

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

La investigación estuvo dirigida al diseño de un Plan Estratégico orientado a la optimización del financiamiento que presta FUNDEPO a las Microempresas ubicadas en el Municipio Maracaibo.

Debido al incremento que ha tenido en los últimos años el sector microempresarial y en virtud de la necesidad de contar con una herramienta administrativa aplicable a dicha institución, que permita el logro de sus objetivos, es decir, ayudar al desarrollo e impulso de este sector y generar nuevas fuentes de empleo que permitan un crecimiento armónico de la economía, se estableció un análisis de las características, factores y condiciones sobre las cuales se debería diseñar un plan que contenga las estrategias necesarias para optimizar el proceso de financiamiento desarrollado por FUNDEPO.

En función de lo antes señalado, se formularon cinco objetivos específicos orientados mediante los indicadores establecidos en las variables **Plan Estratégico y Financiamiento de Microempresas**, para lo cual, fue necesario la aplicación de un cuestionario y una entrevista estructurada, cuyos resultados aportados permitieron realizar el análisis necesario para la elaboración y estructuración del plan propuesto.

## 2.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

No cabe duda que los sujetos que conforman la población objeto de estudio tienen diferentes puntos de vista y nivel de conocimientos, pero no es posible negar su gran utilidad y ayuda en la realización de esta investigación.

En función de ello, previamente fue necesario la selección de las técnicas e instrumentos metodológicos adecuados para la obtención de la información de interés, entre las cuales se señalaron la observación directa y la revisión documental.

Con respecto a los instrumentos establecidos, es decir, el cuestionario y la entrevista estructurada, como procedimiento para realizar el análisis estadístico de los resultados del primer recurso mencionado se tomó en cuenta el registro tabulado de los datos, para posteriormente proceder a los cálculos de frecuencias y porcentajes respectivos, cumpliendo con la presentación de los mismos y la evidencia gráfica de aquellos aportes de mayor importancia para el fin que persigue este diagnóstico, de la manera más clara y coherente posible.

De este modo y en función de realizar el Diseño de un Plan Estratégico para el financiamiento de las Microempresas en el Municipio Maracaibo, se realizó en primer lugar, un análisis de la situación actual cuyos datos fueron obtenidos a partir de las técnicas de estudio referidas, practicando como recurso informativo de apoyo la matriz FODA. Seguidamente, se evaluaron e

interpretaron, en segundo lugar, los cuestionarios y finalmente las entrevistas estructuradas, cuyo proceso y resultados se describen a continuación.

## **2.1.- RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.**

En la presente investigación la observación directa jugó un papel importante, pues la falta de planificación y de recursos económicos conlleva a FUNDEPO a realizar actividades empíricas, existiendo solo un conjunto de metas a corto plazo.

Así mismo, las circunstancias más significativas que fueron apreciadas a través de la observación directa, fueron las siguientes:

-La planilla de solicitud de créditos es llenada por cualquier empleado de la institución que esté disponible en el momento en que el microempresario se presenta en la institución para solicitar el crédito. Por tanto, se detectó que no existe un funcionario encargado para realizar esta actividad, la cual es muy importante, pues pertenece a la etapa de Captación, donde el interesado se dirige a la institución, se informa sobre los requisitos y beneficios del financiamiento y lo solicita por medio de la planilla correspondiente.

En este sentido, se evidencia asimismo la falta de planificación en cuanto a la división de las tareas del personal que labora en FUNDEPO, por lo que se hace necesario la formulación de estrategias dirigidas a optimizar el

desempeño laboral de los empleados, asignando tácticas, recursos, responsabilidades y funciones específicas.

-Por otra parte, se hizo evidente que existen cursos de capacitación que son dictados por profesionales que laboran en la institución, sin percibir remuneración alguna. En consecuencia, la jornada ordinaria del empleado se ve reducida, ya que deja de realizar las labores administrativas pertinentes a su cargo durante ese lapso de tiempo, dedicándose a dictar los cursos de formación indicados como requisito por el proceso, de tal manera que se incurre en atrasos con respecto a las labores encomendadas.

En este orden de ideas, se observó que la Jefe de Oficina, cuyo grado de instrucción universitario corresponde a Economista, dicta el curso de Mercadeo y Ventas; igualmente, una Trabajadora Social, cuyo cargo obedece a la Coordinación de Capacitación, dicta el curso de Motivación al Logro.

Los cursos restantes los dictan profesionales contratados externamente por la Institución, los cuales devengan una remuneración de 1200 Bs. por hora de taller, canon muy poco atractivo para los especialistas del área, por lo cual, su regularidad se ha visto afectada significativamente, y con ello, el cumplimiento eficaz de esta fase por parte de la organización.

Esta situación, lejos de ser una salida inmediata de las autoridades para paliar los costos operativos que generan los talleres de capacitación, ocasiona retrasos en la ejecución de las actividades que dichos empleados deben

realizar. Por tanto, es necesario la implementación de estrategias que permitan organizar las actividades llevadas a cabo por los empleados, de tal forma, que el tiempo ocioso sea aprovechado para dictar cursos, pero que estos no entorpezcan las labores propias y claves del proceso de financiamiento, tal como está ocurriendo en la actualidad.

-El vehículo de la institución, no se encuentra en las condiciones de uso adecuadas, tal situación impide la supervisión continua y periódica de los microempresarios. Esta circunstancia obedece a la falta de presupuesto, lo cual impide que al vehículo de la institución se le preste el debido mantenimiento, garantizando su normal funcionamiento.

Por consiguiente, se requiere el diseño de acciones tendientes a generar ingresos y disminuir los gastos, procurando satisfacer de esta manera las necesidades más apremiantes de funcionamiento de la institución, representadas por gastos operativos inherentes a la ejecución del financiamiento, como es el caso del mantenimiento del vehículo.

-Seguidamente, se pudo observar que la infraestructura de FUNDEPO es inadecuada, ya que ésta se representa por una vieja edificación, sin divisiones departamentales debidamente identificadas y organizadas en ocasión a las necesidades operativas, administrativas y sociales, ante las cuales se pueda responder a los requerimientos de esta institución.

El espacio físico adecuado constituye un elemento que garantiza la óptima realización de las actividades que se ejecutan en la organización, y en vista a la situación que atraviesa la institución con respecto a este factor, es evidente que se requiere atender esta problemática.

-La institución en su fachada no cuenta con un aviso de identificación, lo cual dificulta su localización. Este aspecto, aunado al de la infraestructura deficiente, son propios de la Administración Pública, esto tiene su origen en la escasez de recursos económicos y en una gestión gerencial deficiente, por lo tanto, constituyen aspectos que son objeto de la observación directa de la investigación pero no se pueden incluir en el Plan Estratégico pues éste se dirige al financiamiento de Microempresas exclusivamente. No obstante, la aplicación del Plan Estratégico ayudará a mejorar la fluidez de los ingresos disponibles por FUNDEPO y quedaría en manos de las autoridades directivas, la decisión de invertirlos eficazmente en los aspectos antes mencionados.

-Por su parte, los microempresarios muchas veces depositan sus cuotas en el Banco, pero por diversas causas no pueden dirigirse a la institución y presentar sus depósitos para que éstos sean debidamente registrados y descontados ante las instancias correspondientes; por tanto, aunque haya cancelado, aparece como moroso y los saldos financieros no son los adecuados ni se mantienen actualizados ante la realidad que le corresponde.

En este sentido, es importante resaltar que dentro del proceso de financiamiento se pudo observar, entre otras cosas, que el procedimiento de recuperación actual comprende que el microempresario cancele su cuota correspondiente en una cuenta bancaria de la institución, luego presenta el depósito para que le sea descontado de su deuda. Por lo tanto, para efectos de FUNDEPO, aún cuando este mecanismo no es el idóneo en el presente, el pago se verifica únicamente con la presentación del depósito, y en consecuencia, cualquier retraso o dificultad en su registro interno genera falsos datos y deficiencias informativas perjudiciales para el sistema en su totalidad.

Así mismo, se presenta muchas veces el caso que el microempresario deposita en el banco, pero no presenta el depósito a tiempo, lo que produce la morosidad y trae consecuencias negativas para la persona como es el cobro de intereses por mora. Esta situación distorsiona el control que tiene FUNDEPO sobre sus saldos, puesto que la información que de ella se obtiene no es del todo cierta. Por ello, es necesario establecer estrategias orientadas a optimizar la forma de pago del microempresario, procurando evitar las pérdidas de tiempo para ambas partes y el desequilibrio financiero que acarrea esta anomalía.

## **2.2.- RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.**

La revisión documental constituyó una técnica de gran ayuda en la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la presente

investigación, ya que gracias a ella, se pudo obtener datos importantes, que permitieron reconocer la realidad de aquellos aspectos claves relacionados con el proceso de financiamiento.

