



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ENTREGADA
POR EL PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLA DEL FOSIS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOEL ANDRES OLMOS ESPINOZA

**PROFESOR GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENE ESQUIVEL CABRERA
DANIEL VARELA LOPEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2014**

**RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR JOEL OLMOS ESPINOZA
FECHA: 17/11/14
PROF. GUIA: SRA. JUANITA GANA QUIROZ**

**SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ENTREGADA
POR EL PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLA DEL FOSIS**

En el siguiente trabajo se diseñó un sistema de monitoreo y evaluación para el proceso de capacitación del programa Yo Emprendo Semilla del FOSIS. Este programa es la principal fuente de capacitación estatal para el segmento más vulnerable de la microempresa en Chile, es decir, el microemprendimiento de subsistencia. El programa capacita a los microempresario en habilidades directivas, habilidades de gestión del negocio y entrega recursos monetarios para que el microempresario adquiera herramientas o insumos de trabajo.

Para diseñar el sistema de monitoreo y evaluación se realizaron entrevistas a funcionarios y directivos de distintas unidades del FOSIS, principalmente de la Subdirección de Gestión de Procesos. Luego de recopilada la información, se procedió a identificar el problema principal con sus causas y efectos asociados, lo que permitió concluir que el gran desafío del sistema es evaluar y monitorear el proceso de capacitación, pues este último es el que entrega competencias a los microempresarios y permite diseñar de un plan de negocios pertinente con las necesidades del microempresario.

Luego de identificados el problema principal y los objetivos del programa y de la capacitación, se establecieron mecanismos de medición asociados a los resultados y a las metas que el programa desea cumplir. La implementación de este sistema de monitoreo y evaluación permitirá a la institución contar con información relevante para el rediseño de los principales elementos del programa, entre ellos el mejoramiento de los contenidos y el material de capacitación, los mecanismos de selección de los beneficiarios y finalmente el diseño de herramientas para que el FOSIS gestione y evalúe a los ejecutores según resultados.

Agradecimientos

A Dios, por iluminar con su verdad y amor mi noche y mi oscuridad.

A mi amada madre, por ser para mí padre y madre siempre... y por enseñarme, incluso en la escasez y en la pobreza, a amar a mi prójimo... me enseñó con su propio ejemplo y con la fuerza de su pasión y convicción.

A mis hermanos, por enseñarme a no renunciar nunca a nuestros sueños ni a nuestras responsabilidades, incluso en los momentos más difíciles.

A mi amado pueblo, pues se que bienaventurados son los que tienen hambre y sed de justicia, y que no descansaremos de trabajar hasta que el último de nuestros hermanos viva en un país mucho más justo que este.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	I-7
II.	ANTECEDENTES.....	II-9
1.	CONTEXTO Y RELEVANCIA DE LA MICROEMPRESA EN CHILE.....	II-9
a.	<i>Definición y Clasificación de Microempresas.....</i>	<i>II-9</i>
b.	<i>Generación de empleo en la MYPE.....</i>	<i>II-10</i>
2.	FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL.....	II-11
a.	<i>Breve Historia y Misión.....</i>	<i>II-11</i>
b.	<i>Gestión de Programas del FOSIS.....</i>	<i>II-12</i>
III.	JUSTIFICACION.....	III-17
1.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL.....	III-18
a.	<i>Identificación de efectos.....</i>	<i>III-18</i>
b.	<i>Identificación de posibles causas.....</i>	<i>III-23</i>
IV.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	IV-26
V.	MARCO CONCEPTUAL.....	V-27
1.	SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	V-27
a.	<i>Procesos de un SME.....</i>	<i>V-30</i>
b.	<i>Elementos de un SME.....</i>	<i>V-30</i>
c.	<i>Desafíos de un SME.....</i>	<i>V-31</i>
d.	<i>Identificación de Objetivos y Definición de Indicadores.....</i>	<i>V-31</i>
e.	<i>Atributos y clasificación de indicadores.....</i>	<i>V-34</i>
2.	SISTEMA DE MARCO LÓGICO.....	V-35
a.	<i>Matriz de Marco Lógico.....</i>	<i>V-36</i>
3.	CONCEPTOS RELEVANTES DE LA CAPACITACIÓN MICROEMPRESARIAL.....	V-36
a.	<i>Habilidades Directivas y de Gestión del Negocio.....</i>	<i>V-37</i>
b.	<i>Capital Social y Redes.....</i>	<i>V-42</i>
c.	<i>Gestión de Negocios.....</i>	<i>V-43</i>
4.	MODELOS DE EVALUACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN.....	V-44
a.	<i>Modelo de evaluación de la formación continuada.....</i>	<i>V-44</i>
b.	<i>Modelo de formación por competencias.....</i>	<i>V-44</i>
VI.	METODOLOGÍA.....	VI-47
1.	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	VI-47
2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	VI-47
3.	ANÁLISIS FODA.....	VI-48
VII.	ALCANCE Y RESULTADOS ESPERADOS.....	VII-50
VIII.	DESCRIPCIÓN EXHAUSTIVA PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLA.....	VIII-51
1.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	VIII-51
a.	<i>Objetivo general del Programa:.....</i>	<i>VIII-51</i>
b.	<i>Objetivos específicos del Programa:.....</i>	<i>VIII-52</i>
2.	BENEFICIARIOS O POBLACIÓN OBJETIVO.....	VIII-52
3.	COMPONENTES Y SERVICIOS.....	VIII-53
4.	ACTORES PRINCIPALES.....	VIII-53
5.	ETAPAS PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLA.....	VIII-54
6.	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA.....	VIII-56
7.	FORMACIÓN: CAPACITACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	VIII-57
a.	<i>Línea Servicios de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento.....</i>	<i>VIII-58</i>
b.	<i>Línea de financiamiento para el microemprendimiento.....</i>	<i>VIII-59</i>

