

“Diagnóstico de Gestión y Plan de Mejora Con Cuadros de Control del
Programa de Inclusión Productiva de la Secretaria Técnica para la Gestión
Inclusiva en Discapacidades (SETEDIS)”

Proyecto Integrador realizado por:

FERNANDA GABRIELA ALVARADO ESPINOZA

GEANCARLO MACÍAS MERA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

INGENIERÍA EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS

Director de Proyecto: Econ. Pablo A. Soriano Idrovo

Septiembre , 2016

RESUMEN

El Proyecto tiene como objetivo fortalecer el proceso que realiza el programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS y mejorar el desarrollo del plan estratégico vigente, para que la Secretaría pueda desarrollar los objetivos de acuerdo a la misión y visión establecidos, y las personas con discapacidad tengan una inclusión efectiva en la vida productiva del país.

El diagnóstico del programa se llevó a cabo mediante el análisis de información concerniente a los años 2014 y 2015 para tener una clara perspectiva de la situación actual de la SETEDIS.

Se utilizaron técnicas de investigación exploratoria para comprender la situación actual y datos gubernamentales apoyados en la Ley de Transparencia, donde toda la información es pública. Se obtuvieron además datos mediante entrevistas con los representantes de la SETEDIS en Guayaquil.

Asimismo se realizaron pruebas de recorrido para evidenciar fallas en el proceso, análisis de los proyectos financiados y no financiados, así como encuestas que permitieron aclarar dudas para conocer más a fondo los problemas existentes, por otra parte se procedió a evaluar los resultados obtenidos en las matrices: FODA, EFI y EFE, Diagrama Causa Efecto Ishikawa y Modelo de los 5 porqués.

Finalmente se creó la Matriz de Estrategias con Perspectivas del BSC, con el fin de mejorar aspectos negativos de los procesos realizados.

Con la definición de los objetivos estratégicos, se lograron identificar los riesgos que afectan su cumplimiento, y se elaboró una matriz de riesgo y un plan de acción a tomar para llevar una correcta gestión y prevención de estos.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a Dios. A nuestros padres que con su amor y apoyo nos han guiado durante nuestra carrera. A nuestros profesores que con sus conocimientos impartidos han sido los pilares para poder cumplir nuestras metas. Al Economista Pablo Soriano por haber estado con nosotros guiandonos en el proceso del proyecto integrador quien nos ha brindado sus conocimientos y experiencia para culminar con éxito este proyecto.

Fernanda Alvarado Espinoza

Gencarlo Macias Mera

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios por brindarme cada día de vida. A mi madre Magaly que con su amor y apoyo me ha guiado durante mi carrera, a mi padre Telmo que ha sido incondicional para culminar mis metas. A mis cinco hermanas Liliana, Johana, Andrea, Evelyn, Pamela, y mis hermanos Justin y Leonardo que siempre se han preocupado y cuidado de mí, a mis profesores que con sus conocimientos impartidos han sido el pilar para poder conseguir mis metas. Al Ingeniero Luis Cadena, quien gracias a cuya grandiosa colaboración hemos podido desarrollar nuestro trabajo.

Fernanda Alvarado Espinoza

El esfuerzo que he brindado en la realización de este proyecto lo dedico a Dios quien ha estado en cada momento de mi vida dándome la fuerza y coraje para cumplir todas mis metas propuestas al momento. También dedico este proyecto a mis padres Disifredo y Martha por ser los pilares fundamentales de mi vida, del cual estoy totalmente agradecido por el apoyo incondicional que me dieron durante toda mi etapa universitaria.

Geancarlo Macias Mera

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Fernanda Gabriela Alvarado Espinoza

Geancarlo Macias Mera

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
TABLA DE CONTENIDO.....	VI
LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTADO DE TABLAS.....	XI
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Beneficiarios.....	4
1.5 Alcance del proyecto.....	5
1.6 Objetivos.....	6
1.6.1 Objetivo general.....	6
1.6.2 Objetivos específicos.....	6
2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco de Referencia.....	7
2.2 Marco conceptual.....	8
2.2.1 Diseño de la investigación.....	8
2.2.2 Diseño de la muestra.....	11
2.2.3 Técnicas para obtención de datos descriptivos.....	14
2.2.4 Indicadores Financieros.....	15
2.2.5 Análisis de los Indicadores no Financieros.....	16
2.2.6 Análisis FODA.....	20
2.2.7 Matrices EFE y EFI.....	20
2.2.8 Pruebas de Recorrido.....	23
2.2.9 Diseño de una Prueba de Recorrido.....	23
2.2.10 Prueba de recorrido proceso del programa de inclusión productiva y participativa de la SETEDIS.....	24

2.2.11	Plan de Mejora.....	27
2.2.12	Diseño de un plan de mejora	27
3	METODOLOGÍA.....	30
3.1	Diseño de la investigación	30
3.1.1	Diseño de la investigación Exploratoria	30
3.1.2	Diseño de la muestra	31
3.1.3	Diseño de la Investigación Concluyente.....	32
3.2	Técnicas para obtención de datos	32
3.2.1	Observación	32
3.2.2	Entrevistas no estructuradas	32
3.2.3	Encuestas	33
3.3	Procesamiento y análisis de datos.....	33
4	DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE LA SETEDIS	34
4.1	Descripción general de la empresa.....	34
4.2	Misión, Visión, Valores y Objetivos.....	36
4.2.1	Misión	36
4.2.2	Visión.....	36
4.3	Valores y principios.....	36
4.3.1	Principios.....	36
4.3.2	Valores	36
4.4	Objetivos Institucionales	37
4.5	Plan Estratégico	38
4.6	Organigrama de la empresa	40
4.6.1	Planta central	40
4.6.2	Territorio	41
4.6.3	Descripción del organigrama	41
4.7	Análisis organizacional.....	45
4.8	Proceso de desarrollo de los emprendimientos	46
4.8.1	Desarrollo de la prueba de recorrido	51
4.8.2	Análisis del estudio del proceso de desarrollo de los emprendimientos.....	53
4.9	Análisis de indicadores no financieros.....	54
4.9.1	Indicadores de emprendimientos no financiados.....	54
4.9.2	Análisis de emprendimientos no financiados	54
4.9.3	Análisis de emprendimientos financiados	55
4.9.4	Indicadores de emprendimientos financiados.....	60
4.9.5	Indicadores de Eficacia.....	60
4.9.6	Indicadores de Eficiencia.....	61

4.9.7	Indicadores de Calidad	62
4.9.8	Indicadores de Economía	63
4.10	Indicadores Económicos de la SETEDIS.....	65
4.10.1	Porcentaje de ejecución del presupuesto	65
4.10.2	Análisis de indicadores económicos de la SETEDIS.	66
4.11	Análisis de encuestas realizadas a los emprendedores	68
4.12	Matrices Estratégicas.....	82
4.12.1	Matriz FODA	82
4.12.2	Matrices EFE y EFI	84
4.13	Análisis de las causas del problema	86
4.13.1	Diagrama Causa Efecto Ishikawa.....	86
4.13.2	Análisis de cinco porqués de problemas encontrados.....	87
5	PLAN DE MEJORA.....	91
5.1	Planeación de Estrategias con perspectivas del Balance Scorecard	91
5.2	Mapa Estratégico.	92
5.3	Objetivos Estratégicos de acuerdo a las perpestivas del BSC.....	93
5.3.1	Perspectiva de la Ciudadanía	93
5.3.2	Perspectiva de Usuarios Directos.....	94
5.3.3	Perspectiva de Procesos Internos	94
5.3.4	Perspectiva de Recursos Humanos	95
5.4	Matriz de indicadores	96
6	RIESGOS PERCIBIDOS DEL PLAN DE MEJORA	102
6.1	Matriz de Riesgos.....	102
6.2	Matriz de Valoracion de Riesgos.....	104
6.3	Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos	106
6.4	Plan de prevención de riesgos	107
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
7.1	Conclusiones	108
7.2	Recomendaciones.....	110
	REFERENCIAS.....	112
	APÉNDICE A.....	115
	APÉNDICE B.....	119
	ANEXOS.....	122

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Beneficiarios del Proyecto	4
Ilustración 2.1 Proceso para la elaboración de una Investigación de Mercados	8
Ilustración 2.2 Cuadro del Diseño de la investigación	9
Ilustración 2.3 Métodos para el Diseño de la investigación Descriptiva	11
Ilustración 2.4 Cuadro del Diseño de la Muestra	12
Ilustración 2.5 Tipos de Indicadores no Financieros	17
Ilustración 2.6 Matriz FODA	20
Ilustración 2.7 Pasos para el desarrollo de la Matriz EFE	21
Ilustración 2.8 Pasos para el Desarrollo de la Matriz EFI	22
Ilustración 4.1 Organigrama de la SETEDIS	40
Ilustración 4.2 Organigrama de Territorio	41
Ilustración 4.3 Proceso coordinado con BNF	46
Ilustración 4.4 Prueba de recorrido PROCESO DESARROLLO DE EMPRESARIOS SETEDIS	52
Ilustración 4.5 Datos encontrados de proyectos no financiados	54
Ilustración 4.6 Resultado de género de los emprendedores.	56
Ilustración 4.7 Resultados Edades de los emprendedores	56
Ilustración 4.8 Resultado Administradores de los Negocios.	57
Ilustración 4.9 Resultados de Emprendedores con créditos vencidos	58
Ilustración 4.10 Resultados Del Nivel de Educación de los Emprendedores	59
Ilustración 4.11 Variación del presupuesto de la SETEDIS	67
Ilustración 4.12 Ejecución del Presupuesto	67
Ilustración 4.13 Resultados Pregunta 1. Sección A	69
Ilustración 4.14 Pregunta 2. Sección A	70
Ilustración 4.15 Pregunta 3. Sección A	71

Ilustración 4.16 Pregunta 4. Sección A	71
Ilustración 4.17 Preguntas 5 y 6. Sección A.....	72
Ilustración 4.18 Pregunta 7 y 8. Sección A	73
Ilustración 4.19 Pregunta 9. Sección A	74
Ilustración 4.20 Pregunta 1. Sección B.....	75
Ilustración 4.21 Pregunta 2. Sección B.....	76
Ilustración 4.22 Pregunta 3. Sección B.....	78
Ilustración 4.23 Preguntas 4 y 5. Sección B.....	79
Ilustración 4.24 Pregunta 1. Sección C	80
Ilustración 4.25 Pregunta 2. Sección C	81
Ilustración 4.26 Diagrama Causa - Efecto Ishikawa	87
Ilustración 5.1 Matriz de Estrategias con Perspectivas del BSC.....	91
Ilustración 5.2 Mapa Estratégico de Estrategias Propuestas.....	92

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.1 Resumen de Gestión del SETEDIS	2
Tabla 2.1 Indicadores de Eficacia según el tipo de resultado	18
Tabla 2.2 Indicadores de Eficiencia Según Producto Medio-Carga de Trabajo	18
Tabla 2.3 Indicadores de Calidad	19
Tabla 2.4 Indicadores de Economía	19
Tabla 2.5 Ejemplo de Matriz EFE	22
Tabla 2.6 Tabla de Prueba de Recorrido para la SETEDIS	26
Tabla 4.1 Indicadores de Eficacia según el tipo de resultado	60
Tabla 4.2 Indicadores de Eficiencia Según Producto Medio-Carga de Trabajo	61
Tabla 4.3 Indicadores de Calidad	62
Tabla 4.4 Indicadores de Economía	64
Tabla 4.5 Presupuesto SETEDIS 2015	65
Tabla 4.6 Presupuesto SETEDIS 2014	65
Tabla 4.7 Matriz de Fortalezas	82
Tabla 4.8 Matriz de Oportunidades	83
Tabla 4.9 Matriz de Debilidades	83
Tabla 4.10 Matriz de Amenazas	83
Tabla 4.11 Matriz de Factores Externos	84
Tabla 4.12 Matriz de Factores Internos	85
Tabla 4.13 Análisis 5 Por qué #1	89
Tabla 4.14 Análisis 5 Por qué #2	90
Tabla 5.1 Estrategias y Objetivos de acuerdo a la perspectiva de Ciudadanía	93
Tabla 5.2 Estrategias y Objetivos de acuerdo con la perspectiva de Usuarios Directos	94

Tabla 5.3 Estrategias y Objetivos de acuerdo a la perspectiva de Procesos Internos	94
Tabla 5.4 Estrategias y Objetivos de acuerdo a la perspectiva de Recursos Humanos	95
Tabla 5.5 Matriz de Indicadores para el control del plan de mejor de la SETEDIS	97
Tabla 6.1 Matriz de Riesgos Percibidos en el plan de Mejora	102
Tabla 6.2 Matriz de Valoración de Riesgos percibidos en el Plan de Mejora	105
Tabla 6.3 Plan de Prevención de Riesgos	107

1 INTRODUCCIÓN

El Ecuador es considerado un referente mundial en inclusión social de personas con discapacidad (El Universo, 2016), en torno a quienes se han modificado normativas, derechos y beneficios mediante la aprobación de la nueva Constitución 2008 y la creación de la Ley Orgánica de Discapacidades 2012, en donde se definen leyes que ayudan a promover la inclusión social, igualdad de oportunidades, incentivos y apoyos de proyectos productivos con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, sus familias y la comunidad.

La metodología GPR (Gobierno por Resultados) orienta las acciones del gobierno a cumplir los objetivos nacionales; fue creada con la intención de mejorar la ejecución del presupuesto de estado y puesta en marcha a fin de controlar eficientemente las instituciones públicas y de los diferentes programas del Gobierno. La implementación de esta metodología incluye una herramienta informática que genera los reportes necesarios para que la Secretaría Nacional de la Administración Pública ejecute un control eficiente y tome decisiones de acuerdo a los planes estratégicos del Estado.

SETEDIS (Secretaría Técnica para la gestión inclusiva en discapacidades) al ser una institución pública creada el 30 de Mayo de 2013 como una entidad adscrita a la Vicepresidencia de la República, está encargada de promover el desarrollo de programas y proyectos de: Inclusión Productiva y Participativa, Accesibilidad Universal, Gestión Inclusiva del Riesgo y Cooperación Internacional, los cuales son considerados los cuatro ejes de acción que permiten que la SETEDIS logre mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

El programa de **Inclusión Productiva y Participativa** de la SETEDIS promueve el desarrollo de proyectos productivos mediante el diseño de un plan de negocio, estudio de mercado, viabilidad financiera y obtención de crédito con el fin de incluir a las personas con discapacidad al proceso de cambio de la Matriz Productiva del país en condiciones de equidad. Sin embargo, existe una gran cantidad de proyectos que han fracasado o están en declive y que, a pesar de que SETEDIS ha cumplido con la meta GPR, no ha logrado la inmersión efectiva de estas personas en la vida productiva del país.

El propósito de la investigación es diagnosticar falencias en el proceso que utiliza la SETEDIS para el desarrollo de los proyectos productivos y ofrecer un plan de mejora

con estrategias de control que disminuya el riesgo de fracaso de los proyectos o emprendimientos financiados y en etapa de implementación.

1.1 Antecedentes del problema

En el año 2014 la SETEDIS a través del Programa de Inclusión Productiva gestionó en la provincia del Guayas alrededor de 45 emprendimientos, llegando a un 70% de la meta GPR establecida, e implementó 22 emprendimientos que lograron cubrir tan solo el 43% de la meta GPR definida.

En el 2015 la institución logró gestionar 103 proyectos y llegó a cubrir el 104% de la meta GPR, e implementó 34 emprendimientos que lograron cubrir tan solo el 43% de la meta GPR establecida.

Se puede apreciar en la tabla adjunta el acumulado de los años 2013 a 2015, que evidencia que efectivamente se cumple en un 92% los emprendimientos asesorados y en un 35% los emprendimientos implementados.

El problema radica en que del total de los negocios que fueron aprobados y puestos en marcha, existe un 27% que ha tenido problemas en el pago de sus obligaciones financieras, lo que deja en evidencia el bajo rendimiento que afrontan los negocios, que ni siquiera les permite pagar al día la deuda contraída.

Tabla 1.1 Resumen de Gestión del SETEDIS

PROVINCIA DEL GUAYAS			
ESTATUS	PROCESO	TOTAL PROYECTOS ACUMULADOS	%
ASESORADOS	META GPR	203	
	CUMPLIMIENTO SETEDIS	187	92%
IMPLEMENTADOS	META GPR	158	
	CUMPLIMIENTO SETEDIS	56	35%
	EN DECLIVE	15	27%

Fuente: SETEDIS

Elaborado por: Los autores

1.2 Planteamiento del Problema

Con base en los resultados obtenidos en años anteriores, se observa que SETEDIS a pesar de cumplir la meta GPR establecida, tiene un alto índice de emprendimientos financiados que actualmente están en declive o fracaso, lo que provoca una inclusión poco efectiva de las personas con discapacidad en el sector productivo del país.

Según el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades dentro de la provincia del Guayas, existen 94.043 personas con discapacidad aptas para acceder a los servicios que ofrece el programa de inclusión productiva de la SETEDIS, lo cual representa una gran demanda en comparación con las demás provincias del país. Actualmente sólo el 0,02% se ha visto beneficiado en esta provincia.

1.3 Justificación

El propósito de este proyecto es realizar un diagnóstico de la organización e identificar mediante análisis y técnicas de estudio las falencias que afectan actualmente tanto al programa de Inclusión Productiva como a las personas con discapacidad que han sido financiadas.

A través de la identificación de los emprendimientos que han fracasado y el análisis de las causas, se presentarán estrategias complementarias que van ayudar a disminuir el riesgo de fracaso de los negocios financiados y lograr una inclusión efectiva de las personas con discapacidad y sus negocios en la vida productiva del país.

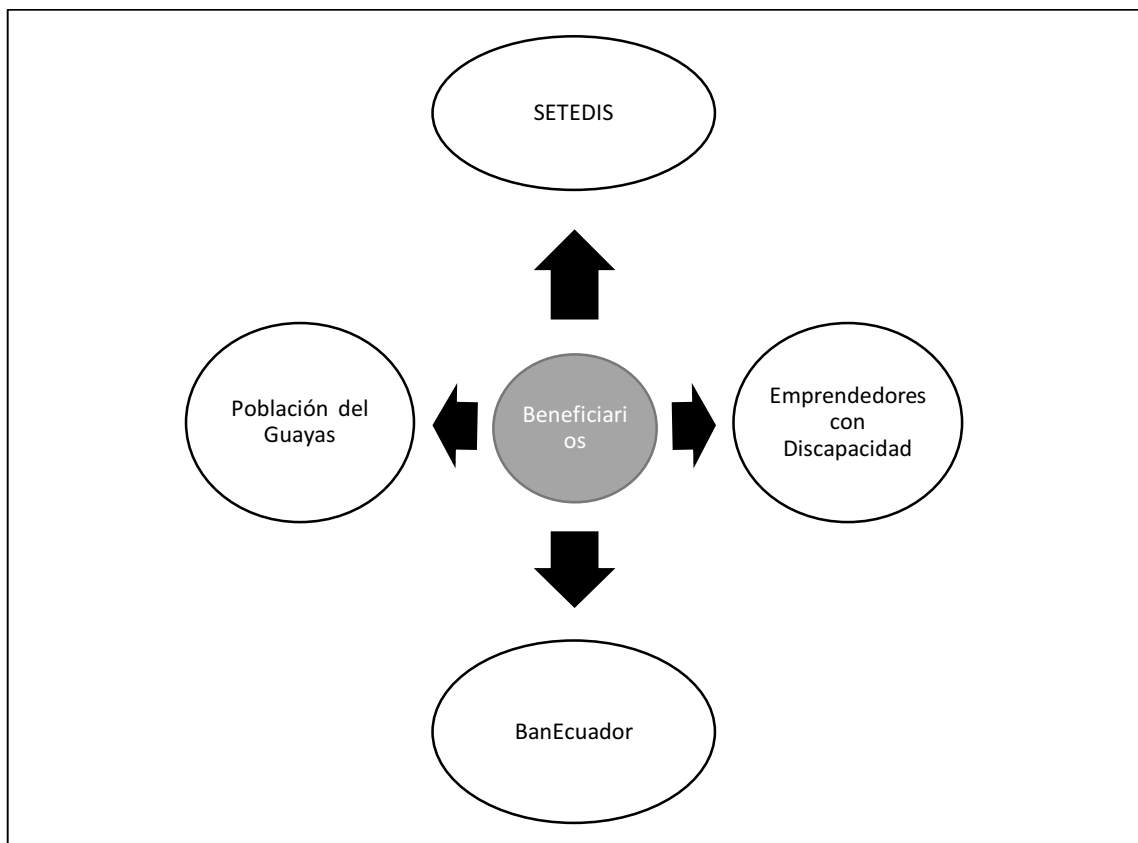
Este análisis es importante para la SETEDIS porque con la implementación de las estrategias propuestas se fortalecerán los pasos del proceso de concesión y financiamiento de los créditos y a su vez logrará que los técnicos de inclusión productiva trabajen de manera ágil y puedan abarcar la gran demanda de personas con discapacidad que acuden y esperan ser beneficiados con el programa.

1.4 Beneficiarios

Con el plan de mejora para realizarse en esta organización, se espera disminuir el riesgo de fracaso en los emprendimientos gestionados, lo que ayudará a que las personas con discapacidad mejoren su calidad de vida, la de sus familias y comunidad, además de fortalecer el plan estratégico de la SETEDIS para generar resultados y cambios dentro de la Matriz Productiva del país que originen recursos, inversión y empleo.

Los beneficiarios se verán reflejados en la organización, los emprendedores, sus familias y comunidad e indirectamente en la economía del Ecuador, al generar valor agregado a la producción, basado en un modelo incluyente y equitativo, que integra las habilidades de las personas con discapacidad en la generación de las riquezas. A continuación se detallan los principales beneficiarios:

Ilustración 1.1 Beneficiarios del Proyecto



Elaborado por: Los Autores

- **SETEDIS:** La secretaría técnica para la gestión inclusiva de discapacidades es principalmente la responsable de que se lleven a cabo los proyectos de inclusión y se desarrollen actividades de manera que las personas con discapacidad se integren y formen parte de la matriz productiva del país. La institución está encargada de desarrollar la factibilidad de proyectos conjuntamente con las personas con discapacidad, de acuerdo a las políticas dentro de su plan estratégico.
- **Emprendedores con discapacidad:** Se encuentran entre los principales beneficiarios, ya que las actividades desarrolladas por la SETEDIS son para promover la inclusión social, la igualdad de oportunidades e incentivos y apoyos de proyectos productivos entre ellos, para motivarlos a mejorar su calidad de vida, la de sus familias y la de comunidad.
- **BanEcuador:** La institución indudablemente se beneficiará de acuerdo a los microemprendimientos aceptados por la SETEDIS.
De acuerdo a las mejoras que se realiza el proceso de inclusión productiva se incrementarán los préstamos a personas con discapacidad, lo cual elevarán los ingresos al banco por parte de los porcentajes cobrados en los préstamos.
- **Población del Guayas:** Son los beneficiarios indirectos, ya que el programa de inclusión productiva ayuda a las personas con discapacidad a emprender sus negocios, brindar servicios o productos a las comunidades y generar empleo que ayudará al crecimiento de la economía del país.

1.5 Alcance del proyecto

El proyecto se enfoca en el diagnóstico y evaluación del proceso de implementación de los emprendimientos gestionados por la SETEDIS filial Guayas en los años 2014 - 2015, en la identificación de los emprendimientos en declive de los años 2014 - 2015 y en el fortalecimiento del plan estratégico y propuestas de mejoras en base al estudio de mercado realizado.

Al termino de la evaluación, diagnóstico e investigación se ofrecerá un plan de mejora de procesos que podrán ser medidos a través de indicadores previamente establecidos, conjuntamente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes para

que la SETEDIS mejore sus procesos, pueda obtener mejores resultados y las personas con discapacidad reduzcan el riesgo de fracaso de sus proyectos.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Fortalecer el plan estratégico de la SETEDIS mediante el estudio del proceso utilizado en la evaluación de los proyectos, con el fin de diagnosticar posibles falencias en el programa de Inclusion Participativa, a través de un plan de mejora y estrategias de control que disminuya el riesgo de fracaso de los emprendimientos.

1.6.2 Objetivos específicos

- Efectuar un análisis del proceso utilizado por la SETEDIS en el programa de inclusión productiva para personas con discapacidad, desde el desarrollo de los proyectos, estudio de factibilidad, el otorgamiento del crédito hasta la implementación del negocio mediante un análisis organizacional en los periodos del 2014 y 2015.
- Identificar falencias dentro del Programa de Inclusión Productiva y las causas del fracaso de los proyectos gestionados por la SETEDIS, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa y el análisis de datos concluyentes.
- Diseñar un plan de mejora para el Programa de Inclusión Productiva del SETEDIS definiendo estrategias de acuerdo a las perspectivas de Balance Scorecard, que permitan ofrecer soluciones a los problemas identificados en la investigación.
- Establecer un Sistema de Cuadros de control a través de indicadores de desempeño SMART que ayuden a seguimiento y control de los objetivos definidos en plan, identificando posibles riesgos que afectarían al plan de mejora propuesto.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco de Referencia

De acuerdo al panorama general de la organización, la Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva de Discapacidades SETEDIS cuenta con varios programas que ofrecen servicios y atención a personas con discapacidad y sus familias. El programa de Inclusión Productiva se dedica a promover el desarrollo de proyectos a través del diseño de un plan de negocio con la ayuda y asesoría técnica de profesionales especializados. Estos recursos entregados a través de créditos preferenciales impulsan la puesta en marcha de los emprendimientos, con una tasa de interés reajutable del 9%, con montos que oscilan entre los 100 y 15 000 dólares, a un plazo de cinco años.

SETEDIS es una institución adscrita a la Vicepresidencia de la República; según El Universo (2016) “El Índice de Actividad Emprendedora Temprana de Ecuador (TEA) es de 33.6%, es decir que uno de cada tres adultos en el país ha desarrollado actividades relacionadas a crear un negocio o ya tenía uno que no superaba los 42 meses de existencia.”, lo que evidencia de manera general la situación actual de los emprendimientos en el país, de cómo los microemprendedores están llevando sus negocios y el porqué no existe una inclusión efectiva en la vida productiva del país.

Se pudo establecer mediante diálogo con colaboradores de la SETEDIS filial Guayaquil que las principales falencias u observaciones en la actualidad son:

- ✓ Gran demanda de personas con discapacidad aptas para acceder al programa.
- ✓ Bajo nivel de educación de las personas con discapacidad.
- ✓ Desconocimiento de lo que significa ser un emprendedor y administrar un negocio.
- ✓ Perfil de los técnicos de Inclusión Productiva de la SETEDIS.
- ✓ Poca capacidad instalada en la SETEDIS filial Guayas en comparación con la demanda existente de usuarios del programa.
- ✓ Falta de capacitación a los técnicos de inclusión, entre otras.

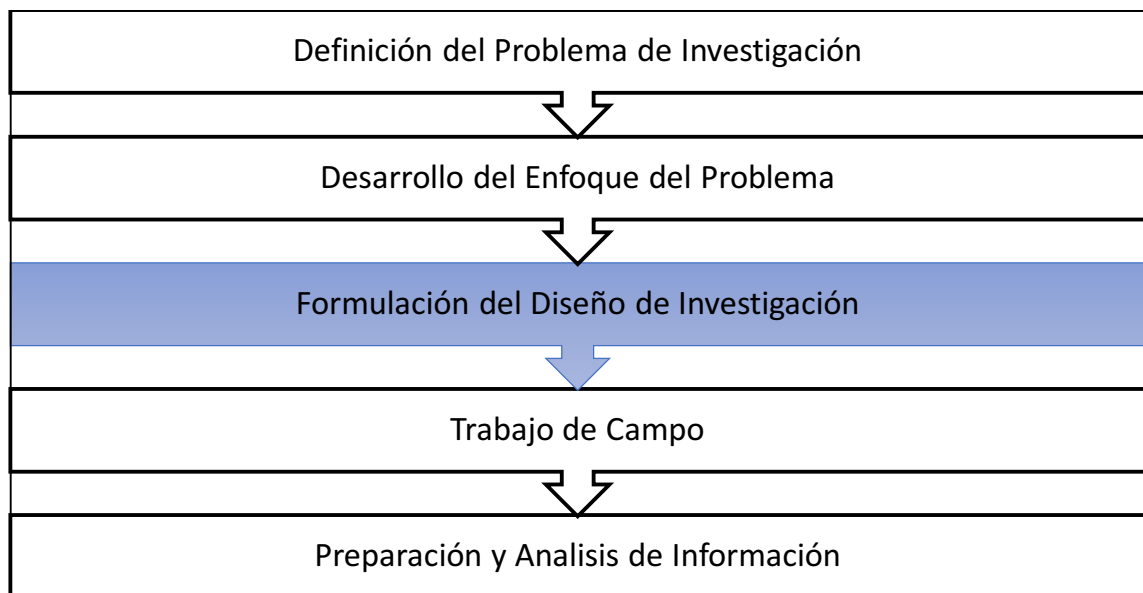
2.2 Marco conceptual

2.2.1 Diseño de la investigación

La investigación de mercado es esencial para la identificación, recolección, análisis, comunicación y uso de la información de forma sistemática y objetiva, con la finalidad de solucionar problemas, identificar oportunidades, evaluar el desempeño y mejorar el entendimiento del mercado (Malhorta, 2008).

Este proceso ayudará a realizar los procedimientos necesarios para obtener la información requerida para solucionar los problemas de la institución investigada.

Ilustración 2.1 Proceso para la elaboración de una Investigación de Mercados

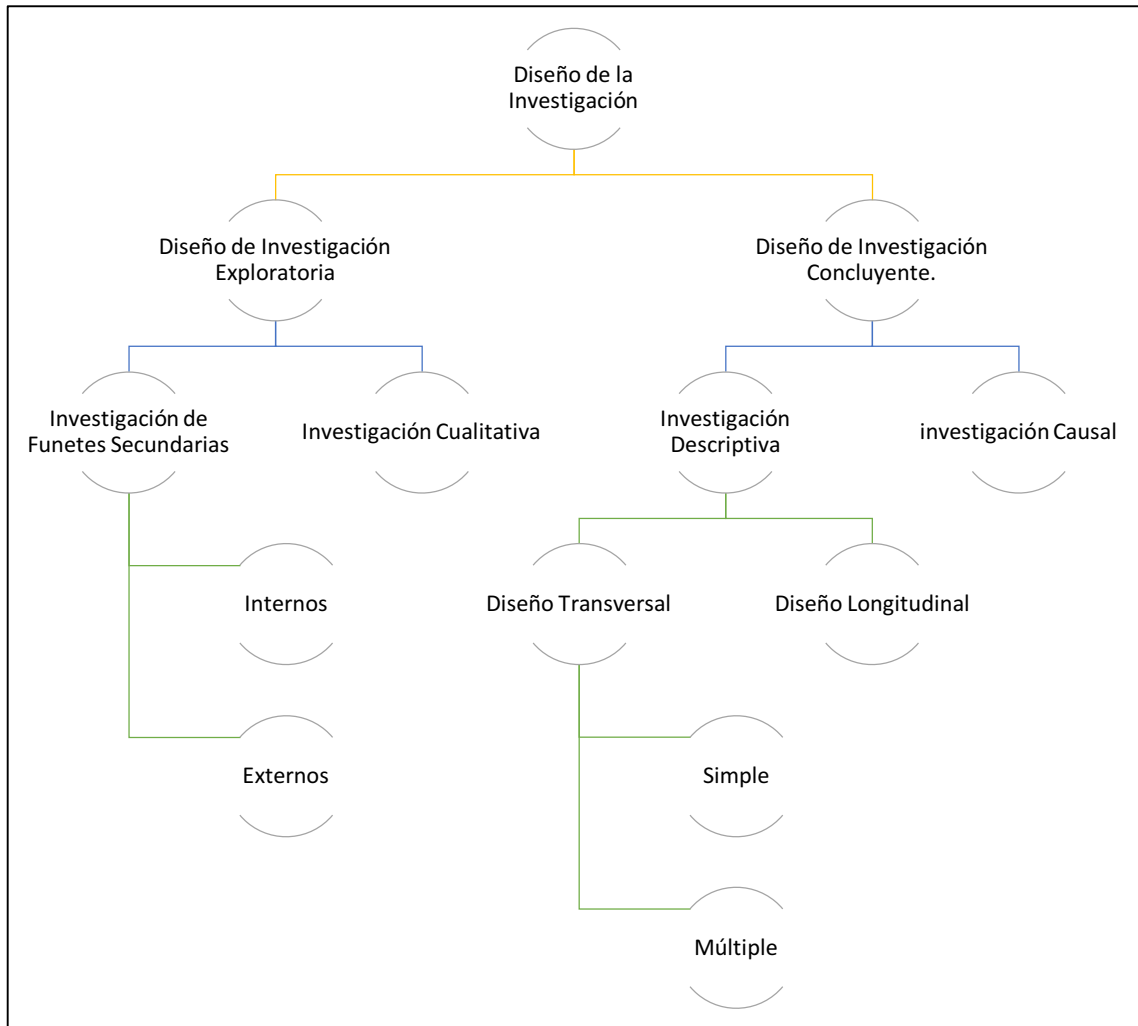


Fuente: (Malhorta, 2008) (Diseño de la Investigación (Diapositivas), 2015; MSc. Ma. Del Carmen Almeida, 2015)

Elaborado por: Los Autores

“El diseño de la investigación es un compendio que servirá para guiar y direccionar la investigación de mercado, el cual detalla los procedimientos que se requieren para adquirir información que permita estructurar y resolver el problema” (Malhorta, 2008).