En este orden, la revisión consistió en el manejo de los siguientes documentos:

**-Folletos:** Cumplen una función informativa para los usuarios, donde se explica los beneficios que ofrece la institución, sus programas, identificación de su personal y los requisitos exigidos para poder optar al financiamiento.

En la revisión de los folletos se logró reconocer los requisitos que exige la institución, los cuales tienen un carácter selectivo para delimitar la población objeto del crédito, atendiendo a las exigencias de la misma. Dichos folletos, contienen una información concisa, completa y actualizada sobre los aspectos inherentes al proceso mencionado.

Aprovechando su función didáctica y enmarcados dentro de las estrategias tendientes a la difusión de información con respecto al programa de financiamiento, es necesario la aplicación de tácticas para lograr expandir el radio de acción de estas herramientas, repartiéndolas en sitios estratégicos para facilitar su obtención por parte de los microempresarios.

Por ende, dicha táctica sería de carácter netamente publicitario o de relaciones públicas, las cuales según KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y

WEIHRICH, H. (1994, pp 178-180) se deben orientar a establecer la comunicación entre el medio interno y externo de la organización, crear una cercanía con el público y ser susceptible a las reglamentaciones gubernamentales para establecer beneficios estratégicos en cortos períodos de tiempo.

**-Nomina:** Es el documento que indica la relación de los pagos detallados de sueldos devengados por los empleados de FUNDEPO, donde se especifica las bonificaciones y retenciones que le son aplicadas.

Con esta revisión se consiguió determinar el número de empleados, sus respectivos cargos y la remuneración devengada. Así también, se observó que los sueldos no son suficientes para satisfacer las necesidades básicas.

Por otro lado, la falta de incentivos laborales se evidencia en el hecho de que los empleados solamente gozan de los derechos amparados en la Ley Orgánica del Trabajo, tales como Seguro Social Obligatorio (SSO) y Ley de Política Habitacional (LPH). Este aspecto influye notablemente en el rendimiento laboral de los empleados, ya que provoca en ellos una insatisfacción y desmotivación a la hora de realizar eficientemente las tareas encomendadas y directamente relacionadas con la efectividad que del proceso se espera obtener a partir de una gestión diaria diligente.

No obstante, este es un problema que es común dentro de la administración pública venezolana, cuya solución escapa de los objetivos de esta investigación.

**-Presupuesto:** Es un documento contable donde aparecen reflejados cada una de las partidas que conforman los ingresos y egresos de la institución durante un periodo determinado. Su revisión permitió descubrir los siguientes aspectos:

-La asignación presupuestaria que tiene actualmente FUNDEPO con la Alcaldía es deficiente. De esta manera, se comprende por 10.475.000 Bs. anual, de los cuales son depositados mensualmente 872.916,67 Bs. para sufragar gastos de funcionamiento, entre ellos nomina, papelería, caja chica, etc.

-Existe una asignación presupuestaria (igualmente insuficiente) de 11.000.000 Bs. aportados por la Alcaldía de Maracaibo, que deben ser destinados exclusivamente para otorgar créditos, constituyendo así una partida de fondos no reintegrables, los cuales pasan a formar parte del patrimonio de la institución para cumplir con sus fines, que no es más que el de otorgar crédito a los microempresarios.

-La institución obtiene ingresos extraordinarios producto del cobro a los microempresarios de 4000 Bs. por concepto de los cursos de capacitación dictados.

Con la revisión del presupuesto, se logró determinar la gran deficiencia presupuestaria que tiene la institución para funcionar normalmente. El monto asignado para el otorgamiento de créditos no cubre la demanda de solicitudes en espera de una respuesta. Es de acotar, que los créditos otorgados tienen una duración de 18 a 36 meses, y la utilización en otros créditos depende directamente de una eficiente política crediticia que permita a la institución recuperar sin problemas las cantidades otorgadas.

Por otro parte, el factor inflacionario distorsiona el mecanismo de los fondos no reintegrables, ya que se cobra intereses muy por debajo de los exigidos por el mercado financiero, lo que se traduce en una disminución en la capacidad de adquirir bienes y servicios con los montos ofrecidos, incumpléndose por consiguiente el objetivo de la institución, es decir, promover el desarrollo de la microempresa ofreciendo un financiamiento adecuado.

Cabe destacar que la situación presupuestaria se agrava aun más por el hecho que FONCOFIN no ha aportado recursos durante 1995 y 1996 para el otorgamiento de créditos. Esto se debe principalmente a que esta institución está destinando recursos para promover la economía solidaria, que comprende áreas tales como: mercados populares, ferias, etc., todo esto dirigido a contrarrestar el alto costo de la vida, comprometiendo con ello, aquellas partidas que con anterioridad eran destinadas para el proceso de financiamiento de las microempresas.

Actualmente, los recursos con que cuenta FUNDEPO para otorgar créditos son asignaciones de fondos no reintegrables inyectados por la Alcaldía de Maracaibo por vía del presupuesto municipal. Es necesario por tal motivo contar con estrategias capaces de aumentar las asignaciones e ingresos extraordinarios para la institución, cubriendo las necesidades de un mayor número de microempresas, y de esta manera, garantizar su normal desenvolvimiento.

**-Ordenanza Municipal:** Es un cuerpo legislativo sancionado por la Cámara Municipal, en donde se establece la creación de FUNDEPO como persona jurídica, delimita sus funciones y actividades a desarrollar y establece su funcionamiento, así como también la organización interna.

Su revisión permitió delimitar en forma clara, los datos referentes a la creación, funciones y fines de FUNDEPO, las obligaciones de su Consejo Directivo, Organización Interna y los mecanismos legales que rigen la actividad social que desarrolla, información útil para los objetivos del diseño del Plan Estratégico, a partir de la cual las tácticas se orientaron a contribuir con este contexto.

### **2.3.- RESULTADOS DEL FODA.**

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la matriz FODA, los cuales se esquematizan en la siguiente presentación:

## ANÁLISIS FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>-Poca disposición de medios de comunicación.</p> <p>-Falta de supervisión y control en el proceso de financiamiento.</p> <p>-Ausencia de planificación en el proceso de financiamiento.</p> <p>-Recursos humanos, materiales y monetarios limitados.</p> <p>-Ausencia de incentivos laborales.</p> <p>-Estructura física inadecuada e insuficiente.</p>	<p>-Firma de convenios con FONCOFIN.</p> <p>-Consolidar el desarrollo de la microempresa.</p> <p>-Auge de la microempresa.</p> <p>-Disposición del Gobierno nacional y local para desarrollar programas sociales de la misma naturaleza.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>-Efectividad de los cursos de capacitación.</p> <p>-Otorgamiento de créditos a tasas bajas de interés.</p> <p>-Asistencia técnica a los microempresarios.</p>	<p>-Influencia política por su dependencia con la Alcaldía.</p> <p>-Crisis económica como principal factor del fracaso de la microempresa.</p> <p>-Reducción del presupuesto.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

## 2.4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CUESTIONARIO.

A continuación se presenta la interpretación mediante estadísticas descriptivas de frecuencias y porcentajes de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a 78 microempresarios registrados como deudores solventes en sus pagos, activos en el beneficio del financiamiento y cuyas actividades económicas localizadas en las 18 parroquias que conforman el Municipio Maracaibo, no hayan cesado.

Los resultados arrojados por este instrumento son de vital importancia para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, los cuales son los siguientes:

-Evaluar el proceso de financiamiento ejecutado, tomando en cuenta las etapas de captación, capacitación, análisis, selección, otorgamiento, supervisión y control, además de la recuperación.

-Formular los objetivos, estrategias y las tácticas adecuadas para lograr la efectividad del financiamiento.

De esta forma, las preguntas efectuadas a los microempresarios permitieron comprobar su relación directa con los indicadores establecidos en la variable Financiamiento de Microempresas, y basado en ello, la influencia positiva o negativa que tuvo la posición asumida por cada uno de los integrantes de la población objeto de estudio.

**Ítem No. 1.** ¿Como se entero que FUNDEPO presta financiamiento?.

**Indicador:** Proceso de Financiamiento.

Los datos obtenidos señalan que 35 sujetos de un total de 78 manifestaron haberse enterado por medio de un conocido que FUNDEPO presta financiamiento a los microempresarios, lo que representa un 45% de la población. Así mismo, otros 17 sujetos habían sido informados a través de un beneficiario, conformando esta proporción un 22%; por otra parte, los resultados evidenciaron que solo un 19% (15 sujetos) se enteraron por medios de comunicación, un 10% (8 sujetos) a través de un empleado, y finalmente, 3 sujetos, representando el restante 4% conocieron las ventajas y finalidad de esta institución por otros medios, entre ellos la Alcaldía de Maracaibo.