c.	<i>Estructura temática de la capacitación</i>	VIII-60
IX.	DISEÑO DEL SME	IX-62
1.	ANÁLISIS FODA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA YES	IX-62
2.	ANÁLISIS DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA YES	IX-64
a.	<i>Matriz de Marco Lógico del Programa YES</i>	IX-64
b.	<i>Propuesta de ordenamiento de objetivos del proceso de capacitación del Programa YES</i>	IX-68
c.	<i>Objetivo general y específicos del proceso de capacitación del programa YES</i>	IX-70
d.	<i>Ordenamiento de Competencias e Indicadores</i>	IX-71
3.	INDICADORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA YES.....	IX-74
a.	<i>Indicadores de habilidades directivas</i>	IX-74
b.	<i>Indicadores de gestión del negocio</i>	IX-87
c.	<i>Indicadores de Ventas</i>	IX-91
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN DE LOS INDICADORES	IX-93
5.	LÍNEA BASE.....	IX-94
6.	RECURSOS Y ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	IX-95
X.	OTRAS RECOMENDACIONES	X-97
XI.	CONCLUSIONES	XI-101
XII.	BIBLIOGRAFIA.....	XII-102
XIII.	ANEXOS	XIII-104
1.	FACULTADES, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE SUS UNIDADES U ÓRGANOS INTERNOS.....	XIII-104
2.	MODELO DE KIRKPATRICK	XIII-105
3.	PERFIL DE EGRESO.....	XIII-108
4.	MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	XIII-110
a.	<i>Lógica Horizontal y Vertical del Marco Lógico</i>	XIII-112
5.	CONFORMACIÓN Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EJECUTORES	XIII-113
6.	REQUISITOS PARA LA REALIZACIÓN DE TALLERES	XIII-116
a.	<i>Condiciones para el desarrollo de actividades.</i>	XIII-121
7.	MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MICROEMPRESAS DE CHILECALIDAD.....	XIII-122
a.	<i>El modelo de gestión para microempresas</i>	XIII-122
b.	<i>Principios del Modelo</i>	XIII-123
c.	<i>Componentes del Modelo</i>	XIII-124
d.	<i>Definición de la metodología de intervención</i>	XIII-125
8.	PLAN DE NEGOCIOS	XIII-127
9.	ENTREVISTADOS.....	XIII-128
10.	PROPUESTA DE ORDENAMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA YES	XIII-128
11.	INDICADORES DE PRODUCTO	XIII-130

GLOSARIO

FOSIS	Fondo de Inversión Social
YES	Yo emprendo Semilla
IEI	Institución Ejecutora Intermedia
ADL	Agente Desarrollo Social
SGP	Subdirección de Gestión de Programas
SML	Sistema de Marco Lógico
DIPRES	Dirección de Presupuesto
PAME	Programa de Apoyo al Microemprendimiento
MYPE	Micro y pequeña empresa
SME	Sistema de Monitoreo y Evaluación
PMG	Programa de Mejoramiento de Gestión

