucional y considerar las capacidades reales de ejecución. Además, se resalta la importancia de establecer indicadores de seguimiento, asegurando la medición objetiva del avance hacia las metas propuestas. Como se indica en la obra, “todo plan debe incluir mecanismos de monitoreo que permitan realizar ajustes oportunos durante su ejecución” (UNAD, 2018, p. 49).

El texto también incorpora la utilización del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como una herramienta clave para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. Este enfoque permite vincular la planificación con la medición del desempeño, facilitando la toma de decisiones basada en información cuantificable y verificable. De acuerdo con el documento, “la implementación del Cuadro de Mando Integral contribuye a establecer un sistema de control estratégico que mejora la eficiencia organizacional” (UNAD, 2018, p. 58). Así, el libro proporciona una guía útil y adaptada a las necesidades de organizaciones que buscan profesionalizar su gestión mediante el diseño de planes estratégicos y operativos efectivos.

Porcentaje de emprendimientos con planificación documentada

La planificación documentada representa un elemento esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos, especialmente en sectores vulnerables como el turismo. En este sentido, el estudio desarrollado por Lemoine-Quintero et al. (2023) en los cantones Sucre y San Vicente, en Ecuador, evidenció una realidad preocupante: la mayoría de los negocios operan sin un plan formal de acción. Específicamente, se determinó que el 69,2 % de los emprendimientos no contaba con un plan de negocios estructurado, lo que limita su capacidad de tomar decisiones estratégicas y enfrentar situaciones adversas del mercado.

De acuerdo con los autores, únicamente el 30,8 % de los emprendimientos tenía una planificación documentada, y de ese porcentaje, solo el 3,8 % presentaba planes considerados “buenos”, es decir, con estructura, proyecciones y lineamientos claros. Esto

refleja una marcada brecha entre el espíritu emprendedor y la gestión planificada. Como lo señalan Lemoine-Quintero et al. (2023), “el desconocimiento de herramientas como el plan de negocios compromete la viabilidad comercial de los emprendimientos en entornos competitivos y cambiantes” (p. 62), subrayando así la necesidad de promover una cultura de planificación estratégica desde las etapas iniciales del negocio.

Además, el estudio recomienda fortalecer los procesos de capacitación para emprendedores en el uso de herramientas de planificación, como el modelo canvas y el plan de negocios tradicional. La ausencia de planificación no solo limita el acceso a financiamiento formal, sino que también reduce la capacidad de los negocios para adaptarse y crecer de manera sostenible. En palabras de los investigadores, “es urgente generar políticas públicas que incentiven la formalización empresarial mediante asesoría técnica y la exigencia de planes de negocio como requisito para recibir apoyo institucional” (Lemoine-Quintero et al., 2023, p. 65). Por tanto, documentar la planificación no es solo un acto administrativo, sino una estrategia clave para el éxito emprendedor.

Nivel de detalle del plan en términos de metas e indicadores

La planificación operativa constituye una herramienta esencial para garantizar la ejecución eficiente de los objetivos estratégicos dentro de una organización. Para ello, es indispensable que este tipo de planificación cuente con un alto nivel de detalle en la definición de actividades, metas e indicadores. El manual desarrollado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES (2019) destaca que una de las características fundamentales de la planificación operativa es su proyección a corto plazo, y que su contenido debe ser “detallado, específico y analítico” (UEES, 2019, p. 6), lo que permite orientar las tareas diarias hacia los resultados esperados.

Según este enfoque, cada actividad funcional dentro del plan debe estar acompañada de metas claras y medibles, así como de indicadores precisos que permitan realizar un seguimiento efectivo de los avances. Este nivel de especificidad permite no solo controlar el cumplimiento de objetivos, sino también detectar desviaciones de forma oportuna y realizar los ajustes necesarios. En este sentido, UEES (2019) plantea que “la planificación operativa desagrega las líneas estratégicas en acciones concretas, asignando responsables, recursos y tiempos definidos para su ejecución” (p. 7), lo que favorece una gestión más transparente y orientada a resultados.

Además, el establecimiento de metas cuantificables y de indicadores verificables fortalece los procesos de evaluación institucional y facilita la toma de decisiones informadas. La guía subraya que los indicadores no deben ser diseñados de manera genérica, sino contruidos con base en la realidad operativa y las capacidades de medición existentes. Así, la planificación operativa, bien estructurada y basada en indicadores precisos, se convierte en un instrumento clave para transformar la estrategia en acción concreta dentro de las organizaciones (UEES, 2019).

Integración de indicadores en los planes

La integración de indicadores dentro de la planificación estratégica permite transformar los objetivos organizacionales en resultados medibles y verificables. Según Rincón et al. (2011), “la planificación estratégica representa una herramienta fundamental para el direccionamiento institucional, ya que orienta las acciones y recursos hacia el cumplimiento de la misión y visión organizacional” (p. 2). En este contexto, los indicadores actúan como instrumentos esenciales para evaluar el cumplimiento de metas en los distintos niveles de planificación, aportando objetividad y claridad a los procesos de gestión.

Las autoras destacan que “la planificación estratégica exige la formulación de objetivos estratégicos y específicos, que deben estar alineados con los indicadores de gestión para facilitar su monitoreo y evaluación” (Rincón et al., 2011, p. 5). Esta vinculación asegura que las metas planteadas no queden en el plano discursivo, sino que se integren a planes operativos que permitan su ejecución efectiva. Los indicadores, por tanto, no solo miden el desempeño, sino que también “permiten retroalimentar la planeación, mediante un proceso cíclico de revisión y ajuste” (p. 6).

Asimismo, la integración de indicadores refuerza la coherencia entre los distintos niveles de la organización. Como afirman las autoras, “la existencia de un modelo de indicadores articulado con la planificación estratégica permite generar una visión compartida, orientada a resultados y sustentada en la toma de decisiones informada” (Rincón et al., 2011, p. 8). Esta perspectiva fortalece el control institucional, promueve la transparencia en la gestión y fomenta una cultura organizacional basada en la mejora continua.

Grado de alineación entre los indicadores y los objetivos de los planes

La alineación entre los indicadores y los objetivos estratégicos es esencial para garantizar que las acciones ejecutadas por una organización estén realmente orientadas al cumplimiento de sus metas institucionales. En el contexto de la planificación estratégica, esta relación se traduce en la capacidad de transformar objetivos abstractos en resultados tangibles y medibles. Según Mora Riapira (2002), “la planeación estratégica permite ordenar los objetivos y acciones en el tiempo, otorgando coherencia y sentido a los esfuerzos organizacionales” (p. 30), lo cual evidencia la necesidad de establecer indicadores que respondan directamente a dichos objetivos.

Kaplan y Norton (1992), destacan que “integrar la estrategia con las operaciones es imprescindible para que las actividades cotidianas estén alineadas con los objetivos de mediano y largo plazo” (p. 31). Esto significa que los indicadores no deben seleccionarse de forma aislada, sino en función del valor que aportan para evaluar el grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico. Cuando esta alineación es débil o inexistente, se corre el riesgo de implementar acciones desconectadas del propósito institucional, lo que disminuye la efectividad del plan y puede generar una percepción errónea del desempeño.

En esta línea, Mora Riapira et al. (2015) resaltan que en el caso de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, “la planificación estratégica contribuye de manera significativa al desarrollo competitivo cuando se articulan adecuadamente los objetivos con acciones concretas de mejora” (p. 69). Una alta correlación entre los objetivos estratégicos y los indicadores permite no solo monitorear adecuadamente el avance, sino también ajustar decisiones tácticas de forma oportuna, fortaleciendo una cultura organizacional orientada al desempeño y la mejora continua.

Número de planes que incorporan indicadores de seguimiento

La incorporación de indicadores en los planes institucionales se ha convertido en una práctica cada vez más extendida en organizaciones públicas y privadas, debido a su capacidad para facilitar el monitoreo y la evaluación del desempeño. La Guía para la implantación de sistemas de indicadores señala que “todo plan estratégico o de mejora debe contemplar un sistema de indicadores que permita realizar el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos” (Excelencia, 2016, p. 7). Esta afirmación resalta la necesidad de integrar de forma sistemática indicadores en cada uno de los planes, ya que

sin estos instrumentos es difícil comprobar el grado real de ejecución de las acciones planteadas.

El número de planes que incluyen indicadores de seguimiento varía según el nivel de madurez institucional y el compromiso con la mejora continua. La misma guía enfatiza que “en muchos casos, se formulan planes institucionales ambiciosos que carecen de mecanismos de medición, lo cual impide la evaluación objetiva de los resultados” (Centro de Excelencia, 2016, p. 11). Esto evidencia que, aunque la práctica de incorporar indicadores está en crecimiento, aún existen limitaciones en su aplicación generalizada, especialmente en organizaciones que carecen de cultura de gestión por resultados o metodologías adecuadas para la formulación de indicadores.

La implementación efectiva de sistemas de indicadores implica que cada plan estratégico u operativo debe incorporar un conjunto mínimo de métricas alineadas a los objetivos definidos. De acuerdo con el Centro de Excelencia (2016), “los indicadores no deben añadirse como un elemento externo al plan, sino que deben ser parte integral de su diseño, desarrollo y ejecución” (p. 15). Por tanto, el grado de incorporación de indicadores en los planes puede considerarse un reflejo del compromiso institucional con la planificación basada en evidencia y con la gestión orientada a resultados.

2.4.3 Cumplimiento de metas planificadas

El cumplimiento de metas planificadas es un componente esencial en la gestión organizacional, ya que permite evaluar de manera objetiva si los esfuerzos institucionales están generando los resultados esperados. Para ello, el uso de indicadores clave de desempeño se convierte en una herramienta fundamental. Según Arosemena Doss (2022), “los indicadores son las herramientas que aclaran y definen de forma precisa, objetivos e impactos, teniendo en cuenta metas preestablecidas y resultados verificables” (p. 54). Esta precisión es crucial para monitorear el avance, identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas en tiempo oportuno.

Además, los indicadores facilitan la medición de la eficacia de las estrategias operativas y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, Arosemena Doss (2022) destaca que los indicadores permiten “evaluar la ejecución de estrategias operativas y cuantificar su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos” (p. 57). De esta forma, se establece una conexión directa entre lo planificado

y lo ejecutado, lo que refuerza la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de gestión institucional.

El uso sistemático de indicadores asociados a metas predefinidas también contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a resultados. Esto no solo implica medir lo alcanzado, sino también aprender de los resultados obtenidos para mejorar continuamente. Así, el cumplimiento de metas planificadas deja de ser un simple ejercicio de verificación y se convierte en una práctica dinámica de gestión estratégica, sustentada en datos concretos y análisis objetivo.

Cumplimiento de metas

El cumplimiento de metas constituye un criterio clave en la evaluación de la efectividad de los planes y programas institucionales, tanto en el ámbito público como privado. Para medir dicho cumplimiento, es fundamental contar con indicadores que reflejen con precisión el grado de avance y los resultados obtenidos. Según lo expuesto por Villa Ruiz (2021), “el cumplimiento de las metas de los programas depende en gran medida de la calidad y consistencia de los indicadores empleados para su evaluación” (p. 17). Esto implica que no basta con definir metas ambiciosas, sino que es imprescindible establecer mecanismos confiables que permitan verificar su alcance.

El estudio evidencia que muchas instituciones públicas cuentan con sistemas de seguimiento y evaluación, pero estos no siempre garantizan el cumplimiento efectivo de las metas. En efecto, la autora señala que “si bien existe una cultura institucional de planeación, no siempre se observa una relación directa entre lo planeado y lo ejecutado” (Villa Ruiz, 2021, p. 48). Esta desconexión puede deberse a deficiencias en la formulación de los indicadores, falta de alineación entre los objetivos y las actividades operativas, o a la ausencia de sistemas de retroalimentación que permitan corregir desviaciones durante la ejecución.

Además, el artículo subraya que un número significativo de programas evaluados reportan el cumplimiento de sus metas en términos porcentuales, pero sin documentar adecuadamente los procesos y evidencias que respaldan dichos logros. Como advierte Villa Ruiz (2021), “es frecuente encontrar reportes de cumplimiento que carecen de una trazabilidad clara, lo cual pone en duda la validez de los resultados presentados” (p. 73). Por tanto, el cumplimiento de metas no debe entenderse solo como una declaración de

logros, sino como un proceso riguroso que requiere planificación, medición y verificación transparente.

Porcentaje de metas alcanzadas según los indicadores aplicados

El análisis de cumplimiento de metas intermedias para los programas del PND 2019-2024 muestra que, de un total de 304 indicadores evaluados, solo 108 (35 %) alcanzaron su meta planteada en 2021 o 2022, mientras que 55 indicadores (18 %) superaron la meta, y 42 (14 %) no la alcanzaron; además 99 indicadores (33 %) retrocedieron respecto a su línea de base (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL, 2023, p. 18). Estos datos revelan que, aunque una parte de los indicadores cumple o supera sus metas, una proporción significativa enfrenta dificultades o no logra avances esperados.

La clasificación del desempeño es también relevante para interpretar estos resultados. El CONEVAL divide los indicadores en tres categorías según el porcentaje de cumplimiento: No alcanzada (<85 %), Alcanzada (85–120 %) y Logro muy superado (>120 %) (CONEVAL, 2023, p. 18). De esta forma, el 53 % (108 de 204 indicadores con reporte) se considera “alcanzada”, mientras que un 18 % supera las expectativas y un 29 % no logra ni siquiera acercarse al mínimo esperado dentro de ese rango.

Estos porcentajes reflejan la complejidad de traducir los planes estratégicos en resultados tangibles. Aunque más de la mitad de los indicadores con reporte alcanzan un nivel aceptable, solo un porcentaje reducido lo supera ampliamente, lo que sugiere que gran parte de las metas podrían haber sido planteadas de forma poco realista o insuficientemente acompañadas. En consecuencia, promover una mayor calidad en la formulación de indicadores y una revisión continua puede elevar el porcentaje de metas efectivamente cumplidas y mejorar la efectividad institucional de los planes.