Las estadísticas antes mencionadas revelan como la mayor parte de los microempresarios (81%) a los cuales se le aplicó el cuestionario se enteraron por la vía informal, es decir, por comentarios de un conocido, un empleado, un beneficiario y por otros medios, lo que refleja la poca utilización de los medios de comunicación de masas como la radio, prensa y televisión que permiten una fácil difusión de la información. Esto impide que muchos microempresarios hayan sido beneficiados, debido al poco conocimiento que existe acerca del rol que cumple y los beneficios que ofrece la institución a este sector de la economía local.

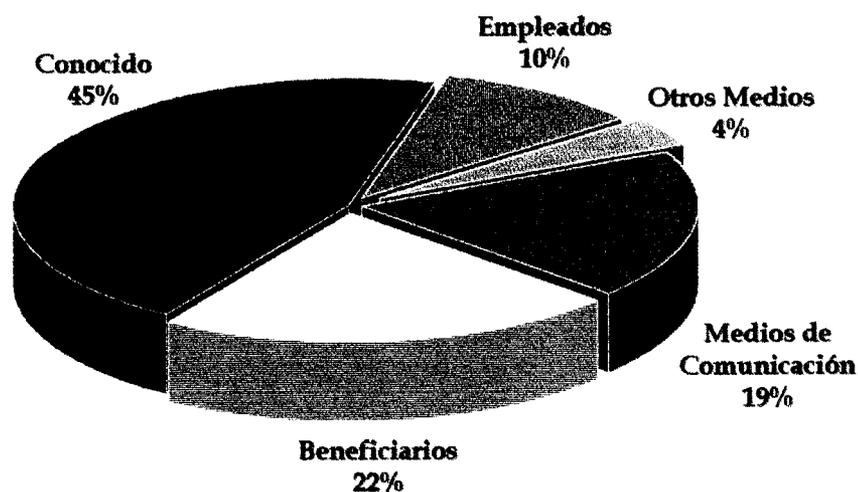
Por ello, es necesario la formulación de estrategias que estén dirigidas a difundir la información acerca del financiamiento a través de los diferentes medios de comunicación. (Ver Tabla y Gráfica No. 1).

**TABLA No. 1**

**MEDIO DE INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN DE FINANCIAMIENTO DE MICROEMPRESAS POR FUNDEPO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Medios de Comunicación	15	19%
Beneficiarios	17	22%
Conocido	35	45%
Empleado	8	10%
Otros Medios	3	4%
Item No. 1	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 1**



**Item No. 2.** ¿Cómo calificaría Ud., el financiamiento que presta FUNDEPO a los microempresarios?.

**Indicador:** Proceso de Financiamiento.

Los resultados obtenidos indican que 43 sujetos de un total de 78 calificaron el financiamiento que presta FUNDEPO como excelente representando un 55%.

Igualmente, 19 sujetos (24%) calificaron el proceso como muy buena, mientras que 14 sujetos (18%) indicaron como buena esta misión, restando un 3% representado por 2 sujetos quienes señalaron este propósito organizacional como regular.

Esto evidencia la opinión favorable que tiene el sector microempresarial con respecto al financiamiento que presta la institución, considerándolo de gran ayuda por ser éste un sector que presenta problemas a la hora de conseguir los préstamos necesarios para desarrollar sus actividades.

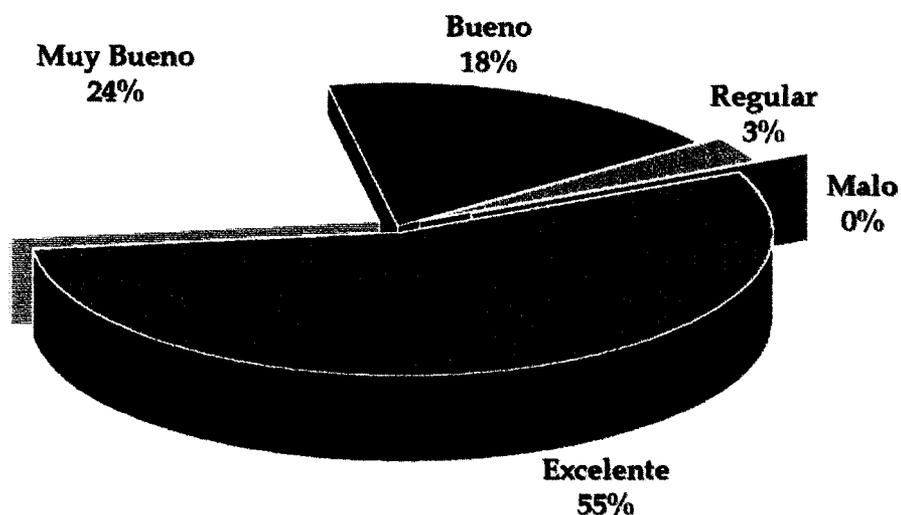
En este sentido, es importante mencionar que actualmente las entidades bancarias exigen tasas de interés muy elevadas y una serie de condiciones que hacen difícil el acceso de estos sujetos en relación a estas fuentes de ingreso. (Ver Tabla y Gráfica No. 2).

**TABLA No. 2**

**CALIFICACIÓN HECHA POR LOS MICROEMPRESARIOS CON RESPECTO AL FINANCIAMIENTO DE FUNDEPO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Excelente	43	55%
Muy Bueno	19	24%
Bueno	14	18%
Regular	2	3%
Malo	---	0%
Item No. 2	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 2**



Item No. 3. Al momento de solicitar su crédito ¿Como le informaron al respecto?.

Indicador: Captación.

Los resultados arrojados por este ítem señalan que la vía más utilizada por la institución para ofrecer información directamente al microempresario comprende la vía verbal (86%), es decir, a través de una conversación personal con un representante de FUNDEPO, mediante la cual el solicitante es informado acerca de todas las condiciones que debe reunir y los requisitos que debe cumplir para poder optar por el crédito.

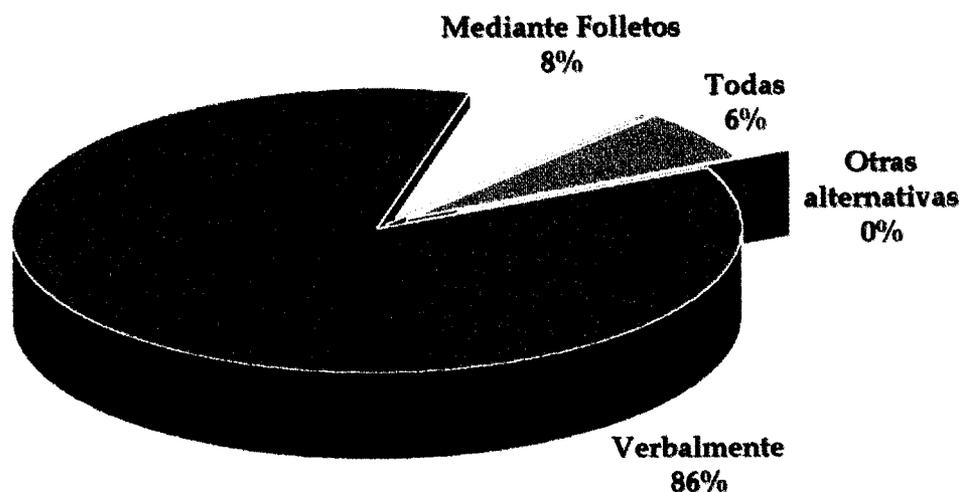
Seguidamente, a partir de este análisis el cual representó a 65 sujetos de un total de los 78 microempresarios cuestionados, el resto de la población comprendida por 6 sujetos (8%) afirmaron haber sido informados por medio de folletos, y finalmente, 5 sujetos (6%) indicaron haber conocido esta finalidad por todos los medios disponibles en la institución, es decir, verbalmente, mediante folletos y por vía telefónica, principalmente. (Ver Tabla y Gráfica No. 3).

**TABLA No. 3**

**CANALES DE INFORMACIÓN DISPUESTOS POR FUNDEPO  
AL MOMENTO DE SOLICITAR EL CRÉDITO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Verbalmente	67	86%
Mediante Folletos	6	8%
Vía Telefónica	---	0%
Todas las anteriores	5	6%
Ninguna	---	0%
Otros medios	---	0%
Item No. 3	78 Microempresarios	100%

GRÁFICA No. 3



**Item No. 4.** ¿Aplico Ud. en su Microempresa los conocimientos obtenidos en los cursos de capacitación dictados por Fundepo?.

**Indicador:** Capacitación.

Los datos indican que 75 sujetos (96%) de un total de 78 han aplicado los conocimientos obtenidos en los cursos de capacitación en su microempresa, en tanto que sólo 3 sujetos (4%) indicaron no haber aplicado los mismos.