I. INTRODUCCIÓN

La microempresa tiene un rol muy importante sobre el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la generación de empleo en Chile, representando alrededor de la mitad de la fuerza laboral existente. Sin embargo al contrastar su participación en el empleo con su productividad se observa que sus ventas representan un pequeño porcentaje de las ventas totales de las empresas del territorio nacional: menos del 5%. El crecimiento de las ventas de este sector se asocia a una gran rentabilidad social, tanto con respecto a las magnitudes de empleo que genera (alrededor del 60%), como a su potencial redistributivo del ingreso. El Estado entrega recursos y capacitación a las microempresas en un esfuerzo por desarrollar políticas públicas que contribuyan a aumentar la productividad y competitividad de ellas, pues en el contexto de una economía abierta y tremendamente globalizada, la supervivencia de este sector se ve frecuentemente amenazada por las importaciones.

La capacitación microempresarial en Chile ha experimentado un explosivo incremento en su cobertura desde el retorno a la democracia en los años 90. El principal organismo de capacitación microempresarial del Estado es el Fondo de Inversión Social FOSIS, el cual depende actualmente del Ministerio de Desarrollo Social. El FOSIS declara como misión institucional de “Trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile”, y capacita a los sectores socioeconómicamente más vulnerables de la población a través de una serie de programas de intervención en los ámbitos de Trabajo, Emprendimiento y Habilitación Social.

El programa YO EMPRENDO SEMILLA YES, desarrolla el ámbito Emprendimiento del FOSIS, y es el principal responsable de entregar herramientas para fomentar el microemprendimiento entre las personas más vulnerables, principalmente el primer tramo de los microempresarios. Los beneficiarios del programa desarrollan mayoritariamente los llamados microemprendimientos de subsistencia, llamados así porque generan el principal y muchas veces único ingreso de las familias, las cuales se encuentran muy cercanas a la línea de la pobreza.

El programa YES entrega a los microemprendedores dos tipos de asesoramiento. Primero capacitación, a través de la cual se espera que los microempresarios desarrollen su negocio, tanto mediante la aplicación de contenidos de Gestión del Negocio, como también de Habilidades Directivas. Segundo, y en base a las posibilidades identificadas en la primera etapa, se plantea el diseño e implementación de un Plan de Negocios, el cual contribuirá a organizar y planificar el desarrollo del microemprendimiento, incluyendo la adquisición de insumos para materializarlo, los que tiene un costo de alrededor del 60% del monto que el programa asigna a cada beneficiario. Todo lo anterior con la asesoría y el seguimiento necesarios para que los microempresarios aprovechen al máximo las oportunidades que el programa les entrega.

Para contribuir a la mejora del programa YES, se plantea la implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación, SME que es una herramienta que permite generar información relevante para la gestión de políticas y programas públicos, facilitando su análisis, el aprendizaje y la retroalimentación de ellos, lo que contribuye a medir el grado de logro de un programa en la entrega de un servicio a un beneficiario, según los objetivos que plantee. Así el FOSIS podrá monitorear el cumplimiento de los objetivos principales del proceso de capacitación del programa YES, mediante indicadores asociados a plazos y metas según los objetivos estratégicos que la institución defina en su planificación. Se ha elegido el proceso de capacitación debido a la relevancia del mismo como articulador del resto del programa, ya que además de entregar herramientas o competencias a los microempresarios, también contribuye a la elección del insumo de trabajo definido en el Plan de Negocios.

De esta manera el FOSIS contará con herramientas para evaluar la implementación de la etapa más fundamental de su programa YES, y podrá medir de mejor forma el efecto que la capacitación tiene sobre los beneficiarios, en especial sobre las competencias desarrolladas y el incremento de sus ingresos.

II. ANTECEDENTES

1. Contexto y relevancia de la microempresa en Chile

Los beneficiarios del programa pertenecen al primer tramo de la clasificación de la microempresa en Chile, por lo que es necesario entender cómo se construye esa clasificación y la envergadura de la participación de este sector en el empleo nacional.

a. Definición y Clasificación de Microempresas

Existen diversas formas de clasificar una empresa, puede ser de acuerdo al sector económico al que pertenece, al origen y la conformación de su capital, de acuerdo a su tamaño, ya sea el número de trabajadores o el volumen de sus ingresos, el pago de impuestos, la función social y otros.

Para estudiar la institucionalidad de la capacitación microempresarial en Chile es necesario primero conocer lo que es una microempresa, en especial sus categorías de Micro y pequeña MYPE, con la idea de dimensionar cuál es el impacto que ésta tiene sobre el sector productivo, especialmente en términos de ventas y en los volúmenes de empleo que genera.