Ilustración 2.2 Cuadro del Diseño de la investigación



Fuente: (Malhotra, p. 76) (Diseño de la Investigación (Diapositivas), 2015) (MSc. Ma. Del Carmen Almeida, 2015)

Elaborado por: Los autores

- **Diseño de Investigación Exploratoria**

Dentro del objetivo de la investigación exploratoria está el proporcionar información y comprensión del tema a investigar, en donde la información recolectada no es necesariamente relevante al 100% con la investigación, el proceso es flexible y no estructurado del cual se obtienen datos de una muestra pequeña y no representativa. El análisis de datos primarios recolectados sólo se miden cualitativamente y los hallazgos son tentativos y se complementan con investigaciones posteriores tanto exploratoria con concluyentes.

- a) **Datos secundarios:** Información reunida para propósitos diferentes al problema que se enfrenta y pueden ser localizados con rapidez y a bajo costo. Estos pueden clasificarse en internos y externos.
 - i) **Datos secundarios internos:** Son datos originados dentro de la organización, los cuales sirven para dar un punto de partida a la búsqueda de datos secundarios.
 - ii) **Datos secundarios externos:** Son fuentes de información y datos obtenidos fuera de la organización tales como fuentes externas publicadas (guías, directorios, periódicos, fuentes gubernamentales), bases de datos digitalizadas y servicios sindicados (empresas que reúnen información y venden conjuntos comunes de datos).
- b) **Investigación Cualitativa:** Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, que se basa específicamente en muestras pequeñas que ayudan a proporcionar información así como comprensión del entorno del problema.
 - i) **Directa:** La información a investigar se revela o es evidente. Estas pueden llevarse a cabo mediante secciones de grupos o entrevistas a profundidad.
 - ii) **Indirecta:** Es un modelo de investigación cualitativa donde se ocultan propósitos del proyecto. Esta se puede llevar a cabo mediante técnicas proyectivas.

- **Diseño de Investigación Concluyente**

Dentro del objetivo de la investigación concluyente está probar hipótesis y examinar relaciones del tema a investigar, para determinar el mejor curso de acción ante una situación. La información recolectada debe ser relevante y definida con claridad mediante procesos de investigación formales y estructurados. Dentro de la investigación concluyente la muestra es representativa y el análisis de los datos es cuantitativo.

- a) **Investigación descriptiva:** Tipo de investigación concluyente que tiene como principal prioridad la descripción de las funciones y características del mercado.

Según la manera en que se lleve a cabo este método, este tipo de investigación se puede clasificar en transversal y longitudinal.

- i) Diseño transversal simple:** Se extrae una muestra de encuestados y se obtiene información de estos una sola vez.
- ii) Diseño transversal múltiple:** Se cuenta con dos o más muestras de encuestados y cada muestra se obtiene información una sola vez. Los datos se pueden levantar en diferentes momentos de tiempo.
- iii) Diseño longitudinal:** Este método toma una sola muestra fija de elementos de la población y se somete a mediciones repetidas de las mismas variables.

Ilustración 2.3 Métodos para el Diseño de la investigación Descriptiva

Diseño	Muestra			
Transversal	Encuestada en T1			
Diseño	Muestra	Muestra	Muestra	Muestra
Longitudinal	Encuestada en T1	Encuestada en T2	Encuestada en T3	Encuestada en T4
Tiempo	T1	T2	T3	T4

Fuente: (Malhorta, 2008) (Malhotra, p. 76)

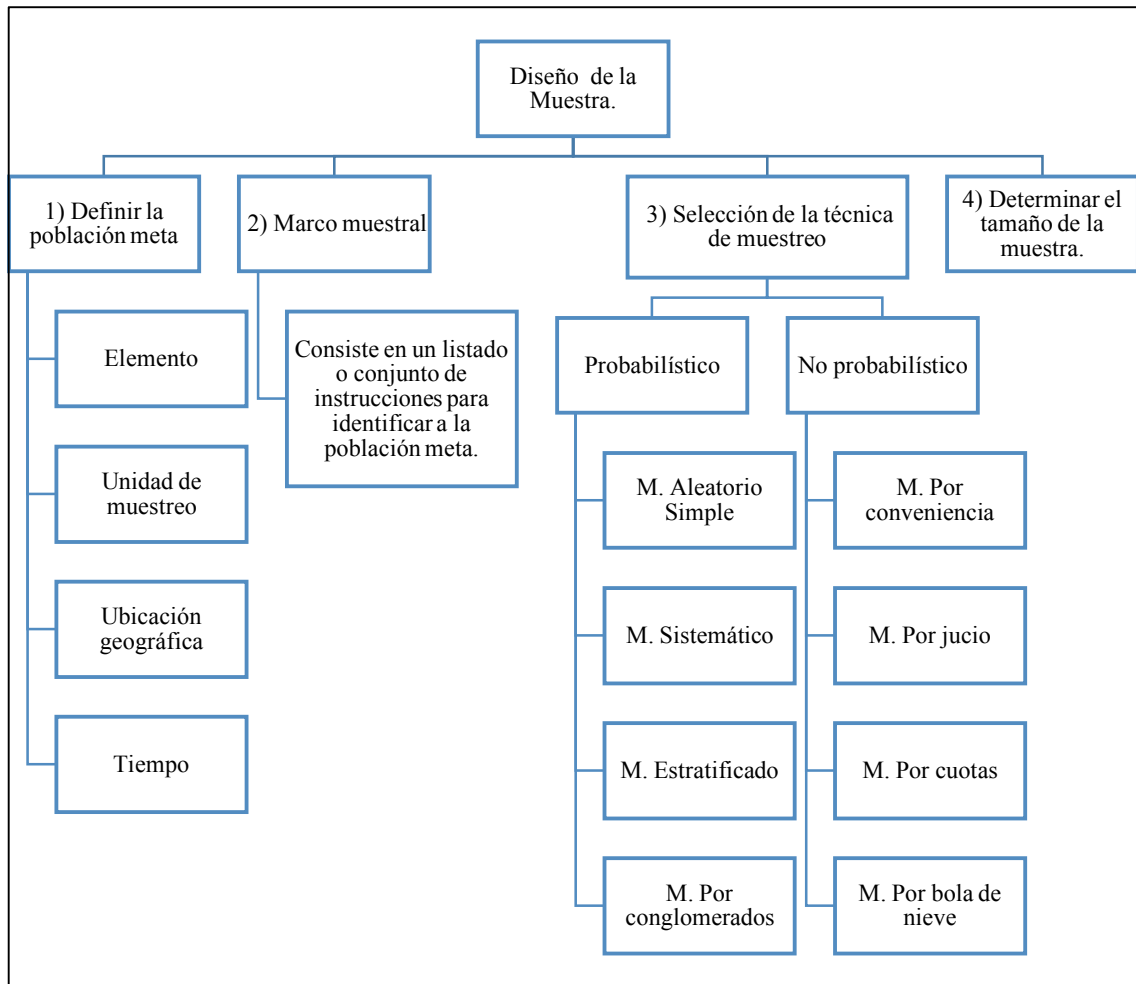
Elaborado por: Los autores

- b) Investigación causal:** Su objetivo es evidenciar la relación causa y efecto de un fenómeno. Se utiliza con frecuencia en las pruebas de mercado para nuevos servicios o innovaciones de los actuales.

2.2.2 Diseño de la muestra

Malhorta (2008) afirma que el diseño de la muestra es un esquema, el cual servirá como directriz para la determinación del tamaño de la muestra en la investigación de mercados. Este aportará a proveer un buen diseño muestral y así brindar calidad a la investigación.

Ilustración 2.4 Cuadro del Diseño de la Muestra



Fuente: (Malhorta, 2008) (Malhotra, p. 332) (MSc. Ma. Del Carmen Almeida, 2015)

Elaborado por: Los autores

- **Definir la población meta**

En este paso se definen cuáles son los elementos y objetos que poseen la información que se necesita para el desarrollo de la investigación, esta debe realizarse con precisión para evitar sesgar los resultados, evitando un análisis ineficaz y ambiguo. Según Malhorta (2008) la población meta se define en términos de:

- Elemento:** Es el objeto del cual se necesita información valiosa para investigación.
- Unidad de muestreo:** Es una unidad básica que contiene al elemento de la cual se tomará la muestra.
- Ubicación Geográfica:** El lugar donde se llevará a cabo la investigación.
- Tiempo:** Es el periodo de tiempo considerado para llevar a cabo la investigación.

- **Determinación del marco muestral**

Es la representación de los elementos de la población meta. Es un listado de todas las unidades que conforman la población meta objetiva.

- **Selección de la técnica de muestreo**

Malhorta (2008) afirma que “elegir una técnica de muestreo implica decisiones de naturaleza amplia” (p.337), es decir que se debe definir si se utilizará técnicas probabilísticas o técnicas no probabilísticas.

Técnicas probabilísticas.

- a) **Muestreo aleatorio simple:** Técnica probabilística en donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida. Cada elemento se selecciona de manera independiente a los otros elementos y la muestra se extrae mediante un procedimiento aleatorio del marco de muestreo.
- b) **Muestreo sistemático:** Técnica en la que la muestra se elige seleccionando un punto de inicio aleatorio, para luego elegir cada n elemento que se selecciona en sucesión del marco de muestreo.
- c) **Muestreo estratificado:** Técnica que se usa en un proceso de dos pasos para dividir a la población en subpoblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio simple.
- d) **Muestreo por conglomerados:** Primero se divide la población meta en sub, luego se selecciona una muestra aleatoria de estos subgrupos por muestreo aleatorio simple.

Técnicas no probabilísticas.

- a) **Muestreo por conveniencia:** Técnica que busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador.
- b) **Muestreo por juicio:** Técnica en el que los elementos de la población se seleccionan de forma deliberada con base en el juicio del investigador.
- c) **Muestreo por cuotas:** Técnica por juicio restringido llevado a cabo en dos etapas

- i) La primera etapa consiste en desarrollar categorías de control o cuotas de elementos de la población.
- ii) La segunda se seleccionan los elementos de la muestra con base en la conveniencia o el juicio.
- d) **Muestreo por bola de nieve:** Técnica en la cual se selecciona al azar al grupo inicial de encuestados luego a estas se les pide identificar a otras personas que puedan ayudar en la investigación, generando un efecto de bola de nieve.

- **Determinar el tamaño de la muestra**

Se toma como base la población meta escogida, en base a esto se estima un parámetro determinado con un nivel de confianza deseado para obtener una muestra representativa de la misma.

2.2.3 Técnicas para obtención de datos descriptivos

Según Malhorta (2008) existen dos métodos para la obtención de datos en que se puedan cuantificar en la investigación descriptivas que son:

- **Encuestas:** Es una técnica de recolección de datos la cual es aplicada mediante un cuestionario estructurado a muestra de una población previamente seleccionada. Mediante esta técnica se obtiene información valiosa a los encuestados con la ayuda de un formato en el cual se pueden incluir preguntas que contesten temas investigados y preguntas respecto a comportamientos, intenciones, actitudes, conciencia, motivaciones, información demográfica y estilos de vida. Las encuestas pueden ser vía telefónica, personal, correo y correo electrónico.
- **Observación:** La técnica de observación sirve para propósitos exploratorios y sirve para registrar patrones de conductas de personas, objetos y sucesos de forma sistemática.
- **Entrevistas no estructuradas:** En este método se observan y se supervisan todos los aspectos de la investigación que parecen ser relevantes al problema en

cuestión, este método es usado en investigaciones que aún no se ha definido el problema con precisión y se requiere de flexibilidad en la observación para identificar datos importantes y significativos, sin embargo, los resultados no son concluyentes.

- **Entrevistas Estructuradas:** El investigador especifica con detalle lo que se va a observar y la forma en que se registrarán las mediciones. Esto reduce el potencial de un sesgo por parte del observador y aumenta la confiabilidad de los datos.

2.2.4 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros para una empresa pública deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales.

Para saber si un Programa de Inmersión Laboral logra mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria, lo más probable es que tendrá que esperar dos o tres años hasta que se produzcan los efectos esperados.

Asimismo, para poder evaluar dicho desempeño se tendrá que considerar la información presupuestaria y si los recursos entregados a la entidad pública fueron utilizados de una manera óptima.

De esta manera los resultados que se obtengan del presupuesto utilizado sirven para tener antecedentes sobre la eficacia y la oportunidad del producto o servicio final, o el impacto de la institución en los usuarios.

- **Indicador De Porcentaje De Cumplimiento Del Presupuesto**

Nos muestra el porcentaje utilizado por el programa con respecto al presupuesto designado.

=Presupuesto Utilizado/Presupuesto Planificado

- **Indicador del porcentaje de la ejecución presupuestaria**

Este indicador toma los gastos y costos ejecutados con los presupuestados, e indica su porcentaje de ejecución.

$$=(\text{Gasto Corriente Ejecutado} / \text{Gasto Corriente Planificado}) + (\text{Gasto De Inversión Ejecutado} / \text{Gasto De Inversión Planificado})$$

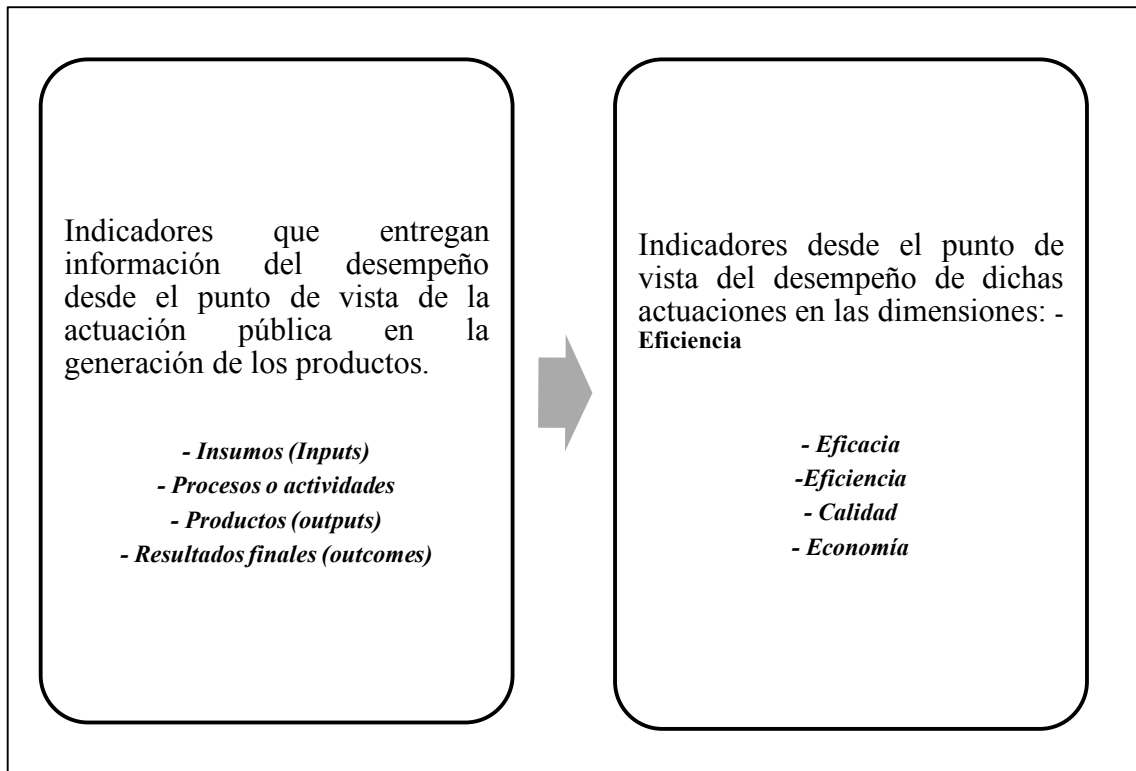
2.2.5 Análisis de los Indicadores no Financieros

Los indicadores no financieros o indicadores de gestión están relacionados con el corto plazo y se concentran en el diagnóstico situacional de una organización con la finalidad de ajustar y controlar que las estrategias organizacionales tengan éxito en el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Westwick, 2000)

En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (Armijo, M., & Pública, G., 2009).

Las características de desempeño que se espera que logre la institución no están enfocadas solo al cumplimiento de objetivos (eficacia), más bien se busca que lo realice a un mínimo costo (o sea utilizando eficientemente los recursos que le han delegado), y además, que este desempeño sea de calidad y garantice el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios.

Ilustración 2.5 Tipos de Indicadores no Financieros



Fuente: (Armijo, M., & Pública, G., 2009)

Elaborado por: Los Autores

- **EFICACIA**

Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de la institución, sin tomar en cuenta el costo que requieren. Es por eso que se puede tener indicadores de eficacia, del producto (*output*), y los resultados (*impactos – outcomes*).

- **EFICIENCIA**

Detalla la relación entre la producción física de un producto y lo utilizado para alcanzar el nivel de producción. Cuando se optimiza el producto o servicio dada la misma cantidad de insumos.

- **CALIDAD**

Habilidad que tiene la organización para dar una respuesta rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

- i. Mediciones Indirectas, para mejorar los atributos del bien o servicio.
- ii. Mediciones Directas, grado de satisfacción de los usuarios

- **ECONOMÍA**

Mide el grado de suficiencia de la organización para trasladar apropiadamente sus recursos financieros al logro de sus objetivos.

Detalle de indicadores a utilizar:

Tabla 2.1 Indicadores de Eficacia según el tipo de resultado

INDICADORES DE EFICACIA		
PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL O IMPACTO
Porcentaje de personas con discapacidad participando en el programa de Inclusión Productiva	Tasa anual de personas con discapacidad con proyectos aprobados	Porcentaje de proyectos en declive de todas las personas con discapacidad con proyectos aprobados.
Carpetas gestionadas de personas con discapacidad/ personas con discapacidad total en la provincia del Guayas	Carpetas aprobadas según el estudio de factibilidad de los proyectos/ total de carpetas recibidas	Proyectos en mora (año t) + (año t-1) + (año t-2)/ Proyectos financiados (año t)+ (año t-1) + (año t-2)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 2.2 Indicadores de Eficiencia Según Producto Medio-Carga de Trabajo

INDICADORES DE EFICIENCIA		
PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL O IMPACTO
N° de proyectos recibidos por técnico.	N° de proyectos gestionados por técnico.	Tasa de congestión
Número de carpetas recibidas/ número de técnicos	Número de estudios de factibilidad de negocios realizados / número de técnicos	Número de proyectos gestionados + número de proyectos pendientes de gestionar / número de proyectos financiados en el periodo

Elaborado por: Los autores

Tabla 2.3 Indicadores de Calidad

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de emprendimientos con respuesta a las obligaciones financieras según lo acordado.	Número de localidades cubiertas en la Provincia del Guayas	Porcentaje de usuarios del programa con proyectos financiados que aprueban como excelente la gestión realizada por SETEDIS	Porcentaje de proyectos aprobados y no financiados por inconvenientes con los requisitos del banco (buró de crédito, falta de garante, actualización de documentos)
Porcentaje de emprendimientos en que el monto financiado es igual al monto aplicado.	Sectores productivos cubiertos en la Provincia del Guayas		Porcentaje de proyectos dados de baja por fallecimiento del usuario.
	Porcentaje de personas con discapacidad que son administradores directos de su negocio. (sin sustitutos o representantes)		<u>Número de proyectos no financiados/Proyectos gestionados.</u>

Elaborado por: Los Autores

Tabla 2.4 Indicadores de Economía

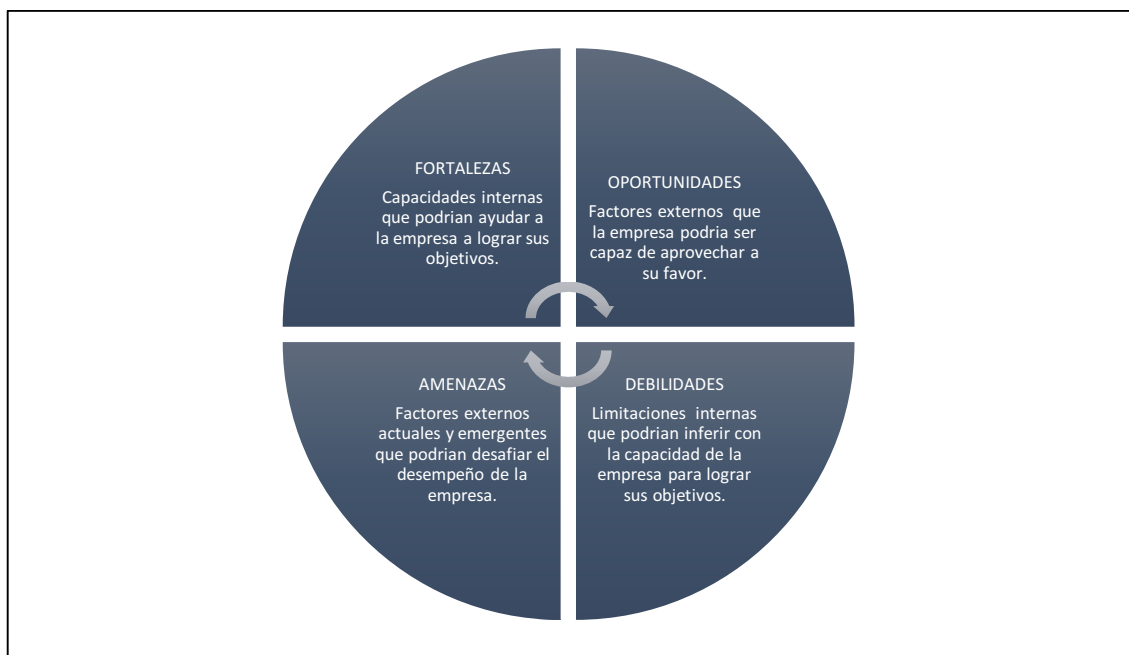
Porcentaje del monto aprobado por BNF en la provincia del Guayas en relación al aplicado.	Porcentaje de deuda en relación al monto concedido	Inversión en emprendimientos provincia del Guayas
Monto total concedido de los créditos en la Provincia del Guayas/ Monto total aplicado de los créditos en la provincia del Guayas.	Monto total en mora por pagar/ Monto concedido.	Monto total prestado por BNF

Elaborado por: Los autores

2.2.6 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que se utiliza para el análisis externo e interno de la situación actual de una empresa, esta sirve para el estudio sistemático de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas utilizadas para llevar a cabo planes como desarrollos de mercados, mejoras dentro de instituciones, etc.

Ilustración 2.6 Matriz FODA



Fuente: Fundamentos Marketing (Armstrong & Kotler, 2013)

Elaborado por: Los autores

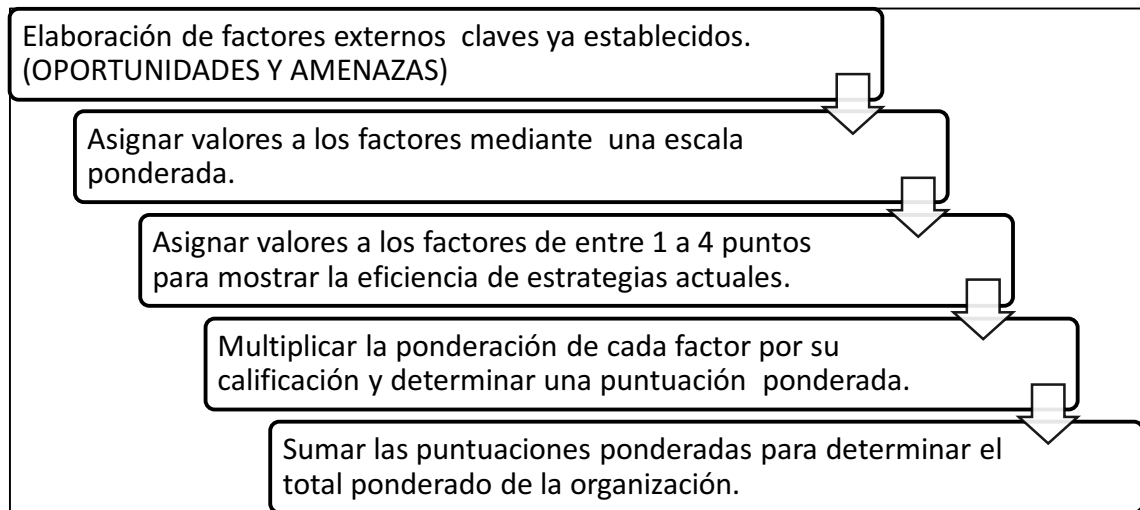
2.2.7 Matrices EFE y EFI

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz EFE está dedicada a la evaluación de fuerzas externas claves que permiten analizar la situación actual de una empresa o institución, y permite evaluar estrategias basadas en información social, cultural, ambiental, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva a través de 5 pasos, en donde se

revelan las oportunidades y amenazas claves para la organización. Según Fred R.(2013) los 5 pasos para el desarrollo de la Matriz de evaluación de factres externos son:

Ilustración 2.7 Pasos para el desarrollo de la Matriz EFE



Fuente: (Fred R., Evaluación externa) (Fred R., Conceptos de Administración Estrategica , 2013)

Elaborado por: Los autores

Paso 1. Se elabora una lista en la cual se definen de entre diez a veinte factores externos claves que se hayan identificado en una previa revisión, esta lista debe ser dividida ente Amenazas que afectan a la organización y oportunidades claves. Paso 2. Los valores a asignarse para la escala ponderada van de entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), y este valor es asignado de acuerdo a la importancia que tiene cada factor que ayudará al alcance del éxito de la organización. Los factores que definen oportunidades generalmente tienen valores altos en comparación a las amenazas, sin embargo, pueden llegar a tener valores altos si se considera que son una amenaza potencial. Paso 3. Se asignan valores con una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinados, esto tiene como objetivo indicar si las estrategias que se llevan a cabo por la organización están respondiendo eficazmente, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Paso 4. Se multiplican los valores ponderados con cada calificación para obtener una calificación ponderada. Paso 5. Se suman las calificaciones ponderadas de la organización. Independiente de qué cantidad de oportunidades o amenazas hayamos definido en la matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es de 1. El valor medio ponderado es 2.5 y

un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la organización. (Rivas , Ascanio, Subero, Zamora, & Domador, 2012)

Tabla 2.5 Ejemplo de Matriz EFE

Factores Externos Clave	Valor ponderado (%)	Calificación (1-4)	Calificación Ponderada
Oportunidades (lista de factores claves que definen Oportunidades)			
Amenazas (lista de factores claves que definen Amenazas)			
TOTAL	1		

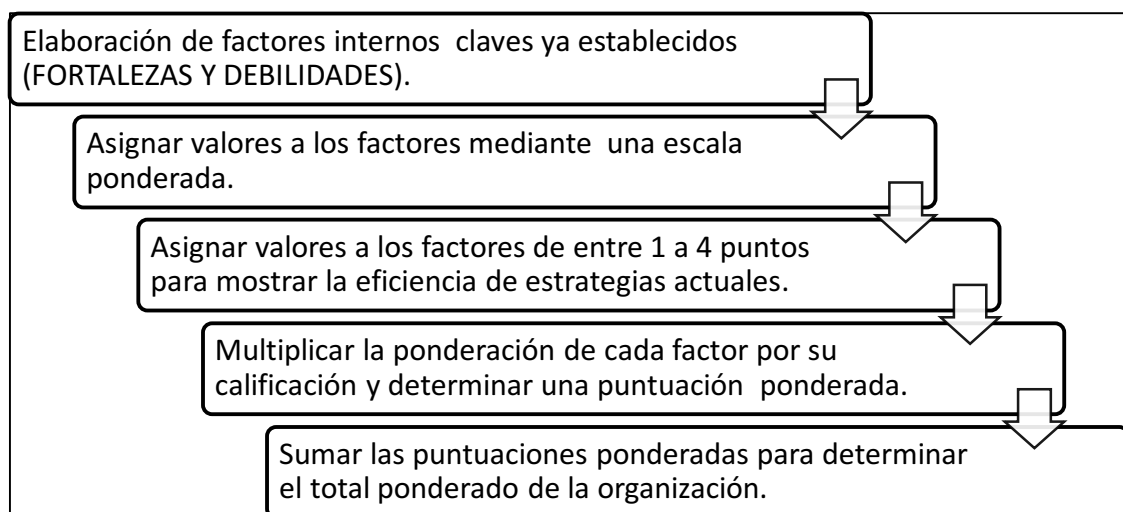
Fuente: (Rivas , Ascanio, Subero, Zamora, & Domador, 2012)

Elaborado por: Los autores

- **Matriz de Evaluaciones de Factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos ayuda a formular estrategias en relación a las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización y evaluarlas entre sí.

Ilustración 2.8 Pasos para el Desarrollo de la Matriz EFI



Fuente: (Rivas , Ascanio, Subero, Zamora, & Domador, 2012) (Fred R. , Evaluación Interna)

Elaborado por: Los Autores

Paso 1. Se elabora una lista en la cual se definen de entre diez a veinte factores internos claves que se hayan identificado en un previa revisión, esta lista debe ser dividida entre fortalezas de la organización y debilidades. Paso 2. Los valores a asignarse para la escala ponderada va de entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), y este valor es asignado de acuerdo a la importancia que tiene cada factor que ayudará al alcance del éxito de la organización, sin importar si el factor clave es una Fortaleza o Debilidad, los factores de mayor importancia deberán obtener valores más altos. Paso 3. Se asignan valores con una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinados, esto tiene como objetivo indicar si las estrategias que se llevan a cabo por la organización están respondiendo eficazmente, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Paso 4. Se multiplican los valores ponderados con cada calificación para obtener una calificación ponderada. Paso 5. Se suman las calificaciones ponderadas de la organización. Independiente de qué cantidad de Fortalezas y Debilidades hayamos definido en la matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es de 1. (Rivas , Ascanio, Subero, Zamora, & Domador, 2012).

2.2.8 Pruebas de Recorrido

Normalmente utilizadas en controles de auditoría para revisar el diseño y funcionamiento de procesos específicos y de ser el caso establecer mejoras en su ejecución, validez, integridad y exactitud. (Salvador, 2011, pag 66).

2.2.9 Diseño de una Prueba de Recorrido

Para realizar una prueba de recorrido se debe seguir los siguientes pasos:

- **Establecer los objetivos principales que se quiere lograr.**

Estos objetivos se establecen en términos de la programación de las principales políticas y objetivos del programa.

- **Identificar Actividades y responsables del proceso.**

Las actividades surgen de los pasos que se toman para cumplir un proceso determinado al ejecutar el programa.

Los responsables son las personas causantes de la actividad a realizar.

- **Detallar cada uno de los pasos del proceso a auditar.**

Se identifica al conjunto de actividades que lo determinan.

- **Verificar la información (entrevistas, encuestas personales, vía telefónica, bases de datos, etc.).**

Se lleva a cabo una vez obtenida toda la información del proceso y se evalúa su correcto cumplimiento, según convenios o contratos existentes, la validación se la puede realizar vía telefónica o con entrevistas personales.

2.2.10 Prueba de recorrido proceso del programa de inclusión productiva y participativa de la SETEDIS

Institución: secretaria técnica de discapacidades.

Programa: inclusión productiva y participativa.

Proyecto: inclusión productiva para personas con discapacidad.

Al realizar la Prueba de Recorrido al Programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS se procederá a:

1. Verificar el cumplimiento operativo del flujo de actividades y controles del Proceso del proyecto de INCLUSIÓN PRODUCTIVA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

2. Verificar si los controles existentes tienen un diseño adecuado (actividad, control).
3. Verificar el enfoque de los controles existentes: preventivos, detectivos o correctivos de posibles desviaciones.
4. Establecer la suficiencia, insuficiencia o excesos de controles.

Tabla 2.6 Tabla de Prueba de Recorrido para la SETEDIS

#	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	¿ES ACTIVIDAD?	¿ES CONTROL?	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	FRECUENCIA	% de cumplimiento	RESPONSABLE	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	FUENTE DEL PROCESO	OBSERVACIONES
1	Asesoramiento en la generación de la idea										Se toma en cuenta su habilidad, destreza, experiencia o capacidad; factores que motivan la idea, qué necesidades va cubrir y en qué mercado se pretende desarrollar
2	Elaboración del proyecto										Se realiza un estudio de mercado, viabilidad del proyecto.
3	Gestión del crédito										Se gestiona crédito con BanEcuador desde 100 a 15.000 dólares con una tasa preferencial reajutable del 9%.
4	Implementación y control										Vía telefónica, o reportes del banco.

Elaborado por : Los autores

2.2.11 Plan de Mejora

Su enfoque se centra en apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, M., & Pública, G., 2009).

Los objetivos planteados en el plan estratégico nos ayudarán al establecimiento de prioridades, y estrategias de apoyo para definir los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones.

- **Estrategias**

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

- **Indicadores de Desempeño**

Sirven para medir los logros, evaluar y tomar acciones correctivas, es decir miden el desempeño que se ha logrado.

2.2.12 Diseño de un plan de mejora

- **Identificar una misión efectiva**

La misión enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. (Armijo, M., & Pública, G., 2009)

Se debe tener en cuenta cuándo es necesario establecer una nueva misión y cuándo no, para esto hay que considerar lo siguiente:

- a. No haya habido cambios fundamentales a las funciones y atribuciones de la institución
- b. No se han realizado cambios a la ley constitutiva de la entidad.
- c. Si no ha habido antes un proceso de revisión o de identificación de Misión.
- d. Si la redacción de la misión sólo explica lo establecido en el ámbito de la ley que crea la institución y no explica claramente qué produce, para quiénes y qué se espera como resultado. (Moore, 1995)

- **Identificar los productos**

Contestando las preguntas; ¿qué se hace y para quiénes?

El producto es el “principal bien o servicio que la institución proporciona a un usuario externo”. La característica principal del producto es que la entidad es responsable de su generación y provisión. (Armijo, M., & Pública, G., 2009)

En el Presupuesto por Programas, un Producto Final es la categoría principal para la asignación de recursos, estos deben cumplir con una serie de requisitos desde el punto de vista de su provisión; deben ser a la vez eficientes, eficaces, de calidad y economía.