Estos resultados significan que FUNDEPO a través de los cursos dictados sobre las necesidades que debe reconocer el microempresario dentro de su propio medio productivo, está logrando impartir una serie de conocimientos que son necesarios para el desarrollo de este sector.

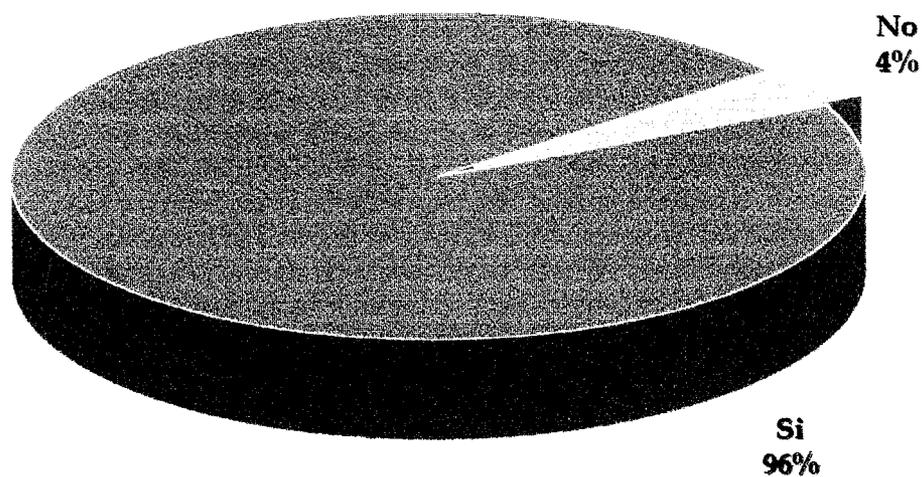
Es importante señalar que en vista de los resultados obtenidos, los cursos de capacitación están cumpliendo su función capacitadora en el sector al cual va dirigido, por ello en la formulación de estrategias será tomado en cuenta este factor positivo que tiene la institución, para así obtener un mayor provecho de los mismos. (Ver Tabla y Gráfica No. 4).

**TABLA No. 4**

**APLICABILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS  
A TRAVÉS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE FUNDEPO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Si	75	96%
No	3	4%
Item No. 4	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 4**



**Item No. 5.** En las visitas practicadas por las trabajadoras sociales, ¿Qué características le fueron evaluadas?

**Indicador:** Análisis.

Los resultados señalan que 52 sujetos (67%) de un total de 78 cuestionados han sido evaluados por las trabajadoras sociales, tomando en cuenta los **aspectos familiares**, es decir, el número de hijos, estado civil y similares; **aspectos económicos**, como ingresos familiares y fuentes de ingreso; **aspectos socioculturales**, esto es, instrucción, propiedades y otros.

Así mismo, un 24% de la población (19 sujetos) señalaron haber sido evaluados únicamente en función de los aspectos económicos, 5 sujetos (6%) se les evaluó aspectos familiares y sólo 2 sujetos (3%) indicaron que no se le había evaluado ningún aspecto.

Estos datos evidencian que solo el 67% de la población cuestionada se les evaluó completamente todos los aspectos para determinar mediante un análisis eficiente el estado y las características particulares de la actividad microempresarial realizada a partir del otorgamiento del crédito, mientras que el restante 33% de la población, sólo señalaron un aspecto de importancia, lo que indica que a estos microempresarios se les debió evaluar todos los aspectos y el análisis que se les hizo pudo estar mal fundamentado.

Por ello, considerando la propuesta de esta investigación se formarán estrategias orientadas a mejorar la evaluación que es llevada a cabo por las

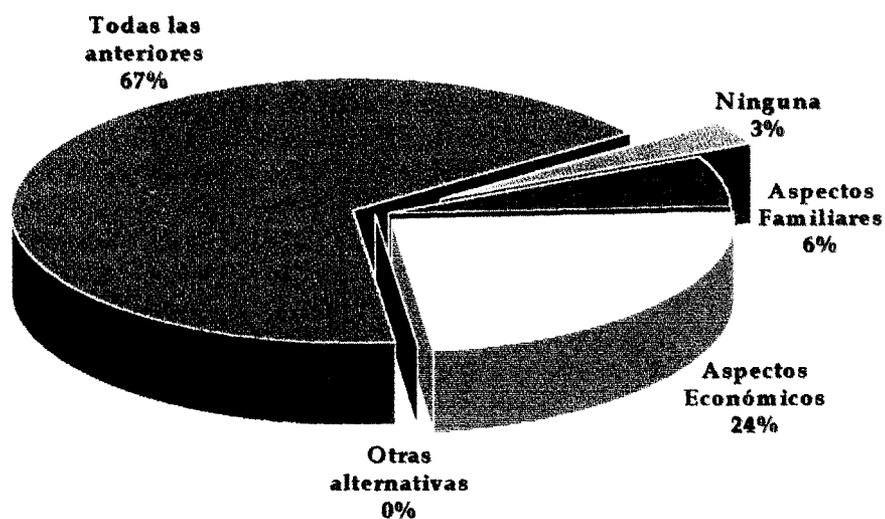
trabajadoras sociales con miras a obtener un análisis mas acertado y objetivo.  
(Ver Tabla y Gráfica No. 5).

**TABLA No. 5**

**CARACTERÍSTICAS EVALUADAS POR LAS TRABAJADORAS SOCIALES AL MOMENTO DE PRACTICAR LAS VISITAS**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Aspectos familiares	5	6%
Aspectos económicos	19	24%
Aspectos socioculturales	---	0%
Todas las anteriores	52	67%
Ninguna de las anteriores	2	3%
Otros aspectos	---	---
Item No. 5	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 5**



**Item No. 6.** ¿Considera Ud., que el financiamiento le fue otorgado en el momento oportuno?

**Indicador :** Otorgamiento.

La gran mayoría de los sujetos, es decir, un 79% de la población (62 microempresarios) señalaron que el crédito les fue otorgado en el momento oportuno, en tanto que los demás cuestionados, esto es, 16 sujetos (21%) señalaron no habérseles otorgado cuando realmente lo necesitaban.

A pesar de que las estadísticas indican que existe un alto porcentaje de microempresarios que han sido beneficiados en el momento oportuno, se puede apreciar también que un porcentaje representativo de la población (21%) que señaló haber recibido la cantidad que solicitó con retraso, lo que plantea una revisión de las causas que han originado dicha demora en el otorgamiento, tomando en cuenta las consecuencias que esto puede traer para los beneficiarios en un economía inflacionaria como la venezolana.

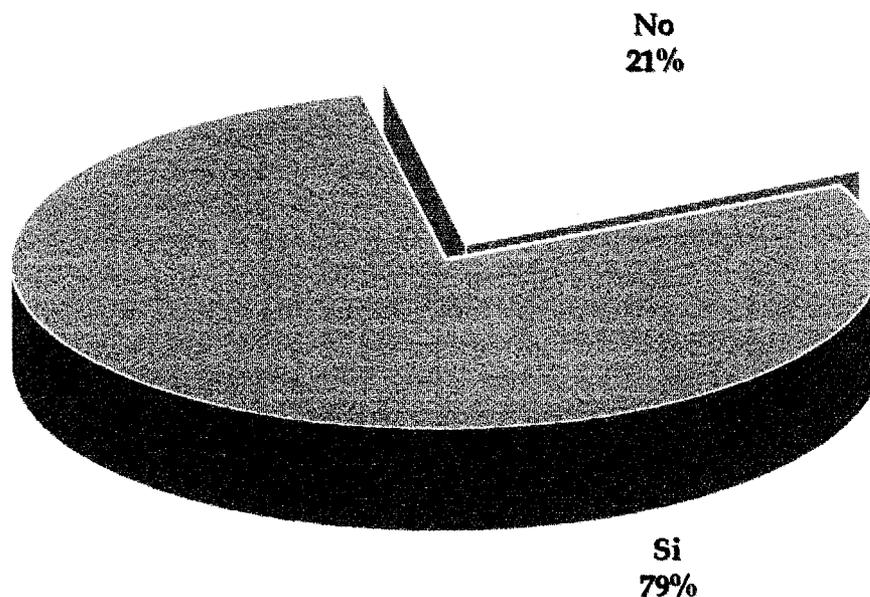
Por lo tanto, estos resultados demuestran ser evidencias palpables de la necesidad de contar con estrategias capaces de agilizar el proceso relacionado con las fases dirigidas al otorgamiento de los créditos, evitando con ello, los problemas que en estos retrasos se ocasionan con respecto a los beneficiarios, tomando en cuenta los niveles de inflación que producen la devaluación del bolívar, así como otras oportunidades con las cuales requieren contar estos solicitantes para alcanzar los objetivos del proceso. (Ver Tabla y Gráfica No. 6).