La Tabla 1 muestra dos parámetros utilizados por el de Impuestos Internos SII para clasificar a las empresas, de acuerdo al nivel de sus ventas y empleo que generan.

Tabla 1: Clasificación de empresas en Chile.

Definición general de tamaño	Ventas anuales (UF)
Microempresa	De 0,1 a 2.400
Pequeña empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana empresa	De 25.001 a 100.000
Gran empresa	Superior a 100.001
Tamaño para temas laborales	Empleo promedio
Microempresa	De 1 a 9
Pequeña empresa	De 10 a 49
Mediana empresa	De 50 a 199
Gran empresa	De 200 y más

Fuente: Servicio SII www.sii.cl

Considerando a la microempresa en términos de sus ventas, se tienen tres tramos de clasificación de acuerdo a su nivel de ventas anual (considerando a la UF con un valor de \$21.000). El detalle de los tramos se observa en la Tabla 2.

Tabla 2: Tramos microempresa en Chile según ventas.

Tamaño	Ventas anuales en UF	Ventas anuales en \$
Tramo 1	Menos de 200 UF	Menos de \$4,2 Mills
Tramo 2	Entre 200 y 600 UF	Entre \$4,2 y \$12,6 Mills
Tramo 3	Entre 600 y 2.400 UF	Entre \$12,6 y \$50,4 Mills

Fuente: www.sii.cl, marzo 2013.

Es importante señalar que esta clasificación si bien es formal, puede presentar grandes dificultades a la hora de establecer políticas públicas focalizadas para el sector, debido a la gran diversidad de instituciones que componen los tramos y la gran diferencia entre ellos. Así el primer tramo de la microempresa tiene ventas mensuales cercanas a los \$400.000, lo que representa microemprendimientos de subsistencia que bordean con la pobreza y muy bajos niveles educacionales, mientras que el tercer tramo de clasificación puede llegar a tener niveles de venta mensual cercanos a los \$5.000.000, lo que representa una diferencia tremendamente significativa, y que tiene consecuencias en temas como el acceso a créditos y beneficios estatales, tanto de subsidios como de capacitación.

b. Generación de empleo en la MYPE

La población ocupada, según la Encuesta CASEN, ascendió de 5,96 millones en 2003 a 6,49 millones en 2009, el cuadro 4 muestra la descomposición del empleo según el tamaño de la empresa y el cuadro 5 según la cantidad de empresas.

Tabla 3: Estructura del empleo por tamaño de empresa, año 2006

Tamaño	TCP ⁽¹⁾	POE ⁽²⁾	Empleados remunerados	Familiar no remunerado	Total	%
Microempresa ⁽³⁾	1.289.787	146.130	811.510	53.270	2.300.697	41,34
Pequeña empresa ⁽⁴⁾	71	33.268	886.739	762	920.840	16,54
Subtotal MIPE	1.289.858	179.398	1.698.249	54.032	3.221.537	57,88
Mediana ⁽⁵⁾		7.816	690.505	757	699.078	12,56
Grande ⁽⁶⁾		4.483	1.114.020	393	1.118.896	20,10
Subtotal M y G	0	12.299	1.804.525	1.150	1.817.974	32,66
No sabe	48.498	10.296	462.629	4.960	526.383	9,46
Total	1.338.356	201.993	3.965.403	60.142	5.565.894	100,00

Fuente: Casen 2006

(1) Trabajador por cuenta propia, (2) Patrón o empleador, (3) Entre 1 y 9 trabajadores, (4) Entre 10 y 49 trabajadores, (5) Entre 50 y 199 trabajadores, (6) 200 y más trabajadores

2. Fondo de Solidaridad e Inversión Social

a. Breve Historia y Misión

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, es un servicio del Estado que depende del Ministerio de Desarrollo Social. Fue creado el 26 de octubre de 1990 bajo el gobierno de Patricio Aylwin, en cuyo momento dependía del Ministerio de Planificación Nacional MIDEPLAN.

Su misión es "Trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile". Según lo establecido por la Ley Orgánica del FOSIS, la dirección de la institución corresponde a un Consejo directivo, el cual ejerce las atribuciones de cumplir y hacer cumplir las funciones con respecto a la aprobación del programa anual de acción y el proyecto de presupuesto del FOSIS, delega parte de sus funciones y atribuciones al Director Ejecutivo u otros funcionarios u otros para temas específicos, aprueba la organización interna del Fondo y sus modificaciones, y finalmente designa parte del personal directivo y profesional y adoptar todos los acuerdos que sean necesarios para el buen funcionamiento del organismo.