Estos atributos básicos de desempeño son lo que serán medidos y evaluados en el sistema de monitoreo de evaluación de la gestión presupuestaria y de resultados.

- **Identificar quiénes son los usuarios**

Es necesario tener claro a quiénes están destinados dichos productos finales y en relación con el tipo de usuario hacia los cuales van dirigidos los productos, es necesario considerar al menos 3 conceptos: “población potencial”, “población objetivo” y beneficiarios efectivos”.

Estas distinciones posibilitan posteriormente realizar distintos tipos de indicadores asociados a la cobertura de la demanda potencial, y la demanda efectiva, así como las evaluaciones de las mismas.

- **Identificar la visión**

Se concentra en saber ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro que desea la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

- **Desarrollo**

No es posible desarrollar las estrategias sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y cómo voy a medirlas (o sea los indicadores).

Una vez que se han definido a grandes rasgos los indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuáles serán las estrategias complementarias que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Según (Moore, 1995) “La reflexión sobre el valor público nos lleva a aquello que muchos consideran como la esencia de la gestión: el despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos”.

Una cualidad primordial en los directivos es tener claros los objetivos, y como van a obtener los recursos para sus organizaciones. Sin embargo, la esencia de la gestión reside en implementar lo que se quiere conseguir” veamos:

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

De acuerdo a lo especificado en el marco teórico esta sección indica en detalle el diseño de investigación utilizado para la recolección de datos primarios y secundarios e información útil para un correcto análisis previo al diagnóstico de la SETEDIS, los datos sirvieron para argumentar los objetivos planteados en la INTRODUCCIÓN.

El proceso utilizado para el diseño de la investigación constó de tres pasos detallados a continuación:

3.1.1 Diseño de la investigación Exploratoria

Este tipo de investigación fue utilizado para obtener y comprender la situación actual de la SETEDIS, obteniendo información cualitativa y no representativa a través de datos secundarios, obtenidos de bases de datos de la propia institución y datos gubernamentales, ya que es regida por la Vicepresidencia de la República el cual se rige mediante la Ley de Transparencia en donde toda la información es pública. Al mismo tiempo se obtuvieron datos mediante entrevistas con sus representantes en Guayaquil.

En la investigación se pudo obtener datos internos como base de datos de todas las personas con discapacidad que recibieron ayuda técnica de la SETEDIS entre ellos cuáles han sido financiados y cuáles no por BanEcuador y el respectivo seguimiento dado.

Dentro de los datos externos encontrados está el Plan estratégico de la institución, que detalla pasos y objetivos para entregar ayuda técnica a las personas con discapacidad e informes de gestión que ayudó a tener una perspectiva general actual de la gestión realizada por los mismos.

3.1.2 Diseño de la muestra

Previamente se definió cuáles son los pasos para poder definir una población meta para este proyecto, de acuerdo es esto el primer paso constará en elegirla en términos de elemento, Unidad de muestreo, Ubicación Geografica y el Tiempo.

a. Elemento :

El elemento de estudio son las personas con discapacidad que recibieron asesoría técnica de la SETEDIS y que fueron Financiados por BanEcuador antes llamado Banco de Fomento en el Guayas.

b. Unidad de muestreo:

Personas con discapacidad asesoradas por la SETEDIS

c. Ubicación Geográfica:

Guayas - Ecuador

d. Tiempo:

Se contó con una semana para realizar las encuestas necesarias para la investigación, desde el 18 al 24 de Julio.

- **Determinacion del Marco muestral**

- **Selección de la técnica de muestreo**

Para la investigación se seleccionaron a personas con discapacidad que ya habían tenido un asesoramiento técnico y un crédito aprobado por BanEcuador en los años 2014, 2015 y 2016 para el desarrollo de su negocio. Se definió utilizar técnicas no probabilísticas, utilizando un muestreo por conveniencia realizando así las encuestas de acuerdo al marco muestral previamente establecido.

- **Determinación del tamaño de la muestra**

Las encuestas realizadas dirigidas a las personas con discapacidad suman un total de 40, de 56 que son el total de personas a las que se les otorgó un crédito para la realización de un negocio o emprendimiento, es decir el 30% de las 187 personas asesoradas en los dos años previamente estipulados, debido a esto no se realizó el cálculo para determinar una muestra representativa.

3.1.3 Diseño de la Investigación Concluyente

Dentro de este tipo de investigación se planteó obtener datos relevantes que pudieran ser utilizados para un correcto diagnóstico de la gestión realizada por la SETEDIS durante dos años. Estos datos fueron sacados de las encuestas realizadas en el mes de julio, estos se detallan en la sección 4 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE LA SETEDIS .

Para esta investigación utilizamos un diseño de investigación transversal simple, debido a que la muestra seleccionada sólo será encuestada y se obtendrá información relevante una sola vez en el tiempo.

3.2 Técnicas para obtención de datos

3.2.1 Observación

La técnica de observación fue utilizada en la investigación exploratoria para obtener datos que sirvan para ampliar y tener una visión de la situación actual de la institución. También fue utilizada para las conversaciones con directivos de la SETEDIS en Guayaquil para obtener información de posibles falencias que la institución tuviera, al igual que observación de datos secundarios externos e internos.

3.2.2 Entrevistas no estructuradas

Esta técnica fue utilizada para obtener información que sostuviera nuestro problema a desarrollar, con personas que habían tenido asesoramiento de parte de la SETEDIS y sus directivos. Esto fue realizado para conocer más a fondo los problemas existentes en la institución, consultar posibles estrategias de mejoras y obtener un diagnóstico adecuado.

3.2.3 Encuestas

Se realizaron encuestas a las personas con discapacidad asesoradas por la SETEDIS, el cual se las realizó a una muestra de 40 personas con discapacidad que han obtenido crédito de BanEcuador. Con su realización de las mismas podremos hacer un análisis de la información, obtener datos concluyentes y relevantes de los problemas que tiene la SETEDIS y plantear posibles mejoras a la institución.

3.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos en las encuestas fueron analizados con la herramienta estadística “SPSS Statistics 20” la cual permitió realizar un análisis de forma rápida y eficiente. Los resultados se visualizan en la siguiente sección del proyecto en el cual se muestran los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

4 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE LA SETEDIS

4.1 Descripción general de la empresa

La Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva en Discapacidades es una institución pública adscrita a la Vicepresidencia de la República, que surge bajo la iniciativa del ex Vicepresidente Lenín Moreno en los años 2007-2013 con el nombre de Misión Solidaria Manuela Espejo.

La Misión Solidaria Manuela Espejo, creada con el fin de tener datos reales y saber qué tipo de acciones se deben tomar en cuenta sobre los problemas de personas con discapacidad en el Ecuador, es estructurada de tal forma que su éxito a favor de la discapacidad, llevó a que el país firme varios acuerdos de la Vicepresidencia con 14 ministerios para coordinar planes de ayuda hacia personas con discapacidad previamente identificadas.

Tras la salida de Lenín Moreno en el año 2013, Jorge Glas (Vicepresidente de la República, periodo 2013-2017) anuncia que continuará con los programas de la Misión Solidaria, pero ésta tendrá capacidad autónoma, convirtiendo estos programas en una Secretaría Técnica.

El inicio de SETEDIS como Secretaría Técnica de Discapacidades se da mediante Decreto Ejecutivo 6 del 14 de junio de 2013, y estuvo encargada de la coordinación de los programas de Manuela Espejo para la transferencia de competencias a los ministerios de Salud Pública, Inclusión Económica y Social, y Vivienda.

Los buenos resultados obtenidos por el país a partir de la creación de SETEDIS dan paso a acercamientos con gobiernos de su mismo régimen en interés de cooperación internacional, es así que Jorge Glas oficializa la cooperación de una réplica de programas en Perú, Uruguay y Paraguay. Sin dejar de lado, México, Colombia, Haití, Guatemala, Honduras y República Dominicana, que también reciben asistencia técnica por parte del Ecuador.

Uno de los programas internacionales con mayor éxito fue “Uruguay sin Barreras” donde la SETEDIS en conjunto con la SENADIS firman un convenio para realizar un

intercambio en cuanto a políticas de discapacidades y ayudar a las 365.000 personas con discapacidad en Uruguay, (MIDES, 2014).

En enero de 2015 el Decreto 547 ordena la modificación de nombre de la Secretaría Técnica de Discapacidades y la convierte en la Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva en Discapacidades con el objeto de ampliar su campo de acción y aumentar a su gestión el desarrollo y ejecución de nuevos ejes: Inclusión Participativa, Inclusión Productiva y Accesibilidad Universal. (UIDE, 2015)

El principal enfoque de la Secretaría está en ampliar el campo de atención, trabajar en la accesibilidad universal, priorizar las políticas de inclusión y participación para las personas con discapacidad y sobre todo crear “la independencia económica de las personas con discapacidad y de sus familias en el marco del cambio de la matriz productiva del Ecuador (TELÉGRAFO, 2014)

El 26 de mayo de 2016 a través del Decreto Ejecutivo 1047 que se publicó en el portal gubernamental (www.cege.gob.ec), el Presidente Rafael Correa suprime la Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva en Discapacidades y establece que “es necesario reorganizar las entidades de la Función Ejecutiva”. Por tal razón, los planes, programas y proyectos a cargo de la Setedis, en un plazo máximo de 90 días, serán transferidos a las diferentes instituciones de la Función Ejecutiva, según las atribuciones asignadas.

Si bien, este hecho se da por los “actuales requerimientos institucionales”, es decir, la crisis económica que enfrenta el país, y que a pesar de que los programas mantengan los objetivos alineados a las políticas de inclusión del Gobierno, es preocupante el hecho de que se haya eliminado su capacidad autónoma.

El 01 de Julio de 2016 por resolución de la Secretaría de la Administración Pública se definen los ministerios asignados donde se trasladarán los programas de la SETEDIS: Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Salud Pública, Ministerios de Industrias y Productividad y Ministerio de Trabajo. (El telégrafo, decreto 1047, 2016)

4.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

4.2.1 Misión

“Promover y asegurar el goce pleno de los derechos de las personas con discapacidad del Ecuador a través de la coordinación interinstitucional e intersectorial, seguimiento de políticas y ejecución de planes, programas y proyectos; promoviendo acciones de prevención, atención, investigación e integración” (SETEDIS, 2013)

4.2.2 Visión

“Ser la institución líder en la coordinación, seguimiento y evaluación de la implementación de la política pública, hacia el cumplimiento de los derechos de las Personas con Discapacidad; siendo un referente regional y mundial, en el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las Personas con Discapacidad, la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Discapacidades”. (SETEDIS, 2013)

4.3 Valores y principios

La SETEDIS cuenta con principios y valores definidos dentro de su plan estratégico publicado en noviembre de 2013, los cuales se enlistan a continuación:

4.3.1 Principios

- No discriminación
- Igualdad de oportunidades
- Integración
- Equidad
- Universalidad
- Integralidad
- Corresponsabilidad
- Protección
- Accesibilidad
- Participación
- Responsabilidad Social
- Servicio
- Atención prioritaria
- Respeto
- Promoción

4.3.2 Valores

- Ética
- Transparencia
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Calidad
- Calidez
- Lealtad
- Eficiencia
- Eficacia
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Confianza
- Derechos
- Género
- Intergeneracional
- Intercultural
- Territorial.

4.4 Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales de la SETEDIS están enfocados a "desarrollar, coordinar y ejecutar planes, programas y proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, sus familias y la comunidad" (SETEDIS , 2013), a continuación se detallan:

- a) Incrementar la eficiencia institucional
- b) Incrementar el desarrollo del talento humano
- c) Incrementar el uso eficiente del presupuesto
- d) Incrementar la accesibilidad universal e integración de las personas con discapacidad mejorando su calidad de vida, la de sus familias y la comunidad en el territorio ecuatoriano.
- e) Incrementar programas de innovación e investigación aplicada, desarrollo técnico y tecnológico en materia de discapacidad, en coordinación con el ente rector de ciencia y tecnología para generar mecanismos de mejora de calidad de vida para las personas con discapacidad en el territorio.
- f) Incrementar la investigación, seguimiento y evaluación de los servicios prestados a las personas con discapacidad en coordinación con las entidades del Estado.
- g) Incrementar la participación activa y organizada de las personas con discapacidad, sus familias y la comunidad en la generación y aplicación de políticas sociales que garanticen su plena integración a nivel nacional.

h) Incrementar la gestión de políticas públicas integrales, junto a las entidades del Estado ecuatoriano, sociedad civil y otros organismos que garanticen los derechos de las personas con discapacidad, sus familias y la comunidad, establecidos en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Constitución de la República, Ley Orgánica de Discapacidades y otras normativas de carácter nacional e internacional vigentes. (SETEDIS, 2013)

4.5 Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la SETEDIS fue creado con el fin de implementar el modelo organizativo de la Secretaría Técnica de Discapacidades con las políticas del gobierno establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, que permitan identificar de qué manera los objetivos estratégicos institucionales están alineados con la agenda sectorial del gobierno, de tal forma que se cumpla la misión y visión propuesta. (SETEDIS, 2013)

El Art. 280. de la Constitución de la República del Ecuador establece que El Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, ya que se encarga de recoger y concretar las renovaciones detalladas en el proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana y proponer una lógica de planificación a partir de 12 grandes objetivos nacionales para el Buen Vivir que son: (buenvivir.gob.ec, 2013)

- ✓ **Objetivo 1:** Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- ✓ **Objetivo 2:** Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- ✓ **Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población
- ✓ **Objetivo 4:** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable
- ✓ **Objetivo 5:** Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana
- ✓ **Objetivo 6:** Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas
- ✓ **Objetivo 7:** Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común
- ✓ **Objetivo 8:** Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
- ✓ **Objetivo 9:** Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia
- ✓ **Objetivo 10:** Garantizar el acceso a la participación pública y política
- ✓ **Objetivo 11:** Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible
- ✓ **Objetivo 12:** Construir un Estado democrático para el Buen Vivir 222 (SETEDIS, 2013)

La idea principal que se quiere plasmar bajo estos objetivos es la construcción de una sociedad solidaria y una sociedad justa, el reconocimiento de los derechos para la inclusión de personas con discapacidad entre los cuales se destacan la salud, cultura, educación, trabajo, vivienda y comunicación.

Por lo tanto, la SETEDIS tiene un soporte muy sólido dentro de las estrategias y objetivos del PNBV. Lo que ha logrado favorecer la inclusión social y también la integración en Latinoamérica, evidenciando la capacidad que tiene el Ecuador de brindar ayuda a la región.

Desde este punto de vista la SETEDIS se maneja completamente en torno a los lineamientos que da el actual gobierno. Y es por esta misma causa que ha tenido una aceptación y publicidad importante. Además, cabe destacar que las condiciones económicas del Ecuador en el tiempo de creación tanto de la Misión Solidaria Manuela Espejo como de la SETEDIS y los instrumentos legales que sirven como apoyo eran favorables para la existencia de programas sociales.

A continuación, se detallan cada uno de los objetivos que constan en el plan estratégico:

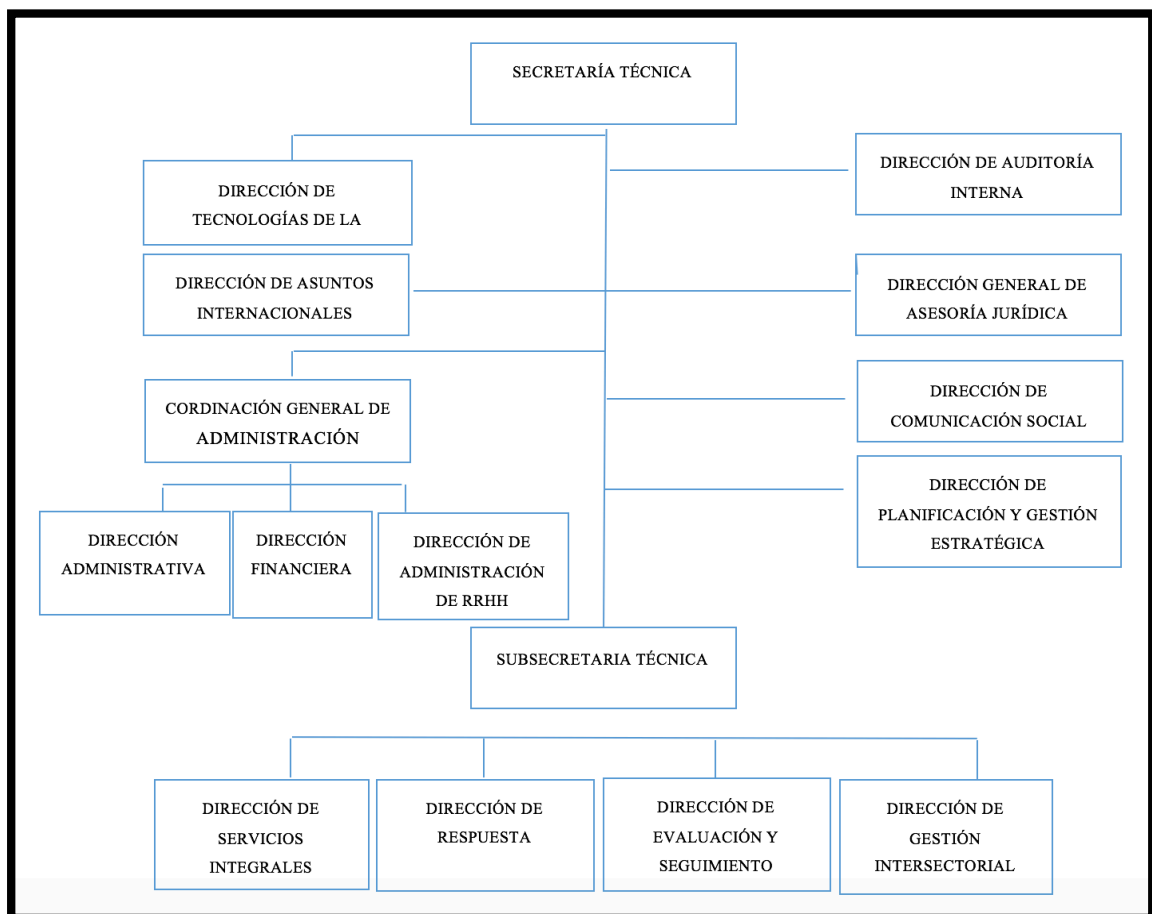
- Desarrollar coordinar y ejecutar planes, programas y proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de las Personas con Discapacidad, sus familias y la comunidad.
- Coordinar y gestionar políticas públicas integrales, junto a las entidades del Estado ecuatoriano, sociedad civil y otros organismos que garanticen los derechos de las Personas con Discapacidad, sus familias y la comunidad, establecidos en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Constitución de la República, Ley Orgánica de Discapacidades y otras normativas de carácter nacional e internacional vigentes.
- Impulsar la participación activa y organizada de las personas con discapacidad, sus familias y la comunidad en la generación y aplicación de políticas sociales que garanticen su plena integración.
- Proponer y ejecutar planes, programas y proyectos que promuevan la accesibilidad universal e integración de las personas con discapacidad en el Estado ecuatoriano.

- Gestionar mecanismos de seguimiento y evaluación a la prestación de servicios a las personas con discapacidad en coordinación con las entidades del Estado.
- Coordinar con el ente rector de ciencia y tecnología para gestionar programas de innovación e investigación aplicada, desarrollo técnico y tecnológico en materia de discapacidad, como mecanismos para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. (SETEDIS, 2013)

4.6 Organigrama de la empresa

4.6.1 Planta central

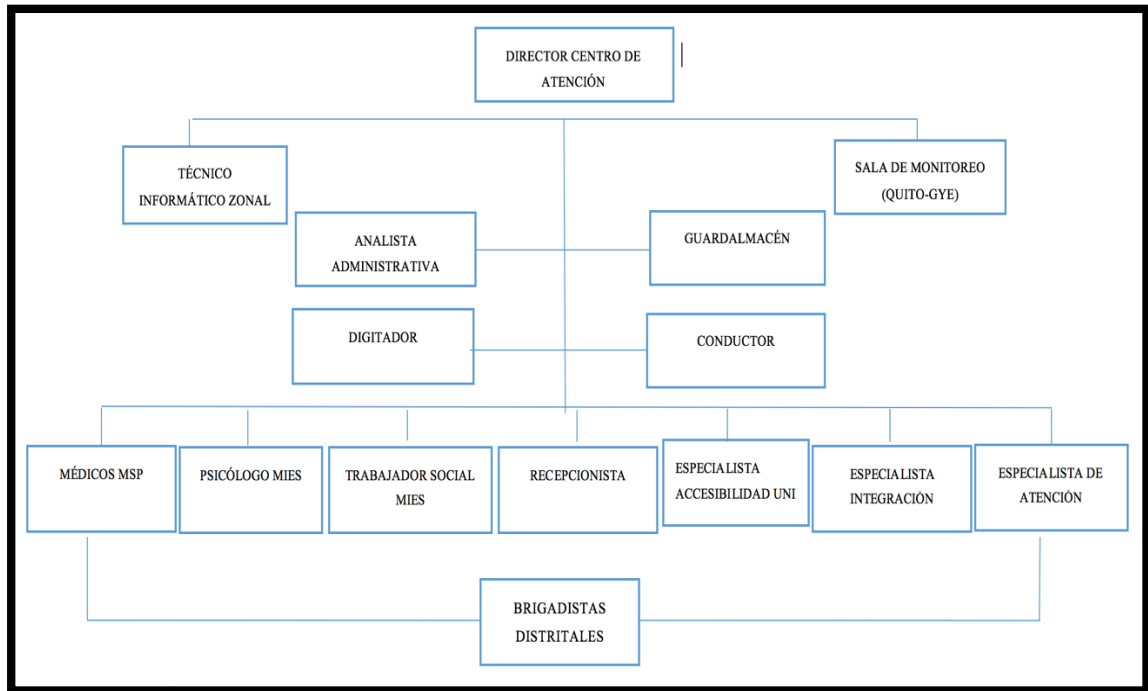
Ilustración 4.1 Organigrama de la SETEDIS



Elaborado por: Los autores

4.6.2 Territorio

Ilustración 4.2 Organigrama de Territorio



Elaborado por: Los autores

4.6.3 Descripción del organigrama

- SECRETARÍA TÉCNICA

Misión

Coordinar, dirigir y planificar con las entidades del estado, sociedad civil y otros organismos a nivel nacional e internacional los procesos de gestión que permitan transversalizar la perspectiva de la discapacidad en el país garantizando los derechos e inclusión de las personas con discapacidad.

- SUBSECRETARÍA TÉCNICA

Misión

Planificar y coordinar la gestión interinstitucional e intersectorial aplicando estrategias técnicas para lograr la co-reponsabilidad, co-participación social y la respuesta integral de las instituciones del estado para el cumplimiento de las políticas públicas y

derechos que asisten a las personas con discapacidad y sus familias, enunciados en los tratados internacionales de los cuales el estado es suscriptor.

- **GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES**

Misión

Generar planes, programas y proyectos que promuevan y otorguen atención especializada permanente para las personas con discapacidad a través de servicios oportunos y efectivos sobre la identificación de factores biopsicosociales, necesidades de accesibilidad universal e inclusión productiva de las personas con discapacidad y sus familias.

- **GESTIÓN DE RESPUESTA**

Misión

Garantizar la respuesta oportuna y eficiente de los centros de apoyo integral mediante la entrega de bienes y ayudas técnicas que demanden las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida.

- **GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Misión

Proponer planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo técnico en la temática de discapacidad, en coordinación con entidades públicas y privadas así como dar seguimiento a las intervenciones de la secretaría técnica de discapacidades mediante el análisis estadístico de la información.

- **GESTIÓN DE GESTIÓN INTERSECTORIAL**

Misión

Proponer y gestionar planes, programas y proyectos interinstitucionales en coordinación con entidades del estado, organizaciones de la sociedad civil y otras entidades mediante la implementación de estrategias de desarrollo comunitario en territorio.

- **GESTIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA**

- Misión

- Proponer asesoramiento jurídico legal y patrocinio judicial permanente mediante sujeción al ordenamiento jurídico en los actos y decisiones emanados de autoridades y funcionarios de la secretaría técnica de discapacidades a fin de garantizar la seguridad jurídica de la institución.

- **GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- Misión

- Dirigir, dar seguimiento y controlar la planificación y gestión estratégica institucional, modelos de gestión de cambio de cultura organizativa, planes de inversión interinstitucionales, coordinando sus programas y proyectos de inversión y estudios para garantizar su articulación con la planificación y presupuesto institucional, así como también mejorar la calidad de los servicios interinstitucionales a través de la eficiente gestión por procesos.

- **GESTIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES**

- Misión

- Asesorar a los niveles directivos en materia de política internacional en el marco de los convenios internacionales; así como canalizar la oferta y demanda de asistencia técnica y cooperación externa en el campo de competencia de la secretaría técnica de discapacidades, en coordinación con la seteci.

- **GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

- Misión

- Establecer e implementar las estrategias de comunicación, interna y externa que permitan conocer las actividades desarrolladas por la secretaría y sensibilizar a la población con el fin de promover cambios actitudinales positivos con las personas con discapacidad.

- **GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

Misión

Examinar, verificar y evaluar las operaciones y actividades de la institución así como la correcta utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos, mediante la ejecución de auditorías y exámenes especiales con sujeción a las disposiciones legales y normativas.

- **GESTIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

Misión

Administrar los recursos materiales, documentarios, financieros y de talento humano de la secretaría técnica de discapacidades, coordinar los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo y eficiente funcionamiento con todos los procesos institucionales.

- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Misión

Gestionar, dar continuidad y avalar los procesos administrativos solicitados por los diferentes departamentos de la institución, así como administrar y velar por la correcta utilización de los bienes y recursos materiales de la institución con eficiencia y transparencia.

- **GESTIÓN FINANCIERA**

Misión

Gestionar los recursos financieros de la institución conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones establecidas por la autoridad mediante la ejecución de procesos de control previo al pago de los procesos financieros, presupuestos, contabilidad, tesorería y nómina para garantizar el adecuado manejo financiero de la institución.

- **GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Misión

Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano, gestión organizacional y remuneraciones, en el marco de políticas, normas legales y técnicas vigentes, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia institucional.

- **GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Misión

Proveer, asesorar y administrar los productos y servicios relacionados con las tecnologías de la información y comunicaciones mediante el aseguramiento de la disponibilidad, integridad, confiabilidad y seguridad tecnológica para contribuir a la gestión técnica del conocimiento generado en base a proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de la secretaría técnica de discapacidades.

- **GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

Misión

Planificar, coordinar, gestionar y controlar en el territorio las intervenciones para la atención e inclusión de las personas con discapacidad, e implementar la coordinación interinstitucional e intersectorial de la política pública en materia de discapacidades. (www.setedis.gob.ec, 2013)

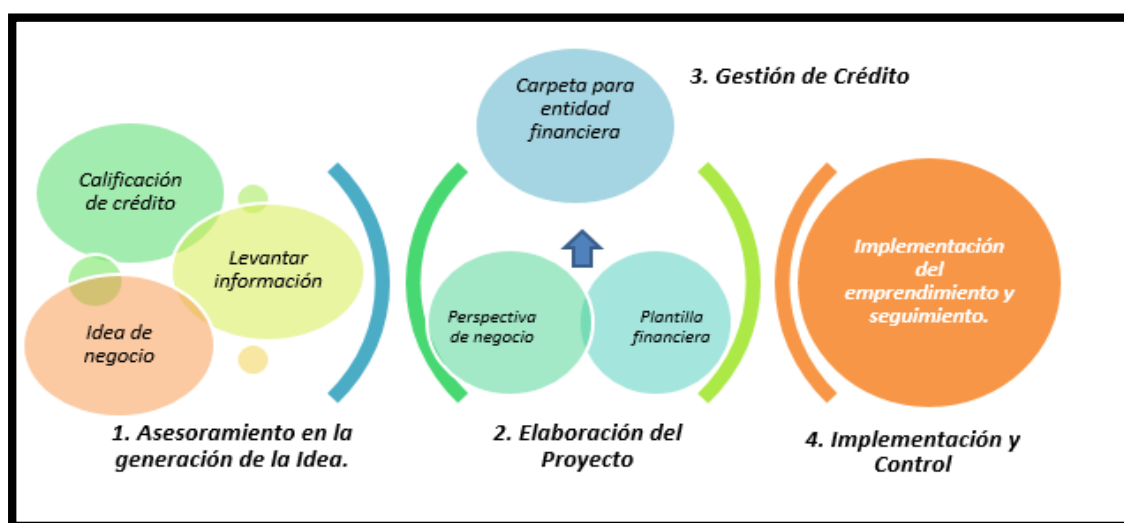
4.7 Análisis organizacional

Para realizar el análisis Organizacional de la Gestión realizada por el Programa de Inclusión Productiva que tiene la SETEDIS se ha considerado 3 aspectos importantes: El estudio de los pasos que se realiza durante el proceso de desarrollo de los emprendimientos, El análisis de los indicadores obtenidos en base a las matrices e información entregada por la SETEDIS, y entrevistas realizadas a los emprendedores con proyectos productivos financiados durante los años 2014,2015,2016.

4.8 Proceso de desarrollo de los emprendimientos

El proceso de Inclusión Productiva que consiste en asesorar, elaborar y acompañar al emprendedor en el financiamiento y control del proyecto productivo que cuenta con 4 fases detalladas a continuación:

Ilustración 4.3 Proceso coordinado con BNF



Elaborado por: Los autores

1. Asesoramiento en la generación de la idea.

En esta primera fase se toma en cuenta las habilidades de la persona con discapacidad, las destrezas adquiridas que sirven de aporte al negocio que se piensa emprender, la experiencia obtenida ya sea en trabajos iguales o similares, la capacidad de emprender en el ámbito propuesto, los factores que motivan la idea del proyecto, la percepción, el enfoque de las necesidades que va cubrir con el negocio y el mercado donde se pretende desarrollar.

Todas estas respuestas se obtienen al aplicar la metodología CANVAS, para reconocer las fortalezas y debilidades del emprendedor; adicional a esto para obtener la información, ya que el técnico de Inclusión Productiva de la SETEDIS debe realizar una visita a la locación donde se desea implementar el negocio y al domicilio del emprendedor.

2. **Elaboración del proyecto.**

Consiste en realizar un análisis de Factibilidad financiera del proyecto a emprender, y comprende varios aspectos como son:

- **Antecedentes del Emprendedor.**

El Emprendedor corresponde a la persona responsable del negocio y que se hará cargo de la puesta en marcha del mismo, puede ser la persona con discapacidad o el familiar tutor en el caso de que el representado presente una discapacidad severa ¹.

En esta sección se detalla el entorno familiar y social y los datos obtenidos en la primera fase del proceso, siempre y cuando se determine la veracidad de la información por medio de la visita al negocio o domicilio.

- **Información Legal.**

En esta sección se detallan todos los permisos, certificados y documentos legales que deberán obtener para el funcionamiento del emprendimiento.

- **Información del Producto o Servicio.**

Estos datos se obtienen al responder las siguientes preguntas: ¿Qué valor estamos entregando al cliente?, ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?, ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?, ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos de acuerdo al segmento de cada cliente?

- **Descripción Del Producto o Servicio.**

En esta sección se debe explicar el giro del negocio y la propuesta de valor.

¹ Discapacidad Severa: Se refiere a discapacidad física mayor al 75% o discapacidad intelectual mayor al 65%.

- **Mercado.**

Se debe realizar un análisis efectivo del Mercado que se va explotar, para esto es vital responder preguntas como: ¿Para quienes se está generando valor?, ¿Quiénes son los clientes más importantes?

- **Competencia Directa.**

Estos datos están incluidos en el estudio de mercado que se debe realizar y comprende el detalle de las competencias directas: nombre, ubicación, razones de éxito, precio de productos o servicios que ofrece la competencia.

- **Competencia Indirecta.**

Se debe detallar las Competencias Indirectas con las características del punto anterior.

- **Canales de Comunicación y Distribución.**

En cada proyecto productivo se debe describir los canales de comunicación y los canales de distribución del negocio, es decir ¿Cómo podemos alcanzar a clientes ahora?, ¿Qué canales funcionan mejor?, ¿Qué canales son más rentables?

- **Canales de Comunicación.**

Se detallan los canales que servirán de apoyo como redes sociales, correo electrónico, página web, boca a boca, publicidad, etc. Y determinar cual será el más rentable y de mejor funcionamiento.

- **Canales de Distribución.**

Se debe detallar como haremos llegar nuestro producto al cliente: venta directa en local, a domicilio, venta por internet, a crédito directo, tarjeta de crédito, etc.

- **Relación con los Clientes.**

Se requiere identificar ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?.

- **Estrategias de Marketing y/o Promociones.**

Se deben describir en una tabla las promociones para tener la relación de precios.

- **Alianzas Claves.**

¿Quiénes son sus aliados clave?, proveedores y recursos claves, así como la identificación de tus aliados de mayor importancia.

- **Proveedores.**

Se debe detallar todos los proveedores que te van a dotar de insumos de transporte, materia prima, materiales, etc,

- **Proceso De Producción (Flujograma).**

Se debe detallar el proceso de producción o comercialización mediante un flujograma y enumerarlos.

- **Ingresos.**

Identificar el valor que los clientes están dispuestos a pagar, porqué lo hacen y el medio por el cual prefieren pagar.

- **Costos y Gastos.**

Se debe identificar cuáles son los gastos del giro del negocio e identificar que gasto es el más representativo y que gasto pueda ser innecesario.

- **Inversión y Financiamiento.**

Se debe identificar recursos importantes que requieran los clientes y que aporten a corto y largo plazo a los flujos de ingreso del negocio.

- **Anexos.**

Corresponde a la parte final del Proyecto y consta de: localización y dimensionamiento (google maps y fotografías), proformas, cotizaciones y documentos legales.