**TABLA No. 6**

**OPORTUNIDAD EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO  
POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DE FUNDEPO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Si	62	79%
No	16	21%
Item No. 6	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 6**



**Item N°7.** ¿Le otorgaron la cantidad que solicitó para el desarrollo de su microempresa?.

**Indicador:** Otorgamiento.

Los datos obtenidos evidencian que 42 sujetos de un total de 78 sujetos que representaron un 54% de la población, se les otorgó la cantidad del

crédito que solicitaron ante las autoridades y canales apropiados de la institución, mientras que 36 sujetos, es decir, un 46% no se les concedió la cantidad que solicitaron debido principalmente, de acuerdo a las respuestas registradas por los cuestionados, a la falta de presupuesto en la misma, lo que significa que la insuficiencia de recursos por parte de FUNDEPO es un problema que está afectando directamente el logro de sus objetivos, que no son más que el de brindar financiamiento a personas que no cuentan con el capital suficiente para desarrollar sus actividades económicas.

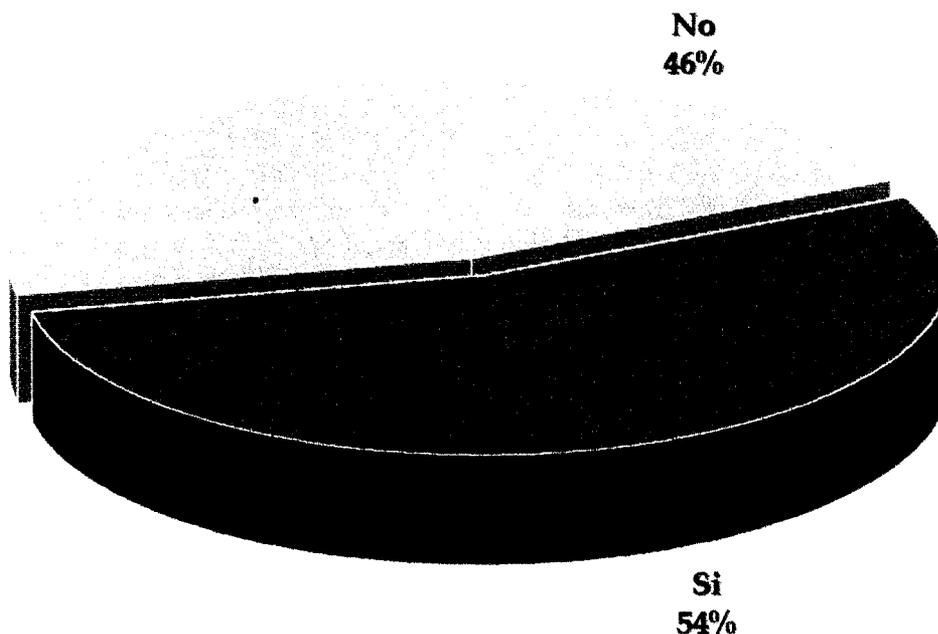
Por ello, es fundamental el diseño de estrategias que permitan la obtención oportuna de los ingresos requeridos para otorgar nuevos créditos y hacer más rigurosa la selección, de tal manera que se escojan personas que en realidad tengan las mejores perspectivas de éxito. (Ver Tabla y Gráfica No. 7).

**TABLA No. 7**

**CORRESPONDENCIA ENTRE LA CANTIDAD SOLICITADA  
Y LA OTORGADA OFICIALMENTE**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SUJETOS (Fa)</b>	<b>PORCENTAJES (%)</b>
Si	42	54%
No	36	46%
Item No. 7	78 Microempresarios	100%

GRÁFICA No. 7



**Item No. 8.** ¿Ha sido supervisado después que se le otorgó el crédito?.

**Indicador:** Supervisión y Control.

El 77% de la población objeto de estudio (60 sujetos) afirmó haber sido supervisado por el personal de FUNDEPO después de habersele entregado el crédito; no obstante, 18 sujetos que componen el 23% restante, manifestaron que no han sido aún supervisados, lo que indica que existen fallas en cuanto al seguimiento posterior que se les debe hacer a los microempresarios beneficiados, para verificar en que medida el dinero otorgado ha cubierto las expectativas de desarrollo de su microempresa.

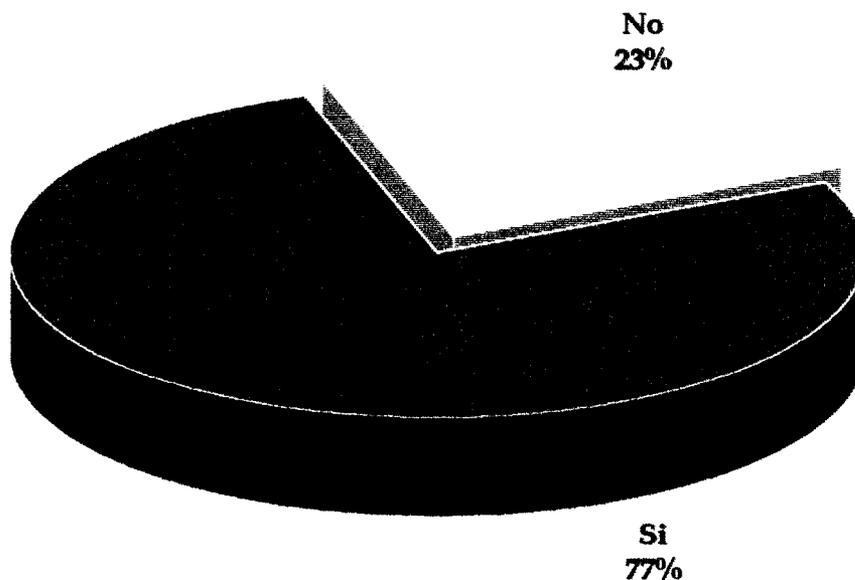
Así mismo, es importante indicar que entre las fallas existentes, se aprecian con mayor relevancia aquellas relacionadas con la supervisión y

control de las actividades, situación que amerita ser atendida en la brevedad posible mediante estrategias administrativas efectivas. (Ver Tabla y Gráfica No. 8).

**TABLA No. 8**  
**SUPERVISIÓN REALIZADA POSTERIORMENTE AL**  
**OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Si	60	77%
No	18	23%
Item No. 8	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 8**



**Item No. 9.** Beneficios obtenidos al ser supervisado.

**Indicador:** Supervisión y Control.

Las deficiencias en la supervisión y control de las actividades se pudo determinar de acuerdo a los resultados registrados por parte de la población, con respecto a los cuales se observó que se ha impedido, en muchos casos, que los microempresarios reciban la asistencia técnica-administrativa adecuada (28%), contable (5%), legal (4%), y operativa (6%) necesarias para consolidar sus actividades.

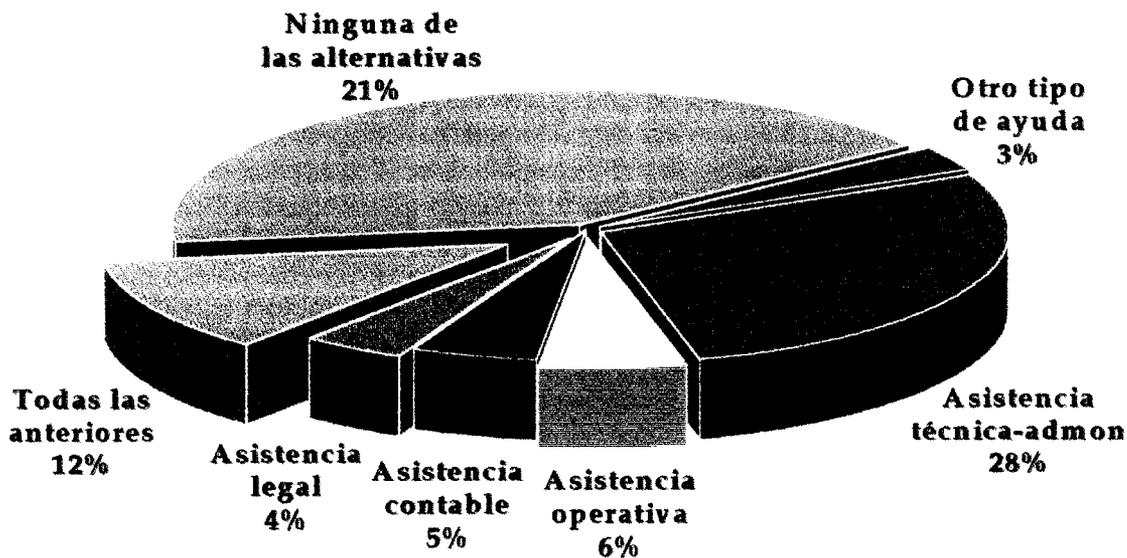
Esto explica la posición de los 33 sujetos que constituyen el 42% de la población total, los cuales manifestaron no haber recibido ningún tipo de asistencia, lo que significa una gran desventaja en comparación con los sujetos que fueron supervisados y recibieron, por ejemplo, una asistencia técnico-administrativa, operativa, contable y legal, cuyas proporciones fueron mencionadas anteriormente, contando este grupo de personas con ciertos conocimientos que les aportan ventajas al momento de buscar la solución más adecuada a los problemas que se pueden presentar en el desarrollo de sus microempresas. (Ver Tabla y Gráfica No. 9).