El FOSIS cuenta con 15 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales, las cuáles son coordinadas por los servicios centrales, los que monitorean el cumplimiento de las metas institucionales e implementan las licitaciones que materializan la ejecución de los programas del FOSIS. A continuación en la Figura 1 se muestra el diagrama institucional del FOSIS.

Figura 1: Diagrama Institucional del FOSIS.



Fuente: Página Institucional del FOSIS, abril 2012.

Para llevar a cabo su misión, el FOSIS implementa programas de intervención social en tres ámbitos: emprendimiento, trabajo y habilitación social, donde trabaja con alrededor de 120 mil beneficiarios, para lo cual cuenta con un presupuesto de más de 50 mil millones de pesos para el año 2012. En el Anexo 1 pueden observarse la distribución de cargos y funciones entre las distintas unidades del FOSIS.

b. Gestión de Programas del FOSIS

EL FOSIS monitorea y evalúa el cumplimiento de sus metas institucionales a través de su Balance de Gestión Integral, el cual para el año 2011, define los resultados de la gestión institucional asociados a aspectos relevantes de la Ley de Presupuestos del 2011 y del análisis de la provisión de bienes y servicios, que reflejan el desarrollo de la estrategia de intervención del FOSIS para el cumplimiento de tres prioridades gubernamentales, que incorpora tanto a grupos específicos de beneficiarios como al

mejoramiento de las políticas institucionales para satisfacer sus necesidades, las prioridades definidas por el Consejo Directivo del FOSIS son los siguientes:

- Eliminar la extrema pobreza al año 2014, condición que afecta a más de 634 mil personas
- Colaborar en la construcción del sistema de protección social para disminuir desigualdades y la marginación de los grupos más vulnerables, a través del incremento de sus ingresos y empleabilidad.
- Mejorar la focalización de los programas sociales, lo que requiere identificar a los grupos prioritarios y sus necesidades, y diseñar programas sociales procurando la evaluación periódica de sus resultados.

Las prioridades mencionadas definen **cinco objetivos institucionales estratégicos** para el 2011:

1. Fortalecer el Emprendimiento de microempresas de menor desarrollo y de emprendedores de grupos vulnerables a través del acceso al financiamiento y el desarrollo de competencias de gestión.
2. Fortalecer la empleabilidad de los grupos más vulnerables, especialmente los más jóvenes, a través del mejoramiento del acceso al mercado laboral.
3. Contribuir a la disminución de vulnerabilidad social de las familias, a través de un acompañamiento personalizado y psicosocial para desarrollar habilidades que mejoren su calidad de vida y vinculación con las redes sociales.
4. Fortalecer la dimensión social de los grupos más vulnerables, contribuyendo al desarrollo de su capital humano y social.
5. Responder a situaciones actuales o emergentes que afecten a la población más vulnerable, desarrollando proyectos y acciones innovativas en su favor.

Para materializar los objetivos, se estructura el modelo de intervención contemplando cuatro productos estratégicos, de acuerdo a la población objetivo y las necesidades identificadas: emprendimiento, empleabilidad, ámbito social, e iniciativas de innovación social.

Cada producto estratégico está asociado a líneas de intervención denominadas programas, diseñados para atender a la población objetivo específica, y evaluados a través de los resultados de indicadores de desempeño comprometidos en la ley de presupuestos. Adicionalmente el FOSIS entrega asistencia técnica a otras instituciones públicas, a través de dos líneas programáticas: habitabilidad y autoconsumo.

El producto estratégico más relevante para el estudio es el Producto Estratégico “Emprendimiento”, pues es este el que da origen el año siguiente al programa Yo Emprendo, así que es importante explicitar sus resultados relevantes para entender cómo va evolucionando el servicio.

El Producto Estratégico “Emprendimiento” estuvo asociado al 56,2% del total del presupuesto programático del año 2011. Contempla cinco programas dirigidos a mejorar y aumentar la capacidad de generar ingresos, a través del fomento al microemprendimiento, acceso a financiamiento y la mejora en las condiciones de desarrollo de sus actividades económicas y su capital humano. En materia de resultados, se han comprometido cinco indicadores de desempeño, cuya descripción se muestra en la siguiente tabla, la que además incorpora al resto de los productos estratégicos de la institución:

Para desarrollar el Producto Estratégico "Emprendimiento" el año 2012, se cuenta con un presupuesto global de M\$20.594.264, a distribuirse en los dos programas o líneas de intervención que lo componen: Yo Emprendo, Yo Emprendo Semilla (en sus versiones CHISOL y Regular), y Piloto Socio productivo, y una cobertura planificada de aproximadamente 33.387 usuarios.