Periodicidad en la evaluación de metas

La periodicidad en la evaluación de metas es un elemento clave dentro del ciclo de seguimiento y control de los planes de desarrollo. Establecer una frecuencia adecuada para el monitoreo permite identificar con anticipación posibles desviaciones respecto a lo planificado, y tomar decisiones correctivas a tiempo. Según la Secretaría de Planificación de Ecuador (Secretaría Técnica de Planificación, s.f.) “la periodicidad del seguimiento

debe ser coherente con la naturaleza del programa o intervención” (p. 16), lo que implica adaptar los ciclos de evaluación al tipo de actividad, sus riesgos y su duración.

El mismo documento señala que “los informes de seguimiento pueden tener una periodicidad mensual o trimestral, dependiendo de la intensidad del proyecto y del criterio técnico de la entidad responsable” (Secretaría de Planificación de Ecuador, s.f., p. 16). Esta flexibilidad busca garantizar que el proceso de evaluación se ajuste tanto a la capacidad operativa de las instituciones como al ritmo de avance de cada meta u objetivo. Por ejemplo, los proyectos de rápida ejecución o alto presupuesto requieren un monitoreo más frecuente para asegurar su efectividad, mientras que otros pueden evaluarse en ciclos más amplios.

Implementar una periodicidad bien definida en la evaluación contribuye a mejorar la trazabilidad de los resultados y refuerza la transparencia institucional. Como lo destaca la Secretaría de Planificación, contar con informes regulares permite “mejorar la gestión del desarrollo territorial y tomar decisiones informadas para la reorientación de acciones” (s.f., p. 17). En consecuencia, una evaluación periódica no solo fortalece el cumplimiento de metas, sino que también promueve una cultura organizacional basada en la planificación, la medición y la mejora continua.

CAPÍTULO III

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de investigación

El estudio se estructuró bajo un enfoque cuantitativo, lo que permitirá una medición precisa y objetiva de los indicadores de desempeño y planeación financiera de los emprendimientos apoyados por COOPI en Machala, lo cual se detalla en la Tabla 2, a continuación:

Tabla 2

Cuadro de Metodología de la Investigación

Enfoque	Paradigma	Método
Mixto	Positivista - interpretativo	Deductivo - interpretativo
Tipos de investigación	Diseño	Técnicas
Análítico - descriptivo	No experimental - transeccional	Encuesta y entrevista estructurada – focus group
Instrumentos	Unidades de Estudio	Participantes
Cuestionario de encuesta (escala de Likert) – cuestionario de entrevista – guía de observación	La población o muestra se determinará mediante métodos estadísticos.	Emprendedores beneficiados por el respaldo del COOPI en la ciudad de Machala.

Nota: Este cuadro muestra la metodología de la investigación, utilizando un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) con un paradigma positivista, y la utilización del método deductivo – interpretativo.

3.1.1. Enfoque mixto

El enfoque mixto es pertinente para el presente estudio, ya que facilita una triangulación metodológica, fortaleciendo la validez de los resultados al contrastar la evidencia empírica con los discursos y experiencias de los emprendedores. Así, no se limitará y no solo dependerá de datos numéricos o testimoniales, logrando una visión holística del objeto de estudio.

El enfoque mixto integra la recolección, análisis e interpretación de datos cuantitativos y cualitativos con el fin de lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado. En este caso, el uso de indicadores de desempeño en emprendimientos sociales requiere observar tanto el comportamiento estadístico como la percepción de sus gestores y

beneficiarios. La combinación de ambos enfoques permite identificar relaciones medibles y al mismo tiempo, comprender el contexto que las origina (Creswell, 2009).

3.1.2. Paradigma positivista/interpretativo

Este estudio se fundamenta en la integración de dos paradigmas complementarios: el positivista, que de acuerdo a Beltrán y Ortiz (2020), da prioridad a la objetividad, la medición, comprobación empírica de los hechos y el interpretativo, que valora la comprensión de lo significativo que es para los sujetos que otorgan a las acciones y contextos. No obstante, mientras que el primero nos guía con la construcción de indicadores y el análisis estadístico, el segundo nos permite captar las dinámicas sociales que subyacen al éxito o fracaso de los emprendimientos.

La combinación de ambos paradigmas es necesaria para estudiar fenómenos sociales complejos como el emprendimiento, en los que coexisten estructuras objetivas (recursos, resultados, métricas) y subjetividades (percepciones, motivaciones, creencias (Rojas, Chávez, & Kerwin, 2024).

3.1.3. Método deductivo/interpretativo

El método deductivo facilita iniciar el análisis a partir de teorías y conceptos previamente definidos sobre los indicadores de desempeño, para posteriormente confrontarlos con la información recopilada en el campo. Al mismo tiempo, se incorpora un enfoque interpretativo que posibilita el análisis de las narrativas de los participantes, entendiendo cómo interpretan y experimentan sus propios procesos de emprendimiento.

Este enfoque metodológico híbrido permite no solo verificar preguntas orientadoras, sino también descubrir nuevas perspectivas que enriquecen la comprensión del objeto de estudio (Quecedo & Castaño, 2002).

3.1.4. Investigación analítico-descriptiva

El enfoque analítico-descriptivo permite caracterizar los indicadores de desempeño utilizados por los emprendimientos apoyados por COOPI y analizar su relación con los resultados. La fase descriptiva se centra en identificar las prácticas actuales de gestión, mientras que la fase analítica busca establecer relaciones entre el uso de indicadores y el desempeño observado. Este tipo de investigación resulta idóneo para generar

conocimiento aplicado, útil para la mejora de procesos en organizaciones sociales y de desarrollo (Herrera & Herrera, 2023).

3.1.5. Diseño no experimental – transeccional

La investigación adopta un diseño no experimental (no se manipulan intencionalmente las variables). Se trata de un estudio observacional ya que los datos se recogen tal como se presentan en el entorno natural. Asimismo, el diseño es transeccional, pues la recolección de datos se realiza en un solo momento, permitiendo obtener una fotografía del estado actual de los emprendimientos. Este diseño permite ahorrar tiempo y recursos, siendo especialmente útil en estudios exploratorios y descriptivos como el presente (Álvarez et al, 2022).

3.1.6. Técnicas: Encuesta estructurada, entrevista estructurada.

Para la recolección de información se utilizaron tres técnicas complementarias: la encuesta estructurada y la entrevista estructurada. Estas permiten abordar el objeto de estudio desde distintos ángulos, facilitando la triangulación de datos y aumentando la validez de los resultados.

La encuesta estructurada permite recopilar datos de manera uniforme, facilitando el análisis estadístico y la comparación entre sujetos. Esta técnica es ampliamente utilizada en estudios sociales, ya que permite captar percepciones y comportamientos de una muestra amplia de participantes (Cisneros-Caicedo, Guevara-García, Urdánigo-Cedeño, & Garcés-Bravo, 2022).

La entrevista estructurada, por su parte, se enfoca en obtener respuestas precisas a preguntas previamente formuladas, garantizando la consistencia entre los participantes. Este tipo de entrevista favorece la recolección de datos cualitativos bajo un esquema controlado, ideal para contrastar con los resultados obtenidos en la encuesta.

3.1.7. Instrumentos: Cuestionario de encuesta, cuestionario de entrevista.

Cada técnica estará acompañada por su respectivo instrumento, diseñado de acuerdo con los objetivos específicos del estudio; la validación del instrumento fue revisada por los tutores académicos de la Universidad Técnica de Machala, asegurando la congruencia metodológica y su aplicabilidad al objetivo de estudio.

El cuestionario de encuesta fue estructurado bajo el formato de escala de Likert de cinco niveles, que son: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo, permitiendo medir la intensidad de la percepción de los participantes frente a los indicadores de desempeño. Esta escala es ampliamente utilizada en investigaciones sociales, debido a su facilidad de aplicación y análisis, y por ofrecer una aproximación cuantitativa a fenómenos cualitativos (Matas, 2018) (Véase anexo 1).

Tabla 3

Valoración numérica de los ítems en la escala Likert

Codificación escala tipo Likert		
Ítems con dirección negativa	Alternativas de respuesta	Ítems con dirección positiva
1	Totalmente de acuerdo	5
2	De acuerdo	4
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
4	En desacuerdo	2
5	Totalmente en desacuerdo	1

Nota: La codificación numérica de los ítems en escala de Likert distingue entre la redacción de los enunciados y la valoración asignada a cada uno, como lo cita Hernández (2018).

El cuestionario de entrevista fue semiestructurado con preguntas cerradas, que responden a categorías predefinidas, orientadas a profundizar en el uso, interpretación y valoración de los indicadores de desempeño. La estandarización de las preguntas asegura la comparabilidad de las respuestas, sin perder la profundidad del relato individual Ibarra Sáiz et al. (2023) (Véase Anexo 2).

3.1.8 Población y muestra

El presente estudio se delimita a los emprendimientos del sector de alimentos y bebidas que han recibido apoyo de la Fundación COOPI en la ciudad de Machala, durante el periodo 2020 - 2024. Es fundamental destacar que la encuesta fue aplicada a una muestra de 12 personas, quienes en conjunto representan la totalidad del universo relevante dentro de este sector. El tamaño de la muestra responde a un enfoque metodológico no probabilístico, apropiado al carácter exploratorio y aplicado del presente caso de estudio.

Para garantizar la calidad y pertinencia de la información recopilada, los participantes fueron seleccionados en función de su relevancia, antigüedad y participación activa en la planificación y ejecución de los proyectos bajo análisis.

Dado al tamaño reducido de la muestra, no es posible hacer generalizaciones estadísticas; por lo que, el objetivo del estudio es comprender y caracterizar la dinámica interna del grupo observado en lugar de extrapolar los resultados a una población más grande.

Si bien este tipo de muestreo favorece la eficiencia logística y permite acceder a información relevante, introduce un sesgo de selección que limita la validez externa de los resultados, ya que las características del grupo no necesariamente representan a toda la población beneficiaria de COOPI. Sin embargo, este método resulta adecuado para estudios exploratorios como el presente, centrados en comprender dinámicas locales y generar insumos cualitativos para la mejora de los emprendimientos apoyados (INEC, 2025).

3.1.9 Participantes

Emprendedores beneficiarios del COOPI corresponden a individuos de Machala que han recibido apoyo técnico o financiero. Se incluyen quienes lideran emprendimientos en etapas tempranas (generación de ingresos, subsistencia o innovación). Según el Estudio GEM Ecuador 2023–2024, la tasa de emprendimiento temprano es de 32,7 %, con participación significativa de mujeres, reflejando un perfil mixto en edad, género y nivel educativo. Estos participantes aportan la visión desde la experiencia directa, permitiendo evaluar cómo aplican e interpretan los indicadores de desempeño en sus negocios.

Expertos en emprendimiento y desarrollo de negocios, se incluye a una profesional, vinculada al ecosistema emprendedor, su papel es proporcionar una visión técnica y comparativa sobre las prácticas de indicadores.

3.2 Proceso de recolección de datos de la investigación

La recopilación de información se llevará a cabo mediante un cuestionario estructurado, diseñado con base en la matriz de operacionalización de variables. Dicho instrumento emplea una escala de medición tipo Likert para valorar las percepciones de los participantes. El cuestionario está conformado por 27 ítems orientados a evaluar la variable correspondiente a los indicadores de gestión.

La aplicación del cuestionario se llevará a cabo a través de la plataforma Google Forms y estará dirigida a los emprendedores que forman parte del COOPI en Machala. Una vez recolectada la información, los datos serán exportados en formato Excel para su posterior tabulación. A partir de dichas tablas se generarán gráficas por subdimensiones, expresadas en promedios, cada una acompañada de sus respectivos indicadores.

3.3. Sistema de Categorización de Análisis de datos.

La matriz de operacionalización de variables, presentada en la Tabla 1, resume el enfoque metodológico estructurado de esta investigación, permitiendo visualizar de forma clara y sistemática el tránsito desde el plano teórico hacia el operativo. En consonancia con lo expuesto por Hernández Sampieri (2013). La operacionalización consiste en descomponer conceptualmente cada variable en dimensiones y subdimensiones, de acuerdo con su nivel de complejidad, lo que facilita su análisis profundo y la delimitación precisa del objeto de estudio.

Este proceso culmina con la identificación de indicadores, los cuales funcionan como referentes observables que traducen los conceptos abstractos en datos empíricamente medibles. La selección de indicadores válidos y confiables es fundamental para garantizar la consistencia del instrumento de recolección de datos. A partir de estos indicadores se formulan los ítems o preguntas específicas del instrumento, que permiten obtener información cuantificable sobre las variables analizadas.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

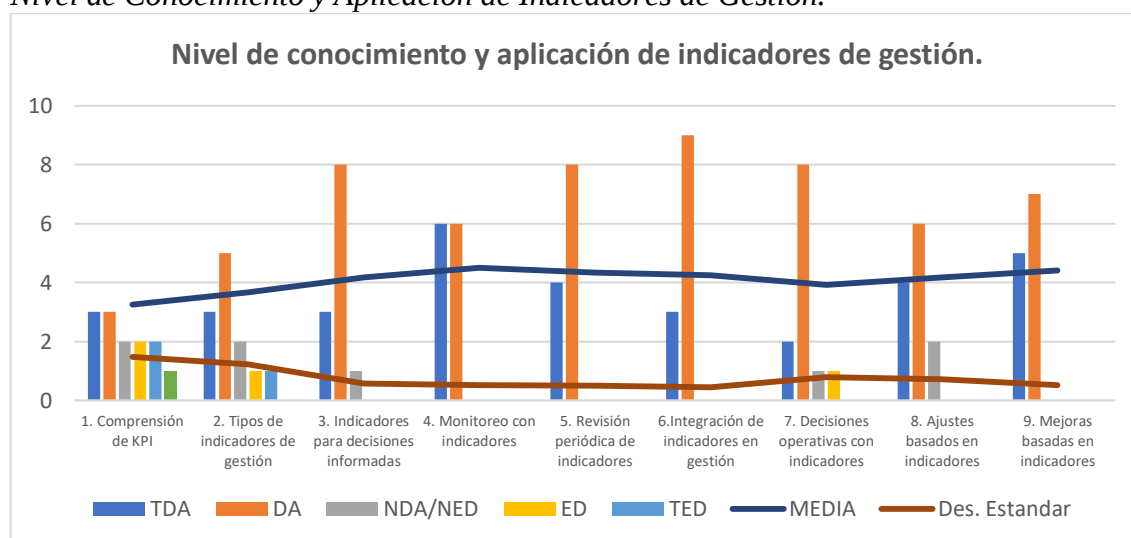
4.1 Descripción y Argumentación Teórica de resultados

En esta sección se tiene como propósito proyectar, analizar e interpretar los resultados que se han obtenido, los mismos que se encuentran sustentados en las tablas y en las respectivas gráficas, que se han elaborado a través del software Microsoft Excel y SPSS. El análisis e interpretación de los datos se realiza con base a los subdimensiones que integra la variable de indicadores de gestión. Es importante señalar que la encuesta fue aplicada a una muestra de 12 personas, quienes en conjunto representan la totalidad de emprendimientos seleccionados del sector de alimentación y bebidas. Esta muestra fue definida bajo un enfoque metodológico no probabilístico, apropiado al carácter exploratorio y aplicado del presente caso de estudio, además se emplea una entrevista semi estructurada que fue dirigida a una especialista en el tema de emprendimientos promovidos por la organización COOPI, ubicada en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro. Conforme a los objetivos establecidos en este trabajo de investigación, a continuación, se detallan los principales resultados que permiten darles cumplimiento a los mismos.