3. Gestión del crédito.

El Banco Nacional de Fomento está encargado de financiar los proyectos de las personas con discapacidad gestionados por la SETEDIS, el valor por

emprendimiento fluctúa entre \$1.000 a \$15.000 los cuales tienen un plazo de 5 años más 6 meses de gracia a una tasa del 9,62% anual.

Los requisitos para la obtención del Crédito son los siguientes:

- Ser ecuatoriano (a)
- Tener Carné de Discapacidad vigente
- Cédula de Ciudadanía
- Residir en Ecuador
- Idea de Negocio
- Proformas de lo que necesita para implementar el negocio
- Copia de servicios básicos del lugar donde implementará el negocio
- Garante (SETEDIS/LOTAIP/2016, 2013-2017)

Una vez realizado el proyecto y aprobado por la SETEDIS, el técnico de Inclusión Productiva se encarga de entregar la carpeta al banco como garantía de que el proyecto está respaldado por una entidad del Gobierno y que recibirá seguimiento para evitar posible fracaso.

4. Implementación y control.

En esta última fase, el técnico de Inclusión productiva debe realizar seguimientos mediante visitas o llamadas telefónicas para constatar que una vez desembolsado el dinero, el emprendedor cumpla con lo estipulado en la perspectiva del negocio, además se debe verificar el buen uso del dinero otorgado por la institución financiera en calidad de préstamo .

Además también se debe realizar un histórico de ventas para una adecuada toma de decisiones.

Una vez definido el proceso, se procedió a realizar una verificación de cómo se están llevando a cabo los pasos desde la perspectiva de la Secretaría, para esto se usó una prueba recorrido con el fin de establecer las posibles causas que afectan al proceso de desarrollo de los Proyectos Productivos. Evidenciamos lo siguiente.

4.8.1 Desarrollo de la prueba de recorrido

Verificar el cumplimiento operativo del flujo de actividades y controles del Proceso del proyecto de INCLUSIÓN PRODUCTIVA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Verificar si los controles existentes tienen un diseño adecuado (Actividad, control).

Verificar el enfoque de los controles existentes: preventivos, detectivos o correctivos de posibles desviaciones.

Establecer la suficiencia, insuficiencia o excesos de controles.

Ilustración 4.4 Prueba de recorrido PROCESO DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS SETEDIS

	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	¿ES ACTIVIDAD?	¿ES CONTROL?	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	% de cumplimiento	RESPONSABLE	RESULTAD DE LA ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
1	Asesoramiento en la generación de la idea.	X		5	3	60%	Técnico de Inclusión Productiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Mal levantamiento de la información por falta de tiempo para realizar visitas. - La falta de recursos para realizar las visitas de verificación de la información. - Falencias en la definición del perfil del técnico de inclusión. 	Se toma en cuenta su habilidad, destreza, experiencia o capacidad; factores que motivan la idea, qué necesidades va cubrir y en qué mercado se pretende desarrollar
2	Elaboración del proyecto	X	X	10	3	63%	Técnico de Inclusión Productiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado anti técnico a causa de las altas metas exigidas a la provincia. - Se le pide al emprendedor que haga sus encuestas por cuestión de tiempo. - Gran demanda de solicitantes al crédito vs capacidad de gestión (# técnicos) 	Se realiza un estudio de mercado, viabilidad del proyecto.
3	Gestión del crédito	X		2	4 4	30%	Banco Nacional de Fomento	<ul style="list-style-type: none"> - Poco historial crediticio por parte del vendedor. - No existe un producto financiero exclusivo para las personas con discapacidad. (el emprendedor es calificado como a todo sujeto de crédito) - Procesos muy burocráticos y centralizados (no le dan autonomía de decisión a la provincia, todo es aprobado en Quito) 	Se gestiona crédito con BanEcuador desde 100 a 15.000 dólares con una tasa preferencial reajutable del 9%.
4	Implementación y control	X	X	1	3	30%	Técnico de Inclusión Productiva	<ul style="list-style-type: none"> -No hay tiempo para realizar esta fase. -No hay un informe por parte del Banco de los emprendimientos que financian. (se presta para errores) -Falla en los canales de comunicación entre las entidades. (BNF-SETEDIS). -Falencias en el manejo adecuado de los recursos al momento de obtener el financiamiento. 	Vía telefónica, o reportes del banco.

Elaborado por: Los Autores

4.8.2 Análisis del estudio del proceso de desarrollo de los emprendimientos.

Con base en el análisis del proceso realizado por La SETEDIS en el desarrollo de los emprendimientos, se llegó a las siguientes conclusiones:

La primera fase, el asesoramiento en la generación de la idea, se cumple en un 60% según las actividades descritas en el proceso, el 40% restante no es posible cumplir debido:

- ⇒ Mal levantamiento de la información por falta de tiempo para realizar visitas.
- ⇒ La falta de recursos para realizar la verificación de información.
- ⇒ Falencias en la definición del perfil del técnico de inclusión.

La segunda fase, elaboración del proyecto, se cumple en un 63% según las actividades descritas en el proceso, el 37% restante no es posible cumplir debido:

- ⇒ Estudio de mercado anti técnico a causa de las altas metas exigidas a la provincia.
- ⇒ Existe un gran numero de proyectos que se pide al emprendedor que realice sus encuestas.
- ⇒ Gran demanda de solicitantes al crédito vs capacidad de gestión (# técnicos)

La tercera fase, la gestión del crédito, se cumple en un 30% según las actividades descritas en el proceso, el 70% restante no es posible cumplir debido:

- ⇒ Poco historial crediticio por parte del vendedor.
- ⇒ No existe un producto financiero exclusivo para las personas con discapacidad. (el emprendedor es calificado como a todo sujeto de crédito)
- ⇒ Procesos muy burocráticos y centralizados (no le dan autonomía de decisión a la provincia, todo es aprobado en Quito)

La cuarta fase, Implementación y control se cumple en un 30% según las actividades descritas en el proceso, el 70% restante no es posible cumplir debido:

- ⇒ No hay tiempo para realizar esta fase
- ⇒ Falta en los canales de comunicación entre BNF-SETEDIS.
- ⇒ -Falencias en el manejo adecuado de los recursos al momento de obtener el financiamiento.al momento de recibir el dinero.

4.9 Análisis de indicadores no financieros.

En esta sección se procedió a elaborar una serie de indicadores obtenidos de la información generada por la SETEDIS que nos ayudará a determinar cuáles son las causas principales del fracaso de los emprendimientos. Se iniciará evaluando:

- Indicadores de emprendimientos no financiados, como parte de un antecedente para identificar posibles causas consecuentes.
- Indicadores de emprendimientos financiados desde el punto de vista de desempeño en las dimensiones de Eficacia, Eficiencia, Calidad y Economía.

4.9.1 Indicadores de emprendimientos no financiados

Para realizar un breve análisis de las causas por las que no fueron financiados los proyectos gestionados por la SETEDIS, se escogió una muestra por conveniencia basada en el 30% del total de emprendimientos no financiados durante los años 2014 y 2015

Según la información extraída de los estudios de factibilidad de emprendimientos NO FINANCIADOS de los años 2014 y 2015 se detalla situación actual y plazo requerido por los emprendedores para solventar y cumplir los requisitos solicitados por BanEcuador.

4.9.2 Análisis de emprendimientos no financiados

Ilustración 4.5 Datos encontrados de proyectos no financiados



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Bases de datos de proyectos no financiados brindada por la SETEDIS

Según el 30% de los emprendimientos estudiados NO FINANCIADOS que, fueron atendidos en el eje de Inclusión Productiva con el estudio de factibilidad y asesoramiento de sus propuestas de negocio.

11 emprendimientos NO FINANCIADOS (28%) tuvieron inconvenientes con cumplir con la lista de requisitos de BanEcuador. Entre las mayores dificultades reportadas, se encuentra la presentación de contrato de arrendamiento y por emprendedores cuyo estado civil no se encuentra resuelto (divorcio).

11 emprendimientos NO FINANCIADOS (27%) tuvieron dificultad para conseguir un garante. El mayor índice se reporto en el año 2015 (8 emprendimientos).

7 emprendimientos NO FINANCIADOS (17%) reportaron inconvenientes en su buró de crédito. Nótese que en el año 2016, este indicador se redujo notablemente debido a la información que proporcionó BanEcuador para precalificar a los postulantes al crédito.

6 emprendimientos NO FINANCIADOS (15%) se encuentran en proceso de análisis en las diferentes agencias de la provincia del Guayas.

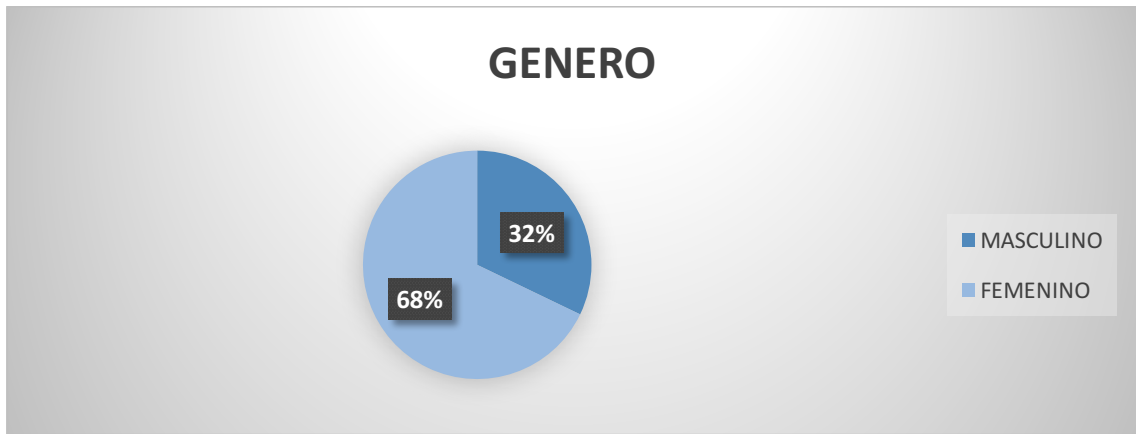
3 emprendimientos NO FINANCIADOS (8%) han solventado sus inconvenientes y se encuentran actualizando su información para reingresar sus carpetas a BanEcuador.

2 emprendimientos NO FINANCIADOS (5%) quedaron inconclusos debido al fallecimiento de los emprendedores durante el proceso de financiamiento.

4.9.3 Análisis de emprendimientos financiados

Según la información extraída de los estudios de factibilidad de emprendimientos FINANCIADOS de los años 2014, 2015, se detallan los resultados y los indicadores con las posibles causas de declive.

Ilustración 4.6 Resultado de género de los emprendedores.

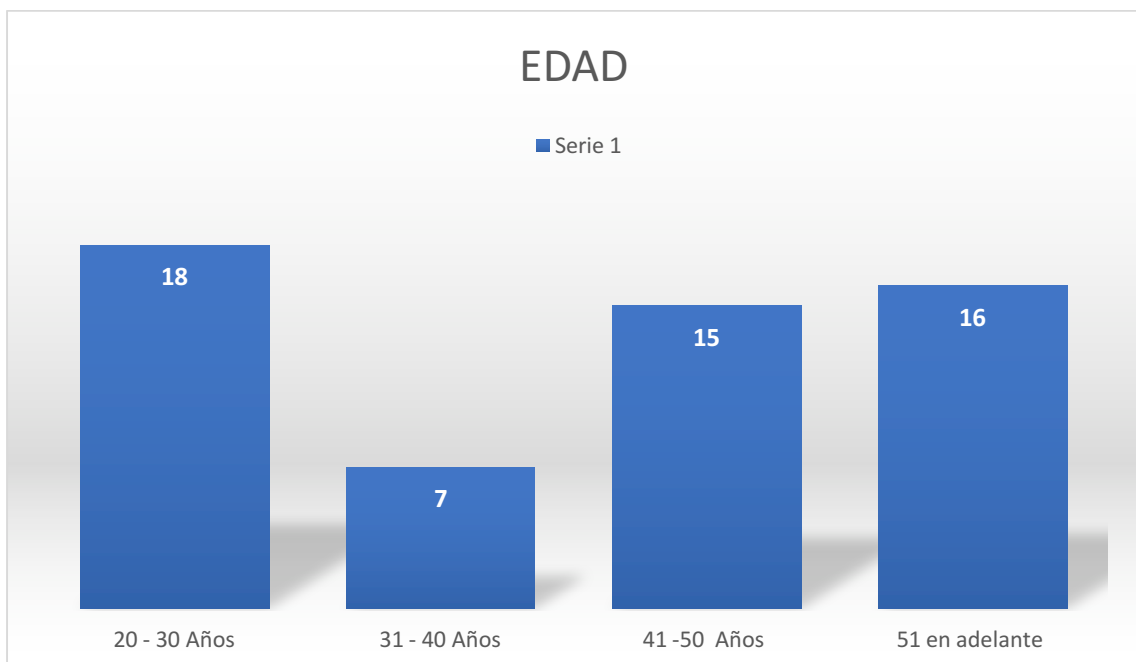


Elaborado por: Los autores

De los 56 emprendimientos financiados en la provincia del Guayas se encontró que 38 pertenecen a mujeres emprendedoras y 18 a hombres, lo que representa en gran porcentaje la ventaja que tienen las mujeres ante este resultado.

Tal como muestra la gráfica las mujeres emprenden en un 68% del total de emprendimientos financiados, es decir que de la población femenina con discapacidad en el Guayas (186.498 mujeres) ha sido beneficiada únicamente 0.02%.

Ilustración 4.7 Resultados Edades de los emprendedores

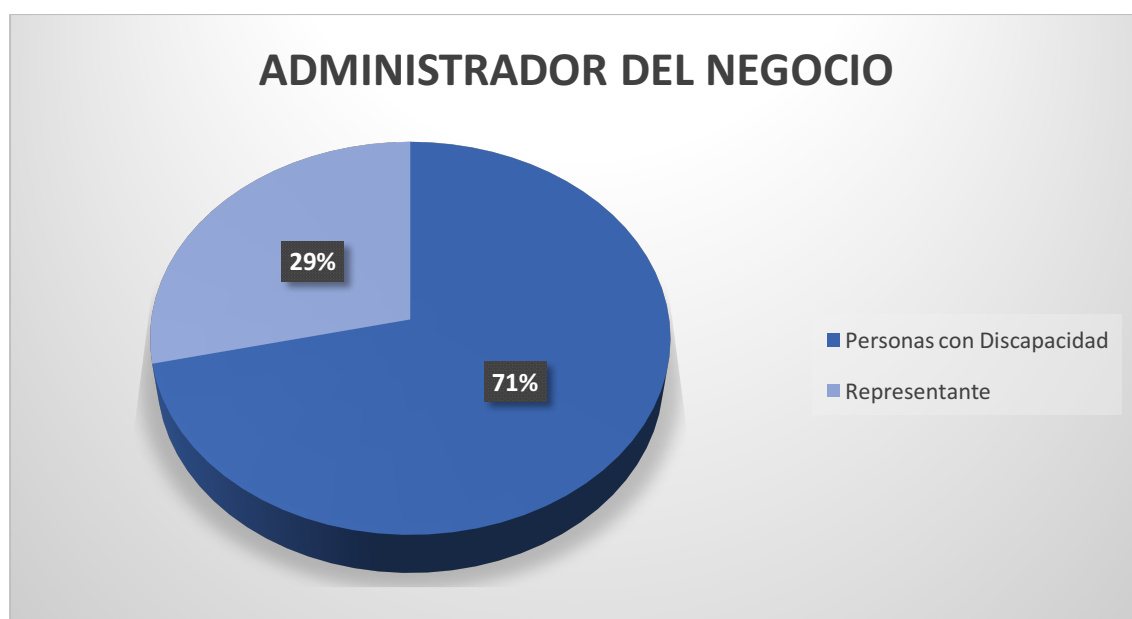


Elaborado por: Los autores

De los 56 emprendimientos financiados en la provincia del Guayas existen 18 emprendimientos con edades que flúctuan entre 20-30 años, lo que evidencia una edad temprana sin la suficiente experiencia para administrar un negocio. Existen 16 emprendimientos con edades que sobrepasan los 51 años de edad, que representan un segundo gran grupo de emprendedores administradores del negocio. En las edades de 41-50 años existen 15 personas beneficiadas. El grupo más pequeño con un total de 7 emprendedores con edades de 31 a 40 años.

Estos resultados evidencian que en la actualidad las personas a las que se les ha entregado el financiamiento e implementado el negocio fluctúan en edades que obligan a llevar el negocio con una capacidad limitada.

Ilustración 4.8 Resultado Administradores de los Negocios.



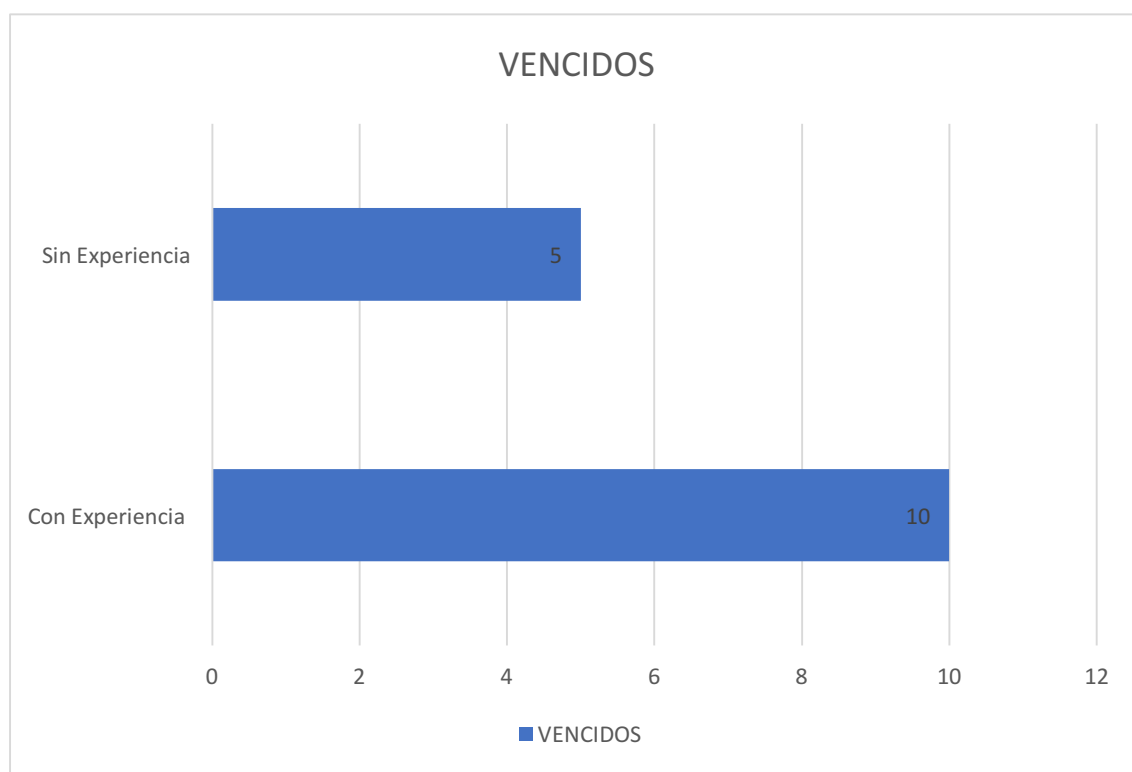
Elaborado por: Los autores

De los 56 emprendimientos financiados en la provincia del Guayas, existen 40 emprendimientos administrados por la persona con discapacidad, es decir el 71% de los negocios implementados son administrados por la población con discapacidad, sin embargo existen 16 emprendimientos que representan el 30% y son administrados por los tutores de las personas con discapacidad, por lo general los familiares.

Un representante o tutor existe cuando se tiene una discapacidad severa que sobrepasa el 65% intelectual y el 75% física. Lo que evidencia que el programa de

inclusión de las personas con discapacidad muchas veces es aprovechado por familiares y no necesariamente beneficia a la persona con discapacidad.

Ilustración 4.9 Resultados de Emprendedores con créditos vencidos



Elaborado por: Los autores

Fuente: Bases de datos de emprendedores con créditos vencidos brindado por la SETEDIS

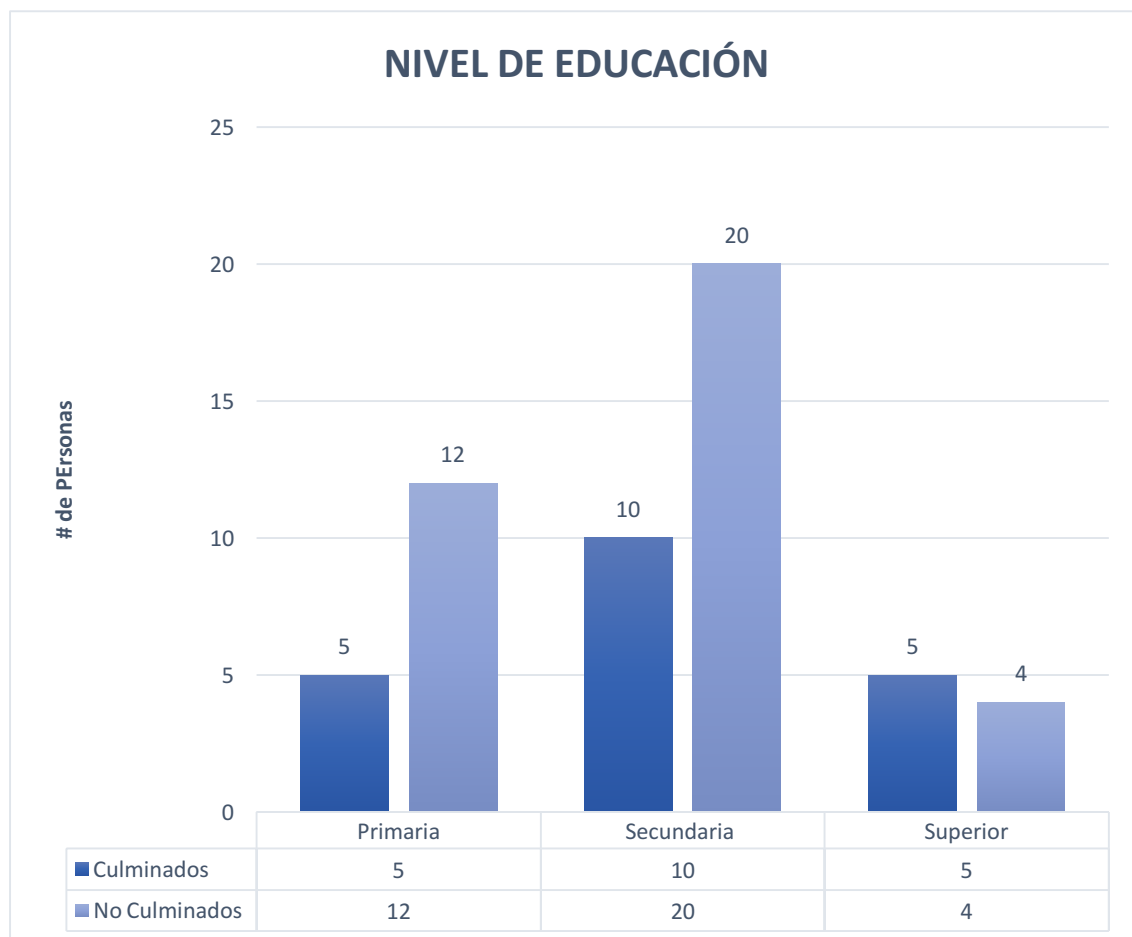
De los 56 financiados en la provincia del Guayas, existen 15 créditos que están vencidos, lo que representa un 27 % del total de créditos otorgados. De los cuales 10 emprendedores ya han tenido experiencia previa en el negocio implementado y 5 no la tienen.

Estos resultados evidencian una de las causas con mayor fuerza para considerar este indicador como enfoque principal del declive o fracaso de los negocios implementados.

Cabe mencionar que a nivel Nacional Guayas es la provincia que ocupa el segundo lugar con mayor emprendimientos en mora con la institución financiera.

Una vez analizados consolidados los resultados de todos los análisis se podrá evaluar las causas principales de fracaso y poder proponer estrategias complementarias que ayuden a disminuir el riesgo.

Ilustración 4.10 Resultados Del Nivel de Educación de los Emprendedores



Elaborado por: Los Autores

De los 56 proyectos financiados en la provincia del Guayas, existen 20 con emprendedores de nivel Secundario, es decir que ingresaron a estudiar la secundaria pero no están graduados. Existen 10 emprendedores de Bachillerato, es decir que se graduaron en la secundaria. Existen 12 emprendedores con nivel Básico, lo que evidencia que no han terminado la primaria. Existen 5 emprendedores con nivel Primario que han terminado sus estudios básicos, 5 emprendedores con estudios superiores que se encuentran graduados en la Universidad y 4 con estudios Universitarios que no han terminado la Universidad.

Estos resultados evidencian que existe una gran cantidad de emprendedores sin educación básica de cómo administrar un negocio, lo que provoca que el emprendimiento no tenga la efectividad según el estudio de viabilidad del negocio.

4.9.4 Indicadores de emprendimientos financiados.

Para identificar los indicadores de los emprendimientos financiados que constituyen el enfoque principal de nuestro estudio, hemos basado el análisis desde el punto de vista del desempeño en las dimensiones:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Economía

4.9.5 Indicadores de Eficacia

Tabla 4.1 Indicadores de Eficacia según el tipo de resultado

INDICADORES DE EFICACIA		
PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL O IMPACTO
Porcentaje de personas con discapacidad participando en el programa de Inclusión Productiva	Tasa anual de personas con discapacidad con proyectos aprobados	Porcentaje de proyectos en declive de todas las personas con discapacidad con proyectos aprobados.
Carpetas gestionadas de personas con discapacidad/ personas con discapacidad total en la provincia del Guayas	Carpetas aprobadas según el estudio de factibilidad de los proyectos/ total de carpetas recibidas	Proyectos en mora (año t) + (año t-1) + (año t-2)/ Proyectos financiados (año t)+ (año t-1) + (año t-2)
$187/94.043= 0,2\%$	$56/187= 30\%$	$15/56= 27\%$

Elaborado por: Los Autores

En los indicadores de eficacia del programa de inclusión productiva de la SETEDIS se puede apreciar que el Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de la institución está por debajo de lo esperado, sin tomar en cuenta el costo que requieren para realizarlos, se puede denotar que únicamente han llegado a cubrir en un 0.2% a toda la población con discapacidad en la provincia del Guayas,

Y que del total de proyectos que gestionaron los técnicos del Inclusión productiva únicamente se financió el 30% es decir 56 de 187 proyectos.

Adicional podemos evidenciar que de este 30 % de proyectos financiados e implementados 15 se encuentran en declive debido a varios factores tanto internos como externos que afectan la inclusión efectiva de los negocios.

4.9.6 Indicadores de Eficiencia

Tabla 4.2 Indicadores de Eficiencia Según Producto Medio-Carga de Trabajo

INDICADORES DE EFCIENCIA		
PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL O IMPACTO
N° de proyectos recibidos por técnico.	N° de proyectos gestionados por técnico.	Tasa de congestión
Número de carpetas recibidas/ Número de técnicos	Número de estudios de factibilidad de negocios realizados / número de técnicos	Número de proyectos recibidos por técnico - número de proyectos gestionados por técnico / n° de proyectos recibidos por técnico.
720/3= 240 proyectos	187/3 = 62 proyectos	178/240= 74%

Elaborado por: Los autores

Los indicadores de Eficiencia detallan la relación entre los resultados del servicio entregado por parte de SETEDIS y el recurso humano utilizado para el cumplimiento de los objetivos.

Se tiene que el número de proyectos recibidos por técnico es aproximadamente de 240 proyectos que los técnicos de la provincia del Guayas reciben por año, de los cuales únicamente han sido gestionados 62 proyectos por técnico, lo que deja en evidencia que el personal contratado por SETEDIS no es suficiente para cubrir la gran demanda de personas aptas para participar en el programa de Inclusión Productiva.

Existe una tasa de congestión del 74% a raíz de los proyectos que no han podido ser gestionados aún.

4.9.7 Indicadores de Calidad

Tabla 4.3 Indicadores de Calidad

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de emprendimientos con respuesta a las obligaciones financieras según lo acordado.	Número de localidades cubiertas en la Provincia del Guayas	Porcentaje de usuarios del programa con proyectos financiados que aprueban como excelente la gestión realizada por SETEDIS	Porcentaje de proyectos aprobados y no financiados por inconvenientes con los requisitos del banco (buró de crédito, falta de garante, actualización de documentos)
41/56=73%	10/25= 40%	Encuestas Realizadas	22/131= 17%
Porcentaje de emprendimientos en que el monto financiado es igual al monto aplicado.	Sectores productivos cubiertos en la Provincia del Guayas		Porcentaje de proyectos dados de baja por fallecimiento del usuario.
8/56= 14%	5/12= 42%		2/187= 1%
	Porcentaje de personas con discapacidad que son administradores directos de su negocio. (sin sustitutos o representantes)		Número de proyectos no financiados/Proyectos gestionados.
	20/56= 36%		56/187= 30%

Elaborado por: Los Autores

Los indicadores de calidad reflejan la habilidad que tiene el programa de Inclusión Productiva para dar una respuesta rápida y directa a las necesidades de los usuarios, en este caso se puede identificar que del valor necesitado por los emprendedores para la implementación de su negocio existe solo un 14% que ha obtenido el valor acorde al estudio de viabilidad realizado.

Es importante recalcar que el 30% de los emprendimientos financiados se encuentran en mora y no les ha sido posible cumplir con sus obligaciones financieras.

En cuanto a la accesibilidad del programa se tiene que SETEDIS ha abarcado en un 40% el total de Localidades o cantones de la provincia de Guayas, es decir 10 de 25 cantones.

EL programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS ha aportado a cinco de doce sectores considerados en el cambio de la matriz productiva del país, lo que representa un 42%.

En cuanto a la precisión del programa que está enfocado en los resultados se evidencian 22 proyectos aprobados y no financiados por inconvenientes con los requisitos del banco como: buró de crédito, falta de garante, actualización de documentos, entre otros, lo que representa un porcentaje del 17%.

El total de los proyectos financiados y que no han tenido el éxito según lo planteado en la perspectiva del negocio asciende a un 30% del total, es decir 15 de 56 proyectos implementados en los años de 2014, 2015 y 2016.

Adicional existe un porcentaje mínimo de 1% de emprendimientos que no pudieron consolidarse según lo esperado a causa del fallecimiento de la persona con discapacidad.

4.9.8 Indicadores de Economía

Los indicadores de economía miden el grado de suficiencia de la organización para trasladar apropiadamente sus recursos financieros al logro de sus objetivos.

Tabla 4.4 Indicadores de Economía

Porcentaje del monto aprobado por BNF en la provincia del Guayas en relación al aplicado.	Porcentaje de deuda en relación al monto concedido	Inversión en emprendimientos provincia del Guayas
Monto total concedido de los créditos en la Provincia del Guayas/ Monto total aplicado de los créditos en la provincia del Guayas.	Monto total en mora por pagar/ Monto concedido.	Monto total prestado por BNF
364030,32/547650,34 = 66%	\$ 3.719,83/85823,96= 4,33%	364030,32

Elaborado por: Los autores

Guayas tiene un total de 15 créditos vencidos que representa el 27% del total de créditos otorgados.

El saldo vencido suma un total de \$3719,83 que representa el 4,33% del total del monto de la deuda (\$85.823,96).

En relación a los créditos otorgados a nivel nacional, la Provincia del Guayas es la 2da provincia con la mayor cantidad de créditos vencidos (15 créditos), asumiendo el primer lugar la Provincia de Manabí con un total de 21 créditos.

Del total del monto aplicado solo se ha desembolsado el 33% para financiamiento de los créditos, que representa un rubro importante a considerar en las causas de declive de los negocios.

En total el BNF ha desembolsado en la provincia del Guayas \$ 364.030, 32 dólares por concepto de inversión en emprendimientos productivos para personas con discapacidad durante los años 2014,2015 y 2016.

4.10 Indicadores Económicos de la SETEDIS.

Para realizar el análisis de los indicadores económicos de la SETEDIS y estudiar posibles causas de declive de los emprendimientos, se evaluó el presupuesto anual para los años 2014 y 2015, y se efectuó el respectivo análisis.

A continuación se detallan los montos y el cálculo de los indicadores con su respectivo análisis.

Tabla 4.5 Presupuesto SETEDIS 2015

Monto Presupuesto Anual 2015			
Tipo	Codificado	Devengado	Financiamiento
Corriente	4.474.030,44	4.036.594,75	Fondos Fiscales
Inversión	5.346.261,83	5.153.616,64	Fondos Fiscales
Total	\$ 9.820.292,27	\$ 9.190.211,39	

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.6 Presupuesto SETEDIS 2014

Monto Presupuesto Anual 2014			
Tipo	Codificado	Devengado	Financiamiento
Corriente	3.983.776,44	3.859.863,95	Fondos Fiscales
Inversión	20.481.660,59	17.918.943,44	Interno / Externo
Total	\$ 24.465.437,03	\$ 21.778.807,39	

Elaborado por: Los autores

4.10.1 Porcentaje de ejecución del presupuesto

Mide el % de ejecución del presupuesto año t que consiste en calcular: el valor devengado del presupuesto sobre el valor codificado del mismo para el año analizado.

- ✓ % de ejecución del presupuesto año 2014= 89,02%
- ✓ % de ejecución del presupuesto año 2015= 93,58%

Porcentaje de gasto corriente respecto de gasto total

Mide el % que representa el gasto corriente en comparación con el gasto total efectuado durante ese periodo.

- ✓ % de gasto corriente respecto al gasto total del año 2014= 18%
- ✓ % de gasto corriente respecto al gasto total del año 2015= 44%

Porcentaje de gasto de inversión respecto al gasto total

Mide el % que representa el gasto de inversión en comparación con el gasto total efectuado durante ese periodo.