El 2012 se puso en marcha el programa Yo Emprendo, consolidando tres de los cuatro programas del Producto Estratégico "Emprendimiento": Apoyo a las actividades económicas, Emprende Más y Emprendimientos Sociales. Esto implica que durante el año 2012 se trabaja en la consolidación e instalación del modelo de intervención diseñado para el programa, con un presupuesto de M\$7.921.916, para la atención de 11.270 usuarios.

El Programa Yo Emprendo Semilla (ex Programa de Apoyo al Microemprendimiento) cuenta el 2012 con una inversión de M\$ 10.857.768, alcanzando

una cobertura de 18.900 personas, atendiendo a usuarios del Sistema Chile Solidario. Además se atiende a otros en situación de pobreza y mayor vulnerabilidad y que se encuentran desocupadas o desarrollan empleos precarios y que tienen preferentemente hasta 8.500 puntos en Ficha de Protección Social. Para ello, durante el 2012, se invirtieron MS 1.290.300, para apoyar a 2.617 personas, a través de recursos regulares.

Respecto al programa de mejoramiento de la gestión (PMG) asociado al programa Yo Emprendo Semilla, el indicador comprometido está asociado a evaluar si los usuarios por una parte terminan su intervención ocupados y por otra si experimentan un incremento en sus ventas. Si bien en años anteriores las metas asociadas a este indicador fueron alcanzadas en todas las oportunidades, respondían al orden del 80 y 85%, estableciendo un aumento para el año 2012, de manera que la meta para ese año corresponderá al 90% de aumento en el incremento de sus ventas.

La siguiente Figura muestra un resumen detallado de los programas de acuerdo a los ámbitos, descripción y requisitos de los mismos:

Figura 3: Ámbitos y Programas de intervención Social del FOSIS.

Ámbito	Programa	Descripción u Objetivos	Requisitos
Trabajo	Yo Trabajo	Facilitar acceso a un puesto de trabajo, a través de talleres y capacitaciones que mejoran las habilidades de iniciativa y emprendimiento	Mayor 29 años, puntaje en tu FPS* menor o igual a 8.500 puntos o pertenecer a Chile Solidario.
	Yo Trabajo Joven	A través de actividades y talleres grupales, se les guía en la definición de sus metas laborales y en la elaboración de un plan de inserción al mundo del trabajo	17 a 29 años, puntaje FPS menor o igual a 8.500 puntos.
Emprendimiento	Yo Emprendo Semilla	Para la implementación de proyectos que generen ingresos, apoyo en la generación de un plan de negocios: Capacitación, acompañamiento y asesoría técnica, Capital semilla para iniciar tu emprendimiento	Mayor de 18 años, puntaje FPS menor o igual a 8.500 puntos o formar parte del Programa Puente o del Sistema Chile Solidario.
	Yo Emprendo	Para ideas de negocio en desarrollo o actividad económica en funcionamiento, apoyo para aumentar ingresos, potenciando capacidades y mejorando la gestión del negocio	Mayor de 18 años, puntaje FPS menor o igual a 8.500 puntos.
	Yo Emprendo En Comunidad	Implementación de ideas de negocio o apoyo para fortalecer las actividades en curso	Formar parte de un grupo organizado, mayores de 18 años, puntaje FPS menor o igual a 8.500 puntos.
Habilitación Social **	Acción en Familia	Busca disminuir la vulnerabilidad de familias en situación de pobreza. Interviene en el mundo privado de las familias con apoyo social para la transferencia de competencias y herramientas que permitan activar los capitales de la familia. Incluye formación y acompañamiento a familias y financiamiento de iniciativas familiares	