4.1.1. Dimensión: Nivel de Conocimiento y Aplicación de Indicadores de Gestión.

Figura 2

Nivel de Conocimiento y Aplicación de Indicadores de Gestión.



Nota: Elaborado a partir de la información proporcionada de las encuestas a los participantes de los emprendimientos promovidos por el COOPI.

En la Figura 2 y su Gráfica de diagrama de cajas, se presentan los resultados derivados de los nueve elementos, pertenecientes a la primera dimensión de la variable *indicadores de gestión*.

La figura presenta los resultados obtenidos de los nueve elementos fundamentales relacionados con los indicadores de gestión, que revelan una adopción significativa del enfoque basado en indicadores entre los emprendedores del sector alimentos y bebidas promovidos por COOPI. Se puede afirmar que existe una conciencia amplia sobre la importancia de los indicadores como herramienta de monitoreo y mejora, acompañada de una aplicación práctica regular, aunque con vacíos conceptuales en algunos casos.

Por un lado, destaca que la totalidad de los encuestados dicen utilizar indicadores de manera regular para monitorear el desempeño de sus actividades y revisar sus resultados periódicamente. Asimismo, indican haber implementado mejoras concretas en sus negocios como resultado del análisis de estos indicadores. Esto indica que gran parte de los emprendedores, ya tienen una cultura de trabajar con base en datos, lo cual es un avance importante hacia una gestión más estructurada y orientada a resultados.

Si bien, aunque el uso es constante, no todos tienen bien claro la comprensión técnica uniforme de los indicadores, al analizar las respuestas sobre el conocimiento del concepto KPI y la identificación de tipos de indicadores, se observa que un 25% de los emprendedores reconoce no estar familiarizado o no tener claridad sobre estas categorías. Esto sugiere que, si bien los indicadores están presentes en la práctica, su significado teórico aún no está completamente interiorizado por todos, la brecha entre la aplicación práctica y el conocimiento conceptual limita el aprovechamiento pleno de estas herramientas para una planificación más estratégica.

Otro aspecto relevante es la capacidad de tomar decisiones y realizar ajustes operativos a partir del análisis de indicadores, aunque el 83% afirma haber ajustado procesos o productos, y haber tomado decisiones informadas gracias a los indicadores, el 17% no ha desarrollado completamente esa capacidad de acción derivada de los datos. Esto puede deberse a dificultades para interpretar los resultados, falta de conocimiento en la lectura de los indicadores o ausencia de metodologías claras para vincular análisis con decisiones concretas. Esta dimensión refleja un escenario mixto: por un lado, una fuerte apropiación práctica de los indicadores, impulsadas por el acompañamiento técnico de COOPI; y por

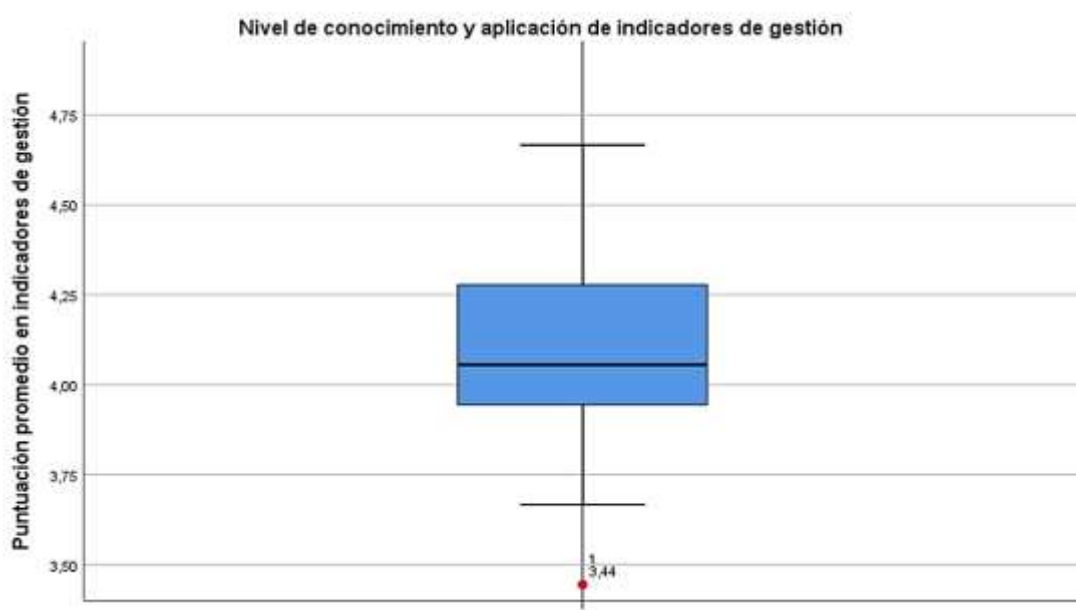
otro, una necesidad de fortalecer el conocimiento teórico y analítico sobre el diseño, la interpretación y la utilización estratégica de los mismos.

En términos estadísticos, la línea que representa la media de color azul muestra una tendencia estable y relativamente alta, con valores cercanos o superiores a 4 en la mayoría de los ítems, lo cual confirma que los emprendedores valoran positivamente el conocimiento y uso de indicadores. Los ítems 4, 5, 6 y 9 presentan una media ligeramente superior entre 4 y 4.5, lo que indica un alto grado de acuerdo respecto al uso regular de indicadores, los ítems 1 y 2, relacionados con la comprensión del concepto de KPI y la identificación de tipos de indicadores, muestran las medias más bajas dentro del grupo lo cual confirma la brecha conceptual identificada.

Por otro lado, la línea de desviación estándar representada de color rojo oscuro se mantiene baja en todos los casos, con valores por debajo de 1.5, lo que indica que hay consenso entre los encuestados. Sin embargo, en los ítems 1, 2 y 7, la desviación es ligeramente mayor, lo cual sugiere diferencias de opinión o experiencia entre los emprendedores respecto a su comprensión conceptual o a la capacidad para usar indicadores en decisiones operativas. Esto refuerza la necesidad de continuar fortaleciendo el componente formativo y práctico.

Figura 3

Nivel de Conocimiento y Aplicación de Indicadores de Gestión.



Nota: La grafica fue elaborada en base a la figura 4

Por otro lado, la Figura 3 de diagrama de cajas proporciona una visión sintética de la distribución de las puntuaciones promedio asociadas al nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión. La caja azul, correspondiente al rango intercuartílico (RIQ), que se extiende desde aproximadamente entre 3.90 a 4.30, mientras que la mediana se sitúa en 4.07. Este posicionamiento sugiere que al menos el 50% de los datos se concentran en una zona que representa percepciones neutrales o moderadamente favorables.

Además, en la gráfica se visualiza un valor atípico (outlier) identificado con un punto rojo y etiquetado con la puntuación de 3.44. Este valor se ubica fuera del rango intercuartílico y por debajo del límite inferior, lo que indica que al menos un emprendedor tuvo una puntuación promedio más baja respecto al resto, y que hay casos particulares con escasa familiaridad en estos temas. Este valor posiblemente se asocia a un menor conocimiento conceptual, baja familiaridad con los términos técnicos como KPI, o menor apropiación del enfoque de indicadores.

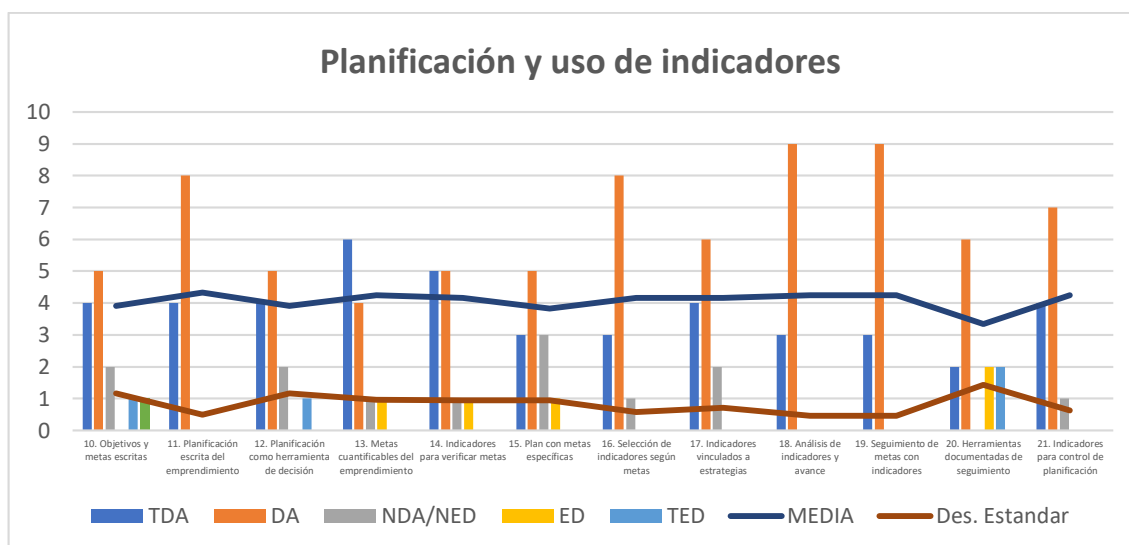
En cuanto a la dispersión total de los datos, los bigotes del boxplot no se extienden ampliamente más allá de los límites de la caja, lo que evidencia una baja variabilidad de las respuestas. Esto sugiere un alto grado de consenso entre los encuestados, lo cual fortalece la confiabilidad de los resultados y refleja una percepción compartida sobre el tema evaluado.

Desde una perspectiva interpretativa, el hecho de que la mediana y el RIQ se sitúen en niveles cercanos al punto medio de la escala indica que, si bien aún hay espacio para fortalecer la integración de los indicadores de gestión como herramientas estratégicas, ya existe una base de conocimiento y aplicación sobre la cual se puede construir. Esta postura, más que escepticismo, puede interpretarse como una oportunidad para potenciar la formación, el acompañamiento técnico y la mejora continua en el uso de estos mecanismos, y consolidar su impacto en la toma de decisiones y la gestión organizacional.

4.1.2. Dimensión de Planificación y Uso de Indicadores.

Figura 4

Planificación y Uso de Indicadores.



Nota: Elaborado a partir de la información proporcionada de las encuestas a los participantes de los emprendimientos promovidos por el COOPI.

Este diagrama presenta los hallazgos comprendidos entre los ítems 10 al 21 del instrumento utilizado, que abordan aspectos claves del proceso de planificación de los emprendimientos, así como el uso de indicadores para medir el cumplimiento de metas.

En las preguntas 10 y 11, el 44% de los encuestados afirmó tener una planificación escrita de sus actividades, con metas claras y cronogramas. Esto sugiere que existe una cultura de planificación instalada, lo cual es un avance significativo, ya que en entornos de emprendimiento no siempre se formalizan los procesos. Aun así, en la pregunta 11 se evidenció que alrededor del 25% se mostró indeciso, lo que podría implicar que, si bien existe una intención de planificar, no siempre se hace de forma estructurada o documentada.

El Ítem 12 refuerza esta idea, indicando que cerca del 92% de los encuestados incluyen indicadores en su planificación, lo cual demuestra una apropiación técnica importante. Es decir, no se planifica solamente con actividades y fechas, sino también con métricas que permiten evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado, esto se alinea con las metodologías promovidas por COOPI en sus procesos formativos y de acompañamiento. En los ítems 13 y 14 se encontró que la gran parte de los emprendedores seleccionan sus indicadores en función de los resultados esperados, lo que indica una comprensión coherente entre planificación, ejecución y evaluación. Asimismo, se observó que una gran parte utiliza herramientas como cuadros de seguimiento, plantillas u hojas de cálculo, lo que evidencia que la gestión no solo es conceptual, sino también operativa.

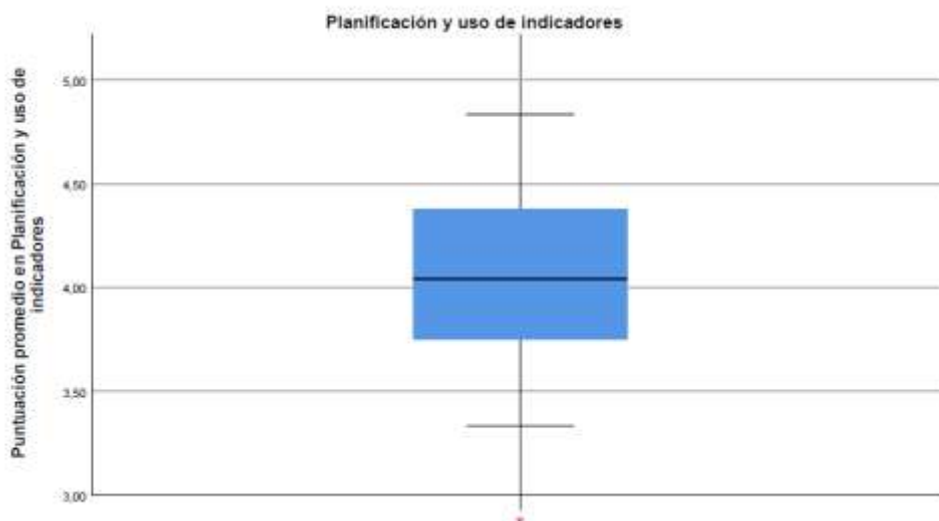
En los ítems 16 a 18 se abordó la frecuencia y el propósito de la revisión de metas, se encontró que el 46% de los encuestados revisa sus metas al menos trimestralmente, y que esa revisión les permite tomar decisiones o ajustar su planificación. Además, los emprendedores asocian los indicadores con la necesidad de hacer correcciones en sus actividades o redefinir prioridades, lo que evidencia un ciclo de retroalimentación activo y funcional. Y en los ítems del 19 al 21 se muestra que los emprendedores son capaces de identificar cuándo un indicador no es adecuado o no refleja la realidad del negocio, lo que indica una apropiación crítica y no mecánica del proceso de planificación.