- ✓ % de gasto de inversión respecto al gasto total del año 2014= 82%
- ✓ % de gasto de inversión respecto al gasto total del año 2015= 56%

Tasa de Variación del Presupuesto Anual.

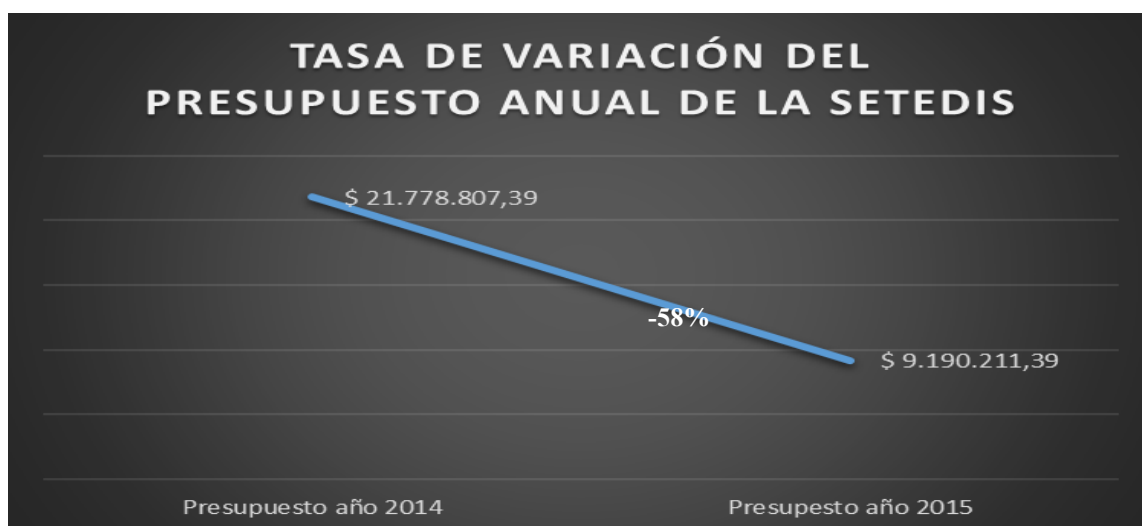
Permite conocer en términos porcentuales el incremento o disminución del presupuesto del año 2015 con respecto al año 2014.

$(\text{Monto del Presupuesto año 2015} - \text{monto del presupuesto año 2014}) / (\text{Monto del Presupuesto año 2015} * 100) = -0,58\%$

4.10.2 Análisis de indicadores económicos de la SETEDIS.

La Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva en Discapacidades presenta una diferencia importante entre los recursos presupuestados para el año 2014 y su presupuesto en el año 2015, lo que evidencia la falta de recursos para poder cumplir los objetivos del plan estratégico.

Ilustración 4.11 Variación del presupuesto de la SETEDIS

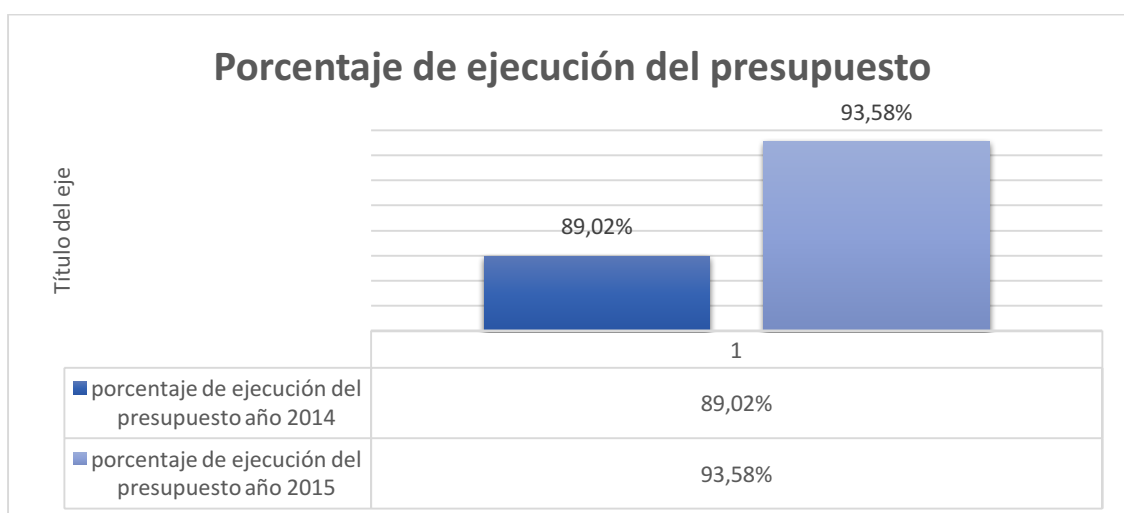


Elaborado por : Los autores

Según la tasa de variación antes calculada existe una disminución del 58% del monto presupuestados del año 2014 con los recursos del año 2015. Lo que implica que durante ese periodo se invirtió una cantidad mínima en materia de discapacidades y se atribuye a una de las causas principales por la cual los proyectos no fueron debidamente gestionados.

Adicional se puede observar que en el año 2014 el presupuesto fue ejecutado en un 89.02 % mientras que en el año 2015 llegó casi a su totalidad con un 93.58% Que evidencia que efectivamente en el año 2015 hubo la necesidad de agotar todos los recursos para cumplir los objetivos propuestos.

Ilustración 4.12 Ejecución del Presupuesto



Elaborado por: Los autores

4.11 Análisis de encuestas realizadas a los emprendedores

Para realizar el análisis de la gestión de la SETEDIS, se tomó en cuenta a las personas con discapacidad que optaron por la asesoría del programa de Inclusión Productiva y que obtuvieron un préstamo con el Banco Nacional de Fomento actualmente BanEcuador.

Basado en un análisis cuantitativo de la percepción de las personas con discapacidad sobre el servicio que la SETEDIS les brindó, se quiere encontrar falencias dentro del proceso de gestión de los emprendimientos, ya que de acuerdo a los datos cualitativos vistos, hay un índice de fracaso de los proyectos financiados e implementados.

La encuesta fue realizada a 40 de las 56 personas con discapacidad que han recibido asesoría técnica de la SETEDIS y el préstamo correspondiente, dado que de acuerdo con las base otorgada por la Secretaria Técnica de Discapacidades, existen datos desactualizados y al mismo tiempo 16 personas fueron reacias a este tipo de encuestas.

La encuesta constaba de 3 secciones (A, B y C) las cuales fueron enfocadas a la información relevante que se deseaba obtener, a continuación se detallan tanto el motivo de las preguntas como los resultados obtenidos en cada una de ellas.

- **Sección A:**

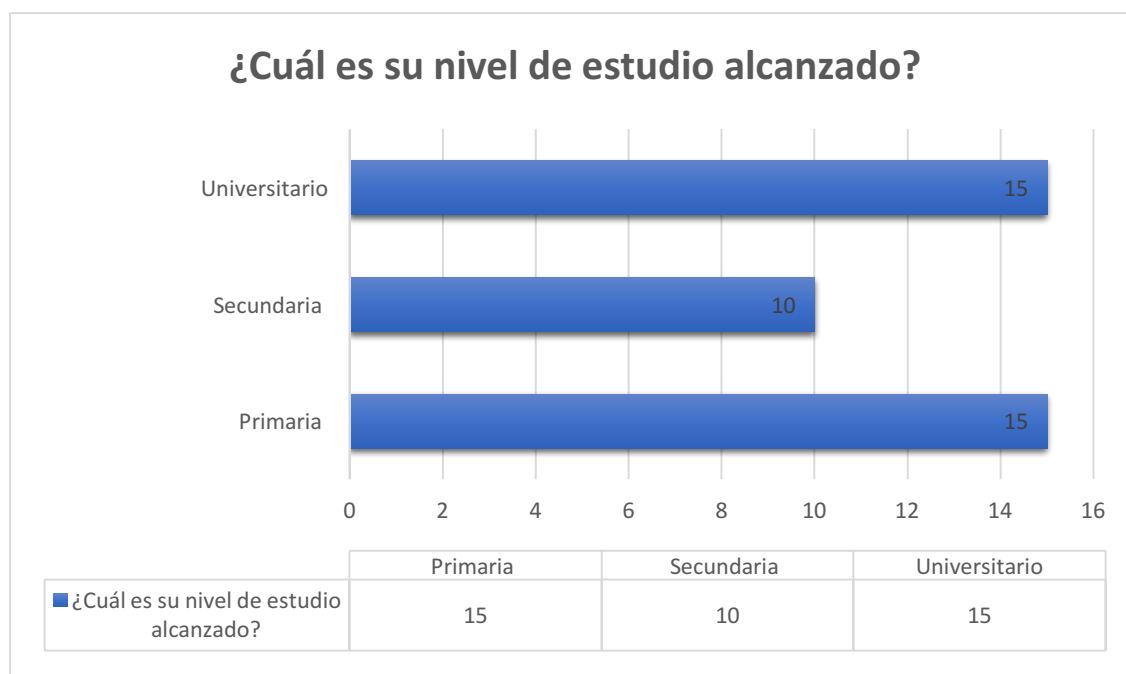
Esta sección constaba de 9 preguntas, se buscaba obtener un filtro de información acerca de las edades y género de las personas con discapacidad, sin embargo, la información relevante en esta sección fue el nivel de estudios, el número de trabajos que han desempeñado, el tipo de negocio en el cual han tenido experiencia y los conocimientos que tienen, ya que, se cree que el índice de fracaso de los emprendimientos va de la mano con la experiencia, el tipo de trajo realizado por el emprendedor durante su vida laboral y la falta de conocimientos básicos de administración y contabilidad esenciales para administrar un negocio.

De acuerdo con la investigación el 47,5% de las personas encuestadas son de género femenino y el 52,5% son de género masculino. La mayoría de estas personas están en un rango de entre 38 a 58 años.

Pregunta 1 – ¿Cuál es su nivel de estudio alcanzado?

El objetivo de esta pregunta era determinar si el nivel de estudio de las personas con discapacidad influye en la implementación del proyecto y cause una mala administración, ya que puede ser un factor importante causante del declive de los negocios.

Ilustración 4.13 Resultados Pregunta 1. Sección A



Elaborado por: Los Autores

Según las 40 encuestas realizadas se evidencia que quince personas han tenido estudios primarios, diez personas han tenido estudios secundarios y el resto han tenido estudios universitarios, evidenciando que el 62,5% de los emprendedores no tiene conocimientos básicos necesarios para una correcta administración del negocio implementado.

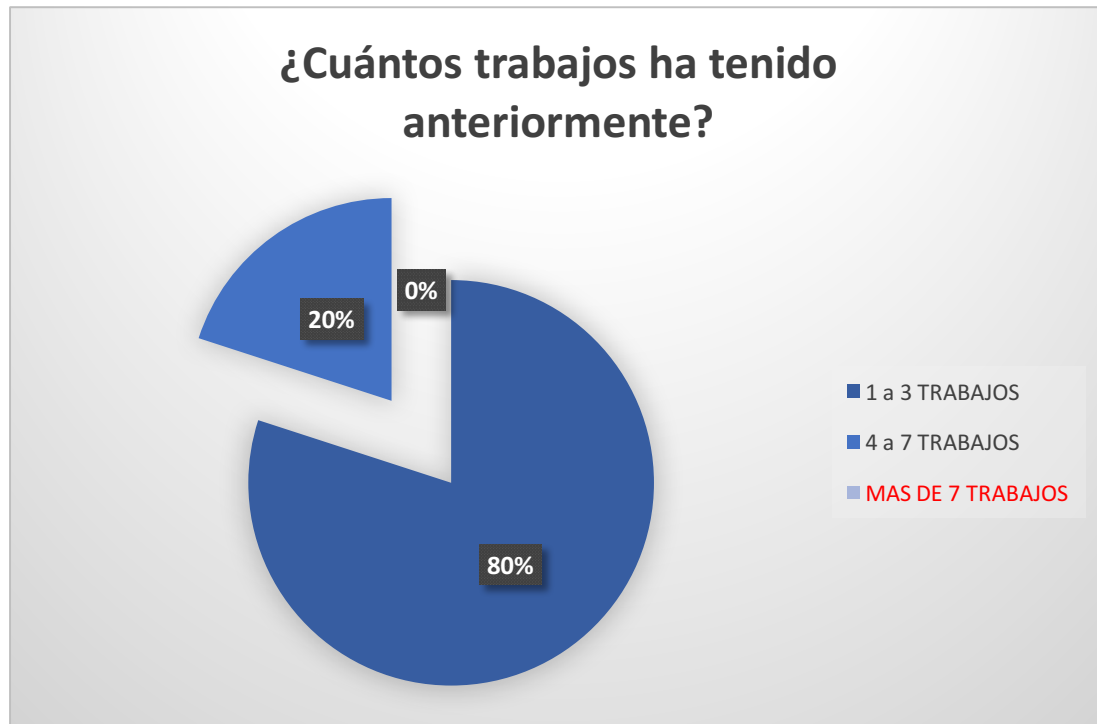
Las siguientes cuatro preguntas tenían como objetivo determinar la experiencia que tienen las personas con discapacidad de acuerdo a los trabajos que han tenido, obteniendo información de los trabajos realizados y de qué tipo de negocio ha estado a cargo. De acuerdo con la entrevista no estructurada con asesores del SETEDIS la falta de experiencia para administrar puede ser un factor del declive de sus negocios.

La información obtenida de la SETEDIS muestra que las personas tienen pocos conocimientos básicos de acuerdo al nivel de estudio obtenido, sin embargo, los

emprendedores han desarrollado actitudes y aptitudes durante su vida, se quiere obtener información sobre el nivel de conocimientos de administración y contabilidad considerados aspectos esenciales en la implementación de un negocio.

Pregunta 2 - ¿Cuántos trabajos ha tenido anteriormente? Y Pregunta 3 - ¿Qué tipo de trabajo ha tenido?

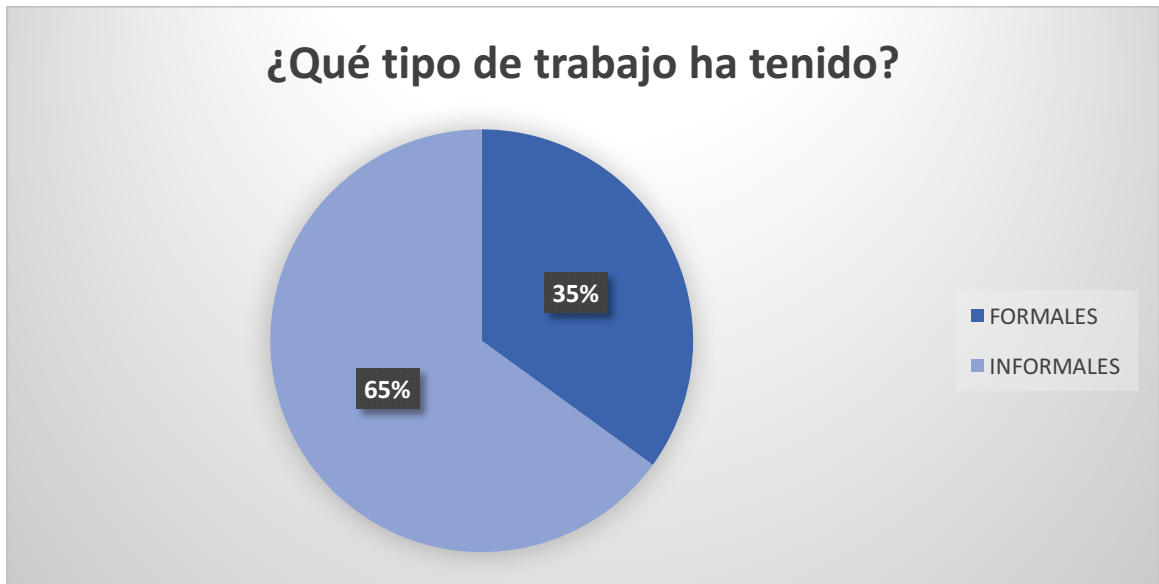
Ilustración 4.14 Pregunta 2. Sección A



Elaborado por: Los autores

En este cuadro se muestra la cantidad de trabajos que han tenido los emprendedores el cual nos indica la experiencia obtenida durante su vida. De los 40 encuestados el 80% han tenido de entre uno a tres trabajos y el 20% restante han tenido de 4 a 7 trabajos evidenciando que las personas si han ganado experiencia en trabajos anteriores, sin embargo, los datos encontrados en el cuadro siguiente correspondiente a la pregunta tres muestra un hallazgo importante, que el 65% de los emprendedores han ganado experiencia de trabajos informales y el 35% de las personas en trabajos formales.

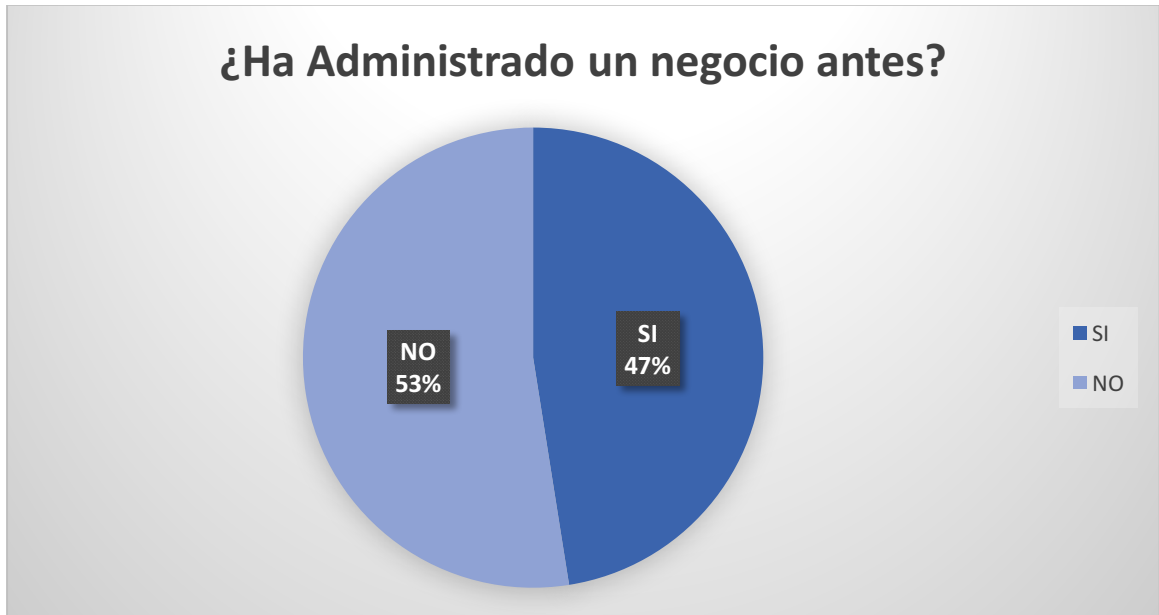
Ilustración 4.15 Pregunta 3. Sección A



Elaborado por: Los autores

Pregunta 4 - ¿Ha administrado un negocio antes?

Ilustración 4.16 Pregunta 4. Sección A



Elaborado por: Los autores

De acuerdo con los datos obtenidos, se evidencia que 19 personas sí han administrado un negocio en trabajos anteriores y 21 personas no han tenido la oportunidad de hacerlo, lo cual nos indica que el 53% de las 40 personas encuestadas no cuentan con la experiencia necesaria para poder administrar el negocio implementado.

Pregunta 5 y 6 - ¿Qué tipo de negocio administraba?, ¿En qué tipo de negocio ha trabajado?

De acuerdo a la pregunta 4 existe un 53% de personas que han obtenido el crédito y que no han administrado un negocio antes. Dentro de los resultados se muestra que solo una persona ha trabajado en negocios de ventas al por mayor al igual que trabajaos minoristas, 14 personas han tenido trabajos relacionados con las ventas al por menor, 22 personas han trabajado en negocios de servicios y tan solo dos personas han trabajado en negocios de manufactura y producción.

El 47% de la personas encuestadas sí han administrado negocios en su vida laboral.

Sin embargo dentro de los resultados se evidencia que nueve personas han dirigido negocios de ventas al por menor y once personas negocios de servicios, esto evidencia un 47,3% y un 57,8% respectivamente, terminando con una sola persona con experiencia de administración en negocios de manufactura y producción.

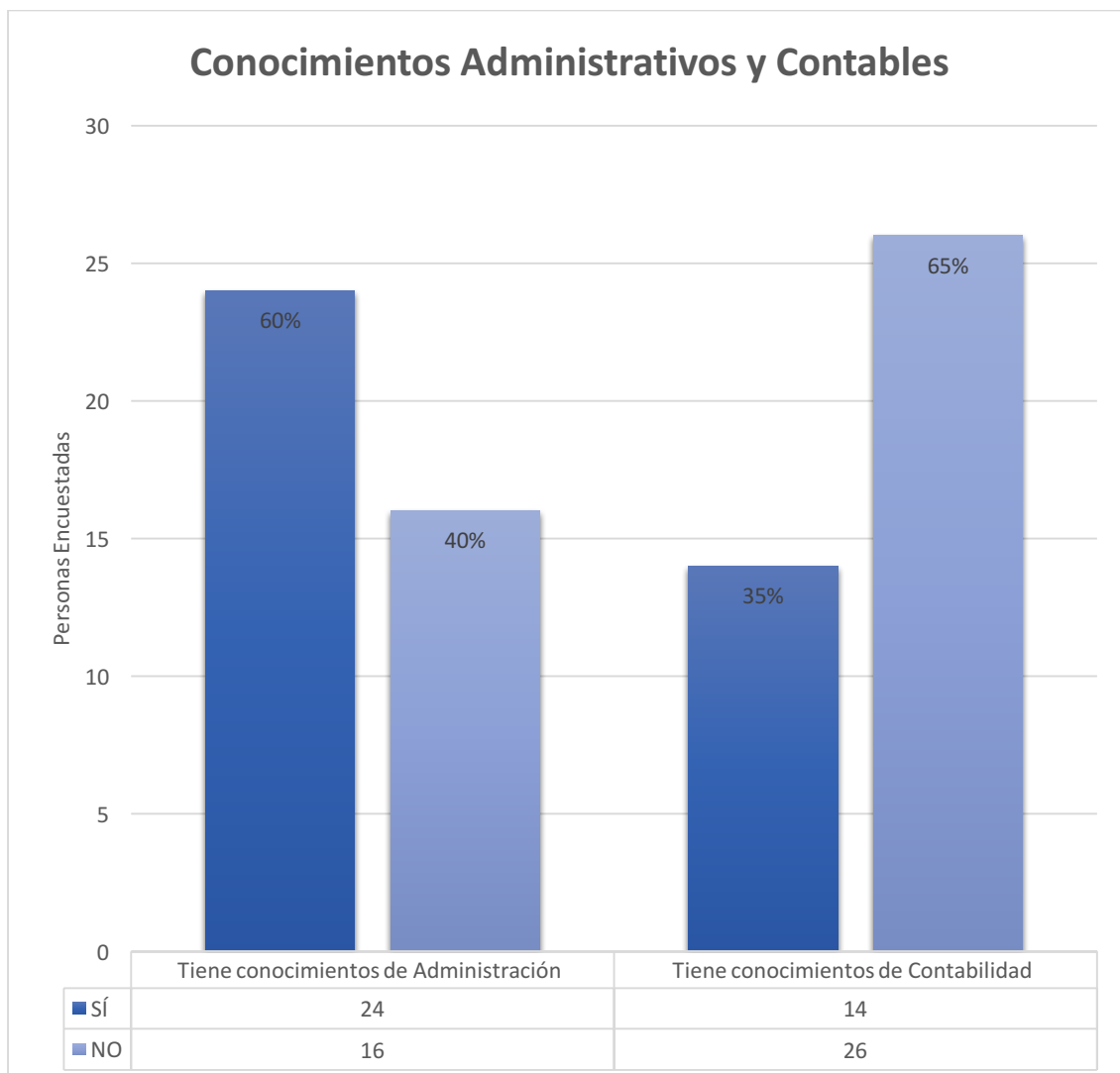
Ilustración 4.17 Preguntas 5 y 6. Sección A



Elaborado por: Los Autores

**Pregunta 7 y 8 - ¿Tiene conocimientos de cómo administrar un negocio?,
¿Tiene conocimientos de cómo llevar la contabilidad de un negocio?**

Ilustración 4.18 Pregunta 7 y 8. Sección A



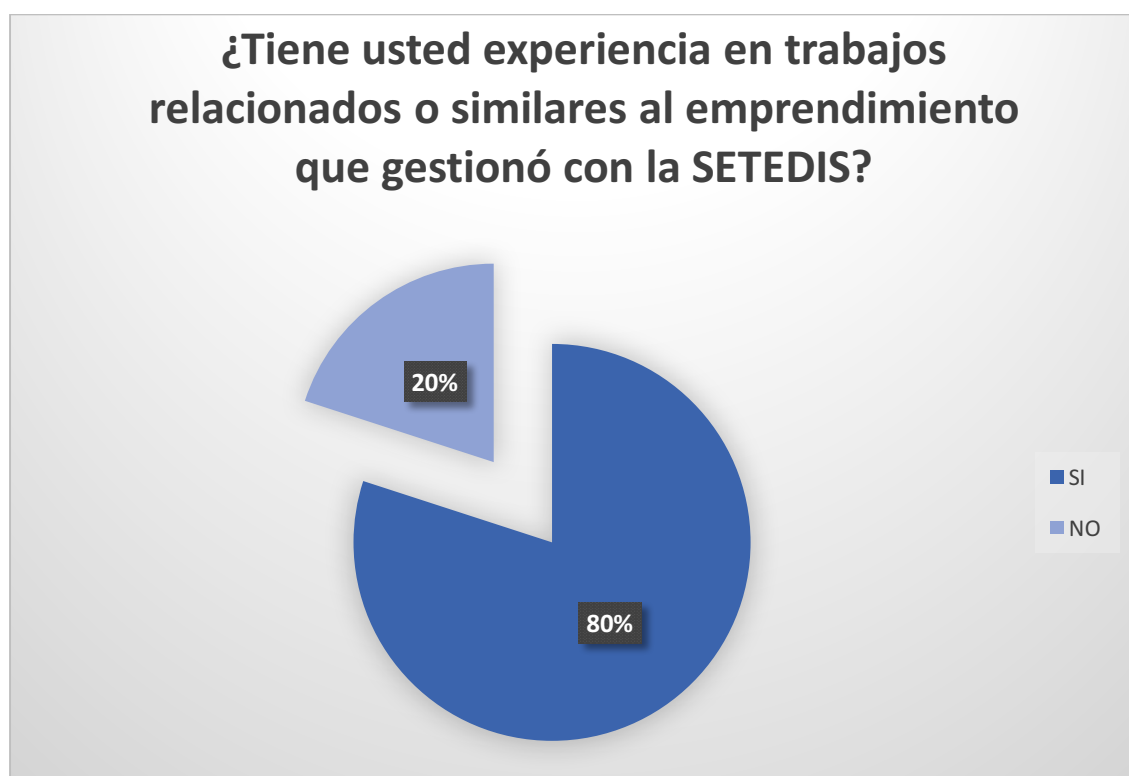
Elaborado por: Los Autores

De acuerdo con los resultados el 60% de las personas emprendedoras tienen conocimientos de administración; sin embargo, hay un 40 % de personas que no. Al contrario de los conocimientos contables existe un 65% de personas que no tienen conocimientos necesarios para una correcta administración y un 35% que sí lo tienen.

Estos datos confirman los planteamientos de que uno de los factores del índice de fracaso de los proyectos implementados por las personas con discapacidad es la falta de conocimientos administrativos y contables de las personas emprendedoras.

Pregunta 9 - ¿Tiene usted experiencia en trabajos relacionados o similares al emprendimiento que gestionó con la SETEDIS?

Ilustración 4.19 Pregunta 9. Sección A



Elaborado por: Los autores

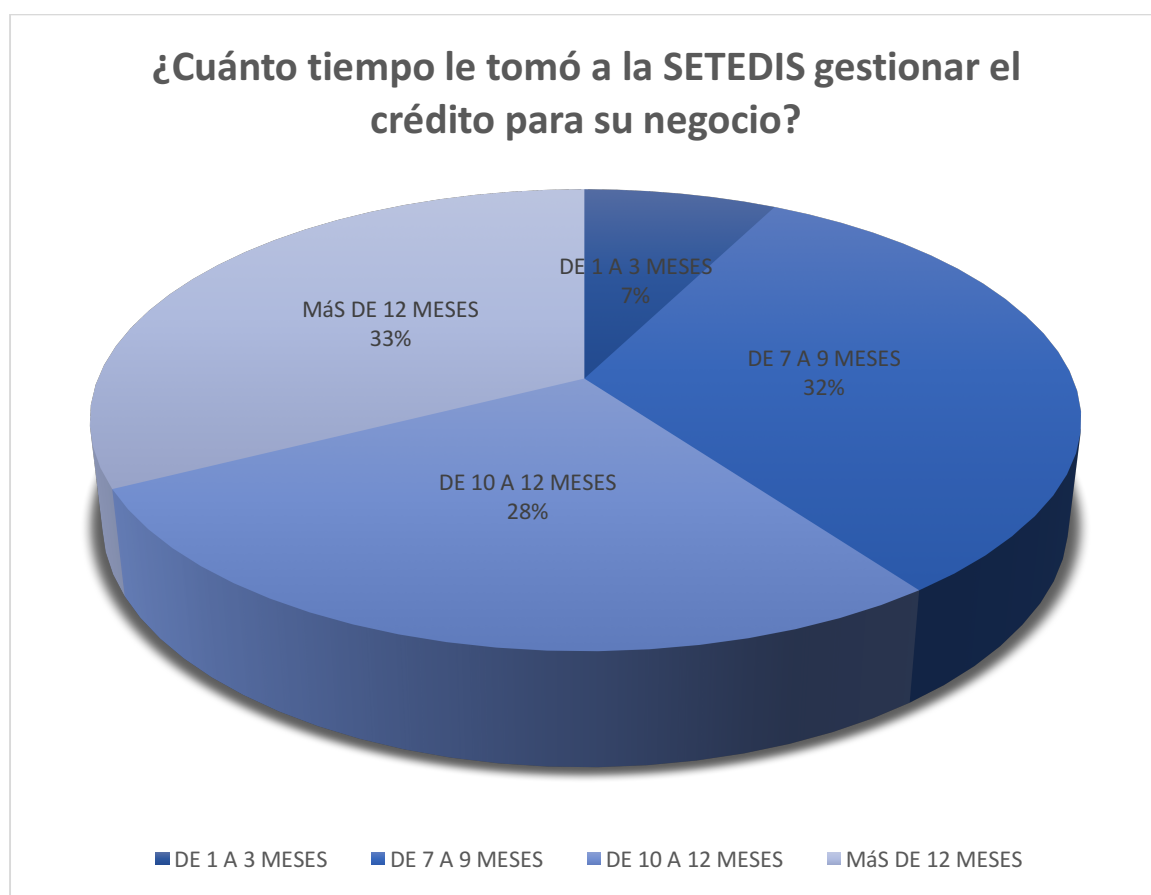
De acuerdo a las encuestas realizadas se evidencia que el 80 % de los emprendedores que han obtenido el crédito tienen conocimientos y experiencia relacionada al negocio implementado, esto es positivo pese a que no tienen conocimientos básicos para la implementación de su negocio, saben el manejo del mismo de acuerdo a las destrezas obtenidas en trabajos y experiencias pasadas.

- **Sección B:**

Esta segunda sección se basa en 5 preguntas, de las cuales se busca obtener información de acuerdo a la percepción de las personas con discapacidad de cómo fue la gestión que la SETEDIS les brindó y si se respetó el proceso para la realización de los emprendimientos, debido que se piensa que un factor respecto al índice de proyectos en declive se da porque el proceso no se lo estaba llevando a cabalidad.

Pregunta 1 - ¿Cuánto tiempo le tomó a las SETEDIS gestionar el crédito para su negocio?