Acción en Comunidad	Interviene el mundo público de las familias transfiriendo herramientas para el trabajo colaborativo entre familias. Incluye Formación comunitaria y financiamiento de proyectos comunitarios
Puente	Busca fortalecer los recursos propios de las familias en situación de extrema pobreza para mejorar su calidad de vida. Trabaja de manera integral siete dimensiones: identificación, salud, educación, dinámica familiar, habitabilidad, trabajo e ingresos. Incluye: Apoyo psicosocial personalizado por dos años
Habitabilidad	Busca mejorar la calidad de vida en la vivienda de familias en situación de pobreza. Incluye la implementación de servicios básicos, mejoramiento de viviendas y equipamiento básico para comer y dormir, talleres de habitabilidad
Autoconsumo	Busca mejorar los ingresos de familias en situación de pobreza, a través de la auto provisión de alimentos. Incluye la elaboración de un plan de acción familiar, capacitación y asesoría técnica y financiamiento de la iniciativa familiar

* Ficha de Protección Social

** Estos programas no requieren postulación, ya que apuntan específicamente a apoyar a las familias más vulnerables de nuestro país

Fuente: Elaboración propia a partir de página web institucional del FOSIS, abril 2012

http://www.fosis.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=146

III. JUSTIFICACION

El programa Yo Emprendo Semilla del FOSIS entrega a los microemprendedores herramientas básicas de administración para desarrollar sus ideas de negocios de manera sustentable en el tiempo. El trabajo consistirá en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación que apoye la evaluación del cumplimiento de los objetivos del programa.

Debido a algunas experiencias de evaluación donde se ha incorporado a beneficiarios y a procesos de retroalimentación con algunos ejecutores emblemáticos, existe en el FOSIS la intuición de que el programa puede mejorarse. Los cuestionamientos hacia el programa pueden clasificarse en dos dimensiones, primero problemas asociados al diseño del programa, pensando en lo que el FOSIS mandata a los ejecutores. En esta categoría podrían señalarse por ejemplo aspectos tales como la pertinencia de los contenidos de la capacitación o una selección inadecuada de beneficiarios. Y segundo problemas asociados a la implementación del programa, tales como metodologías inapropiadas de capacitación o construcción deficiente de planes de negocios y por ende mala selección de insumos. Si bien ambas dimensiones pertenecen a ciclos distintos de la política pública (diseño e implementación), ambos tienen efectos negativos sobre el aprendizaje de los beneficiarios y su capacidad de aumentar autónomamente su calidad de vida.

Si bien existen intuiciones sobre las causas y los efectos de estas problemáticas, el modelo de evaluación actual del programa tiene serias limitaciones para medir el impacto de estas prácticas sobre el aprendizaje y el nivel de ventas de los microempresarios, en especial porque los mecanismos de evaluación son más bien de tipo normativo hacia los ejecutores, y no están diseñados para medir de forma más específica los resultados deseados del programa.

El diseño de un SME entregará herramientas a la institución para una evaluación de la actual efectividad del proceso de capacitación, como etapa

fundamental para el éxito del programa, y posteriormente sentará las bases para su rediseño según los objetivos estratégicos que la Subdirección haya definido. Además incrementará la capacidad de aprendizaje de la institución, lo que es muy importante debido a los permanentes cambios en las necesidades de los usuarios y el deber del programa de apoyarles lo más eficientemente posible de acuerdo a su realidad y a los recursos disponibles.

Actualmente el Programa YES consta para su implementación de un presupuesto de prácticamente 11.000 millones, y atiende a un poco menos de 19.000 beneficiarios anualmente, muchos de los cuales incrementan su capacidad productiva, lo que conlleva un alto impacto para su calidad de vida. Así realizar mejoras al proceso de capacitación del Programa Yo Emprendo Semilla del FOSIS tiene el potencial de mejorar significativamente el bienestar de sus beneficiarios, la mayoría de los cuales viven en situaciones de vulnerabilidad socioeconómica.

1. Identificación del Problema Central

Luego de revisar la bibliografía y de entrevistar a directivos de la Subdirección de Gestión de Programas, de Control y de la Dirección de Estudios del FOSIS, se ha identificado que el proceso de capacitación es el eje articulador más relevante del programa. Se ha identificado el problema central como *“Instrumentos de monitoreo y evaluación de la capacitación deficientes”*. Para desarrollar la problemática se hace necesario identificar los principales efectos y causas del problema, por lo que se redactará un párrafo explicativo que los caracterice y defina su alcance y relación con el problema principal.

a. Identificación de efectos

Se procede a construir el Árbol de Efectos del problema principal, el cual detalla los principales efectos de forma gráfica y ordenada, para facilitar su comprensión. Los efectos identificados en el programa tienen distintos grados de incidencia sobre el

efecto principal, definido como un bajo aumento en la calidad de vida¹ de los beneficiarios del programa. Los principales efectos y su correspondiente descripción, de izquierda a derecha según se incluyeron en el árbol de efectos son los siguientes:

i. Dificultad para medir el efecto de la capacitación

Existe poca especificidad sobre lo que el programa desea generar en los microempresarios. Al observar las bases de licitación y la guía metodológica del programa, se aprecia que **las competencias que declara generar el programa están escasamente definidas** (más bien mencionadas) y no poseen descriptores ni especificaciones sobre la profundidad en que deben ser desarrolladas, lo que dificulta la posibilidad de monitorearlas durante el proceso de capacitación o posterior a este.