Esta dimensión refleja una transición positiva hacia un modelo de gestión más técnico y estructurado, con una clara influencia institucional positiva de COOPI, aunque aún con oportunidades de mejora en el uso sistemático de herramientas y en la autonomía técnica para el rediseño de indicadores.

En la gráfica se observa la media representada de color azul, que se mantiene entre valores de 4.0 y 4.4 a lo largo de la mayoría de los ítems, esto refuerza la idea de que los emprendedores planifican con indicadores, establecen metas cuantificables y utilizan los datos para evaluar y tomar decisiones. Por otra parte, la línea de desviación estándar representada de color rojo, se mantiene baja en casi todos los ítems, excepto en la pregunta 20, donde se eleva de forma notoria. Esto indica que hay un consenso generalizado en la mayoría de los temas tratados, pero también que existe un desacuerdo puntual importante respecto al uso de herramientas para el seguimiento organizado.

Figura 5

Diagrama de cajas para la planificación y uso de indicadores



Nota: El diagrama de cajas se elaboró con base a los datos de la encuesta, específicamente de la segunda dimensión y la tabulación del Excel.

La Figura 5 contempla el análisis mediante un diagrama de caja, que resume de manera clara la distribución general de las puntuaciones en esta dimensión. La media se sitúa en el valor 4.07, lo que indica una percepción predominantemente neutral, con una tendencia hacia la mejora. El rango intercuartílico, que abarca aproximadamente de 3.60 a 4.45, muestra una concentración de respuestas en niveles que, si bien reflejan oportunidades de fortalecimiento, también evidencian una base sobre la cual se puede construir una cultura de planificación más sólida.

Un aspecto particularmente interesante es la presencia de un valor atípico representado por el asterisco rojo cercano a 3.0, este dato sugiere que al menos un emprendedor se percibe claramente rezagado en esta dimensión, es decir, no planifica con indicadores, o no entiende su uso de forma estratégica o técnica. Este valor atípico debe interpretarse con cuidado, ya que, aunque no representa a toda la muestra, sí advierte la necesidad de ofrecer atención diferenciada o refuerzo técnico a emprendedores con dificultades para aplicar una planificación basada en indicadores.

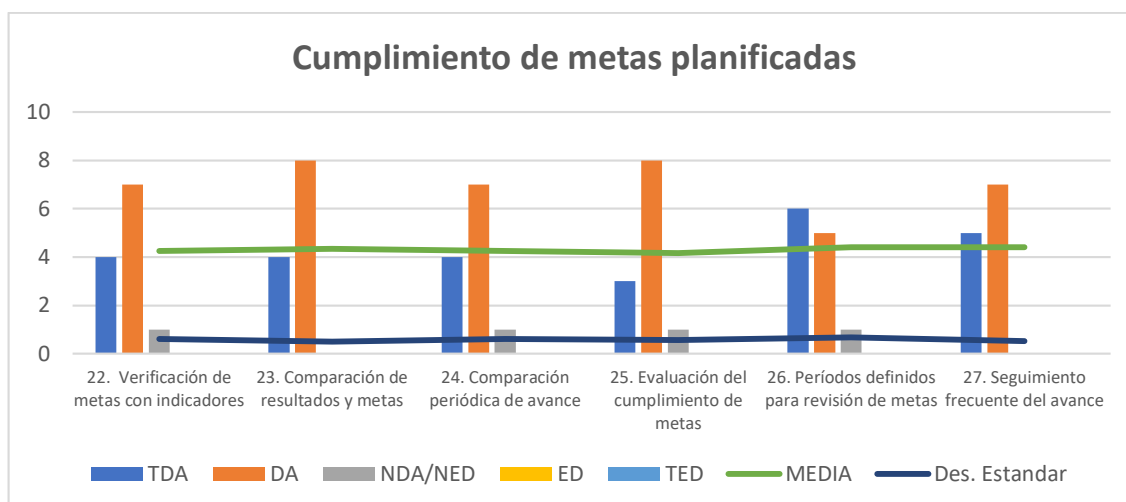
No hay valores atípicos por encima del rango, lo que sugiere que los casos más altos están dentro de la normalidad, sin sesgos hacia respuestas extremadamente positivas.

La dimensión de planificación y uso de indicadores muestra un terreno fértil para intervenciones orientadas a fortalecer capacidades técnicas, rediseñar procesos y fomentar una cultura de gestión basada en resultados. Lejos de ser una limitación, esta situación representa un punto de partida ideal para impulsar mejoras sostenibles y consolidar el uso de indicadores como herramientas clave en la toma de decisiones y en la mejora continua.

4.1.3 Dimensión de Cumplimiento de Metas Planificadas.

Figura 6

Cumplimiento de Metas Planificadas.



Nota: Elaboración propia (2025), A partir de la información proporcionada de las encuestas a los participantes de los emprendimientos promovidos por el COOPI

La Figura 6 busca determinar si los emprendedores monitorean activamente los resultados de su planificación, si emplean indicadores para verificar avances, y si adoptan medidas correctivas ante posibles desviaciones, tomando en cuenta seis aspectos clave vinculados con la revisión, comparación y monitoreo de los resultados en los emprendimientos.

En el ítem 22, el 45% de los emprendedores manifestó que realiza un seguimiento del cumplimiento de metas utilizando indicadores, esto indica una intención clara de mantener el control sobre los objetivos planificados, lo cual es un componente esencial de una gestión basada en resultados. No obstante, en el ítem 23, que trata sobre la existencia de procedimientos definidos para evaluar el cumplimiento, el nivel de acuerdo disminuyó ligeramente. Este cambio sugiere que, si bien el seguimiento se realiza, no siempre se sistematiza mediante procesos formalizados. Esta brecha puede hacer que las evaluaciones dependan de la intuición o experiencia personal más que de mecanismos estandarizados y verificables.

Una señal de alerta apareció en el ítem 24, donde algunos emprendedores señalaron que les cuesta identificar con claridad cuando sus resultados no alcanzan las metas planificadas, esta situación puede deberse a dos factores: por un lado, la falta de formación técnica para interpretar los resultados, y por otro, la ausencia de líneas base o estándares de comparación predefinidos. En los ítems 25 y 26, 11 de los encuestados afirmó que realiza acciones correctivas cuando detecta que las metas no se han cumplido, lo que indica una actitud proactiva frente a los resultados. Asimismo, en el ítem 26, señalaron que las decisiones de mejora en sus emprendimientos están directamente

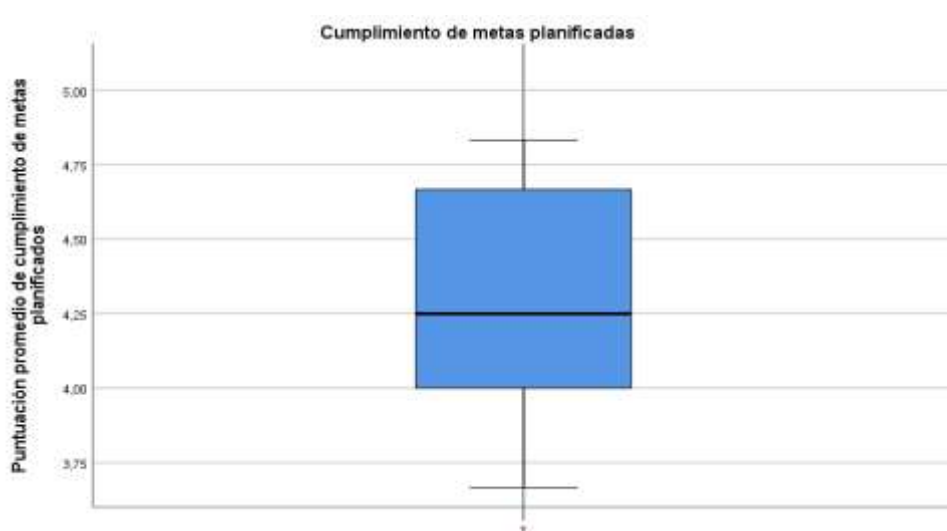
relacionadas con la evaluación del cumplimiento, estos resultados refuerzan la idea de que los emprendedores están dispuestos a ajustar su accionar sobre la base de evidencias, lo cual constituye un signo claro de mejoras en la gestión.

Finalmente, el ítem 27 reflejó que el 50% de los participantes considera que los resultados del cumplimiento de metas son útiles para retroalimentar la planificación futura. Esta perspectiva es clave para consolidar un ciclo de mejora continua, ya que convierte el proceso de seguimiento en un insumo estratégico. Sin embargo, este resultado también debe leerse con cautela, ya que en las respuestas anteriores se evidenció que el procedimiento para llegar a esos resultados aún no está completamente formalizado ni sistematizado.

Según el análisis estadístico, la línea de media se mantiene estable entre 4.2 y 4.4, lo que confirma que los encuestados manifiestan un acuerdo generalizado respecto a que sí realizan acciones vinculadas al cumplimiento de metas: verifican con indicadores, comparan avances y toman medidas correctivas. Por otro lado, la línea azul de la desviación estándar es baja en casi todos los ítems, excepto en las preguntas 23, 24 y 26. Esto indica que existe consenso generalizado, aunque en esos ítems puntuales algunos emprendedores aún muestran desconocimiento o falta de sistematización respecto al seguimiento formal de metas.

Figura 7.

Análisis del nivel de cumplimiento de metas mediante diagrama de cajas



Nota: El diagrama de cajas se elaboró con base a los datos de la encuesta, específicamente de la tercera dimensión y la tabulación del Excel.

La Figura 7, a través del diagrama de cajas, proporciona una visión más sintética, sobre la percepción de los participantes respecto a la gestión del cumplimiento de metas. La media se ubica ligeramente en 4.31, y el rango intercuartílico se extiende desde aproximadamente 4.0 a 4.75, lo que refuerza que los participantes tienen claridad sobre los aspectos que pueden ser fortalecidos, lo cual es un punto de partida importante para la mejora continua. La homogeneidad en las respuestas, evidenciada por la baja desviación estándar, refuerza la existencia de un consenso compartido, lo que facilita la identificación de áreas prioritarias para el desarrollo organizacional. Este tipo de alineación en la percepción es clave para diseñar estrategias de intervención efectivas y bien focalizadas.

Un aspecto importante dentro de este análisis es la presencia de un valor atípico cercano a 3.7, ubicado en la parte inferior del gráfico. Este resultado sugiere que al menos un emprendedor presenta una práctica débil en el seguimiento y cumplimiento de metas planificadas. Este resultado se alinea con lo observado en la gráfica de barras, específicamente con los ítems 23 y 26 reflejando cierta dispersión y menor acuerdo, lo que sugiere que los emprendedores con menor desempeño en estos aspectos podrían haber aportado esta puntuación atípica.

En síntesis, los resultados de esta dimensión no deben interpretarse como una debilidad, sino como una oportunidad clara para fortalecer la gestión del cumplimiento de metas. Si bien las herramientas de monitoreo, evaluación periódica y seguimiento aún pueden desarrollarse más, su identificación como áreas de mejora permite orientar esfuerzos hacia una gestión más efectiva, adaptable y orientada a resultados.

Tabla 4

Frecuencia absoluta y relativa de respuestas en escala Likert

PREGUNTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA					FRECUENCIA RELATIVA				
	TDA	DA	NDA/NED	ED	TED	TDA	DA	NDA/NED	ED	TED
Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión	3,67	6,67	0,89	0,44	0,33	30,56%	55,56%	7,41%	3,70%	2,78%
1. Comprensión de KPI	3	3	2	2	2	25,00%	25,00%	16,67%	16,67%	16,67%
2. Tipos de indicadores de gestión	3	5	2	1	1	25,00%	41,67%	16,67%	8,33%	8,33%
3. Indicadores para decisiones informadas	3	8	1	0	0	25%	67%	8,33%	0,00%	0,00%
4. Monitoreo con indicadores	6	6	0	0	0	50%	50%	0%	0,00%	0,00%
5. Revisión periódica de indicadores	4	8	0	0	0	33%	67%	0%	0,00%	0,00%
6. Integración de indicadores en gestión	3	9	0	0	0	25%	75%	0%	0,00%	0,00%
7. Decisiones operativas con indicadores	2	8	1	1	0	17%	66,67%	8,33%	8,33%	0,00%
8. Ajustes basados en indicadores	4	6	2	0	0	33%	50%	16,67%	0,00%	0,00%
9. Mejoras basadas en indicadores	5	7	0	0	0	42%	58%	0%	0,00%	0,00%
Planificación y uso de indicadores	3,75	6,42	1,08	0,42	0,33	31,25%	53,47%	9,03%	3,47%	2,78%

10. Objetivos y metas escritas	4	5	2	0	1	33,33%	42%	16,67%	0,00%	8,33%
11. Planificación escrita del emprendimiento	4	8	0	0	0	33%	67%	0%	0,00%	0,00%
12. Planificación como herramienta de decisión	4	5	2	0	1	33,33%	42%	16,67%	0,00%	8,33%
13. Metas cuantificables del emprendimiento	6	4	1	1	0	50%	33,33%	8,33%	8,33%	0,00%
14. Indicadores para verificar metas	5	5	1	1	0	42%	41,67%	8,33%	8,33%	0,00%
15. Plan con metas específicas	3	5	3	1	0	25%	41,67%	25,00%	8,33%	0,00%
16. Selección de indicadores según metas	3	8	1	0	0	25%	67%	8,33%	0,00%	0,00%
17. Indicadores vinculados a estrategias	4	6	2	0	0	33%	50%	16,67%	0,00%	0,00%
18. Análisis de indicadores y avance	3	9	0	0	0	25%	75%	0%	0,00%	0,00%
19. Seguimiento de metas con indicadores	3	9	0	0	0	25%	75%	0%	0,00%	0,00%
20. Herramientas documentadas de seguimiento	2	6	0	2	2	16,67%	50,00%	0%	16,67%	16,67%
21. Indicadores para control de planificación	4	7	1	0	0	33%	58%	8,33%	0,00%	0,00%
Cumplimiento de metas planificadas	4,33	7,00	0,67	0,00	0,00	36%	58%	5,56%	0,00%	0,00%
22. Verificación de metas con indicadores	4	7	1	0	0	33%	58%	8,33%	0,00%	0,00%
23. Comparación de resultados y metas	4	8	0	0	0	33%	67%	0%	0,00%	0,00%
24. Comparación periódica de avance	4	7	1	0	0	33%	58%	8,33%	0,00%	0,00%
25. Evaluación del cumplimiento de metas	3	8	1	0	0	25%	67%	8,33%	0,00%	0,00%
26. Períodos definidos para revisión de metas	6	5	1	0	0	50%	42%	8,33%	0,00%	0,00%
27. Seguimiento frecuente del avance	5	7	0	0	0	42%	58%	0%	0,00%	0,00%
Promedio	3,92	6,69	0,88	0,29	0,22	32,64%	55,79%	7,33%	2,39%	1,85%

Nota: La presente tabla se elaboró con base a las encuestas realizada a los 12 participantes de nuestra muestra.