Ilustración 4.20 Pregunta 1. Sección B



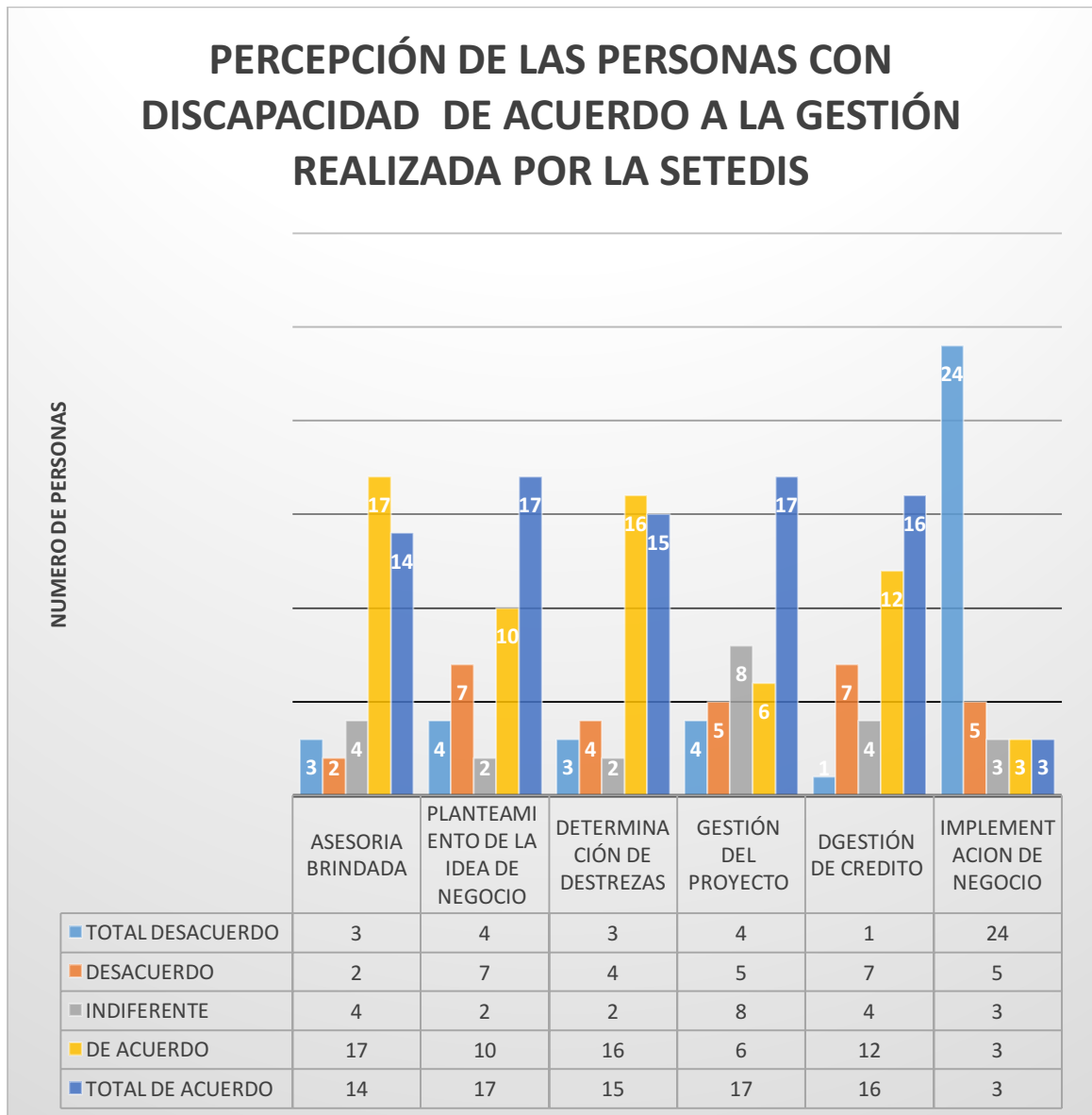
Elaborado por: Los Autores

Los datos muestran que el tiempo para poder acceder al préstamo y pasar a la etapa de implementación del negocio resulta muy variable. El 33% de las personas emprendedoras aseguran que les tomó más de 12 meses poder obtener el crédito del Banco Nacional de Fomento; el 32% dijo que de 7 a 9 meses había demorado dicha gestión, el 28% mencionó una demora de 10 a 12 meses y el 7% de los emprendedores manifestaron que dicho proceso les tomó de 1 a 3 meses.

Sin embargo, la mayoría de las personas acotaron en sus respuestas que el problema no radica en la SETEDIS sino en la demora de los papeles que deben entregar, debido a razones tanto económicas como la falta de preocupación de los interesados.

Pregunta 2 – Percepción de los emprendedores de acuerdo a la Gestión del SETEDIS

Ilustración 4.21 Pregunta 2. Sección B



Elaborado por: Los autores

Los datos muestran que un 42,5% de las personas están de acuerdo que la asesoría fue brindada de forma rápida para poder comenzar con la gestión del crédito e implementar su negocio, y el 35% de las personas aseguran que estaban totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

El 25% de las personas afirman que la SETEDIS ayudó al planteamiento de la idea del negocio y el 42,5% confirman en su totalidad estar de acuerdo con dicha

afirmación, sin embargo, hay un 32% de personas que indicaron que la ayuda si habia existido pero su negocio ya estaba implementado y que el crédito solicitado era para hacer crecer su negocio.

El 40% de las personas aseguraron que el asesor se encargó de determinar las destrezas y conocimientos de acuerdo con la experiencia obtenida para plantear la idea del negocio, el 37,5% aseguró estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

El 42,5% de las personas están totalmente de acuerdo que la gestión de los proyectos se gestionaron en el menor tiempo posible, el 15% de las personas mencionaron estar de acuerdo con dicha información, sin embargo, un 20% les es indiferente lo rápido y eficiente que fueron ya que de igual forma pudieron obtener el crédito deseado terminando con un 22,5 % de personas que aseguraron no estar de acuerdo con dicha afirmación.

De acuerdo con los datos encontrados las personas piensan que la gestión del crédito de la SETEDIS con el Banco de Fomento es buena y se hizo de forma rápida y eficiente en un 70%, sin embargo, el 30% restante tiene una actitud indiferente ya que de igual forma si han obtenido un crédito para su negocio o no están de acuerdo con la información.

Asimismo las personas mostraron cierto grado de inconformidad de no poder haber obtenido el crédito completo. Los emprendedores alegan que ellos definieron la factibilidad del proyecto de acuerdo con un presupuesto establecido y que solo se les entregó cierto porcentaje del monto solicitado, también mencionan que tuvieron problemas en sus negocios como: no tener local o no haber podido comprar todo lo que necesitaban.

El dato más importante encontrado es que el 72,5% de los emprendedores aseguran que no recibieron ayuda para implementar su negocio una vez obtenido el crédito, el 7,5% de personas mencionaron serle indiferente dicha afirmación y el 20 % aseguraron sí haber obtendio la ayuda necesaria para la implementación de su negocio.

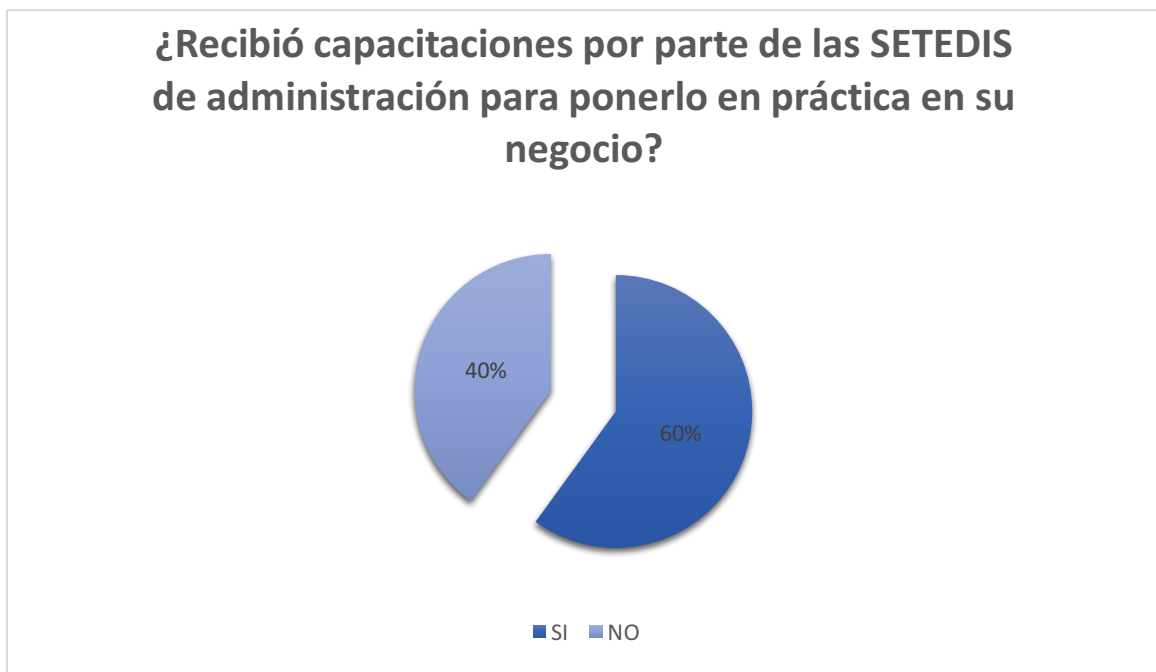
La mayoría de las personas que emprendieron su negocio aseguran que la SETEDIS si gestionó su proyecto al igual que el crédito con el Banco Nacional de Fomento, sin embargo, una vez obtenido el crédito quedaba en sus manos la implementación.

Además según la investigación las personas si tienen experiencia y conocimientos del negocio a emprender pero la mayoría no tienen los conocimientos básicos para poder

administrarlos, lo que evidencia que la falta de asesoramiento al momento de implementar el negocio del emprendedor es un factor causante del índice de proyectos financiados y en declive.

Pregunta 3 - ¿Recibió capacitaciones por parte de la SETEDIS de administración para ponerlo en práctica en su negocio?

Ilustración 4.22 Pregunta 3. Sección B



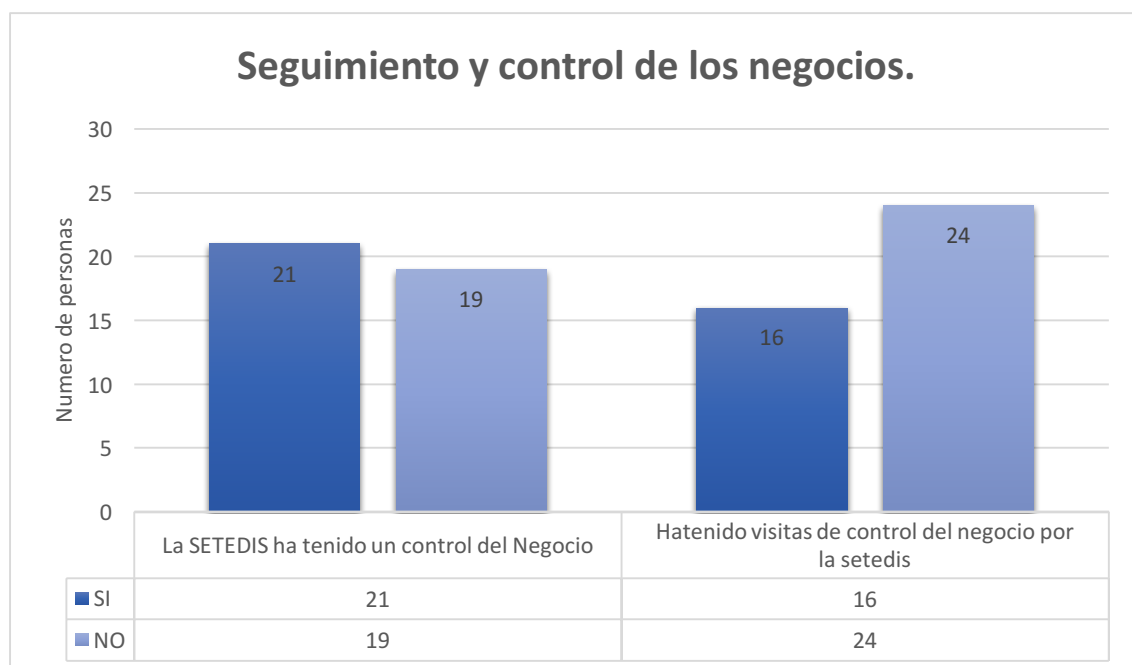
Elaborado por: Los Autores

De acuerdo con el análisis de las encuestas, constatamos que el 60% de las personas que han sido beneficiadas con el préstamo para su emprendimiento sí recibieron capacitaciones para adquirir conocimientos de administración y el buen manejo de su negocio y el 40% de las personas no las ha tenido.

Sin embargo, las personas aclararon que la SETEDIS citaba a los emprendedores a capacitaciones, no obstante el 70 % de las personas no se han capacitado y en muchas ocasiones no han asistido, lo que evidencia que la SETEDIS sí promueve las capacitaciones de los emprendedores para que puedan adquirir conocimientos, pero no logra cubrir las capacitaciones requeridas para la utilización de los conocimientos en el buen manejo de sus negocios.

Pregunta 4 y 5 - ¿La SETEDIS ha estado en contacto con usted para llevar un control de la implementación de su negocio?, ¿Ha recibido visitas de representantes de la SETEDIS para controlar si su negocio está funcionando de manera correcta?

Ilustración 4.23 Preguntas 4 y 5. Sección B



Elaborado por: Los autores

El análisis de las encuestas realizadas muestran que 21 personas emprendedoras han tenido un control por parte de la SETEDIS vía telefónica para la verificación del desenvolvimiento del negocio, no obstante, 19 personas no han tenido dicho control.

Un 60% de las personas han sido visitadas en sus negocios para controlar si el negocio se está desarrollando de la mejor manera, el 40% de personas restantes no las han tenido.

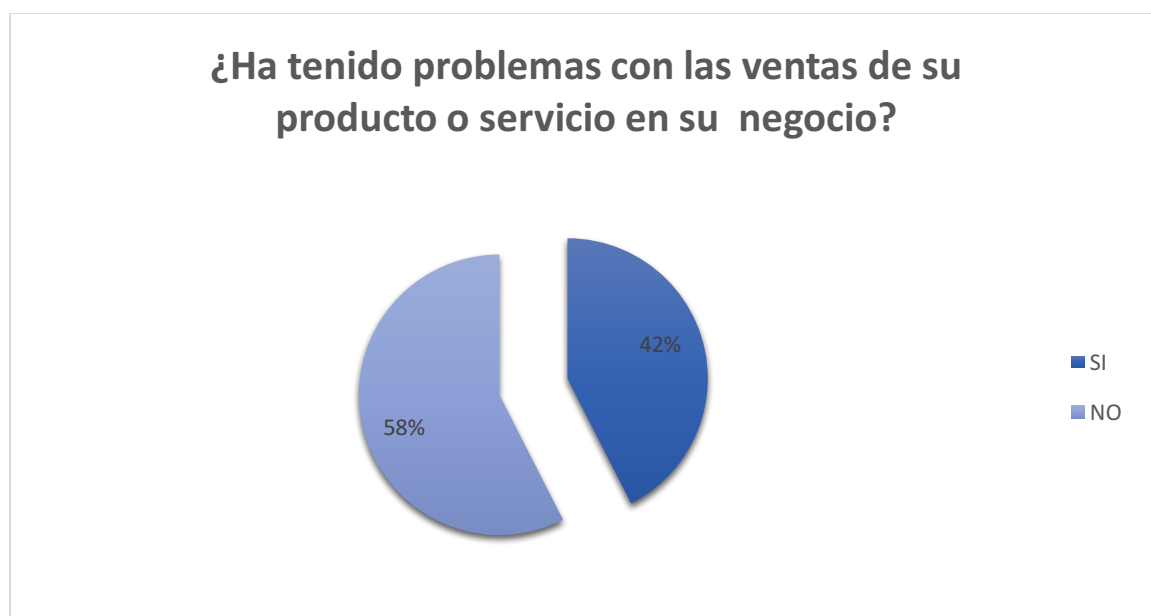
Las 21 personas que si han sido controladas vía telefónica al igual que la personas visitadas y aseguran que aunque la SETEDIS si ha llevado un control, este no sido más de dos o tres veces, en base a estos resultados se evidencia que existen falencias en uno de los pasos para la gestión de los proyectos financiados que es el SEGUIMIENTO y CONTROL.

- **Sección C:**

Esta última sección fue orientada en base a 3 preguntas el cual, se buscaba determinar si las personas que habían implementado su negocio han tenido problemas de ventas y de acuerdo a estos definir qué tipo de problemas habían tuvieron con respecto a producto, precio, plaza y promoción.

Pregunta 1 - ¿Ha tenido problemas con las ventas de su producto o servicio en su negocio?

Ilustración 4.24 Pregunta 1. Sección C



Elaborado por: Los Autores

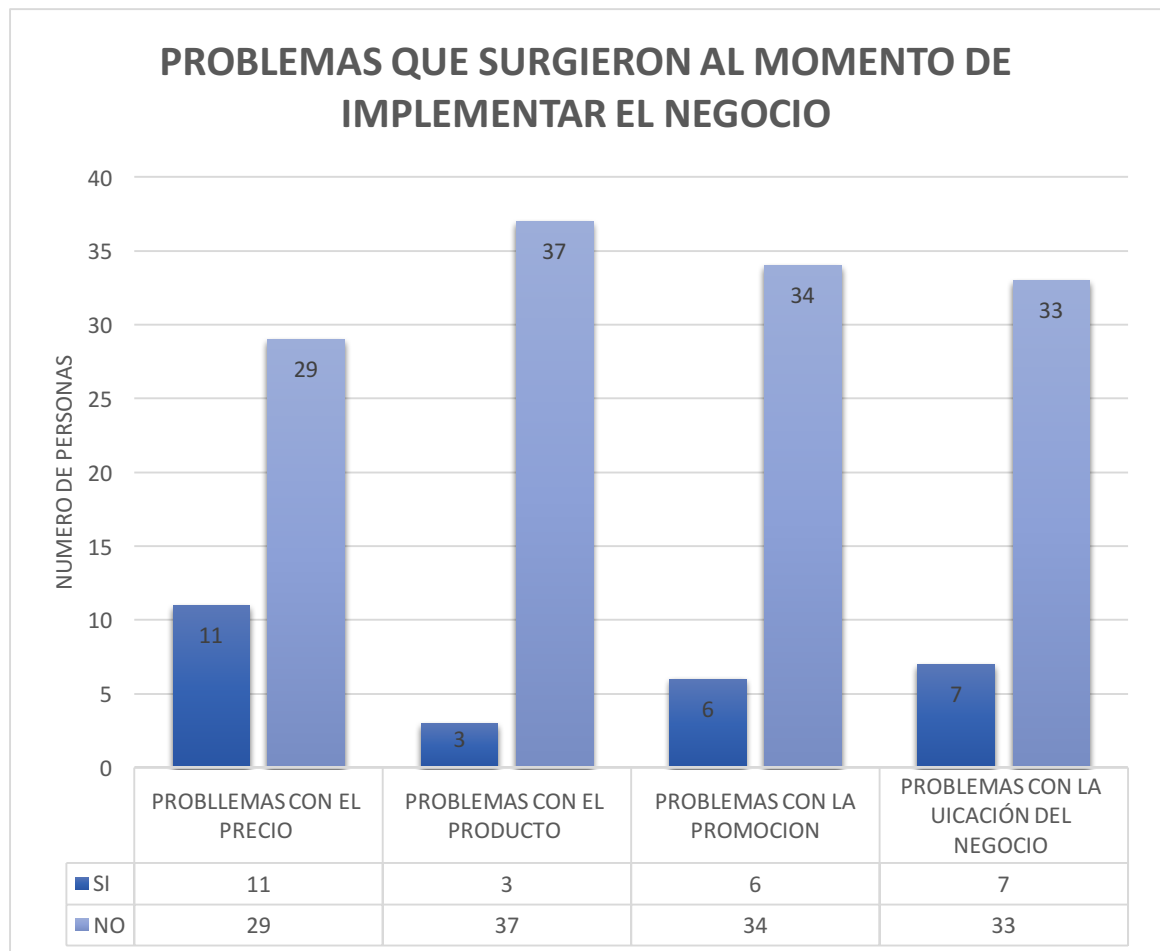
Los datos reflejan que el 42% de las personas emprendedoras han tenido problemas de ventas en sus negocios y 58% de las personas no lo han tenido, evidenciando un alto índice de dificultad para administrar los negocios; sin embargo, las 17 personas que han tenido problemas alegan que la crisis económica que se ha venido viviendo en el Ecuador no ayuda a que sus negocios se desarrollen.

Otro de los problemas que se pudieron evidenciar es que los emprendedores no se les fue otorgado el valor completo pedido para poder implementar su negocio sino solo un porcentaje del mismo, lo cual se convierte en una causa del índice de fracaso de

los negocios implementados al no poder invertir lo que realmente se necesita para que el negocio se desarrolle.

Pregunta 2 – ¿Cuál de los siguientes problemas enfrentó al momento de implementar su negocio?

Ilustración 4.25 Pregunta 2. Sección C



Elaborado por: Los autores

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que el 27,5 % de las personas emprendedoras han tenido problemas con el precio al momento de haber implementado su negocio y el 72,5% no.

El 92,5 % de las personas no han tenido problemas con el producto o servicio lo que evidencia que no es un problema significativo al momento que los emprendedores pongan en marcha su negocio, además el 85% de ellos no han tenido ningún

inconveniente en cuanto a la promoción de sus productos, terminando con un 82% de emprendedores que no han tenido problemas con el lugar de implementación.

Estos resultados no reflejan datos significativos para decir que el índice de proyectos financiados en declive sea a causa de problemas en cuanto a los productos o servicios ofertados, sus promociones, su precio y el lugar donde se lo implemento.

4.12 Matrices Estratégicas

4.12.1 Matriz FODA

Este análisis está basado en la información relevante encontrada en el diagnóstico del Programa de Inclusión Productiva que describirá cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas.

El análisis se realizará a través de matrices que organizan y prestan una mejor visualización a hallazgos encontrados en el diagnóstico, en ellas se detallan los aspectos positivos y negativos de la organización y el programa de Inclusión productiva así como también datos relevantes que permitirán evaluar falencias e implementar estrategias de mejora.

Tabla 4.7 Matriz de Fortalezas

<i>Etiqueta</i>	<i>Fortalezas</i>
F1	La SETEDIS tiene definidos su Misión, Visión y sus Objetivos.
F2	Cuenta con un plan estratégico definido para la inclusión productiva para personas con discapacidad.
F3	Asistencia personalizada a personas con discapacidad y sus familias para la gestión del negocio.
F4	El Programa de Inclusión Productiva cumple con proceso de asesoramiento y generación de la idea de negocio.
F5	El Programa de Inclusión Productiva cumple con la elaboración y gestión de los proyectos de los emprendedores.

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.8 Matriz de Oportunidades

<i>Etiqueta</i>	<i>Oportunidades</i>
O1	Gran demanda de personas con discapacidad para la inclusión de productiva e inmersión en la matriz productiva.
O2	Oportunidad de generar experiencia y conocimientos a un gran número de personas con discapacidad.
O3	Oportunidad que el programa de Inclusión Productiva sea referente en el país e internacionalmente en la inclusión de personas con discapacidad.

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.9 Matriz de Debilidades

<i>Etiqueta</i>	<i>Debilidades</i>
D1	Poco personal de acuerdo a la demanda existente de personas con discapacidad en el Guayas.
D2	Poco tiempo y recursos para el correcto levantamiento de información de los negocios y gestiones.
D3	Nivel de experiencia y conocimientos de los técnicos del la SETEDIS Bajo.
D4	Falta de seguimiento y control para personas que han recibido crédito por el banco.

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.10 Matriz de Amenazas

<i>Etiqueta</i>	<i>Amenazas</i>
A1	Número de personas emprendedoras que no tienen conocimientos básicos de administración y contabilidad.
A2	Nivel de estudios de los emprendedores. Media – Baja
A3	Poca Experiencia de las personas emprendedoras en el manejo de negocios.
A4	Inexistencia de producto financiero exclusivo para personas con discapacidad.

Elaborado por: Los autores

4.12.2 Matrices EFE y EFI

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE**

Esta matriz evaluará los factores externos del Programa de Inclusión Productiva, dando valores cuantificables para responder si la organización está respondiendo a la oportunidades y amenazas que surgen.

Tabla 4.11 Matriz de Factores Externos

Factores Externos Clave	Valor Pon. (%)	Calif. (1-4)	Calif. Pon
Oportunidades			
Gran demanda de personas con discapacidad para la inclusión de productiva e inmersión en la matriz productiva.	25%	3	0,75
Oportunidad de generar experiencia y conocimientos a un gran número de personas con discapacidad.	10%	2,5	0,25
Oportunidad que el programa de Inclusión Productiva sea referente en el país e internacionalmente en la inclusión de personas con discapacidad.	17%	2	0,34
Amenazas			
Número de personas emprendedoras que no tienen conocimientos básicos de administración y contabilidad.	20%	2	0,4
Nivel de estudios de los emprendedores. Media – Baja	8%	2	0,16
Poca experiencia de las personas emprendedoras en el manejo de negocios.	10%	2	0,2
Inexistencia de producto financiero exclusivo para personas con discapacidad en los bancos que gestionan los créditos.	10%	3	0,3
Total	100%		2,4

Elaborado por: Los autores

La calificación ponderada asciende a 2,4 encontrándose por debajo de la media de 2,5, esto evidencia que la organización no responde a oportunidades y amenazas en el programa de inclusión, ya que no se está implementando estrategias que ayuden al aprovechamiento de oportunidades ni estrategias con el fin de protegerse de amenazas existentes. Se ha identificado entre las principales amenazas que las personas con

discapacidad que gestionan proyectos o que han gestionados proyectos con la SETEDIS no tienen el nivel de conocimientos y experiencia necesaria para la administración de los emprendimientos, influyendo que el índice de fracaso de los proyectos gestionados.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos, EFI**

Esta matriz evaluará los factores internos del Programa de Inclusión Productiva, dando valores cuantificables para responder si la organización está respondiendo a la Fortalezas y Debilidades existentes.

Tabla 4.12 Matriz de Factores Internos

Factores Externos Clave	Valor Pon. (%)	Calif. (1-4)	Calif. Pon
Fortalezas			
La SETEDIS tiene definidos su Misión, Visión y sus Objetivos.	8%	2	0,16
Cuenta con un plan estratégico definido para la inclusión productiva para personas con discapacidad.	8%	2	0,16
Asistencia personalizada a personas con discapacidad y sus familias para la gestión del negocio.	13%	2.5	0,325
El Programa de Inclusión Productiva cumple con proceso de asesoramiento y generación de la idea de negocio.	12%	3	0,36
El Programa de Inclusión Productiva cumple con la elaboración y gestión de los proyectos de los emprendedores.	15%	3	0,45
Debilidades			
Poco personal de acuerdo a la demanda existente de personas con discapacidad en el Guayas.	13%	1	0,13
Poco tiempo y recursos para el correcto levantamiento de información de los negocios y gestiones.	8%	2	0,16
Nivel de experiencia y conocimientos de acuerdo al perfil que los técnicos del SETEDIS deben de tener.	10%	2.5	0,25
Falta de seguimiento y control para personas que han recibido crédito por el banco.	13%	2	0,26
Total	100%		2,26

Elaborado por: Los autores

La calificación ponderada asciende a 2,26 encontrándose por debajo de la media de 2,5, esto evidencia que la organización no responde a fortalezas y debilidades

existentes en el programa de inclusión, ya que no se están implementado estrategias que ayuden a la explotación de sus fortalezas y superar sus debilidades, identificando como principales debilidades a la falta de personal para la gestión de proyectos, falta de tiempo para la realización de los proyectos y falta de seguimiento y control de los proyectos financiados causando que no se pueda incrementar el número de proyectos gestionados y financiados.

4.13 Análisis de las causas del problema

4.13.1 Diagrama Causa Efecto Ishikawa

Con diagrama de Ishikawa se ha analizado 4 aspectos importantes en el cual podremos definir y resumir las causas del índice de fracaso de los emprendimientos gestionados por la SETEDIS, las cuales son:

- ✓ La gestión
- ✓ El proceso
- ✓ El banco
- ✓ El emprendedor

De acuerdo con análisis realizado en la sección anterior hay evidencia que existen falencias en la gestión brindada por la institución, ciertos procesos dentro del Programa de Inclusión Productiva no se ha realizado a cabalidad, existen dificultades para los emprendedores al momento de implementar su negocio y problemas ocasionados de acuerdo a exigencias del banco que otorga el préstamo a la personas con discapacidad que desean emprender sus negocios.

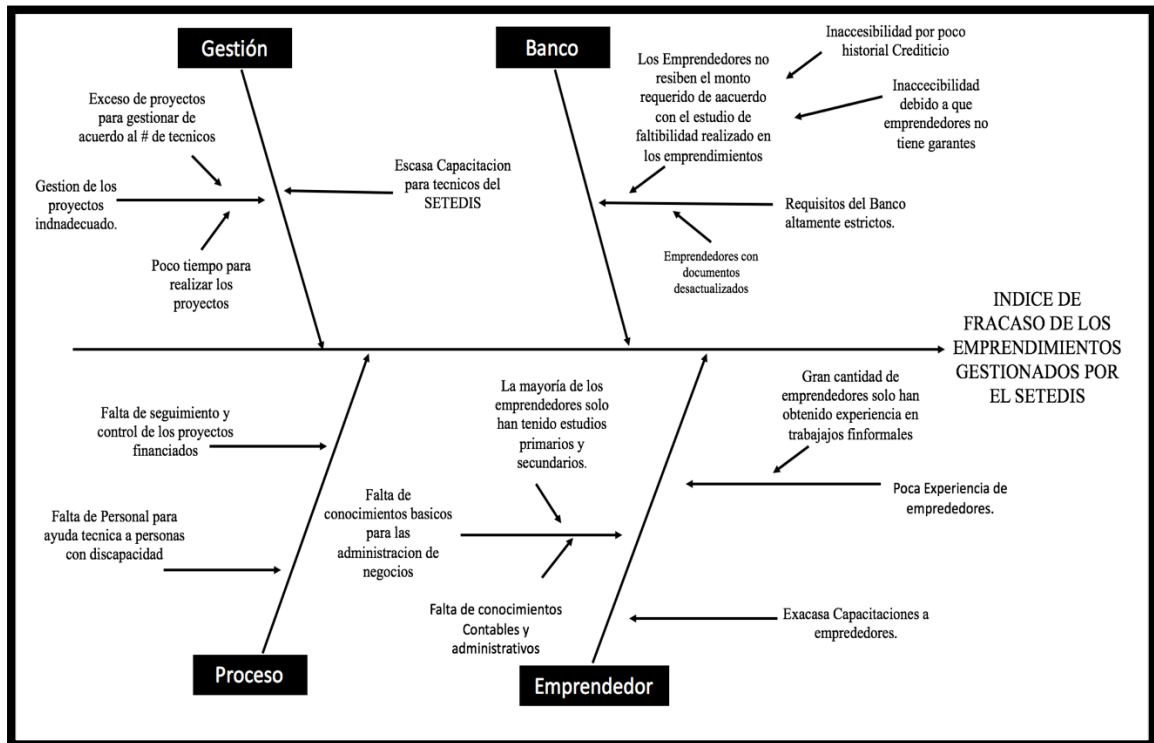
Se detalla el análisis realizado para detectar la causa raíz del problema investigado en la ilustración 4.13.

En base al diagrama realizado se han determinado las siguientes causas raíces para el problema que enfrenta la SETEDIS.

- ✓ Requisitos del Banco que gestiona los proyectos son altamente estrictos.
- ✓ Escasa capacitación para técnicos del SETEDIS.
- ✓ Gestión de proyectos inadecuados.
- ✓ Poca experiencia de emprendedores.
- ✓ Escasa capacitación a emprendedores.

- ✓ Falta de conocimientos básicos de los emprendedores para la administración de sus negocios.
- ✓ Falta de seguimiento y control de los proyectos financiados.
- ✓ Falta de personal para la ayuda técnica a personas con discapacidad.

Ilustración 4.26 Diagrama Causa - Efecto Ishikawa



Elaborado por: Los autores

4.13.2 Análisis de cinco porqués de problemas encontrados

De acuerdo con los resultados brindados en la sección anterior se han identificado falencias que enfrenta la SETEDIS en el Programa de Inclusión Productiva.

Uno de los problemas identificados es el incumplimiento de objetivos estratégicos que asiten al Programa de Inclusión Productiva, ya que el primer objetivo busca “desarrollar , coordinar y ejecutar planes, programas y proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad sus familias y su comunidad; sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos sólo se ha logrado cubrir un 2% de la

población con discapacidad en la provincia del Guayas, identificando la primera falencia de acuerdo al objetivo estratégico previamente mencionado.

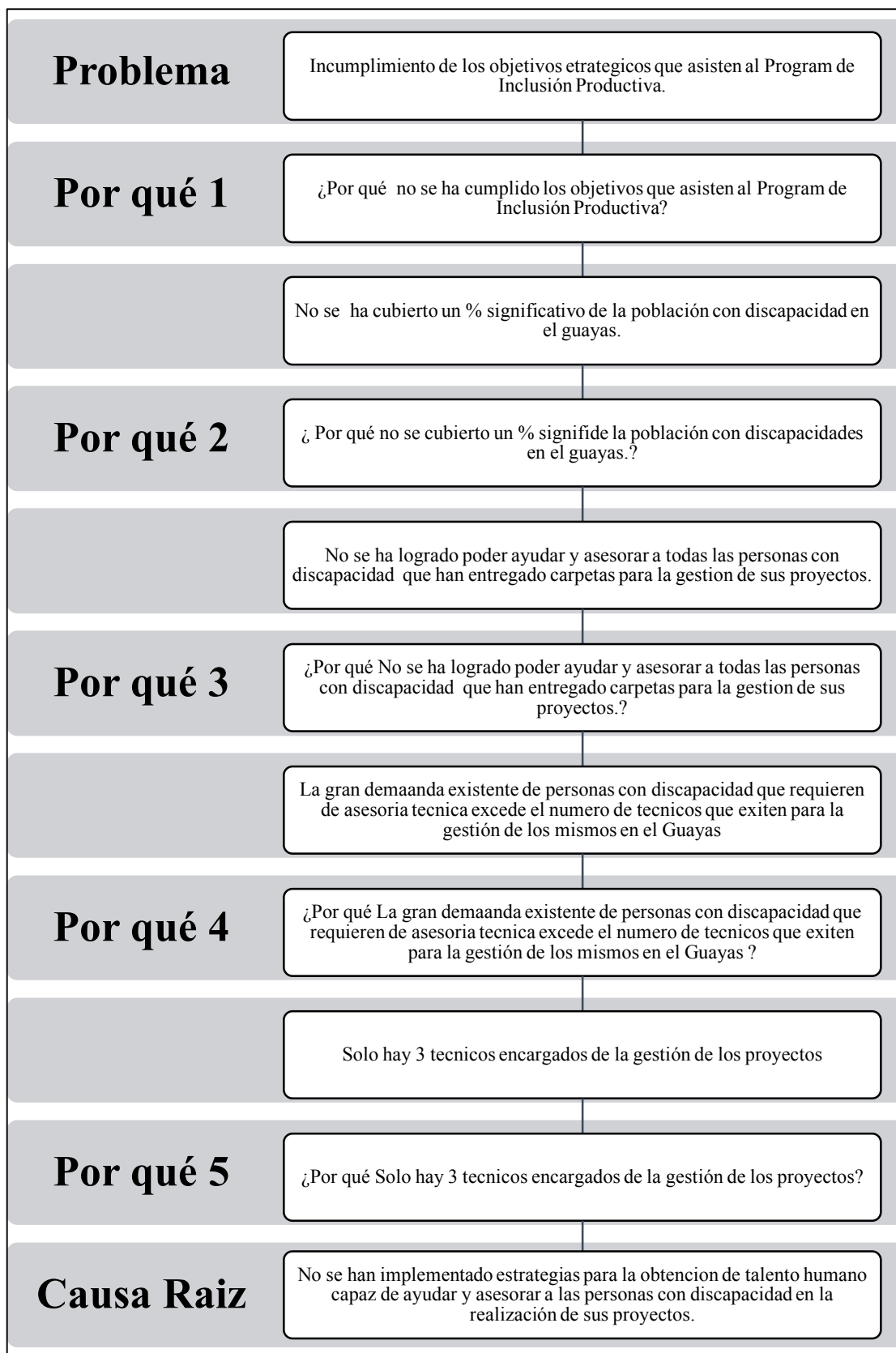
Otra de los problemas encontrados es que no se ha logrado ayudar a todas las personas con discapacidad que requirieron asesoría técnica de la SETEDIS. De acuerdo con los resultados previamente descritos, se han recibido 720 carpetas de personas con discapacidad para la gestión de sus proyectos, sin embargo, sólo se han podido gestionar 187 de los cuales sólo el 30% ha sido financiado.