Por consiguiente, a partir de estos resultados resalta la oportunidad de diseñar estrategias enfocadas a mejorar los métodos utilizados en la supervisión, siendo ésta una de las etapas del proceso de financiamiento más importantes, ya que mediante ésta, se ofrece información a la institución con respecto a los avances que se han experimentado en relación a la microempresa después de habersele otorgado el crédito, constituyendo el mecanismo de control más utilizado en esta organización.

**TABLA No. 9**  
**BENEFICIOS OBTENIDOS POR LOS MICROEMPRESARIOS**  
**AL SER SUPERVISADOS**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Técnica-administrativa	22	28%
Operativa	5	6%
Contable	4	5%
Legal	3	4%
Todas las anteriores	9	12%
Ninguna de las alternativas	33	42%
Otro tipo	2	3%
Item No. 9	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 9**



**Item No. 10.** ¿Se ha visto en la dificultad de cumplir oportunamente con el pago de las cuotas del crédito?

**Indicador:** Recuperación.

El 56% de la población (44 sujetos) afirmó no haber tenido ningún tipo de problema a la hora de cumplir con el pago de las cuotas, a diferencia de la opinión registrada por los 34 sujetos restantes, quienes afirmaron haber tenido dificultad en el cumplimiento oportuno de las cuotas, debido principalmente a los altos índices de inflación que han afectado la economía del país, originándose constantemente aumentos en los costos de producción que no han podido ser compensados por los ingresos generados en las ventas de sus bienes o servicios producidos.

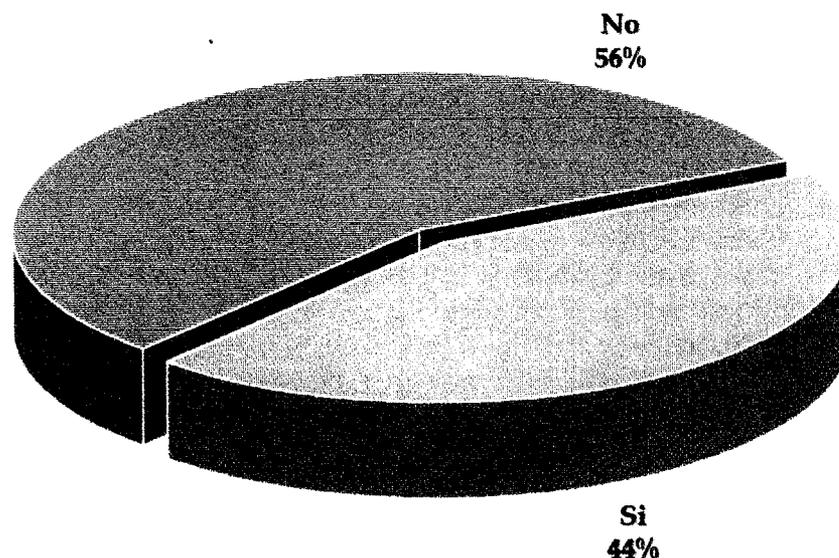
Ante esta realidad, es necesario la formulación de estrategias dirigidas a ofrecerle al microempresario la posibilidad de disminuir sus costos de producción, a través de la aplicación de un modelo de cooperativa de consumo, que permita la adquisición de maquinaria y materia prima a un bajo costo gracias a los descuentos efectuados en pedidos de gran volumen de un mismo producto.

Por otro lado, FUNDEPO requiere de estrategias crediticias que garanticen la pronta recuperación de los recursos destinados al financiamiento, de esta forma se combate la morosidad de los microempresarios con soluciones acordes a su situación. (Ver Tabla y Gráfica No. 10).

**TABLA No. 10**  
**DIFICULTAD DE LOS MICROEMPRESARIOS PARA**  
**PAGAR OPORTUNAMENTE LAS CUOTAS**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Si	34	44%
No	44	56%
Item No. 10	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 10**



**Item No. 11.** ¿Como evaluaría Ud., el crédito que le fue otorgado por FUNDEPO?.

**Indicador:** Efectividad del Financiamiento.

Según los resultados arrojados por 29 sujetos de la población (37%) se obtuvo como opinión que el financiamiento que presta FUNDEPO fue muy efectivo, seguidos de 28 microempresarios (36%) cuyas indicaciones refirieron

la alternativa efectiva. Igualmente, 15 sujetos (19%) lo calificaron como medianamente efectivo, registrándose finalmente en la selección poco efectivo una frecuencia del 8%, representada por 6 sujetos.

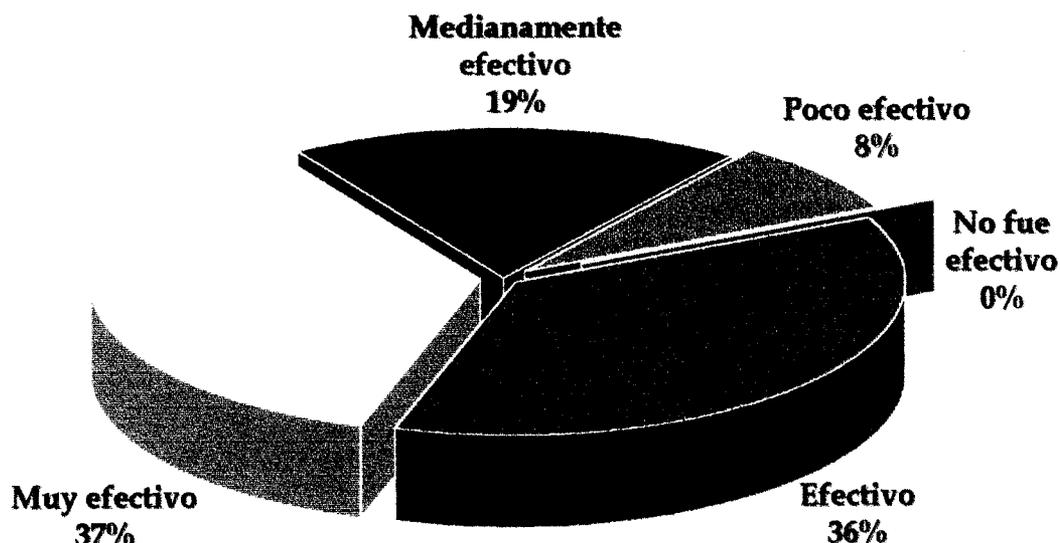
De esta manera, los resultados señalan claramente como existe un gran porcentaje de microempresarios que gracias al financiamiento otorgado por la institución, han podido desarrollar su microempresa, ya sea por la compra de la maquinaria necesaria, materia prima, contratación de personal nuevo y ampliación de instalaciones, entre otros beneficios, ventajas que optimizadas mediante estrategias efectivas facilitarán el alcance de los objetivos de la institución en este sentido. (Ver Tabla y Gráfica No. 11).

**TABLA No. 11**

**EVALUACIÓN DEL CRÉDITO OTORGADO POR FUNDEPO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SUJETOS (Fa)</b>	<b>PORCENTAJES (%)</b>
Muy Efectivo	29	37%
Efectivo	28	36%
Medianamente Efectivo	15	19%
Poco Efectivo	6	8%
No fue Efectivo	---	0%
<b>Item No. 11</b>	<b>78 Microempresarios</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA No. 11



**Item No. 12.** Logro de beneficios con el crédito otorgado.

**Indicador:** Efectividad del Financiamiento.

Los resultados obtenidos permitieron registrar que en materia de beneficios, aparece reflejado un alto porcentaje de la población (65%) que representó a 51 sujetos, los cuales manifestaron haber logrado avances en su microempresa, producto del crédito otorgado.