Los resultados obtenidos ofrecen una visión clara y coherente sobre el estado actual de las tres dimensiones clave en la gestión organizacional: conocimiento y aplicación de indicadores, planificación y uso de indicadores, y cumplimiento de metas planificadas. Si bien las respuestas reflejan una postura mayormente neutra, esta homogeneidad en la percepción representa una valiosa oportunidad para orientar esfuerzos de mejora de manera precisa y efectiva.

Los resultados analizados revelan un proceso de desarrollo desigual en la gestión por indicadores dentro de los emprendimientos apoyados por COOPI. Si bien la evaluación del cumplimiento de metas es una práctica común, este avance se ve limitado por debilidades notorias en el conocimiento técnico y en la planificación estructurada con base en indicadores.

Los resultados obtenidos reflejan que la primera dimensión es la más débilmente valorada por los emprendedores encuestados. Con un promedio general de 3,67, se evidencia una falta significativa de comprensión conceptual y técnica sobre los indicadores de gestión. Aunque más del 55% de los participantes afirmaron estar de acuerdo con entender el concepto de KPI, este nivel de conocimiento no se traduce en una aplicación efectiva ni sistemática. La baja percepción de la desviación estándar en esta dimensión indica que esta percepción es compartida por gran parte de los encuestados, lo que sugiere que se

trata de un problema estructural. En este contexto, se debe fortalecer las capacidades técnicas de los emprendedores y acompañarlos con procesos formativos que permitan cerrar la brecha entre conocimiento teórico e implementación práctica.

La segunda dimensión con un promedio general de 3,75, revela un ligero avance respecto al conocimiento técnico, pero también evidencia importantes vacíos metodológicos. Los resultados indican que varios emprendedores han comenzado a incorporar procesos de planificación con base en metas cuantificables, lo que sugiere una intención de mejorar la gestión organizacional, sin embargo, esta planificación aun no es del todo acertada. La falta de indicadores específicos vinculados a estrategias, planes con metas claras y herramientas documentadas de seguimiento demuestra que, si bien se reconoce el valor de planificar, los mecanismos para hacerlo son débiles, expresando que la planificación existe, pero no está orientada estratégicamente ni soportada en datos concretos, lo cual limita su impacto real en la toma de decisiones.

Por último, la tercera dimensión es la mejor valorada por los encuestados, con un promedio general de 4,33, lo que indica una mayor apropiación y práctica efectiva en el seguimiento del desempeño. Los resultados muestran que los emprendedores tienen una actitud positiva hacia la evaluación de metas y resultados, evidenciada en la verificación constante con indicadores y en el seguimiento frecuente de los avances. No obstante, persisten dificultades en cuanto a la definición de períodos claros para la revisión de metas, lo que sugiere que, si bien existe una cultura de mejora continua, esta no siempre se realiza de forma estructurada y el boxplot refuerza esta interpretación, al mostrar una mediana alta, pero con presencia de valores atípicos.

En síntesis, esta dimensión pone en evidencia que existe voluntad y práctica de monitoreo, aunque en muchos casos se realiza de manera intuitiva y no respaldada por una planificación estratégica previa, lo que limita la efectividad de las correcciones implementadas.

Estos hallazgos sugieren que, si bien hay voluntad y compromiso, la profesionalización del ciclo de evaluación del desempeño sigue siendo una necesidad clave. COOPI puede fortalecer este componente brindando herramientas de sistematización, formación técnica y acompañamiento estructurado para cerrar estas brechas y consolidar el enfoque de mejora continua.

Tabla 5

Puntos divergentes y convergentes de las dimensiones estudiadas

Dimensión	Aspecto	Encuesta	Entrevista	Interpretación
Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión	Conocimiento de indicadores	El 55% de los encuestados comprende los indicadores básicos, aunque no todos conocen términos técnicos como "KPI".	Uso institucional del enfoque SMART y FODA, además de equipo técnico capacitado en indicadores.	Los emprendedores tienen conocimientos prácticos pero limitados técnicamente, mientras que COOPI aplica metodologías estandarizadas desde un enfoque técnico.
	Recomendación y cultura de indicadores	El 92% recomendaría el uso de indicadores, lo que sugiere una cultura en desarrollo basada en resultados positivos.	COOPI fomenta la cultura de indicadores desde el inicio, mediante capacitación y acompañamiento técnico.	Convergencia en la valoración de los indicadores. COOPI impulsa desde la planificación, los emprendedores desde la experiencia.
Planificación y uso de indicadores	Planificación y establecimiento de metas	El 75% cuenta con planes escritos con metas cuantificables, aunque no todos detallan cronogramas completos.	COOPI planifica desde el inicio con metas alineadas al marco lógico del proyecto.	Ambos planifican, pero COOPI lo hace sistemáticamente. Emprendedores lo hacen operativamente, con menor formalización.
	Integración de indicadores en la planificación	83,4% dice integrar indicadores en sus planes, aunque no siempre están estructurados.	Los indicadores están plenamente integrados desde la planificación institucional con seguimiento técnico.	Se evidencia intención en emprendedores, pero falta sistematización. COOPI proporciona estructura que puede fortalecer esta práctica.
	Uso de indicadores en decisiones	El 41.67% de los encuestados toma decisiones operativas basadas en indicadores (ajuste de productos, procesos, etc.).	COOPI usa indicadores para tomar decisiones estratégicas, ajustando programas ante eventos externos.	Coinciden en el valor de los indicadores para la toma de decisiones, aunque con distinto enfoque: operativo vs estratégico.
	Seguimiento y evaluación del progreso	Todos hacen seguimiento frecuente (semanal o mensual) del avance hacia las metas.	COOPI implementa seguimiento riguroso con software institucional y monitoreos periódicos.	Ambos hacen seguimiento, pero COOPI lo realiza con herramientas formales. Emprendedores lo hacen de forma manual o intuitiva.
Cumplimiento de metas planificadas	Herramientas e instrumentos	67% utiliza hojas de cálculo o registros simples; el 33% no cuenta con herramientas formales.	COOPI usa plataformas como KOBO y software especializado. Identifican limitaciones tecnológicas en campo.	Diferencias en recursos tecnológicos. COOPI tiene plataformas, los emprendedores enfrentan limitaciones.
	Impacto y resultados del uso de indicadores	El 100% de los encuestados perciben mejoras, ya sea en sus ventas y control de sus costos, aunque algunos no notan impacto aún.	Los indicadores han permitido demostrar sostenibilidad y lograr renovación de proyectos.	Percepción compartida del impacto. COOPI mide institucionalmente; los emprendedores lo vivencian, algunos aún sin evidencia clara.

Nota: La tabla se elaboró con base a los análisis recolectados mediante las encuestas y la entrevista.

De acuerdo con la entrevista realizada a la experta de COOPI, se interpreta que esta organización gestiona los emprendimientos con énfasis en la utilización de indicadores de impacto social, alineados con su misión de desarrollo. La experta destaca que los indicadores se diseñan cuidadosamente siguiendo principios como el enfoque SMART y

se integran desde la fase de planificación a través de marcos lógicos y metas trimestrales claras. El seguimiento se hace de manera mensual y se apoya en herramientas tecnológicas como KOBO, aunque también se reconoce que hay ciertas limitaciones en cuanto a recursos tecnológicos.

Uno de los puntos que más resalta es que el uso de los indicadores no es rígido. La organización tiene la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, ajustando tanto los indicadores como las expectativas cuando el contexto lo exige. Además, los datos se utilizan para tomar decisiones en tiempo real, lo que permite modificar planes y estrategias según lo que se va observando.

En síntesis, la implementación de indicadores en los emprendimientos promovidos por COOPI ha aportado rigor y claridad al seguimiento de los objetivos, permitiendo tomar decisiones más informadas y asegurando que los esfuerzos de la organización se traduzcan en un mayor impacto social sostenible.

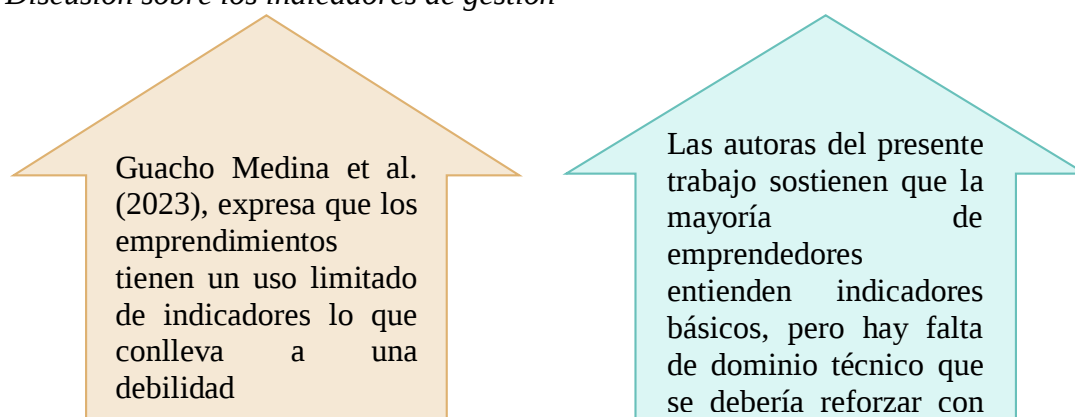
4.2 Discusión de Resultados.

Mediante los resultados obtenidos y sintetizados en las figuras y tablas antes citadas que nacen a partir de las subdimensiones de la variable indicadores de gestión; las autoras del presente análisis de caso con referencia a las conclusiones de las investigaciones de los autores citados en los antecedentes teóricos señalan lo siguiente:

4.2.1. Discusión de la Variable Indicadores de Gestión

Figura 8

Discusión sobre los indicadores de gestión



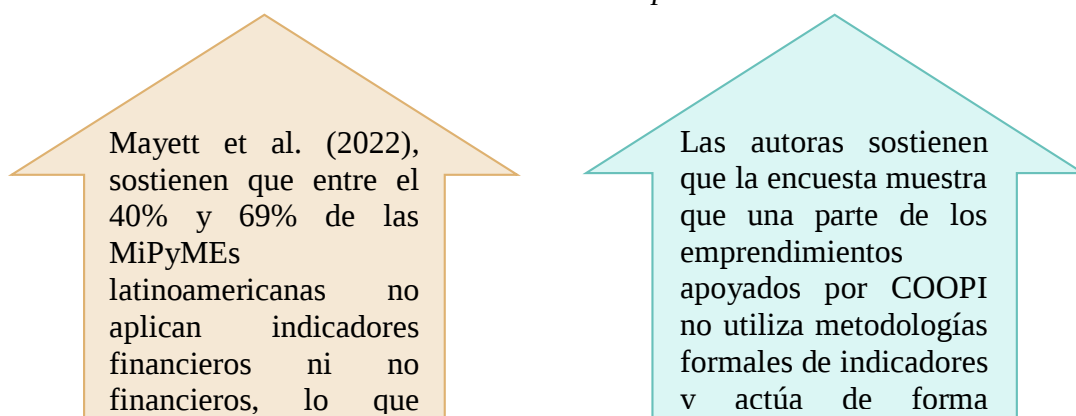
Nota: Elaborado por las autoras con base a la comparación de la investigación y lo expuesto por Guacho Medina et al., (2023).

En la figura 8 se presentan dos ideas clave que abordan la problemática del uso de indicadores en los emprendimientos. Guacho Medina et al. (2023), afirman que estos suelen utilizar de forma limitada los indicadores de gestión, lo que genera una debilidad organizacional. Esta situación pone en evidencia una carencia estructural que puede afectar la eficiencia y sostenibilidad de los negocios emergentes, así como lo proponen las autoras de esta investigación enfatizando que, si bien muchos emprendedores comprenden los indicadores básicos, carecen del dominio técnico necesarios para su aplicación efectiva. Esta brecha, según su perspectiva, podría cerrarse mediante capacitaciones específicas, lo que permitiría fortalecer las competencias gerenciales y mejorar la toma de decisiones.

Ambas posturas convergen en la necesidad de fortalecer el conocimiento y uso de indicadores de gestión como herramienta clave para el desarrollo organizacional. La figura, con sus flechas ascendentes, representa un camino hacia el progreso, reforzando la idea de que el aprendizaje y la formación continua son esenciales para el crecimiento de los emprendimientos. En este sentido, el análisis de los resultados de los emprendimientos se convierte en una herramienta fundamental, ya que permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión, facilitando la implementación de indicadores adecuados. Estos indicadores no solo permiten evaluar el desempeño de las organizaciones impulsadas por COOPI, sino también establecer estrategias de mejora continua que fortalezcan su sostenibilidad y eficiencia.