A continuación se analizará los problemas encontrados con el método de los 5 porqués para identificar las causas raíces de los falencias previamente mencionados.

En base al análisis de los 5 porqués realizado, se ha determinado las siguientes causas raíces:

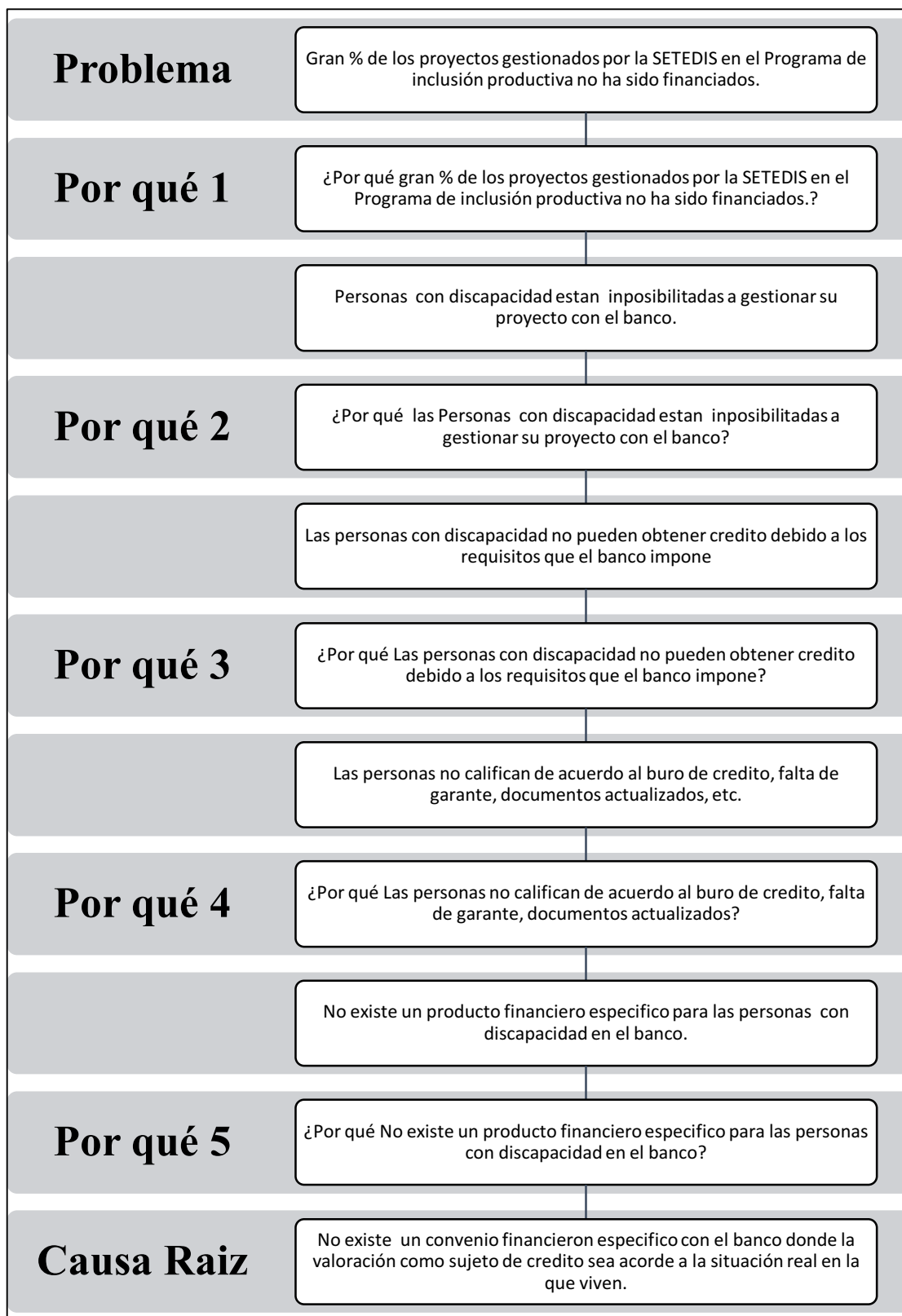
- ✓ No existe un convenio financiero específico con el banco donde la valoración como sujeto de crédito sea acorde a la situación real en la que viven.
- ✓ No se han implementado estrategias para la obtención e incremento de talento humano capaz de ayudar y asesorar a las personas con discapacidad en la realización de sus proyectos.

Tabla 4.13 Análisis 5 Por qué #1



Elaborado por: Los autores

Tabla 4.14 Análisis 5 Por qué #2



Elaborado por: Los autores

5 PLAN DE MEJORA

5.1 Planeación de Estrategias con perspectivas del Balance Scorecard

En el capítulo anterior se llevo a cabo el diagnóstico organizacional para poder encontrar posible falencias en el Programa de Inclusión Productiva con el fin de elaborar un plan de mejora, el cual servirá para dar soluciones a problemas encontrados en la investigación.

El plan se basa en definir estrategias con el fin de mejorar aspectos negativos de los procesos realizados y la gestión realizada por la SETEDIS en el programa, usando como base las perspectivas del Balance Scorecard, estas son: Ciudadanía, Usuarios Directos, Procesos Internos y Recursos Humanos.

Ilustración 5.1 Matriz de Estrategias con Perspectivas del BSC

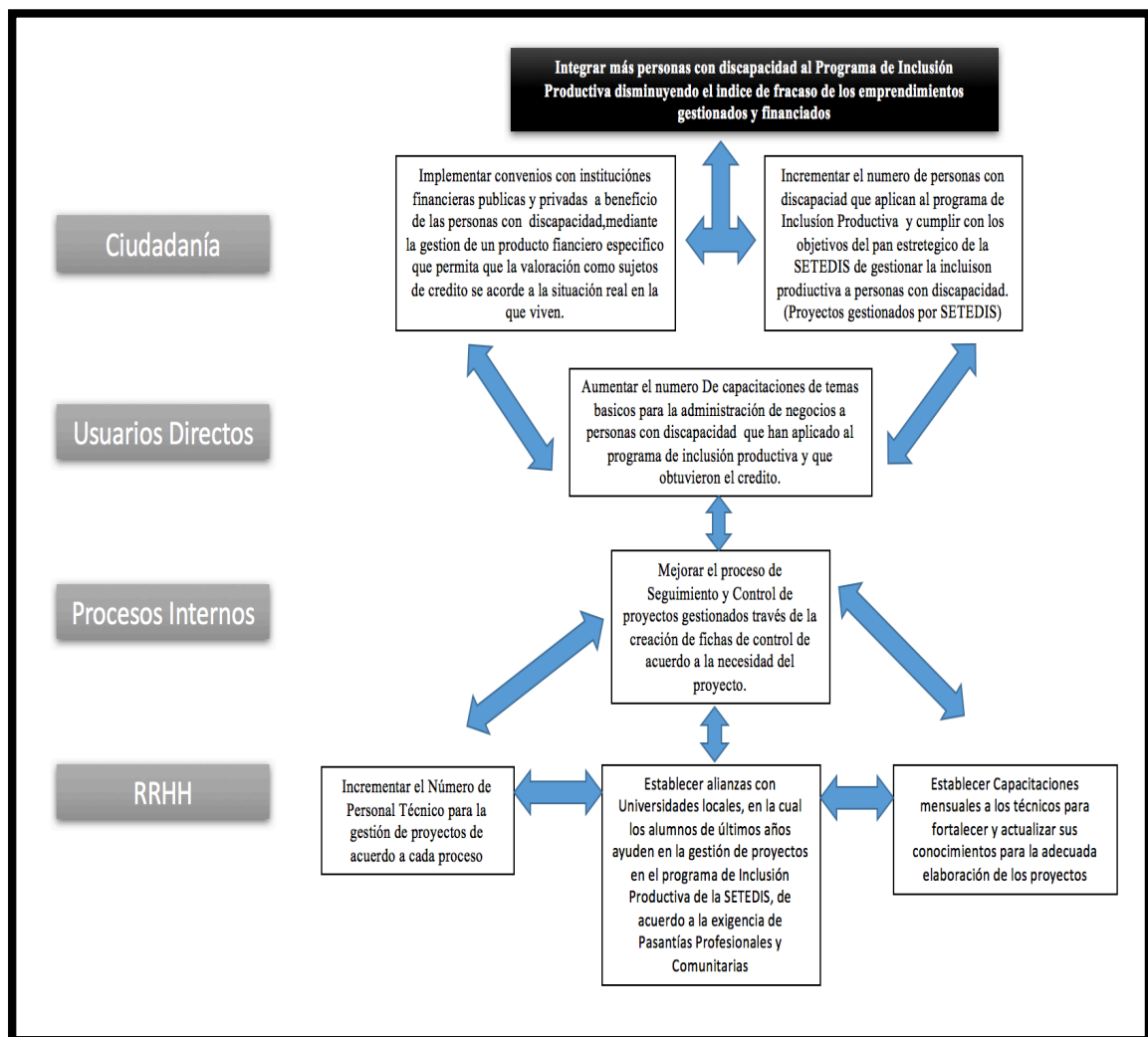
N°	ESTRATEGIA	PERSPECTIVAS			
		Ciudadanía	Usuarios Directos	Procesos Internos	RRHH
1	Implementar convenios con instituciones financieras publicas y privadas a beneficio de las personas con discapacidad, mediante la gestión de un producto financiero específico que permita que la valoración como sujetos de crédito se acorde a la situación real en la que viven.	X			
2	Incrementar el número de personas con discapacidad que aplican al programa de Inclusión Productiva y cumplir con los objetivos del plan estratégico de la SETEDIS de gestionar la inclusión productiva a personas con discapacidad. (Proyectos gestionados por SETEDIS)	X			
3	Aumentar el número de capacitaciones de temas básicos para la administración de negocios a personas con discapacidad que han aplicado al programa de inclusión productiva y que obtuvieron el crédito.		X		
4	Mejorar el proceso de Seguimiento y Control de proyectos gestionados través de la creación de fichas de control de acuerdo a la necesidad del proyecto.			X	
5	Incrementar el Número de Personal Técnico para la gestión de proyectos de acuerdo a cada proceso.				X
6	Establecer alianzas con Universidades locales, en la cual los alumnos de últimos años ayuden en la gestión de proyectos en el programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS, de acuerdo a la exigencia de Pasantías Profesionales y Comunitarias.				X
7	Establecer Capacitaciones mensuales a los técnicos para fortalecer y actualizar sus conocimientos para la adecuada elaboración de los proyectos.				X

Elaborado por: Los autores

5.2 Mapa Estratégico.

El mapa estratégico servirá para la organización de las estrategias planteadas, las cuales servirán para integrar más personas con discapacidad al Programa de Inclusión Productiva disminuyendo el índice de fracaso de los emprendimientos gestionados y financiados, cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados por la SETEDIS.

Ilustración 5.2 Mapa Estratégico de Estrategias Propuestas



Elaborado por: Los autores

5.3 Objetivos Estratégicos de acuerdo a las perpestivas del BSC

5.3.1 Perspectiva de la Ciudadanía

Tabla 5.1 Estrategias y Objetivos de cuerdo a la perspectiva de Ciudadanía

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Ciudadanía	Implementar convenios con instituciones financieras publicas y privadas a beneficio de las personas con discapacidad, mediante la gestion de un producto fianciero especifico que permita que la valoración como sujetos de credito se acorde a la situación real en la que viven.	OE 1. Diminuir en un 50% el número de personas con discapacidad no financiadas a causa de sus historial crediticio
		OE 2. Disminuir en un 40% el numerro de personas con discapacidad no financiadas a causa de Falta de garantes.
		OE 3. Agilizar los tiempos de entrega de los creditos
		OE 4. Gestionar la entrega del monto completo pedido para la implementación de los negocios de acuerdo a la factibilidad estudiada de los emprendimientos.
	Incrementar el numero de personas con discapaciad que aplican al programa de Inclusión y cumplir con los objetivos del plan estretegico de la SETEDIS de gestionar la inclusion productiva a personas con discapacidad. (Proyectos gestionados por SETEDIS)	OE 5. Aumentar la cobertura de asesoramientos a personas con discapacidad para su inclusión en la provincia del Guayas en un 40%
		OE 6. Implementar un Programa de socializacion para la poblacion de personas con discapacidad en para los diferentes sectores de la provicincia del Guayas.

Elaborado por: Los autores

5.3.2 Perspectiva de Usuarios Directos

Tabla 5.2 Estrategias y Objetivos de acuerdo con la perspectiva de Usuarios Directos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Usuarios Directos	Aumentar el numero De capacitaciones de temas basicos para la administración de negocios a personas con discapacidad que han aplicado al programa de inclusión productiva y que obtuvieron el credito.	OE 7. Disminuir el numero de emprendimientos fracasados a casusa de falta de conocimientos en un, Incrementando el numero de capacitaciones mensuales que reciben los emprendedores.

Elaborado por: Los autores

5.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 5.3 Estrategias y Objetivos de acuerdo a la perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Procesos Internos	Mejorar el proceso de Seguimiento y Control de proyectos gestionados través de la creación de fichas de control de acuerdo a la necesidad del proyecto. (Anexo).	OE 8. Aumentar en un 50% el número de llamadas realizadas a los emprendimientos financiados. OE 9. Aumentar en un 50% el número de visitas realizadas a los emprendimientos financiados.

Elaborado por: Los autores

5.3.4 Perspectiva de Recursos Humanos

Tabla 5.4 Estrategias y Objetivos de acuerdo a la perspectiva de Recursos Humanos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Recursos Humanos	Incrementar el Número de Personal Técnico para la gestión de proyectos de acuerdo a cada proceso.	OE 10. Disminuir en un 30% el número de emprendimientos por técnico.
		OE 11. Aumentar el tiempo que se requiere para la adecuada realización del emprendimiento.
	Establecer alianzas con Universidades locales, en la cual los alumnos de últimos años ayuden en la gestión de proyectos en el programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS, de acuerdo a la exigencia de Pasantías Profesionales y Comunitarias.	OE 12. Aumentar la capacidad de Recursos Humanos que gestionan los estudios de factibilidad de los emprendimientos.
	Establecer Capacitaciones mensuales a los técnicos para fortalecer y actualizar sus conocimientos para la adecuada elaboración de los proyectos.	OE 13. Mejorar la calidad de los emprendimientos, para aumentar el número de proyectos aprobados y financiados
		OE 14. Disminuir el número de emprendimientos fracasados.

Elaborado por: Los autores

5.4 Matriz de indicadores

En esta Matriz se han definido indicadores no financieros, basados en el desempeño del Programa de Inclusión Productiva, con la finalidad de medir y controlar los objetivos para el correcto desarrollo de las estrategias planteadas.

Se busca medir el desempeño obtenido en comparación con el año anterior, el aumento o disminución según corresponda.

- **Indicador:** Detalla el nombre del Indicador de desempeño, está definido de acuerdo a los objetivos estratégicos que se quiere controlar.
- **Fórmula De Cálculo:** Indica la fórmula matemática para calcular el indicador de desempeño definido.
- **Análisis del indicador:** Muestra un concepto referencial de la función que cumple cada indicador.
- **Meta:** La meta detalla el rango o la cantidad numérica que se desea lograr con el cálculo del indicador.
- **Frecuencia:** Muestra el periodo de tiempo en el que el indicador debe ser calculado.
- **Responsable:** Se refiere al departamento encargado de revisar y controlar los indicadores definidos.

A continuación, se muestra la matriz de indicadores:

Tabla 5.5 Matriz de Indicadores para el control del plan de mejor de la SETEDIS

Nº OE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
OE1	Proyectos no financiados por historial crediticio negativo	$\frac{\text{Personas con problemas en el buró de crédito del año t}}{\text{Total, de personas no financiados del año t}} - \frac{\% \text{ de Proyectos no financiados por historial crediticio negativo t-1}}{\text{garante t-1}}$	Mide el % de aumento o disminución de proyectos no financiados por problemas con su historial crediticio en comparación al año anterior.	Que esta ratio se encuentre en un rango de (-0,5 a -1). Lo que indica el porcentaje de disminución en problemas de buró.	Trimestral	Dirección de Servicios Integrales
OE2	Proyectos no financiados por falta de garante	$\frac{\text{Personas con falta de garante del año t}}{\text{Total, de personas no financiados del año t}} - \frac{\% \text{ de Proyectos no financiados por falta de garante t-1}}{\text{garante t-1}}$	Mide el % de aumento o disminución de proyectos no financiados por falta de garante en comparación al año anterior.	Que esta ratio se encuentre en un rango de (-0,4 a -1). Lo que indica el porcentaje de disminución en la falta de garante.	Trimestral	Dirección de Servicios Integrales
OE3	Rotación créditos gestionados.	$\frac{\text{Créditos gestionados del año t}}{\text{\#de técnicos año t}} - \frac{\text{Rotación créditos gestionados t-1}}{\text{Meses del año}}$	Mide el número de aumento o disminución de proyectos realizados al mes por cada técnico, en comparación con el año anterior.	Se debe obtener un rango mayor a 1, con la finalidad de superar al menos en 1 proyecto la producción por técnico.	Mensual	Dirección de Servicios Integrales

OE4	<p>Porcentaje del monto aprobado por BNF en relación al aplicado.</p>	<p>Monto total concedido por BNF de los Créditos en la Provincia del Guayas año t. — Porcentaje del monto aprobado por BNF en relación al monto aplicado año t-1.</p> <p>Monto total aplicado por los emprendedores en la provincia del Guayas año t.</p>	<p>Mide el porcentaje de aumento o disminución de los emprendimientos que efectivamente obtuvieron el valor solicitado del crédito en relación al año anterior.</p>	<p>Obtener un rango mayor a 0,3, con la finalidad de medir que los negocios se desarrollen según el estudio de factibilidad realizado.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Técnico de Inclusión productiva.</p>
OE5	<p>Cobertura alcanzada por la Provincia del Guayas</p>	<p>Número de localidades cubiertas en la Provincia del Guayas año t. — Cobertura alcanzada por la Provincia del Guayas año t-1.</p> <p>localidades existentes en la Provincia del Guayas año t</p>	<p>Evalúa el % de aumento o disminución de cantones o localidades cubiertas por el programa de Inclusión Productiva.</p>	<p>El % deberá superar el 40% obtenido el año anterior con el fin de aumentar la cobertura del programa.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Técnico de Inclusión Productiva</p>
OE6	<p>Cobertura programa de socialización en la provincia del Guayas.</p>	<p>Personas con discapacidad visitada de acuerdo al programa de socialización — Personas con discapacidad existentes en la Provincia del Guayas.</p>	<p>Mide el % de personas atendidas de acuerdo al programa de socialización, con el fin de llegar a un porcentaje mayor de personas con discapacidad atendidas en la provincia del Guayas.</p>	<p>El porcentaje debe representar al menos un 0,01% con la finalidad de abarcar una muestra significativa de personas con discapacidad atendidas en la provincia del Guayas.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Dirección de Servicios Integrales</p>

OE7	Porcentaje de emprendimientos en mora con nivel de conocimientos básico.	$\frac{\text{Emprendimientos en mora del año t}}{\text{Total de personas financiados con nivel de conocimientos básicos del año t}} - \frac{\text{Porcentaje de emprendimientos en mora con nivel de conocimientos básico del año t-1}}{\text{Total de personas financiados con nivel de conocimientos básicos del año t-1}}$	Mide el % de aumento o disminución de personas con emprendimientos en mora que tienen conocimientos básicos.	Este indicador se deberá encontrar en un rango de (-0.1 a -1) con la finalidad de disminuir el número de emprendedores que fracasan a causa de falta de conocimientos.	Trimestral	Dirección de Servicios Integrales
OE8	Llamadas efectuadas a emprendedor es financiados	$\frac{\text{Llamadas efectuadas a emprendedores financiados del año t}}{\text{Total de emprendedores financiados del año t}} - \frac{\text{Llamadas efectuadas a emprendedores financiados del año t-1}}{\text{Total de emprendedores financiados del año t-1}}$	Refleja el porcentaje de aumento o disminución de llamadas realizadas a emprendedores financiados en relación al año anterior.	Este indicador deberá ser mayor al 50% con la finalidad de representar un número de llamadas significativas para control y seguimiento de los proyectos.	Mensual	Dirección de Servicios Integrales
OE9	visitas efectuadas a emprendedor es financiados	$\frac{\text{visitas efectuadas a emprendedores financiados del año t}}{\text{Total de emprendedores financiados del año t}} - \frac{\text{visitas efectuadas a emprendedores financiados del año t-1}}{\text{Total de emprendedores financiados del año t-1}}$	Refleja el porcentaje de aumento o disminución de visitas realizadas a emprendedores financiados en relación al año anterior.	Este indicador deberá ser mayor al 50% con la finalidad de representar un número de visitas significativas para control y seguimiento de los proyectos.	Mensual	Dirección de Servicios Integrales

OE10	Emprendimientos gestionados por técnico	$\frac{\text{Emprendimientos gestionados año t}}{\text{Total de Técnicos de Inclusión en el año t}} - \frac{\text{Emprendimientos gestionados por técnico año t-1}}{\text{Total de Técnicos de Inclusión en el año t-1}}$	Mide el aumento o disminución de los emprendimientos gestionados por cada técnico en relación al año anterior.	Este indicador se debe encontrar en un rango menor a 33, con el fin de demostrar que cada técnico realizará menos emprendimientos que el año anterior para efectuar un estudio más exhaustivo de los negocios.	Trimestral	Dirección de Servicios Integrales
OE11	Tiempo de gestión en días de los emprendimientos.	$\frac{\frac{\text{días del mes} \times \text{emprendimientos gestionados año t}}{\text{Meses del año}}}{\text{Técnicos de Inclusión en el año t}} - \frac{\text{Tiempo de gestión en días de los emprendimientos}}{\text{Técnicos de Inclusión en el año t-1}}$	Mide el aumento o disminución del tiempo de gestión de los emprendimientos en relación al año anterior.	Este indicador se debe encontrar en un rango mayor a 12, con el fin de demostrar que cada técnico tendrá más de 12 días en elaborar un emprendimiento y así efectuar un estudio más exhaustivo de los negocios.	Semestral	Dirección de Servicios Integrales

OE12	Ayudas externas para la gestión de emprendimientos productivos	$\frac{\text{Total, de proyectos gestionados año t}}{\text{Emprendimientos gestionados por cada Alianza en el año t}}$	$\frac{\text{Ayudas externas para la gestión de emprendimientos productivos año t-1}}{\text{---}}$	Mide el aumento o disminución en la cantidad de ayudas externas que gestionan emprendimientos para el programa de inclusión, en relación al año anterior.	Este indicador debe ser mayor a 1, con el fin de aumentar las alianzas establecidas con Universidades y entidades públicas y privadas.	Anual	Dirección de Servicios Integrales
OE13	Porcentaje de proyectos aprobados y financiados	$\frac{\text{Total, de proyectos aprobados y financiados año t}}{\text{Total, de proyectos gestionados año t}}$	$\frac{\text{Porcentaje de proyectos aprobados y financiados año t-1}}{\text{---}}$	Mide el % de aumento o disminución de los proyectos aprobados y financiados con relación al año anterior.	Este indicador se debe encontrar en un rango de (0,3 a 1) , para demostrar un porcentaje de aumento significativo de proyectos aprobados y financiados.	Mensual	Dirección de Servicios Integrales
OE14	porcentaje de emprendimientos fracasados.	$\frac{\text{Emprendimientos en mora del año t}}{\text{Total de emprendimientos financiados del año t}}$	$\frac{\text{porcentaje de emprendimientos fracasados del año t-1}}{\text{---}}$	Mide el % de aumento o disminución de personas con emprendimientos en declive en relación al año anterior	Este indicador se deberá encontrar en un rango de (-0.1 a -1) con la finalidad de disminuir el número de emprendedores que están en declive .	Trimestral	Dirección de Servicios Integrales

Elaborado por : Los Autores

6 RIESGOS PERCIBIDOS DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se preveerán los riesgos que pueden afectar a la implementación de las estrategias y objetivos planteados en el plan de mejora propuesto para el Programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS.

6.1 Matriz de Riesgos

Los riesgos seran planteados a través de una Matriz de Riesgos la cual estara estructurada de la siguiente manera:

- **Estrategia:** estos son definidos en el capítulo anterior en base a las perspectivas del BSC.
- **Objetivo:** estan orientados al cumplimiento de las estrategias planteadas para lograr una mejora en la institución.
- **Riesgo:** esta orientado al no cumplimiento y la posibles escenarios en el cual no se pueda cumplir con las estrategias y onjetivos planteados en el plan del mejora.

Tabla 6.1 Matriz de Riesgos Percibidos enel plan de Mejora

Matriz de Riesgos			
ESTRATEGIAS	N°	OBJETIVOS	RIESGO
Implementar convenios con instituciones financieras publicas y privadas a beneficio de las personas con discapacidad, mediante la gestion de un producto financiero especifico que permita que la valoración como sujetos de credito se acorde a la situación real en que viven.	OOE1	Diminuir en un 50% el numero de personas con discapacidad no financiadas a causa de sus historial crediticio	Riesgo que las personas con discapacidad obtengan créditos y estos no estén destinados para la implementación de un negocio.
	OE2	Disminuir en un 40% el numero de personas con discapacidad no financiadas a causa de Falta de garantés.	
	OE3	Agilizar los tiempos de entrega de los creditos	
	OE4	Gestionar la entrega del monto completo pedido para la implementación de los negocios de acuerdo a la factibilidad estudiada de los emprendimientos.	

Incrementar el número de personas con discapacidad que aplican al programa de Inclusión y cumplir con los objetivos del plan estratégico de la SETEDIS de gestionar la inclusión productiva a personas con discapacidad. (Proyectos gestionados por SETEDIS)	OE5	Aumentar la cobertura de asesoramientos a personas con discapacidad para su inclusión en la provincia del Guayas en un 40%	Riesgo que las personas de sectores no cubiertos en la provincia del Guayas tengan pocos conocimientos de cómo administrar un negocio, no logren pasar el filtro para aplicar al crédito, provocando el gasto de los recursos sin alcanzar los resultados esperados.
	OE6	Implementar un Programa de socialización para la población de personas con discapacidad en para los diferentes sectores de la provincia del Guayas.	
Aumentar el número de capacitaciones de temas básicos para la administración de negocios a personas con discapacidad que han aplicado al programa de inclusión productiva y que obtuvieron el crédito.	OE7	Disminuir el número de emprendimientos fracasados a causa de falta de conocimientos, incrementando el número de capacitaciones mensuales que reciben los emprendedores.	La falta de compromiso de las personas en el aprendizaje y el ausentismo de los emprendedores en las capacitaciones programadas para la correcta administración de negocios, implicaría que más negocios fracasen, y que los bancos tomen acciones en cuanto a la evaluación de los negocios para el otorgamiento del crédito incrementando el número de proyectos gestionados por la SETEDIS que no son financiados.
Mejorar el proceso de Seguimiento y Control de proyectos gestionados través de la creación de fichas de control de acuerdo a la necesidad del proyecto. (Anexo).	OE8	Aumentar el número de llamadas realizadas a los emprendimientos financiados.	Riesgo de que el proceso de seguimiento y control implementado no sea efectivo a causa de que los Emprendedores den información falsa sobre la situación actual de sus negocios, no permita obtener datos reales y sus negocios sigan declive.
	OE9	Aumentar el número de visitas realizadas a los emprendimientos financiados.	
Incrementar el Número de Personal Técnico para la gestión de proyectos de acuerdo a cada proceso.	OE 10	Disminuir en un 30% el número de emprendimientos por técnico.	Riesgo de que no exista los recursos necesarios para la contratación mas talento humano.
	OE 11	Aumentar el tiempo que se requiere para la adecuada realización del emprendimiento.	Riesgo de obtener un valor menor de proyectos financiados a causa de factores externos indistintos a la calidad del proyecto, es decir a pesar de haber destinado más tiempo y haber mejorado su calidad, estos se vean afectados por problemas bancarios, personales, etc.

Establecer alianzas con Universidades locales, en la cual los alumnos de últimos años ayuden en la gestión de proyectos en el programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS, de acuerdo a la exigencia de Pasantías Profesionales y Comunitarias.	OE 12	Aumentar la capacidad de Recursos Humanos que gestionan los estudios de factibilidad y de mercado de los emprendimientos.	Riesgo de que la falta de compromiso de los estudiantes con el programa implique una mala elaboración de los estudios de factibilidad y de mercados.
			Riesgo que la falta de experiencia de los alumnos impliquen una mala elaboración de los estudios de factibilidad y de mercados.
Establecer Capacitaciones mensuales a los técnicos para fortalecer y actualizar sus conocimientos para la adecuada elaboración de los proyectos	OE 13	Mejorar la calidad de los emprendimientos, para aumentar el número de proyectos aprobados y financiados	Riesgo que haya falta presupuesto para la capacitaciones de los técnicos.
	OE 14	Disminuir el número de emprendimientos fracasados.	

Elaborado por: Los Autores

6.2 Matriz de Valoración de Riesgos

Los riesgos serán presentados en una matriz la cual evaluará la probabilidad de ocurrencia y la probabilidad de impacto de los mismos identificando acciones a tomar de acuerdo a la valoración determinada.