Por otra parte, el restante grupo de sujetos representados por un 35% (27 sujetos) indicó categóricamente no haber alcanzado los beneficios esperados con el otorgamiento del crédito por parte de la institución, por lo cual, lo evaluaron como ineficiente a causa de la no obtención de los requerimientos

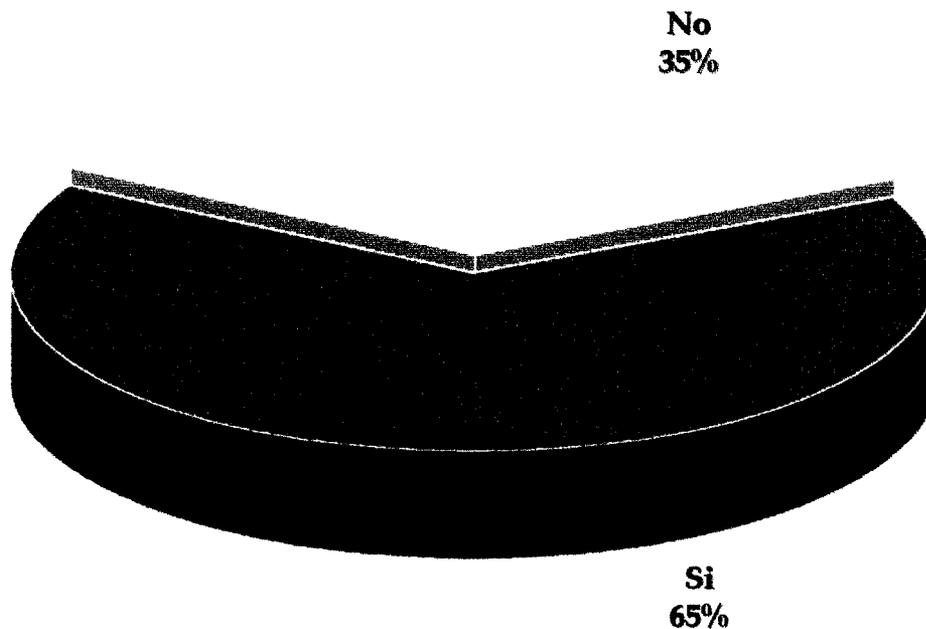
establecidos, la poca cantidad otorgada, alto costo de la vida y la falta de capital de trabajo. (Ver Tabla y Gráfica No. 12).

**TABLA No. 12**

**LOGRO DE LOS BENEFICIOS ESPERADOS CON EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO**

ALTERNATIVAS	SUJETOS (Fa)	PORCENTAJES (%)
Si	51	65%
No	27	35%
Item No. 12	78 Microempresarios	100%

**GRÁFICA No. 12**



## 2.5.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA ENTREVISTA.

Posterior a la aplicación de una entrevista estructurada al personal que labora en la institución y con el propósito de recolectar la información necesaria para el logro de los objetivos específicos planteados, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En relación al **Item No. 1**, relacionado con el **indicador Proceso de Financiamiento**, se persiguió detectar las fallas que caracterizan a esta misión preguntando directamente a las personas que intervienen en el mismo.

Al respecto, todos los entrevistados coincidieron en que las fallas del proceso son las siguientes:

- Retardo del proceso.
- Falta de recursos económicos para satisfacer la demanda de solicitudes.
- Falta de un programa de ejecución.

Por otro lado, sin existir un concierto absoluto de respuestas, hubo entrevistados que individualmente determinaron como fallas del proceso además de las anteriormente expuestas, la politización del programa y la falta de personal.

Siguiendo con el mencionado indicador, en el **Item No. 2**, se quería determinar los aspectos del proceso de financiamiento que el personal de FUNDEPO consideraba que debían ser mejorados.

En las respuestas obtenidas, no hubo un consenso definitivo, pero algunos entrevistados coincidieron en algunas posiciones, entre las cuales caben destacarse las siguientes:

-La rigurosidad en la selección; explican que se puede mejorar esta fase estableciendo mayores requisitos en la selección de los microempresario.

-Objetividad en los perfiles económicos, ya que éstos son determinantes en la aprobación del crédito y se deben basar en un estudio completo con resultados exactos, que permitan un análisis efectivo de la actividad y la rentabilidad que esta proporcione en el futuro.

-La planificación, su ausencia es innegable en el proceso.

El **Item No. 3**, igualmente responde al **indicador Proceso de Financiamiento**, procurándose determinar la incidencia de la falta de presupuesto en dicho proceso.

En las respuestas obtenidas, el 100% de la población manifestaron que la falta de presupuesto incide en el proceso de financiamiento, debido a que existe un gran número de solicitudes en espera de respuesta, pero por falta de

recursos no se procede a su aprobación y los que se aprueban muchos de ellos no le otorgan la cantidad solicitada.

Por otro lado, la falta de presupuesto impide que la institución incentive económicamente a sus empleados y pueda contratar mayor personal para efectuar eficientemente las actividades que involucra el proceso de financiamiento.

El **Item N°4** corresponde al **indicador Captación**, donde se buscó determinar la finalidad que cumplen los requisitos que establece FUNDEPO para la solicitud de los créditos.

La mayoría de los entrevistados señalaron el carácter selectivo de los requisitos, pues permiten delimitar la población, objeto del financiamiento, responder a las exigencias del Programa de Apoyo a la Economía Popular, lo que permite entre otras cosas, garantizar la recuperación, beneficiar los microempresarios del Municipio Maracaibo y excluir a los comerciantes o revendedores.

Los cursos de capacitación dictados por FUNDEPO, son estudiados en el **Item N°5**, el cual responde al **indicador: Capacitación**.

Con este ítem se propone explicar las razones por las cuales son señalados como obligatorios los cursos de capacitación dictados por FUNDEPO. Entre las respuestas obtenidas se encuentran las siguientes:

-Permiten instruir a los Microempresarios sobre los aspectos básicos de la gestión empresarial.

-Representan una garantía mínima para la institución sobre la posibilidad un mejor manejo del crédito por parte de los microempresarios.

-Por su parte, los microempresarios obtienen conocimientos básicos sobre la marcha de su unidad productiva.

Con respecto al **Item No. 6**, se buscaba determinar los criterios aplicados para el análisis de las solicitudes, observando la satisfacción del **indicador Análisis**.

En este sentido, no hubo un acuerdo de los resultados registrados, pero gran parte de los entrevistados coincidieron en las siguientes consideraciones:

- La novedad de la actividad económica.
- La participación e interés por parte del microempresario.
- La parroquia.
- El número o cantidad de créditos otorgados en determinada actividad.
- Por los montos solicitados.

El **Item N°7**, persiguiendo así mismo la medición del mencionado **indicador Análisis**, buscó delimitar la relevancia que tiene el informe social para el proceso de análisis del crédito.

En este orden, las respuestas de los entrevistados arrojaron ciertos aspectos definitivos entre los cuales resaltaron los mencionados seguidamente:

-El informe social permite plasmar y visualizar los aspectos generales de la Microempresa, tales como: entorno familiar, fuerza laboral, capacidad de producción, calidad del producto, ingresos, mercado.

-A través del perfil social, se realiza el primer acercamiento a la unidad y representantes de la microempresa, para así conocer los motivos de su solicitud, verificar la exactitud de los datos aportados por los microempresarios al momento de solicitar el crédito y determinar también las necesidades, entre otros aspectos.

-Arroja indicadores socio-económicos que el Consejo Directivo toma en cuenta para la aprobación del crédito, como por ejemplo, ingreso familiar, capacidad productiva, condiciones de vivienda, instrucción y ciertas características sociales de importancia para el fin que persiguen estas herramientas.

Por otra parte, hubo un entrevistado que destacó la relevancia del informe social, pero aseguró que es más importante el informe económico pues es el que determina la capacidad de pago de la microempresa.

En el **Item No. 8**, que responde al **indicador Selección**, se buscaba identificar los criterios que se aplican en FUNDEPO para seleccionar los Microempresarios.

En las respuestas obtenidas, se observa la coincidencia en los mismos en cuanto a los siguientes aspectos:

-El mercado sobre el cual se puedan orientar las posibilidades productivas del microempresario.

-La actividad económica.

-El monto solicitado.

-La rentabilidad proyectada en el tiempo de la microempresa.

-Ubicación de la parroquia.

-Calidad del producto.

-Impacto y proyección de la actividad económica.

Con el **Item N°9** y respondiendo al **indicador Aprobación**, se buscó identificar las pautas que establece el Consejo Directivo para la aprobación de las solicitudes de créditos.

Entre las escasas fuentes las respuestas obtenidas hubo un consenso mayoritario en las siguientes pautas:

-Que el informe económico sea favorable a los intereses y lineamientos del organismo.

-Que cumpla con los requisitos siguientes:

-Ser venezolano.

-Mayor de 21 años.

-Que ejerza alguna actividad microempresarial de producción de bienes y servicios.

-Que la microempresa este ubicada en el Municipio Maracaibo.

-Que tenga garantía suficiente, representándose esta condición en la figura del fiador personal, el cual debe ser una persona respetable, responsable y con capacidad de pago o solvencia suficiente para responder por la cancelación del crédito otorgado.

En relación al **Item N°10**, que corresponde al **indicador Otorgamiento** se buscaba determinar en que medida los recursos económicos disponibles en FUNDEPO inciden en la efectividad o consecución de esta etapa del proceso.