Figura 9

Discusión acerca del uso de indicadores en los emprendimientos



Nota: Elaborado por las autoras con base a la comparación de la investigación y lo expuesto por Mayett et al. (2022).

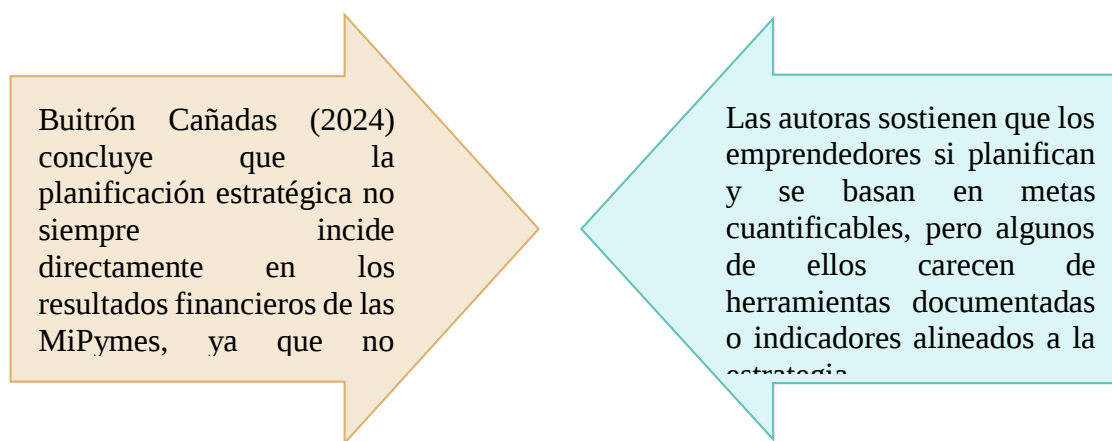
Según Mayett et al. (2022), La figura 9 presenta una preocupante realidad, en el ámbito de las MiPyMEs, ya que la escasa adopción de indicadores financieros y no financieros repercute negativamente en su competitividad organizacional, reduciéndola entre un 40% y 69%. Este dato manifiesta una debilidad estructural que trasciende fronteras y afecta el desarrollo empresarial en la región.

La investigación establece una concordancia con los hallazgos obtenidos en el contexto local de Machala, donde se observa que muchos emprendedores carecen de formalidad técnica en la aplicación de indicadores, recurriendo a métodos empíricos que limitan la evaluación y mejora de sus procesos.

Se destaca que, aunque los emprendedores tienen una comprensión básica de los indicadores, no emplean marcos formales como los KPI (Key Performance Indicators), lo que revela brechas significativas en el conocimiento y uso de herramientas de gestión. Esta situación refuerza la necesidad de diagnosticar el nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de desempeño en los responsables de los emprendimientos, con el fin de evidenciar las limitaciones que afectan una gestión efectiva en las iniciativas promovidas por COOPI.

Figura 10

Discusión del uso de los indicadores en la planificación estratégica



Nota: Elaborado por las autoras con base a la comparación de la investigación y lo expuesto por Buitrón Cañadas (2024).

La figura 10 presenta una reflexión crítica sobre la relación entre la planificación estratégica y los resultados financieros. Buitrón Cañadas (2024), sostiene que la planificación estratégica no siempre tiene un impacto directo en los resultados financieros

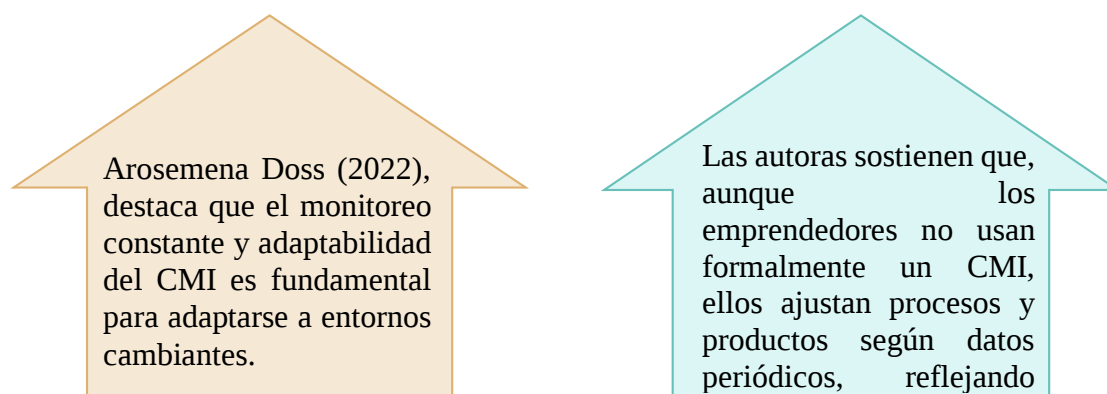
de estas organizaciones. Esta afirmación invita a cuestionar la efectividad de los planes estratégicos cuando no están acompañados de una ejecución adecuada.

En respuesta a esta postura, se plantea una posición parcialmente de acuerdo. Se reconoce que muchos emprendedores sí realizan planificación, estableciendo metas claras y cuantificables. Sin embargo, se señala una falta de estructura en la ejecución y una ausencia de soporte técnico, lo que limita el cumplimiento de los objetivos planteados. Es decir, la intención de planificar existe, pero no siempre se traduce en acciones concretas y sostenidas.

Finalmente, se destaca que, aunque la planificación está presente, no todos los emprendedores cuentan con herramientas documentadas ni con indicadores alineados a su estrategia. Esto sugiere una desconexión entre la formulación de metas y su seguimiento, lo cual debilita el proceso de toma de decisiones y reduce la posibilidad de medir el impacto real de las acciones estratégicas.

Figura 11

Discusión del monitoreo constante en los emprendimientos



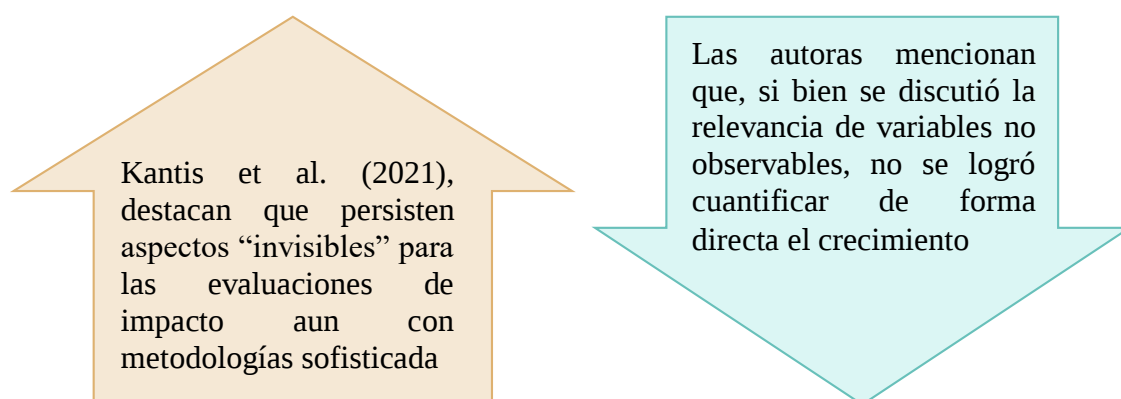
Nota: Elaborado por las autoras con base a la comparación de la investigación y lo expuesto por Arosemena Doss (2022).

La figura 11 presenta una reflexión estructurada en torno al uso de indicadores estratégicos. Arosemena Doss (2022), destaca el valor del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta clave para el monitoreo constante y la toma de decisiones estratégicas en entornos dinámicos. Las autoras concuerdan que la adaptabilidad y el monitoreo continuo que propone el CMI coinciden con la necesidad de flexibilidad detectada en los emprendimientos locales.

Además, se reconoce que, aunque los emprendedores no utilizan formalmente un Cuadro de Mando Integral, sí demuestran una capacidad de adaptación al ajustar sus procesos y productos en función de datos periódicos. Esta práctica, aunque empírica, refleja una comprensión intuitiva de la importancia de la retroalimentación y el ajuste continuo, elementos centrales del enfoque estratégico basado en indicadores.

Figura 12

Discusión del impacto de los indicadores en los emprendimientos



Nota: Elaborado por las autoras con base a la comparación de la investigación y lo expuesto por Kantis (2021).

La figura 12 muestra que, si bien se discutió la relevancia de variables no observables, no se logró cuantificar de forma directa el crecimiento en habilidades o la expansión de redes de los beneficiarios, principalmente por la dificultad de disponer de información sistemática al respecto. Esta limitación concuerda con la problemática señalada por Kantis et al. (2021) acerca de la escasa disponibilidad de información de seguimiento de los emprendedores tras la intervención, lo cual dificulta evaluar plenamente la eficacia a largo plazo.

En consecuencia, los hallazgos de nuestro estudio podrían estar subestimando o sobrestimando el impacto real de la política en aquellas dimensiones intangibles no medidas. Esta discrepancia pone de manifiesto la necesidad de desarrollar nuevos instrumentos de medición y estrategias de recolección de datos que aborden lo no observable, por ejemplo, encuestas de seguimiento, métodos cualitativos o indicadores de desarrollo de capacidades para futuras evaluaciones. Solo así será posible obtener un panorama más equilibrado y fidedigno del impacto, complementando la perspectiva

cuantitativa con la comprensión profunda de los cambios cualitativos en el proceso emprendedor.

4.3. Caracterización o aporte práctico de la investigación

El estudio posibilita describir la aplicación de indicadores de gestión en los emprendimientos promovidos por COOPI, como una práctica todavía en proceso de construcción. A pesar de que hay una fundamentación empírica aplicada de manera intuitiva esta no siempre se encuentra apoyada en una sistematización analítica que asegure su eficacia.

Como contribución práctica este análisis ofrece una base diagnóstica que destaca la fortaleza y debilidades en la utilización de indicadores y se convierte en un recurso esencial para la creación de formación técnica, la reestructuración de instrumentos de seguimiento y la formulación de propuestas de mejora constante en el ecosistema emprendedor promovidos por COOPI.

Tabla 6

Caracterización o aporte práctico de la investigación.

Indicador	Propuesta	Objetivo Estratégico	Indicadores	Evaluación	Periodicidad de la medición	Criterios para la evaluación final
Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores.	Formación y capacitación	Fortalecer las capacidades técnicas del personal.	% de personal capacitado en indicadores SMART y KPI.	Capacitación técnica en indicadores	Trimestral	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
		Implementar un programa de formación continua en gestión basada en resultados para los emprendimientos.	N.º de talleres ejecutados anualmente sobre gestión por indicadores.	Formación técnica	Anual	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
		Desarrollar una guía práctica sobre el uso de indicadores.	N.º de guías entregadas y usadas por los emprendimientos	Uso de guías de gestión	Bimestral	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
		Integrar indicadores de desempeño en los emprendimientos que reflejen impactos sostenibles como generación de empleos locales, reducción de residuos o mejoras en el margen financiero.	% de emprendimientos que establezcan indicadores medibles en términos sociales, ambientales y económicos	Evaluación integral del desempeño	Anual	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
		Implementar criterios SMART y FODA para la planificación de los emprendimientos	% de emprendedores que usen criterios SMART y FODA en sus emprendimientos	Aplicación de herramientas estratégicas	Anual	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
		Establecer un sistema para vincular los indicadores con el ciclo de planificación y evaluación de proyectos mediante un programa especializado e implementación de hojas de cálculo	N.º de emprendimientos que usen herramientas digitales para planificar.	Herramientas tecnológicas en la planificación	Trimestral	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
Cumplimiento de metas planificadas	Evaluación y seguimiento	Implementar mecanismos de seguimiento y monitoreo continuo del cumplimiento de objetivos planificados	% de proyectos que implementan informes de cumplimiento de metas.	Cumplimiento de metas	Mensual	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40% Alto: 40% o más
		Fomentar una cultura de mejora continua basada en resultados y evidencia verificable.	N.º de acciones correctivas implementadas a partir	Evaluación operativa	Bimestral	Bajo: 0% - 20% Medio: 21% - 40%

	del análisis de indicadores de desempeño.			Alto: 40% o más
Realizar evaluaciones trimestrales participativas sobre el cumplimiento de metas mediante indicadores de gestión.	% de metas alcanzadas con evidencia de ajustes correctivos.	Seguimiento efectivo	Mensual	Bajo: 0% - 20%
				Medio: 21% - 40%
				Alto: 40% o más

Nota: El diseño de los indicadores se elaboró como una propuesta planteada por las autoras para abordar las falencias que presentaron los emprendedores mediante la encuesta, además se aplica una valoración porcentual para una mejor comprensión de acuerdo a como lo plantea Juárez Hernández (2018).

La tabla muestra una estructura de indicadores estructurados en tres dimensiones principales: Formación y capacitación, planificación estratégica y evaluación y seguimiento. Cada dimensión incluye propuestas estratégicas, metas, indicadores de evaluación, intervalo de medición y criterios para medir el rendimiento (alto, medio o bajo).

Implementar un diseño de indicadores mejora la gestión marcando una gran diferencia en el crecimiento organizacional de los emprendimientos (Peralta Loayza, 2021). Kaplan y Norton (2000) señalan que el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha pasado de ser una herramienta mejorada para medir el rendimiento a convertirse en un sistema central de gestión. Explican que este marco ayuda a convertir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores coherente y alineados.

Campos García (2024), señala que el CMI aporta una visión global del negocio, facilita la coordinación entre diferentes áreas y orienta las acciones hacia objetivos compartidos, de esta manera permitiendo una medición más precisa del desempeño en todos los niveles

Una de las ventajas del enfoque basado en indicadores es que permite integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos en un índice global de desempeño. Este índice, asociado a una escala estándar, permite evaluar el rendimiento utilizando tanto resultados medibles con escalas cualitativas como aquellos evaluables mediante escalas cuantitativas (Juárez Hernández, 2018).