- **Probabilidad de ocurrencia:** es la probabilidad que está ligada a que dicho riesgo ocurra
- **Impacto Potencial:** el impacto es medido en una escala de likert, donde 1 significará que dicho riesgo no generará un impacto representativo en la realización de las actividades de la institución, 5 será una calificación media, la cual que de ocurrir dicho riesgo generará un un impacto medianamente significativo; y un calificación de 10 significaría que de ocurrir dicho riesgo generaría un impacto significativo en la realización de las actividades de la institución.
- **Plan de Acción:** plan direccionado al cumplimiento de estrategias y objetivos del plan de mejora. Valor $\geq 4,9$
- **Gestión de Riesgo:** estrategia ligada a la incertidumbre generada por un riesgo de nivel bajo. Valor $< 4,9$

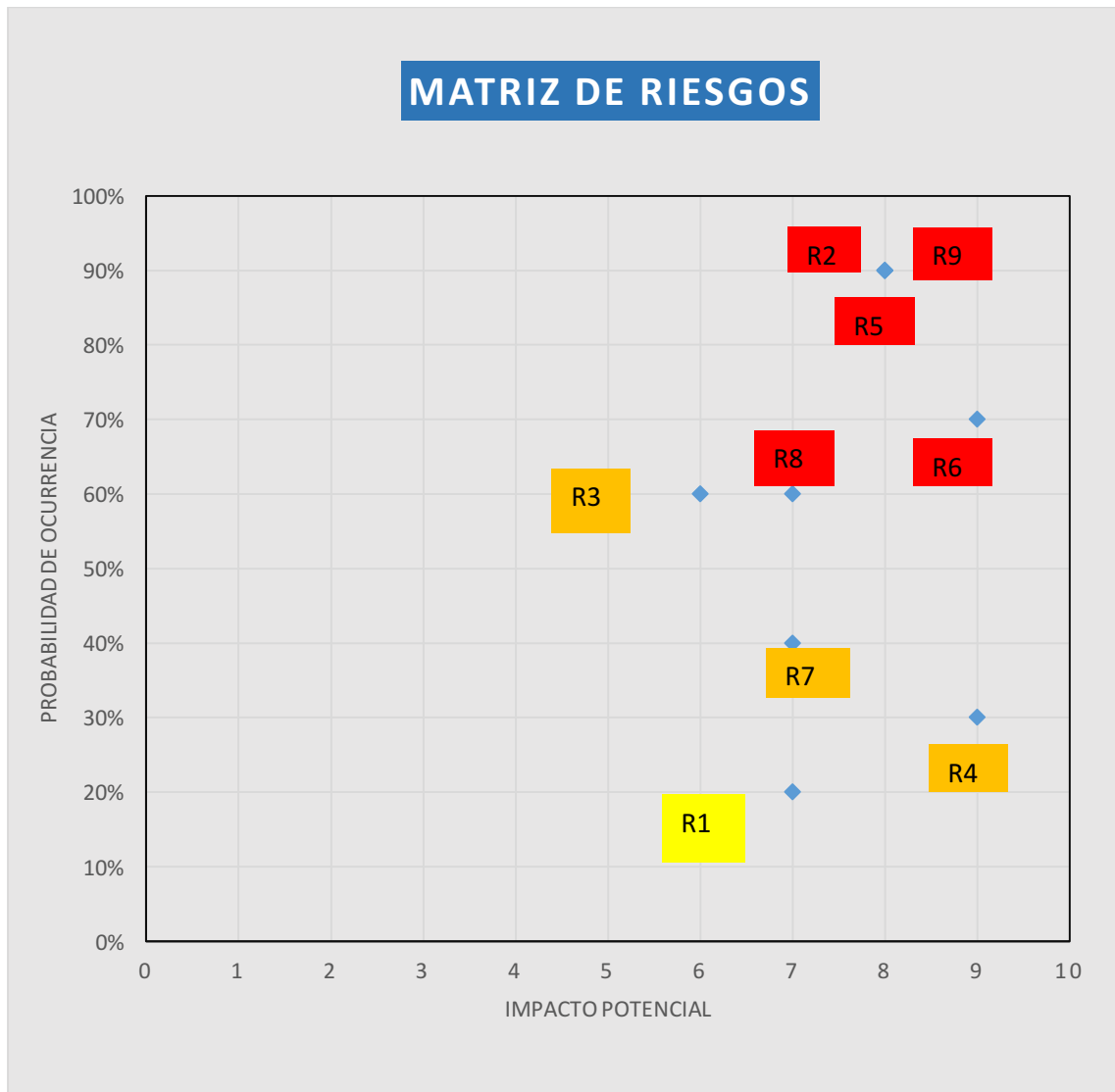
Tabla 6.2 Matriz de Valoración de Riesgos percibidos en el Plan de Mejora

Matriz de Valoración de Riesgos					
N°	Riesgos	PO	PI	PO*PI	PA/GR
1	Riesgo que las personas con discapacidad obtengan créditos y estos no estén destinados para la implementación de un negocio.	20%	7	1,4	Gestión de Riesgo
2	Riesgo que las personas de sectores no cubiertos en la provincia del Guayas tengan pocos conocimiento de cómo administrar un negocio, no logren pasar el filtro para aplicar al crédito, provocando el gasto de los recursos sin alcanzar los resultados esperados.	90%	8	7,2	Plan de Acción
3	La falta de compromiso de las personas en el aprendizaje y el ausentismo de los emprendedores en las capacitaciones programadas para la correcta administración de negocios, implicaría que más negocios fracasasen, y que los bancos tomen acciones en cuanto la evaluación de los negocios para el otorgamiento del crédito incrementando el número de proyectos gestionados por la SETEDIS que no son financiados	60%	6	3,6	Gestión de Riesgo
4	Riesgo de que el proceso de seguimiento y control implementado no sea efectivo a causa de que los Emprendedores den información falsa sobre la situación actual de sus negocio, no permita obtener datos reales y sus negocios sigan declive	30%	9	2,7	Gestión de Riesgo
5	Riesgo de que no exista los recursos necesarios para la contratación de mas talento humano.	90%	8	7,2	Plan de Acción
6	Riesgo de obtener un valor menor de proyectos financiados a causa factores externos indistintos a la calidad del proyecto, es decir a pesar de haber destinado más tiempo y haber mejorado su calidad, estos se vean afectados por problemas bancarios, personales, etc.	70%	9	6,3	Plan de Acción
7	Riesgo de que la falta de compromiso de los estudiantes con el programa implique una mala elaboración de los estudios de factibilidad y de mercado.	40%	7	2,8	Gestión de Riesgo
8	Riesgo que la falta de experiencia de los alumnos impliquen una mala elaboración de los estudios de factibilidad y de mercados	60%	7	4,2	Gestión de Riesgo
9	Riesgo que haya falta presupuesto para las capacitaciones de los técnicos.	90%	8	7,2	Plan de Acción

Elaborado por: Los autores

6.3 Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos

De acuerdo con la matriz de valoración de riesgos se muestra en el siguiente cuadro el nivel de impacto y ocurrencias de los riesgos percibidos.



Esta matriz muestra que los riesgos 2, 5, 6, 8, 9 tienen una alta probabilidad de ocurrencia, lo que genera un alto impacto en el cumplimiento del plan de mejora propuesto.

Los riesgos 1, 3, 4, 7 tienen una baja probabilidad de ocurrencia pero generan un alto impacto en el cumplimiento del plan de mejora.

6.4 Plan de prevención de riesgos

Tabla 6.3 Plan de Prevención de Riesgos

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
N° R	PA/ GR	ACCIONES O GESTIÓN	RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Gestión de Riesgo	Creación de clausulas en los convenios en el cual las personas acreedoras a credito se comprometa a destinar el valor prestado al negocio a emprender.	Departamento Jurídico SETEDIS
R2	Plan de Acción	Establecer un plan de capacitaciones pre- postulación a la gestión de proyectos y Creditos con la SETEDIS	Centro de Atención Inttegral Gye
R3	Gestión de Riesgo	Creación de Cartas de compromiso para postulantes a la gestión de proyectos , en el cual se detalle las asistencias minimas a capacitaciones para poder ser beneficiados.	Departamento Jurídico SETEDIS
R4	Gestión de Riesgo	Establecer nuevos planes de control, en el cual las visitas a los negocios sean constantes y llevar un control del progreso de negocios.	Coordinación de Inclusión Productiva
R5	Plan de Acción	Persuadir a directivos la redistribución del presupuesto para la contratación de mas personal tecnico, debido a que ess parte fundamental en la gestión de los proyectos de la SETEDIS.	Dirección de Talento Humano
R6	Plan de Acción	Gestionar plan de monitoreo de proyectos en declive o fracaso.	Coordinación de Inclusión Productiva
R7	Gestión de Riesgo	Establecer acuerdos con las universidades que el seguimiento del avance de los proyectos gestionados por alumnos sea monitoreado por porfesores, dado Su nivel de experiencia y conocimiento.	Coordinación de Inclusión Productiva
R8	Gestión de Riesgo	Establecer acuerdos con las universidades de poner a disposición a estudiantes con los mejores promedios.	Coordinación de Inclusión Productiva
R9	Plan de Acción	Gestionar las capacitaciones de los tecnicos por medio de Cecap.	Dirección de Servicios Integrales

Elaborado por: Los Autores

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

De acuerdo con el proyecto realizado se planteó un objetivo General y cuatro objetivos específicos lo cual se ha logrado cumplir a cabalidad. A continuación se detalla las conclusiones para cada uno de ellos.

En relación al objetivo No. 1 *“Efectuar un análisis del proceso utilizado en el programa inclusión productiva de la SETEDIS a personas con discapacidad, desde el desarrollo de los proyectos, estudio de factibilidad, el otorgamiento del crédito hasta la implementación del negocio mediante un análisis organizacional en los periodos del 2014 y 2015”* se lo ha cumplido en su totalidad en el capítulo de Diagnóstico de Gestión de la SETEDIS, se detalla la evaluación de la Situación actual de la institución.

- Diagnóstico Organizacional.- La SETEDIS fue creada el 30 de mayo del 2013 como una entidad adscrita a la Vicepresidencia de la Republica, siendo un referente internacional en la Gestión inclusiva en discapacidades, se concluye que se tiene un plan estratégico definido para llevar a cabo los diferentes programas que tiene la organización. La existencia de la misión, visión, valores y objetivos han ayudado que la SETEDIS a través de diferentes programas gestione la inclusión de personas con discapacidad en la provincia del Guayas. El programa de Inclusión Productiva mantiene un proceso definido para el desarrollo de proyectos productivos que permita mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, sin embargo, cabe recalcar que existen falencias dentro de dicho proceso.
- Diagnostico de Proceso de Desarrollo de los emprendimientos.- Se lleva a cabo en cuatro faces: el asesoramiento de la idea, elaboración del proyecto, gestión de crédito e implementación y control, que a pesar de estar definidos no se están llevando a cabalidad generando que el 27% de proyectos implementados fracasen.

Refiriéndose al Objetivo No 2 *“Identificar falencias dentro del Programa de Inclusión Productiva y las causas del fracaso de los proyectos gestionados por la SETEDIS, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa y el análisis de datos concluyentes”* se ha cubierto en el capítulo 4 Diagnóstico de Gestión de la SETEDIS.

Problemas en la elaboración de los proyectos y problemas en la gestión de créditos son los puntos que más se deben tomar en cuenta en el plan de mejora a realizarse. Se evidencia problemas en la eficiencia del programa, ya que existe una tasa de congestión del 74% en proyectos atendidos, al mismo tiempo los requisitos por parte de la institución financiera, que otorga los créditos a personas con discapacidad generan problemas en la gestión y cumplimiento de objetivos estratégicos ya definidos por la Organización.

Las causas de fracaso han sido definidas a través de cuatro puntos: La gestión, El banco, El emprendedor y El Proceso, los cuales han sido tomados en cuenta para la realización del plan de mejora con el fin de solucionar problemas y cumplir con los objetivos estratégicos planteados que asisten al programa de Inclusión Productiva. Que son:

- ✓ Requisitos del Banco para financiamiento de los proyectos son altamente estrictos.
- ✓ Escasa capacitación para técnicos del SETEDIS.
- ✓ Poca experiencia de los emprendedores.
- ✓ Escasa asistencia de los emprendedores a las capacitaciones brindadas por la SETEDIS.
- ✓ Falta de conocimientos básicos de los emprendedores para la administración de sus negocios.
- ✓ Falta de seguimiento y control de los proyectos financiados.
- ✓ Falta de personal para la ayuda técnica a personas con discapacidad.

La elaboración de un plan de mejora y su correcta aplicación permitirá a la SETEDIS cumplir con los objetivos estratégicos que asisten al programa de Inclusión Productiva en el plan estratégico, implementar estrategias de acuerdo a las falencias encontradas para disminuir el índice de fracaso de emprendimientos fracasados gestionados por la organización, esto se lo ha desarrollado en el Capítulo 5 PLAN DE MEJORA refiriéndose al objetivo No 3 *“Diseñar un plan de mejora*

para el Programa de Inclusión Productiva del SETEDIS Definiendo estrategias De acuerdo a las perspectivas de Balance Scorecard, que permitan ofrecer soluciones a los problemas identificados en la investigación”

Por ultimo con respecto al objetivo No 4 “*Establecer un Sistema de Cuadros de control a traves de indicadores de desempeño SMART que ayuden a seguimiento y control los objetivos definidos en plan , identificando posibles riesgos que afectarían al plan de mejora propuesto*”. Se lo ha cubierto en el capítulo 5 PLAN DE MEJORA y en el capítulo 6 RIESGOS PERCIBIDOS EN EL PLAN DE MEJORA donde se han definido una matriz de riesgos que pueden afectar al plan propuesto, mostrando que cinco riesgos percibidos tienen una probabilidad de ocurrencia alta y un impacto potencial en el cumplimiento de los objetivos Estratégicos de la SETEDIS; por ultimo se ha propuesto un plan de prevención de riesgos.

7.2 Recomendaciones

Como recomendación al programa de Inclusión Productiva de la SETEDIS se propone analizar más a fondo los sectores productivos ²aptos para realizar los emprendimientos, es decir identificar los negocios en declive que tengan como factor común un mismo sector productivo, y excluir este sector del programa. Es importante financiar únicamente sectores productivos que puedan generar una inmersión efectiva en la vida productiva del país, como por ejemplo la producción de un bien.

También se propone generar créditos hasta 4.000 dólares destinados para fortalecimiento de aquellos negocios que constituyan parte de los sectores productivos identificados como poco eficientes.

² Los sectores productivos o económicos son las distintas ramas o divisiones de la actividad económica, atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla. Se distinguen tres grandes sectores:
El sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados
El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Sector terciario o de servicios se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Esta heterogeneidad abarca desde el comercio más pequeño, hasta las altas finanzas o el Estado.

Bibliografía

- El Universo. (1 de junio de 2016). Ecuador, Segundo país que mas emprende. *Ecuador es el segundo país que más emprende en el mundo, pero los negocios no se consolidan*, pág. 4.
- Malhorta, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). Monterrey, Mexico: PEARSON.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estrategica* (14 ed.). México: Pearson Education.
- Rivas , G., Ascanio, J., Subero, M., Zamora, A., & Domador, C. (2012). *EFE, EFI, FODA*. Universidad de Oriente, Venezuela. Monagas: Universidad de Oriente .
- Westwick, C. A. (2000). *Manual para la aplicación de Ratios de Gestión*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- SETEDIS/LOTAIP/2016. (2013-2017). www.setedis.gob.ec. Obtenido de www.setedis.gob.ec/LOTAIP/2016/fijos/k2/plan_estrategico.pdf
- Salvador, I. C. (2011). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS.
- Malhotra, N. (s.f.). Diseño de la Investigación. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados, Quinta edición*.
- Hermelinda Ordoñez. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/>:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4030006/lecciones/capitulo6_5_4.html
- MSc. Ma. Del Carmen Almeida. (2015). *Diseño de la Investigación (Diapositivas)*. ESPOL.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. NAucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.

- Fred R., D. (s.f.). Evaluación externa. En F. R. David, *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Fred R. , D. (s.f.). Evaluación Interna. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* . Mexico: Pearson.
- Moore, M. H. (1995). *Valor Publico: Una aproximación conceptual*.
- El telégrafo, decreto 1047*. (27 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/27/nota/5601756/setedis>
- SETEDIS . (2013). *SETEDIS*. Obtenido de <http://www.setedis.gob.ec/la-secretaria-tecnica/plan-estrategico>
- buenvivir.gob.ec. (2013). *PLAN DE DESARROLLO NACIONAL*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo1>
- MIDES. (13 de Mayo de 2014). *MIDES*. Obtenido de http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/26562/3/innova.front/uruguay_sin_barreras
- UIDE. (2015). *Caso de Estudio Misión Solidaria Manuela Espejo*. Guayaquil: Publicaciones DSPACE.
- TELÉGRAFO, E. (26 de Septiembre de 2014). SETEDIS. *Ecuador y Paraguay impulsan inclusión productiva para personas con discapacidad*.
- SETEDIS. (noviembre de 2013). *PLAN ESTRATÉGICO*. Obtenido de Secretaría Técnica para la Gestión Inclusiva en Discapacidades: http://www.setedis.gob.ec/LOTAIP/2016/fijos/k2/plan_estrategico.pdf
- www.setedis.gob.ec. (30 de Mayo de 2013). *Estatuto orgánico por procesos, Secretaría Técnica de Discapacidades*. Obtenido de Resolución No. STD-INICIAL-2013.

REFERENCIAS

- El Universo. (1 de junio de 2016). Ecuador, Segundo país que más emprende. *Ecuador es el segundo país que más emprende en el mundo, pero los negocios no se consolidan*, pág. 4.

- Malhorta, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). Monterrey, Mexico: PEARSON.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson Education.
- Rivas , G., Ascanio, J., Subero, M., Zamora, A., & Domador, C. (2012). *EFE, EFI, FODA*. Universidad de Oriente, Venezuela. Monagas: Universidad de Oriente .
- Westwick, C. A. (2000). *Manual para la aplicación de Ratios de Gestión*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- SETEDIS/LOTAIP/2016. (2013-2017). www.setedis.gob.ec. Obtenido de www.setedis.gob.ec/LOTAIP/2016/fijos/k2/plan_estrategico.pdf
- Salvador, I. C. (2011). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS.
- Malhotra, N. (s.f.). Diseño de la Investigación. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados, Quinta edición*.
- Hermelinda Ordoñez. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/>:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4030006/lecciones/capitulo6_5_4.html
- MSc. Ma. Del Carmen Almeida. (2015). *Diseño de la Investigación (Diapositivas)*. ESPOL.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. NAucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.
- Fred R., D. (s.f.). Evaluación externa. En F. R. David, *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Fred R. , D. (s.f.). Evaluación Interna. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* . Mexico: Pearson.
- Moore, M. H. (1995). *Valor Publico: Una aproximación conceptual*.

APÉNDICE A

EMPRESARIOS NO FINANCIADOS AÑO 2014

<i>EMPRESARIO</i>	<i>ESTADO EN LA COORDINACIÓN</i>	<i>RAZÓN DEL ESTADO</i>	<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>
QUIMICOS Y PERFUMERA IBAÑEZ	DE BAJA	Emprendedor falleció durante proceso de financiamiento.	Proceso inconcluso. Plazo requerido: N/A
TEXTILES HNOS. PIHUAVE	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito.	En espera de solventar sus problemas financieros. Plazo requerido: septiembre 30/2016
BRYAN VISUALLY IMPARED TREE PRODUCCIONES	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso. Emprendedor desea cambiar de actividad	Emprendedor se encuentra terminando sus estudios universitarios. Se espera nueva propuesta de negocio Plazo requerido: agosto 31/2016
FRIGORÍFICO DE CARNES, AVES Y MARISCOS VARGAS	DE BAJA	Emprendedor falleció durante proceso de financiamiento.	Proceso inconcluso. Plazo requerido: N/A
LAVANDERÍA AROMA IDEAL	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito por garantía.	El deudor principal está refinanciando la deuda. Plazo requerido: septiembre 30/2016
DESPENSA JORDANA	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito.	En espera de solventar sus problemas financieros. Plazo requerido: septiembre 30/2016

EMPRESARIOS NO FINANCIADOS AÑO 2015

<i>EMPRESARIO</i>	<i>ESTADO EN LA COORDINACIÓN</i>	<i>RAZÓN DEL ESTADO</i>	<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>
TALLER BICI ECOACCESIBILIDAD	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito.	Emprendedor se encuentra trabajando en relación de dependencia. En espera de solventar sus problemas financieros. Plazo requerido: septiembre 30/2016
RESTAURANTE EL GUAYACO CRIOLLO	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
DESPENSA LA PROVISION	FINANCIAMIENTO	Ingresado para financiamiento 17/06/2016	En proceso de financiamiento. Carpeta ingresada a la agencia matriz Guayaquil. Pendiente asignación de oficial de crédito.

			Plazo requerido: agosto 31/2016
CENTRO DE MASAJES VÉLEZ	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito.	En espera de solventar sus problemas financieros. Plazo requerido: septiembre 30/2016
ASADERO DE POLLOS EL FORTACHON	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
PAPELERÍA Y CYBER VOLUNTAS DEI	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Abandonó el proceso. No contesta llamadas telefónicas. Plazo requerido: septiembre 30/2016
DESPENSA DE TODO UN POCO	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito.	En espera de solventar sus problemas financieros. Plazo requerido: septiembre 30/2016
DESPENSA AVE FÉNIX	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
TILAPIAS STACIO	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor se encuentra regularizando contrato de arriendo de tierras. Plazo requerido: septiembre 30/2016
FRIGORÍFICO HERMANOS GURUMENDI	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
TALLER DE MARQUETERÍA DON RUBEN	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
TALLER DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA SIGLO XXI	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Abandonó el proceso. No contesta llamadas telefónicas. Plazo requerido: septiembre 30/2016
FERRETERIA PIN	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor fuera del país. Plazo requerido: Diciembre 31/2016
CONSULTORIO ODONTOLÓGICO DENTAL	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor se encuentra regularizando contrato de arriendo.
BAR ESCOLAR NIÑO BONITO	FINANCIAMIENTO	Documento vencido.	Actualizando información requerida por el BanEcuador. Plazo requerido: agosto 31/2016

DISTRIBUIDORA MULTIEXPERT	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor optó por buscar otra fuente de financiamiento. Plazo requerido: agosto 31/2016
RESTAURANTE LA SAZON DE KLEVER	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor abandonó el proceso. No contesta llamadas telefónicas. Plazo requerido: agosto 31/2016
REDES CAPITAN REDIN	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: agosto 31/2016
DESPENSA JOSELITO	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor se encuentra en proceso de divorcio. Plazo requerido: septiembre 30/2016
POLLOS ECOLÓGICOS ASOPERDIS	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
AVÍCOLA EL GALLITO	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor trabajando en relación de dependencia. Plazo requerido: septiembre 30/2016
AVÍCOLA SAN GERARDO	FINANCIAMIENTO	Trámite inconcluso.	Emprendedor se encuentra regularizando contrato de arriendo de tierras. Plazo requerido: septiembre 30/2016
TILAPIAS FISH PIM	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
PICANTERÍA JEHOVÁ ES MI FORTALEZA	FINANCIAMIENTO	Emprendedor en buró de crédito.	En espera de solventar sus problemas financieros. Plazo requerido: septiembre 30/2016

EMPRESARIOS NO FINANCIADOS AÑO 2016

<i>EMPRESARIO</i>	<i>ESTADO EN LA COORDINACIÓN</i>	<i>RAZÓN DEL ESTADO</i>	<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>
PRODUCTOS OCHOA MERO	FINANCIAMIENTO	Documento vencido.	Actualizando información requerida por el BanEcuador. Plazo requerido: septiembre 30/2016
FERRETERIA EL FERRETERITO	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016

PRODUCTOS NATURALES MELENDES	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
TALLER ALMACEN ELENITA	FINANCIAMIENTO	Ingresado para financiamiento 15/04/2016	En proceso de financiamiento. Oficial de crédito asignado: Ing. Dolores Daza, agencia matriz Guayaquil. Plazo requerido: agosto 31/2016
POLLERA ESTRELLA	FINANCIAMIENTO	Ingresado para financiamiento 17/06/2016	En proceso de financiamiento. Carpeta reasignada agencia Tarqui. Pendiente asignación de oficial de crédito. Plazo requerido: agosto 31/2016
CENTRO DE PROVISIÓN DE INSUMOS PARA DIABETES FUVIDA	FINANCIAMIENTO	Emprendedor no consigue garante	En busca de garante Plazo requerido: septiembre 30/2016
FRITADAS DON CORO	FINANCIAMIENTO	Ingresado para financiamiento 02/06/2016	En proceso de financiamiento. Carpeta ingresada a la agencia matriz Guayaquil. Pendiente asignación de oficial de crédito. Plazo requerido: agosto 31/2016
SALÓN DE EVENTOS "KENNEDY"	FINANCIAMIENTO	Ingresado para financiamiento 17/06/2016	En proceso de financiamiento. Carpeta reasignada agencia Atarazana. Pendiente asignación de oficial de crédito. Plazo requerido: agosto 31/2016
AVÍCOLA GUARANDA CRUZ	FINANCIAMIENTO	Documento vencido.	Actualizando información requerida por el BanEcuador. Plazo requerido: septiembre 30/2016
PORCÍCOLA PACHAY	FINANCIAMIENTO	Ingresado para financiamiento 13/06/2016	En proceso de financiamiento. Carpeta ingresada a la agencia Daule. Pendiente asignación de oficial de crédito. Plazo requerido: septiembre 30/2016

APÉNDICE B

ENTREVISTA A UN TÉCNICO DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA DE LA SETEDIS

Por Fernanda Alvarado Espinoza. Estudiante de la FCSH de la Universidad Politécnica del Litoral

Con fecha Jueves 28 de Julio fue concedida una entrevista por el Ingeniero Luis Cadena Gómez, respondiéndonos lo siguiente:

Fernanda Alvarado: Buenas tardes, mi nombre es Fernanda Alvarado estudiante de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL, me gustaría hacerle unas preguntas acerca de la gestión realizada en el programa Productiva de la SETEDIS.

Luis Cadena: Mi nombre es Luis Cadena y soy técnico en Inclusión Productiva, te cuento un poquito, la SETEDIS trabaja en 3 ejes de acción: Inclusión participativa, Accesibilidad Universal e Inclusión Productiva que es el eje en el cual desempeñamos nuestra función y que busca insertar a las personas con discapacidad a las actividades productivas del país en condiciones de equidad, a través del Asesoramiento en la generación de su idea de negocio, Elaboración del proyecto de pre-factibilidad de la idea propuesta, la Gestión para la obtención crédito de financiamiento y finalmente la Implementación y control de lo establecido en la perspectiva de negocio. El emprendedor siempre está acompañado, incluso después de su financiamiento, para minimizar el riesgo que pueda producirse en la etapa de madurez de su negocio.

Fernanda Alvarado: Cuéntame un poco más del proceso, que actividades realizan al brindar el asesoramiento para la generación de la idea de los emprendedores, los visitan o ellos acuden a las oficinas?

Luis Cadena: Depende, hay emprendedores que acuden a oficinas, y es ahí cuando le explicamos el programa, pero necesariamente existe una visita a la casa de los emprendedores con el fin de verificar la información que ellos nos han proporcionado durante el levantamiento de información preliminar; en el caso de los fortalecimientos de negocio, se verifica si existe o no la actividad comercial que proponen, se verifica con cuantas personas vive, en que condiciones y todo lo que implican los antecedentes que más adelante son plasmados en la perspectiva del estudio de factibilidad, además se hace mucho énfasis en que si el postulante no es una persona con discapacidad, el beneficio debe llegar en forma directa a una persona con discapacidad.

Fernanda Alvarado: En sí, es en la generación de la idea, que ustedes hacen la explicación del programa, les proponen ideas y realizan el levantamiento de la información.

Luis Cadena: Nosotros no proponemos ideas de negocios, no podemos decirle al emprendedor que hacer o no, es justamente a través de la primera entrevista donde identificamos sus habilidades, destrezas y nivel de conocimiento que ellos tienen sobre el negocio que desean emprender.

Fernanda Alvarado: El segundo paso que me mencionó fue la elaboración del Proyecto, cuales son las actividades principales.

Luis Cadena: Consiste en realizar un análisis financiero y proyección de ventas por 5 años, existe una plantilla que agiliza el proceso, la plantilla se alimenta de la información de un estudio previo de mercado. Este proceso es el que demanda la mayor cantidad de tiempo y atención. Se debe realizar visitas insitu, estudio de competidores directos e indirectos, encuestas para medir el grado de satisfacción del producto o servicio a ofrecer y datos para realizar la proyección de la demanda,

se hace un análisis del sector, por tiempo y por metas; debido a la gran demanda de usuarios con discapacidad es que muchas veces el estudio carece de profundidad, sin embargo buscamos los mecanismos que nos permitan minimizar los riesgos que pueda enfrentar el emprendedor, como por ejemplo, el apoyo en convenios con unidades educativas, como la ESPOL, para el desarrollo de estudios de pre-factibilidad.

También incluye la realización de una perspectiva, donde se detalla toda la información levantada de la persona con discapacidad, un breve antecedente un análisis socio-económico, información del estudio de mercado y el análisis de los datos obtenidos en el estudio financiero previamente realizado.

Fernanda Alvarado: ¿Cuánto tiempo les toma realizar este proceso?

Luis Cadena: Un buen estudio de pre-factibilidad se lleva entre 2 a 3 meses mínimo, sin embargo, retomando lo dicho anteriormente, se nos exige realizar entre 3 a 4 estudios por mes! Y como te decía, al no contar con el tiempo y los recursos necesarios, el desenlace termina con estudios poco profundos, aumentando el riesgo de error para la propuesta del emprendedor.

Fernanda Alvarado: ¿Cuándo realizan la gestión del trámite con el banco, que actividades se desarrollan?

Luis Cadena: En sí comprende un check list que pide el banco para poder calificar a las personas con discapacidad como sujetos de crédito. Es el nudo crítico de nuestra gestión y la causa por la que no se financian los proyectos, al no existir un producto exclusivo para personas con discapacidad, muchas veces las ideas de negocio propuestas y aprobadas se quedan en simples “buenas intenciones”.

Fernanda Alvarado: Entiendo que eso lo podría ver en la matriz que me facilitaron, te agradezco por tu tiempo y la información, eso sería todo.

Luis Cadena: Ok, gracias a ti.

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICA (FCSH)



Objetivo de la encuesta:

Somos estudiantes de la FCSH cursando la Materia Integradora, mediante esta encuesta queremos determinar cuáles son la causas de fracaso de los emprendimientos gestionados por SETEDIS y financiados por BanEcuador.

El propósito es obtener información sobre el conocimientos de los emprendedores, la gestión de la SETEDIS con las personas con discapacidad, la percepción de los emprendedores en base al desempeño de la SETEDIS y las dificultades que tuvieron los emprendedores al momento de empezar su negocio, cabe recalcar que no existen respuestas "correctas" o "incorrectas", nos interesa solo su opinión. Tenga por seguro que sus respuestas serán tratadas con un alto grado de confidencialidad.

1. Sección A:

1.1. Género F M

1.2. Edad

- 1.2.1. 18 A 27 AÑOS
- 1.2.2. 28 A 37 AÑOS
- 1.2.3. 38 A 47 AÑOS
- 1.2.4. 48 a 57 AÑOS
- 1.2.5. MAYOR a 58 AÑOS

1.3. ¿Cuál es su nivel de estudio alcanzado?

- 1.3.1. Primaria
- 1.3.2. Secundaria
- 1.3.3. Universitario

1.4. ¿Cuántos trabajos ha tenido anteriormente?

- 1.4.1. 1 a 3 trabajos
- 1.4.2. 3 a 6 trabajos
- 1.4.3. 6 en adelante

1.5. ¿qué tipo de trabajos ha tenido?

- 1.5.1. Formal
- 1.5.2. Informal

1.6. ¿ha administrado un negocio antes?

- 1.6.1. Si
- 1.6.2. No (pase a pregunta 1.8)



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANÍSTICA (FCSH)



1.7. ¿Qué tipo de negocio administraba?

- 1.7.1. De manufactura o producción
- 1.7.2. De Servicios
- 1.7.3. Minoristas
- 1.7.4. Ventas al por menor
- 1.7.5. Ventas al pormenor

1.8. ¿En qué Tipo de negocio ha trabajado?

- 1.8.1. De manufactura o producción
- 1.8.2. De Servicios
- 1.8.3. Minoristas
- 1.8.4. Ventas al por menor
- 1.8.5. Ventas al pormenor

1.9. Tiene conocimientos de cómo administrar un negocio?

- 1.9.1. SÍ
- 1.9.2. NO

1.10. Tiene conocimientos de cómo llevar la contabilidad de un negocio?

- 1.10.1. SÍ
- 1.10.2. NO

1.11. Tiene usted Experiencia en trabajos relacionados o similares al emprendimiento que gestionó con la SETEDIS?

- 1.1.1. SÍ
- 1.1.2. NO

2. Sección B:

2.1. Cuánto tiempo le tomó a la SETEDIS gestionar el crédito para su negocio?

1 a 3 meses	4 a 6 meses	7 a 9 meses	10 a 12 meses	Más de 12 meses
-------------	-------------	-------------	---------------	-----------------



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANÍSTICA (FCSH)



2.2. Indique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones siendo



1 = total Desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De Acuerdo, 5 = total acuerdo

	1	2	3	4	5
La asesoría por parte de la SETEDIS se la brinda de forma rápida					
El asesor ayudó a plantear la idea de negocio en un tiempo corto.					
El asesor se encargó de determinar cuáles eran sus destrezas para así plantear una idea de negocio					
El asesor se encargó de gestionar el proyecto en el menor tiempo posible.					
El asesor ayudó a gestionar el crédito para el negocio de forma eficiente y rápida.					
El asesor ayudó al emprendedor a la implementación de su negocio.					

2.3. Recibió capacitaciones por parte de la SETEDIS de administración para ponerlo en práctica en su negocio?

- 2.3.1. SÍ
- 2.3.2. NO

2.4. La SETEDIS ha estado en contacto con usted para llevar un control de la implementación de su negocio?

- 2.4.1. SÍ
- 2.4.2. NO

2.5. Ha recibido visitas de representantes de la SETEDIS para controlar si su negocio está funcionando de manera correcta?

- 2.5.1. SÍ
- 2.5.2. NO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANÍSTICA (FCSH)



3. Sección c:

3.1. ¿Ha tenido usted problemas en la venta de su producto o servicio en el negocio implementado ?

- 3.1.1. SI
3.1.2. NO (fin de la encuesta)

3.2. Marque con una x que cual de los siguientes problemas enfrente al momento de poner su negocio.

Tuvo problemas en ventas debido a precios alto en los productos y servicios brindados.	<input type="checkbox"/>
Tuvo problemas en las ventas debido a que los productos o servicios ofertados no tuvieron la acogida esperada.	<input type="checkbox"/>
Tuvo problemas en la ventas debido a que no promociono de forma correcta su negocio.	<input type="checkbox"/>
Tuvo problemas de ventas debido a que el lugar donde tiene el negocio no es el indicado para vender.	<input type="checkbox"/>

METAS GPR SETEDIS

METAS GPR 2013

ESTATUS	META
AESORADOS	40 proyectos
IMPLEMENTADOS	31 proyectos

METAS GPR 2014

ESTATUS	META
AESORADOS	64 proyectos
IMPLEMENTADOS	51 proyectos

METAS GPR 2015

ESTATUS	META
AESORADOS	99 proyectos
IMPLEMENTADOS	79 proyectos

METAS GPR2016

ESTATUS	META
AESORADOS	-
IMPLEMENTADOS	-

META ACUMULADA SETEDIS 2016

ESTATUS	META
AESORADOS	203
IMPLEMENTADOS	158

CUMPLIMIENTO SETEDIS 2013

ESTATUS	CUMPLIMIENTO	% de cumplimiento
AESORADOS	2 proyectos	5%
IMPLEMENTADOS	-	

CUMPLIMIENTO SETEDIS 2014

ESTATUS	CUMPLIMIENTO	% de cumplimiento
AESORADOS	45 proyectos	70%
IMPLEMENTADOS	22 proyectos	43%

CUMPLIMIENTO SETEDIS 2015

ESTATUS	CUMPLIMIENTO	% de cumplimiento
AESORADOS	103 proyectos	104%
IMPLEMENTADOS	34 proyectos	43%

CUMPLIMIENTO SETEDIS 2016

ESTATUS	CUMPLIMIENTO	% de cumplimiento
AESORADOS	37 proyectos	-
IMPLEMENTADOS	-	-

CUMPLIMIENTO ACUMULADO SETEDIS 2016

ESTATUS	CUMPLIMIENTO	% de cumplimiento
AESORADOS	187	92%
IMPLEMENTADOS	56	35%