En efecto todos los entrevistados respondieron que los recursos económicos en FUNDEPO son deficitarios, y por ende, no se tiene capacidad de respuesta a la gran cantidad de solicitudes, situación que por sí sola afecta negativamente a esta fase así como a las demás del proceso de financiamiento.

Por consiguiente, la insuficiencia de recursos económicos para el otorgamiento impide que al microempresario se le otorgue la cantidad

solicitada, ya que estos medios deben ser distribuidos para tratar de favorecer a muchas solicitudes y solicitantes en espera.

Cabe destacar, que el monto máximo de otorgamiento actualmente es de 800000 Bs., restricción que responde precisamente a la falta de recursos económicos, constituyendo esta situación una limitante para los microempresarios cuyas actividades requieren cantidades superiores a este monto.

Considerando que la **Supervisión y Control**, es el indicador del **Item N°11**, se pretendió identificar las actividades de esta índole que se realizan para efectuar el seguimiento de los microempresarios a los cuales se les ha otorgado el crédito correspondiente.

El análisis a las respuestas es el siguiente arrojó las siguientes consideraciones:

-Revisión del estado de crédito respectivo, observando que al presentar dos atrasos consecutivos sin explicación alguna, se procede a comunicarse telefónicamente con el microempresario, o en su defecto, practicarle una visita para informarle sobre su estado de morosidad.

-Visitas a los microempresarios por los trabajadores sociales, quienes realizan un informe sobre el seguimiento, el cual es incluido en la

comunicación general de memoria y cuenta que se envía anualmente a la Alcaldía de Maracaibo.

El Item N°12, corresponde al indicador Recuperación y en éste, se buscó determinar la forma de recuperación de los créditos otorgados por la institución.

Al respecto, hubo una sola respuesta señalada por todos los entrevistados, comprendiendo el siguiente contenido:

-A través de depósitos que realizan los microempresarios en las cuentas bancarias de la institución, cuyo monto es la cuota respectiva.

-Si el microempresario se atrasa en dos cuotas consecutivas, se acude a las llamadas telefónicas, o en su defecto, a las visitas personales para conocer la situación e informarle sobre el estado de morosidad.

-A partir de la cuarta cuota de retraso, los expedientes son pasados al abogado de la institución para que este realice los cobros respectivos. Si aún el microempresario no cancela, el Consejo Directivo autoriza al abogado para que proceda a demandar judicialmente a los deudores señalados, o en última instancia, a los respectivos fiadores pues comprenden los responsables ante la institución.

El **Item No. 13**, respondió a la medición del **indicador Objetivos**, a partir del cual se pretendió delimitar los propósitos que deben formar parte de un Plan Estratégico dirigido al financiamiento de la Microempresa.

De las respuestas obtenidas se destaca lo siguiente:

- Satisfacer la demanda de solicitudes de financiamiento.
- Responder oportunamente a los montos solicitados en los créditos.
- Optimizar el adiestramiento.
- Lograr consolidar la microempresa, convirtiéndola en una actividad altamente productiva.
- Diversificar las fuentes de ingreso para el financiamiento.
- Mejorar el alcance de los montos de los créditos.
- Reducir ampliamente el porcentaje de morosidad.
- Lograr la celeridad en el proceso.

En el proceso de medición del indicador **Estrategia** del **Item N°14**, el cual buscaba identificar las acciones que se deberían implementar para mejora el proceso de financiamiento, se obtuvieron los siguientes datos significativos:

- Establecer nuevos mecanismos de selección y otorgamiento.
- Suspender temporalmente el recibo de solicitudes de créditos, hasta dar respuestas en un 70% como mínimo.
- Establecer fechas para el otorgamiento de créditos.

-Programar y aumentar las inspecciones.

-Crear un programa de créditos específicos para cada actividad económica, asignando recursos económicos y humanos para satisfacer las necesidades propias de cada actividad.

En el **Item No. 15**, que responde al **indicador Tácticas**, se buscaba determinar como podrían llevarse a cabo las acciones propuestas en la anterior interrogante, es decir, el **Item No. 14**.

-La mayoría de los entrevistados respondieron así:

-Obteniendo un mayor presupuesto de la Alcaldía.

-Mediante la firma de convenios con Foncofin.

-Promulgación de una nueva ordenanza.

Seguidamente, el **Item No. 16**, respondió al **indicador Efectividad del Financiamiento**, de los resultados obtenidos se realizó el siguiente análisis tomando en cuenta las opiniones de los entrevistados:

Los indicadores más resaltantes que determinarían la efectividad del financiamiento son:

-Consolidación y expansión de las microempresas favorecidas.

-Mejoramiento continuo de la Microempresa.

-Mayor porcentaje de recuperación.

Igualmente, con el **Item N°17**, se buscó identificar las medidas que podrían ayudar a mejorar el proceso.

Después de analizadas las respuestas se determinó lo siguiente:

- Debe existir un mayor supervisión y control.
- Solicitar mayor presupuesto a la Alcaldía.
- Fijar un solo día a la semana para recibir las solicitudes de los créditos.
- Contratación de personal.
- Obtención de vehículos en buen estado.
- El proceso de selección debe ser más riguroso.

En el **Item N°18**, que pertenece al **indicador Planificación del Financiamiento**, a partir del cual se buscó determinar la existencia de algún tipo de planificación establecida para el financiamiento.

Según las respuestas hubo un consenso absoluto, ya que la gran mayoría manifestó la ausencia del proceso gerencial de planificación en el proceso de financiamiento, lo que está trayendo una serie de inconvenientes a la institución.

Así mismo, el **Item N°19**, trató de definir la importancia de la etapa de planificación dentro del proceso de financiamiento.

Aunque no existe tal planificación, hubo pocos entrevistados que se limitaron a definir la importancia, sin embargo los pocos que respondieron expresaron que al haber planificación, los recursos van hacia ciertos sectores pre-establecidos, en montos definidos, respondiendo así a prioridades señaladas por sus autoridades. No obstante, sin programación los recursos se destinan a las actividades con mayor demanda de crédito, los cuales no son necesariamente los más dinámicos.

Con respecto al **Item No. 20**, relacionado con el **indicador Requerimientos Administrativos y Operativos**, se buscaba identificar aquellos necesarios para optimizar el proceso de financiamiento.

Por consiguiente, la mayoría de los entrevistados coincidió en que se debe elaborar un plan de trabajo, en donde se deleguen funciones a todo el personal y se diseñen estrategias para lograr los objetivos propuestos. Además, se debe diseñar un plan crediticio y un cronograma para la ejecución eficiente y efectiva de todas las etapas del proceso.

Siguiendo con el mismo indicador, en el **Item No. 21**, se analizaron los resultados registrados en la pregunta anterior.

Para tal efecto, los resultados indicaron que se debe hacer una reorganización interna de la institución, acompañada de la firma de convenio con Universidades, con el propósito de conseguir el asesoramiento necesario para los empleados y los microempresarios.

Además, se debe contar con un mayor presupuesto, ya sea a través de la Alcaldía y por medio del gobierno central, o de otras entidades gubernamentales y/o no gubernamentales.

Finalmente, el **Item No. 22**, relacionado con el **indicador Medidas de Control**, se lograron registrar aquellas orientaciones necesarias, que a juicio de los empleados de la institución, se requieren para controlar las actividades desarrolladas dentro del proceso de financiamiento, aún cuando en estas respuestas no existió un consenso absoluto.

Primeramente, debe existir una mayor supervisión sobre el personal, aunado a esto que la selección sea realizada por un comité integrado por un equipo operativo: Jefe de Proyecto, Jefe de Oficina, Presidente, Coordinador de Crédito, Asistencia técnica y Capacitación. Por otra parte, se deben establecer fechas de ejecución en las etapas del proceso.

En líneas generales, por los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se observa, que el financiamiento ha sido hasta el presente medianamente efectivo, con proyección a su mejoramiento, ya que permite al microempresario obtener recursos para la adquisición de maquinaria y materia prima, lo que representa una gran ayuda para este importante sector de la economía.

Igualmente, la gran aceptación que tienen los cursos de capacitación en la población objeto de estudio, se evidenció en los conocimientos básicos que

aportan en sus correspondientes actividades, complementándolos con los recursos de avanzada para lograr el funcionamiento de estas unidades de producción económica, es decir, microempresas.

No obstante, la falta de medios financieros impide que la institución otorgue la cantidad solicitada, además que, dichos créditos no sean entregados en el momento oportuno, lo que ha originado dificultades al microempresario para cumplir con sus objetivo y cuyas consecuencias han repercutido negativamente en su desarrollo económico.

Por consiguiente, aunado a esto, las deficiencias administrativas de la institución se reflejan en la ausencia de planificación, actividades de supervisión y control insuficientes y la falta de lineamientos de selección adecuados.