En este contexto, el uso de porcentajes facilita la clasificación del desempeño en niveles (bajo, medio y alto), lo que permite identificar con precisión el grado de cumplimiento de metas y detectar áreas críticas que requieren intervención. Esta metodología no solo mejora la comprensión de los resultados, sino que también permite integrar tanto datos

cuantitativos como cualitativos en un índice global de desempeño, tal como lo proponen Juárez Hernández (2018) y Campos García (2024).

Así mismo, se reconoce que cada emprendedor, según la situación y requerimiento de su emprendimiento, puede definir sus propios indicadores de gestión. Sin embargo, esa libertad debe respetar un principio clave de asegurar que los resultados puedan compararse con los objetivos planteados, usando metodologías que permitan medir qué tanto se ha logrado cumplir con lo planificado.

En resumen, implementar un sistema de indicadores mejora la capacidad de planificar, ejecutar y hacer seguimiento en los emprendimientos promovidos por COOPI, fomentando una cultura de mejora continua basada en información concreta.

Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores

Este indicador muestra el nivel de capacitación técnica del personal en indicadores de administración. Los tres indicadores evaluados se centran en la formación y utilización de instrumentos prácticos:

- El porcentaje de personal formado en los indicadores SMART y KPI se evalúa trimestralmente, constituyendo el fundamento para una correcta gestión técnica.
- La realización anual de seminarios de administración por indicadores potencia la continuidad en el proceso de aprendizaje.
- La implementación de las guías prácticas proporcionadas a los proyectos emprendedores es evaluada bimestralmente, lo que constituye una acción específica de transferencia metodológica.

Los estándares de evaluación establecen que, si más del 40% del personal o iniciativas satisfacen estas medidas, se considera que el nivel es elevado. Si el estándar se encuentra entre el 21% y 40%, este es medio y menos del 20%, se categoriza como bajo, lo que facilita una evaluación precisa del nivel de progreso formativo.

Planificación y uso de indicadores

Este segmento evalúa la manera en que las empresas incorporan los indicadores en sus planes de operación y estrategias:

- Se resalta el porcentaje de planes operativos que incorporan indicadores precisos y cuantificables, evaluado cada año.

- Además, se evalúa la aplicación de los criterios SMART y FODA en los procedimientos de planificación, lo que resulta esencial para mantener la coherencia estratégica.
- Finalmente, se nota el uso de instrumentos digitales para la planificación, evaluado trimestralmente.

La existencia de instrumentos tecnológicos y planificaciones estratégicas, evidencian una transición hacia una organización más técnica y menos intuitiva. Sin embargo, los criterios de alto rendimiento se mantienen en 40% o superior, lo que representa un reto en situaciones de escasa digitalización o capacidades restringidas.

Cumplimiento de metas planificadas

Esta dimensión se ocupa de la ejecución operativa y el monitoreo:

- El porcentaje de proyectos que generan reportes de cumplimiento de objetivos, con revisión mensual, muestra el nivel de dedicación hacia la supervisión operacional.
- La cantidad de medidas correctivas puestas en marcha después del análisis de indicadores se evalúa bimestralmente, fomentando así una cultura de mejora constante.
- Finalmente, el porcentaje de objetivos logrados con pruebas de modificaciones correctivas comprueban si hay aprendizaje institucional y habilidad para adaptarse.

Estos componentes son esenciales para alcanzar metas y la sostenibilidad. Un alto rendimiento implica superar el límite del 40% en implementación, evaluación y perfeccionamiento.

Conclusiones

Los hallazgos indican que la mayoría de las iniciativas emprendedoras impulsadas por COOPI, se emplean los indicadores de gestión, aunque de forma predominante empírica e informal, se conoce generalmente su beneficio para el seguimiento de objetivos y la toma de decisiones, su implementación no cuenta como una estructura técnica organizada. Este uso limitado restringe la capacidad de los indicadores como instrumentos estratégicos para la planificación, valoración del rendimiento y mejora constante.

Se detectó un bajo grado de entendimiento en relación a los conceptos fundamentales vinculados a la administración por indicadores, particularmente en lo que respecta a la determinación de objetivos medibles, la elección de KPI's pertinentes y el uso de herramientas documentadas, para la supervisión. La brecha formativa constituye un obstáculo crucial, para alcanzar una administración basada en pruebas, dado que limita la habilidad de los encargados de los emprendimientos para analizar los datos y convertirlos en acciones tangibles.

La información examinada muestra una relación directa, entre la correcta utilización de indicadores en la planificación y la realización eficaz de objetivos operativos y estratégicos. Los emprendimientos que muestran una integración evidente de los indicadores en los procesos de planificación suelen exhibir resultados superiores en cuanto a seguimiento, adaptación y valoración del progreso, esto corrobora que los indicadores no solamente funcionan como instrumentos de control, sino que también son facilitadores fundamentales para la sostenibilidad y eficacia de las iniciativas.

Una de las debilidades más significativas detectadas es la falta de instrumentos estandarizados y sistemáticos, para el monitoreo y la valoración del rendimiento. A pesar de que algunos emprendimientos incluyen registros o tablas, su aplicación no está extendida ni relacionada con un modelo habitual a esta variabilidad metodológica, obstaculizando la adquisición de una perspectiva comparativa e imparcial del avance de los proyectos, lo que también complica la toma de decisiones a nivel Institucional, de parte de COOPI.

Recomendaciones

Se recomienda establecer un programa de capacitación continua enfocado en el uso y aplicación de indicadores de gestión, especialmente orientado a los responsables de los emprendimientos promovidos por COOPI. Esta recomendación responde a la brecha detectada entre el conocimiento teórico y la práctica operativa, lo cual limita la toma de decisiones basada en datos confiables.

Es necesario integrar de manera sistemática los indicadores de sostenibilidad, innovación y eficiencia operativa en los procesos de planificación organizacional. La investigación identificó que la mayoría de los planes carecen de indicadores claramente definidos, lo

que obstaculiza el seguimiento efectivo de metas y dificulta evaluar el impacto de las acciones emprendidas.

Se sugiere implementar herramientas tecnológicas simples y accesibles para el seguimiento de indicadores y cumplimiento de objetivos. Esta medida busca superar la limitada articulación entre la planificación formal y la ejecución operativa, permitiendo que los responsables de cada proyecto realicen ajustes oportunos en función del desempeño real.

Finalmente, se plantea institucionalizar evaluaciones trimestrales participativas que vinculen los resultados obtenidos con acciones correctivas documentadas. Este mecanismo facilitaría una cultura de mejora continua, haciendo que los aprendizajes derivados de la experiencia se conviertan en insumos para optimizar los emprendimientos bajo el ecosistema de acción de COOPI.

Referencias

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD]. (2018). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. UNAD. Obtenido de

- <https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/download/118/105/469?inline=1>
- Álvarez Orozco, D. G., Ruiz Domínguez, V. E., & Ramírez Manjarrez, N. I. (2022). CODEPENDENCIA LABORAL: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO. *Investigación & desarrollo*, 30(2). doi:<https://doi.org/10.14482/indes.30.2.158.7>
- Armijos, J., & Nuñez, A. (2020). Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos: Un caso de estudio en Chile y Ecuador. *Revista médica de Chile*, vol. 148.
- Arosemena Doss, E. E. (2022). *Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la Gerencia Estratégica de las empresas de Salud*. Obtenido de *odontología Vital* No. 37, Vol 1, 50-66, ISSN:2215-5740: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/odov/n37/1659-0775-odov-37-50.pdf>
- Ávila, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 13(23), 32-48. doi:<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Balarezo, A. (14 de mayo de 2024). *Métricas Universidad Ecotec*. Obtenido de <https://metricas.ecotec.edu.ec/archivos/noticias-metricas/emprendimientos-en-ecuador-2023#:~:text=A%20partir%20de%20los%20datos,nivel%20nacional%20durante%20el%202023>
- Banco Mundial. (2012). *Desarrollo sostenible, resiliencia y crecimiento*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/ext/es/home>
- Beltran, S., & Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo.*, 11(21). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2011). *Principles of corporate finance (10.^a ed.)*. Obtenido de Retrieved from California Public Utilities Commission -ISBN 978-0-07-353073-4: <https://docs.cpuc.ca.gov/PublishedDocs/SupDoc/A2204008/5468/496874121.pdf>
- Bruton, G., & Zahra, S. C. (2018). Examinando el emprendimiento desde una perspectiva indígena. *teoría y práctica del emprendimiento*, 42(3), 351-361. doi:<https://doi.org/10.1177/1042258717741129>
- Bueno, J. E., & Santos-Cuevas, D. C. (Julio - Diciembre de 2012). *TEORÍA DE LA AGENCIA EN LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL. CASOS*. Obtenido de ISSN: 0121-182X: <https://www.redalyc.org/pdf/876/87625443009.pdf>
- Buitrón Cañadas, L. E. (2024). La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión. *Cofin Habana*, 18(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100010

- Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., & Garcés-Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2546>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2019). *Registro Oficial Suplemento 351*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2023). Obtenido de https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Monitoreo_PND_2023.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Obtenido de Ultima modificación: 13-jul-2011: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cooperazione Internazionale. (2020). *COOPI*. Obtenido de Juntos mejoramos al mundo: <https://coopi.org/uploads/home/15f97f3ddc960c.pdf>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Obtenido de SAGE Publications.: <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Escalona, K. P. (1 de abril de 2019). *PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS: LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)*. Obtenido de Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, vol. 3, núm. 10, pp. 126-134, 2019 : <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968042003/html/>
- Estrategia de Competencias de la OCDE. (21 de 06 de 2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019*. Obtenido de https://www.oecd.org/es/publications/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20.html
- Excelencia, C. d. (2016). Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Obtenido de <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guia-indicadores.pdf>
- Francischetti, C. E., Bertassi, A. L., Souza Girioli Camargo, L., Padoveze, C. L., & Calil, J. F. (2014). *El análisis de riesgos como herramienta para la toma de decisiones relativas a inversiones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=87732404006>
- García Cediél, G., & Carrillo Bautista, M. (2016). Indicadores de Gestión: Manual Básico de aplicación para Mipymes. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318559845_Indicadores_de_Gestion_Manual_Basico_de_aplicacion_para_Mipymes

- García, L. Y., & Sorhegui Rodríguez, R. A. (18 de 02 de 2020). *La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial*. Obtenido de EVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 7, 1–15.: DOI: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.304>
- Ghiglione, F. (18 de Julio - Diciembre de 2021). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA*. Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones - ISSN 2314 – 3738 : <https://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n18/2314-3738-cadmin-18-87.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor, GEM. (2024). *GEM* . Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-2023-2024>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala. (2021). *GAD Machala*. Obtenido de ORDENANZA N° 011: <https://www.machala.gob.ec/WebVieja/informacion/ordenanzas/2021/11-2021.pdf>
- Gómez Romero, C. (2025). Modelo de indicadores para tomar decisiones en gestión administrativa en establecimientos de salud. *Revista InveCom*, 15(3). doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14537969>
- González Millan, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Cárdenas Barrera, E. V. (2012). Caracterización y medición del nivel de gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá. *Estudios Gerenciales*, 339-362. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21225840018>
- Guacho Medina, I. S., Razo Ascazubi, C., & Faz Cevallos, W. E. (2023). Indicadores de Gestión en los Emprendimientos de la Dirección de Fomento Productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi. *Revista de investigación SIGMA*, 11(01). Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3339>
- Guevara, G. A. (28 de 12 de 2020). *Perspectivas globales del emprendimiento social y su impacto con el desarrollo económico sostenible*. Obtenido de E-ISSN: 2528-8083: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4453565>
- Hernández Sampieri, R. (2013). *Las rutas metodológicas cuantitativa, cualitativa y mixta en la investigación científica*. Obtenido de Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 3(5), 1–34.: http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Herrera, S., & Herrera, C. (2023). Diseño de un modelo de analítica de datos para la medición del desempeño de proyectos. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/12853>
- Hildebrandt Grover Manza-Díaz, G., Coronado-Proañó, C. C., & Esteves-Fajardo, Z. I. (2025). La gestión administrativa apoyada con herramientas tecnológicas

- emergentes. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*. doi:<https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.322>
- Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorsa, A., & Rodríguez Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501-522. doi:DOI: <https://doi.org/10.6018/rie.546401>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Principales resultados del Registro Estadístico de Empresas (REEM) 2023*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Juárez Hernández, J. O. (2018). *Administración del desempeño: Planeación Gestión y Evaluación Guía para planear, gestionar, medir y evaluar el desempeño*. Dos Consultores, S.A. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325412103_ADMINISTRACION-DEL-DESEMPEÑO-Planeacion-Gestion-y-EvaluacionGuia_para_planear_gestionar_medir_y_evaluar_el_desempeno
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori Koing, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo; Fundes Internacional.
- Kantis, H., Federico, J., & Girandola, M. S. (2021). Tensiones y desafíos en la evaluación del impacto de las políticas de emprendimiento. *Tec Empresarial*, 15(1), 36-55. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592021000100036&script=sci_arttext
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Fundamentos conceptuales del Cuadro de Mando Integral. *Manuales de investigación en contabilidad de gestión*, 3, 1253-1269. doi:[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Lemoine-Quintero, F., Montesdeoca Calderón, M., & Hernández Rodríguez, N. (2023). *Revista Gestionar*, 56-67. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/373703515_Plan_de_negocio_y_emprendimientos_contribucion_al_fortalecimiento_comercial_en_el_destino_Sucre-San_Vicente
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (09 de 06 de 2011). *Registro Oficial No. 236*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (28 de 02 de 2020). *Suplemento del Registro Oficial No. 151*. Obtenido de ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR Oficio No. SAN-2020-1526: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- López-Lemus, J. A., & Garza-Carranza, M. T. (2019). *Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras*. Obtenido de ISSN 2007-0705 - vol.11, n.22, pp.357-383.: <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
- Manzano-Ibarra, M., & Zamora-Sánchez, R. y.-C. (25 de 03 de 2019). *Propuesta Metodológica para la generación de indicadores clave de desempeño apoyada en la tecnología de información*. Obtenido de tecnología. Glosas de innovación

- aplicadas a las pymes 8 (1) pp:
<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/10-29>
- Maritz, A., & Brown, C. (2013). Enhancing entrepreneurial self-efficacy through vocational entrepreneurship education programmes. *Journal of Vocational Education & Training*, 65(4), 543–559.
doi:<https://doi.org/10.1080/13636820.2013.853685>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47.
doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muños, W., & Guerrero Cabarcas, M. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas. *Investigación administrativa*, 51(130). Obtenido de
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782022000200006
- Molinari, F. L. (s.f.). *Colección EOI Estilos de Dirección en Andalucía ¿Por qué fracasan algunos emprendedores?*. Obtenido de Los quince errores mas frecuentes :
<https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente52054.pdf>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Nunes, F., Alexandre, E., & Gaspar, P. D. (2024). Implementación de indicadores clave de rendimiento y diseño de soluciones de tablero de control en una empresa de componentes automotrices: un estudio de caso. *A case study. Administrative Sciences*. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci14080175>
- Organización Internacional, d. t. (2019). *Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es>
- Oyarvide, H., Murgueytio, J., & Oyarvide, N. (Abril - Junio de 2021). *Análisis del impacto económico y social por la pandemia del COVID 19 y su Influencia en los emprendimientos Ecuatorianos*. Obtenido de ISSN: 2477-8818: DOI:
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1883>
- Palacios, A., & Ruiz, S. (02 de Mayo - Agosto de 2020). *EL EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA: UN ANÁLISIS DE SU ETIMOLOGÍA, TIPOLOGÍA Y PROCESO*. Obtenido de e-ISSN: 2528 - 7869: DOI:
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2115
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Obtenido de
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1508060>
- Parra Trelles, L. R. (2023). *El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth*. Obtenido de ECA Sinergia, 14(3), 105-113. :
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588575738009>

- Pérez, D., Font, E., & Ortiz, M. (2016). Emprendimiento y Gestión del Conocimiento. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.*, 3(3), 422-440. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564677241012>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. Obtenido de <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=17501402>
- Rincón, A., Castañeda, A., & Prada, Y. (2011). La planificación estratégica como proceso de integración de un modelo de indicadores. *Revista Veritas*, 1-12. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400015
- Rojas, M. P., Chávez, V., & Kerwin, J. (2024). Factores determinantes del éxito de los emprendimientos universitarios. *Revista InveCom*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10625673>
- Rojas-Díaz, P. J.-M.-M. (15 de Agosto de 2023). *Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones*. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA - ISSN: 2542-3088: <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>
- Salgado Monar, J. H. (2 de Agosto de 2023). *El emprendimiento em el Ecuador*. Obtenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.923>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Secretaría Técnica de Planificación. (s.f.). *ineamientos y directrices para el seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Documento-Seguimiento-y-Evaluaci%C3%B3n-final.pdf>
- Silva Matiz, D. A. (2020). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U4S11L3.pdf>
- Terán-Yépez, E. F., & Guerrero-Mora, A. M. (05 de 03 de 2020). *Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones*. Obtenido de Revista Espacios: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>
- Tomalá Cabrera, J. A. (02 de 07 de 2024). *Indicador clave de rendimiento (KPI) en una empresa del sector retail de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2416>
- Torres Merlo, O. X. (2023). Causas y consecuencias del cierre de los emprendimientos en la ciudad de Ibarra, Ecuador . *Revista Uniandes Episteme*, 10(3), 377–391. , <https://doi.org/10.61154/rue.v10i3.3136>.

- Townsend, J., & Mosquera, X. (2024). *Competitiveness, Social Networks, and Innovation as Econometric Variables: Their Impact on Managerial Decision-Making*. Obtenido de ISSN-e 0718-2724, Vol. 19, N°. 3, 2024, págs. 61-70: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/4542/1567>
- Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (2019). La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones. *UEES*. Obtenido de <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Urriolagoitia, L., & Alemany, L. (2018). Emprendimiento innovador y crecimiento económico: abriendo la caja negra desde la investigación académica. *Revista De Economía*(904), 904. doi:<https://doi.org/10.32796/ice.2018.904.6521>
- Valle Núñez, A. P. (05 de 2020). *a planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Obtenido de Scielo 12(3), 160-166.: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Villa Ruiz, N. E. (2021). Estudio histórico de evaluación: Cumplimiento de metas de la Secretaría de Hacienda. *Secretaría de Economía y Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Sonora del ejercicio 2015. Trascender, contabilidad y gestión*, 6(16), 2-102. doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i16.91>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Encuesta

VARIABLE: Indicadores de Gestión					
DIMENSIÓN: Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión					
SUBDIMENSION: Conocimiento de herramientas tecnológicas emergentes					
INDICADOR: Nivel de Comprensión sobre indicadores de gestión					
1. Usted conoce el significado de KPI (Indicador Clave de Desempeño) y su utilidad en la gestión de un emprendimiento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Usted puede identificar diferentes tipos de indicadores de gestión, como los relacionados con eficiencia, eficacia, sostenibilidad e innovación.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Usted considera que el uso de indicadores de gestión le permite tomar decisiones informadas en su emprendimiento.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
SUBDIMENSION: Nivel de aplicación práctica de indicadores					
INDICADOR: Uso de indicadores de Gestión					
4. Usted utiliza indicadores de gestión de forma regular para monitorear las actividades de su emprendimiento.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Usted revisa periódicamente los resultados de los indicadores aplicados en su negocio.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Usted emplea indicadores de gestión como parte de su rutina administrativa, profesional.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
INDICADOR: Decisiones operativas tomadas en función de indicadores					
7. Usted ha tomado decisiones operativas basadas en los resultados que le proporcionan los indicadores de desempeño	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Usted ajusta procesos, productos o servicios de su emprendimiento según los datos obtenidos mediante indicadores.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9. Usted considera los resultados de los indicadores como base para implementar mejoras en su negocio.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
DIMENSIÓN: Planificación y uso de indicadores					
SUBDIMENSIÓN: Presencia de planes estratégicos u operativos					
INDICADOR: Porcentaje de emprendimientos con planificación documentada					
10. Usted ha elaborado un documento o guía donde define los objetivos y metas que desea alcanzar con su emprendimiento.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11. Usted tiene por escrito un plan o esquema que le ayuda a organizar las actividades de su negocio.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. Usted utiliza un documento de planificación para tomar decisiones sobre las acciones a seguir en su emprendimiento.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
INDICADOR: Nivel de detalle del plan en términos de metas e indicadores					
13. Usted ha identificado metas cuantificables que le permiten evaluar el avance de su emprendimiento.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. Su planificación incluye indicadores o medidas que le permiten verificar si las metas se están cumpliendo.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15. El plan que utiliza en su emprendimiento incluye fechas, cantidades u objetivos concretos para cada actividad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
SUBDIMENSION: Integración de indicadores en los planes					
INDICADOR: Grado de alineación entre los indicadores y los objetivos de los planes					
16. Usted selecciona los indicadores de gestión en función de los objetivos o metas que desea alcanzar con su emprendimiento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17. Los indicadores que usted utiliza están directamente relacionados con las actividades clave que ha planificado.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. Usted revisa si los resultados de sus indicadores reflejan avances en las metas establecidas en su planificación.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
INDICADOR: Periodicidad en el Número de planes que incorporan indicadores de seguimiento					
19. Usted incluye indicadores o medidas específicas dentro de su planificación para hacer seguimiento al cumplimiento de sus metas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20. Usted ha incorporado en su planificación herramientas o mecanismos (como registros, cuadros o tablas) para evaluar los avances de su emprendimiento.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21. Usted utiliza indicadores (como ventas, número de clientes, costos u otros datos) como parte del control de lo que se ha planificado.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
DIMENSIÓN: Cumplimiento de metas planificadas					
SUBDIMENSION: Cumplimiento de metas					
INDICADOR: Porcentaje de metas alcanzadas según los indicadores aplicados					
22. Usted revisa los resultados de sus indicadores para comprobar si las metas que se propuso han sido alcanzadas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23. Usted ha logrado cumplir la mayoría de las metas que incluyó en la planificación de su emprendimiento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24. Usted compara periódicamente los resultados reales de su negocio con las metas establecidas para evaluar su avance	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
INDICADOR: Periodicidad en la evaluación de metas					

25. Usted evalúa con regularidad si las metas establecidas para su emprendimiento se están cumpliendo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26. Usted establece periodos fijos (semanales, mensuales, trimestrales, etc.) para revisar el cumplimiento de las metas planificadas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27. Usted realiza seguimientos frecuentes al avance de su emprendimiento, comparando resultados reales con lo que había planificado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Anexo 2. Cuestionario de Entrevista

INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO Y CONTEXTO

- Nombre del entrevistado: _____
- Cargo/rol en la organización: _____

ENTREVISTA	
Nº	PREGUNTAS
1	¿Qué tipo de indicadores de gestión se emplean actualmente para evaluar el desempeño de los emprendimientos? - Financieros - Sociales - De impacto - Otros _____
2	¿Qué proceso o metodología siguen para diseñar y seleccionar los indicadores de gestión en su emprendimiento?
3	¿Consideran el enfoque SMART al diseñar sus indicadores? ¿Podría darme un ejemplo?
4	¿Qué criterios aseguran que los indicadores seleccionados son útiles, relevantes y adaptados a las características de los emprendimientos?
5	¿Con qué frecuencia revisan y actualizan sus indicadores? - Mensual - Trimestral - Anual - Otros: _____
6	¿Utilizan algún método de comparación (benchmarking) para interpretar sus indicadores en relación con estándares del sector o con experiencia de otros emprendimientos similares?
7	¿Puede compartir un ejemplo en el que los indicadores hayan influido en una decisión estratégica?
8	¿Usted o su equipo han recibido capacitación relacionada con el diseño, implementación o uso de indicadores de gestión? Si es así, ¿en qué consistió?
9	¿Cómo calificaría el nivel de conocimiento teórico que tiene su equipo sobre indicadores de gestión? ¿Existen diferencias significativas entre los miembros?
10	¿Qué fuentes de información o recursos utilizan para mantenerse actualizados en cuanto a indicadores de gestión? - Libros - Manuales - Capacitaciones externas - Redes de emprendimiento - Otros: _____
11	¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utilizan para la aplicación práctica y análisis de sus indicadores? - Software - Gráficos - Hojas de cálculo - Registros manuales, etc.) - Otros: _____
12	¿Qué barreras o limitaciones han enfrentado para aplicar efectivamente los indicadores en los diferentes tipos de emprendimientos? - Falta de tiempo - Desconocimiento técnico - Escasez de herramientas tecnológicas - Otros: _____
13	¿Qué tipo de planificación organizacional manejan? - Cronogramas - Metas trimestrales - Planes anuales - Otros: _____
14	¿De qué manera se integran los indicadores en la planificación para medir el avance y cumplimiento de objetivos? ¿En qué momento los definen?

15	¿Qué criterios emplean para alinear los indicadores con los objetivos específicos de su planificación? - Indicador relacionado con metas de ventas - Producción - Impacto social - Otros: _____
16	¿Cómo se utiliza la información proporcionada por los indicadores en su proceso de toma de decisiones?
17	¿Qué impacto ha tenido el uso de indicadores en la calidad y efectividad de las decisiones?
18	¿Qué mecanismos utilizan para verificar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado a través de sus indicadores de gestión?
19	¿Realizan evaluaciones o auditorías (internas/externas) de los indicadores? ¿Con qué frecuencia?
20	¿Cómo utilizan los resultados de las evaluaciones de desempeño para implementar mejoras en los emprendimientos?

Anexo 3. Nivel de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión.

PREGUNTAS	TDA	DA	NDA/NED	ED	TED	MEDIA	Des. Estandar
1. Comprensión de KPI	3	3	2	2	2	3,25	1,485
2. Tipos de indicadores de gestión	3	5	2	1	1	3,67	1,231
3. Indicadores para decisiones informadas	3	8	1	0	0	4,17	0,577
4. Monitoreo con indicadores	6	6	0	0	0	4,50	0,522
5. Revisión periódica de indicadores	4	8	0	0	0	4,33	0,492
6. Integración de indicadores en gestión	3	9	0	0	0	4,25	0,452
7. Decisiones operativas con indicadores	2	8	1	1	0	3,92	0,793
8. Ajustes basados en indicadores	4	6	2	0	0	4,17	0,718
9. Mejoras basadas en indicadores	5	7	0	0	0	4,42	0,515
Total	3,67	6,67	0,89	0,44	0,33	4,07	0,754

Anexo 4. Dimensión y uso de indicadores

PREGUNTAS	TDA	DA	NDA/NED	ED	TED	MEDIA	Des. Estándar
10. Objetivos y metas escritas	4	5	2	0	1	3,92	1,165
11. Planificación escrita del emprendimiento	4	8	0	0	0	4,33	0,492
12. Planificación como herramienta de decisión	4	5	2	0	1	3,92	1,165
13. Metas cuantificables del emprendimiento	6	4	1	1	0	4,25	0,965
14. Indicadores para verificar metas	5	5	1	1	0	4,17	0,937
15. Plan con metas específicas	3	5	3	1	0	3,83	0,937
16. Selección de indicadores según metas	3	8	1	0	0	4,17	0,577
17. Indicadores vinculados a estrategias	4	6	2	0	0	4,17	0,718
18. Análisis de indicadores y avance	3	9	0	0	0	4,25	0,452
19. Seguimiento de metas con indicadores	3	9	0	0	0	4,25	0,452
20. Herramientas documentadas de seguimiento	2	6	0	2	2	3,33	1,435
21. Indicadores para control de planificación	4	7	1	0	0	4,25	0,622
Total	3,75	6,42	1,08	0,42	0,33	4,07	0,83

Anexo 5. Cumplimiento de metas planificadas

PREGUNTAS	TDA	DA	NDA/NED	ED	TED	MEDIA	Des. Estandar
22. Verificación de metas con indicadores	4	7	1	0	0	4,25	0,622
23. Comparación de resultados y metas	4	8	0	0	0	4,33	0,492
24. Comparación periódica de avance	4	7	1	0	0	4,25	0,622
25. Evaluación del cumplimiento de metas	3	8	1	0	0	4,17	0,577
26. Períodos definidos para revisión de metas	6	5	1	0	0	4,42	0,669
27. Seguimiento frecuente del avance	5	7	0	0	0	4,42	0,515
Total	4,33	7,00	0,67	0,00	0,00	4,31	0,58