Además existen dificultades para medir el grado de **pertinencia de contenidos** impartidos por los ejecutores según las necesidades de los beneficiarios, es decir, la capacidad del microempresario de materializar dichos contenidos al momento de aplicarlos para desarrollar sus negocios específicos. En segundo término también se hace una crítica a la distribución horaria de ellos, es decir, al énfasis de los temas según pertenezcan al ámbito de la Gestión del Negocio o de Habilidades Directivas. Esto afecta tanto el aprendizaje de los beneficiarios, como su capacidad de aprovechar las materias para desarrollar sus negocios, lo que repercute sobre el aumento deseado en el nivel de ventas de los beneficiarios. Es importante señalar que los contenidos son exigidos por el FOSIS, es decir, el ejecutor posee cierto grado de discrecionalidad sobre como aborda el tema, pero debe abordarlo explícitamente en una cantidad determinada de tiempo predefinido. Reformular tanto los contenidos como la

¹Según la OMS, la calidad de vida es: "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno". Un indicador comúnmente usado para medir la calidad de vida es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), establecido por las Naciones Unidas para medir el grado de desarrollo de los países a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyo cálculo se realiza a partir de la esperanza de vida, el nivel educacional y el PIB per cápita. Si bien el IDH, se considera más adecuado para medir el desarrollo, este indicador no incorpora algunos aspectos considerados importantes como medición del desarrollo, como lo es el acceso a la vivienda, a la buena alimentación y a la cultura y las artes; entre otros.

distribución horario de los mismos corresponde a la etapa de rediseño del programa, los que requerirían una evaluación a fondo de los actuales contenidos. Actualmente las descripciones de los contenidos y sus asignaciones horarias se encuentran en la guía metodológica, perteneciente a los anexos de las bases de licitación del programa.

También se hace difícil evaluar la **pertinencia de las metodologías** utilizadas en los talleres de capacitación. La metodología incluye los mecanismos con los cuales los ejecutores entregan los contenidos a los beneficiarios, ya sean escritos, audiovisuales, conversacionales u otros. Se haría deseable evaluar por ejemplo la implementación de una metodología excesivamente expositiva versus una más participativa, con juegos de roles e interacciones entre facilitadores y grupos pequeños, para desarrollar cada contenido en los negocios particulares de los microempresarios. Si bien hoy se exige a los encargados de la ejecución certificaciones tales como CEFE (TOT) de la Fundación Chile o de la metodología Modelo Escalonado de Gestión de Calidad de CORFO (Chile Calidad, ver Anexo 1), metodologías más participativas requerirían proporciones específicas de recursos, tanto de expositores como de facilitadores, equipos audiovisuales y cantidades de estudiantes por curso. Esto afecta los niveles de aprendizaje de los beneficiarios y su capacidad de aprovechar las materias para desarrollar sus negocios, lo que a su vez tiene impacto sobre la productividad de sus microemprendimientos.

Otro producto sumamente relevante del proceso de capacitación, es la construcción de un **plan de negocios relevante para las necesidades del microempresario**. El plan de negocios es una herramienta que les permite vislumbrar posibilidades de desarrollo para sus emprendimientos, desarrollando estrategias que les permitan crecer. La capacitación es fundamental para desarrollar un plan de negocios efectivo, pues le entrega insumos para las decisiones que deban tomar, especialmente en la identificación de nichos de clientes, procesos de producción y estrategias de marketing. El plan de Negocios es fundamental porque en esta etapa se elige un insumo que será financiado por FOSIS, el cual además apoyará el proceso posterior la adquisición, para asegurar el mejor aprovechamiento del insumo.

Los instrumentos mediante el cual el programa monitorea la pertinencia del plan son muy precarios, tanto porque no evalúa el diseño de sus componentes, como tampoco se recauda mucha información sobre el resultado de su implementación

después de adquiridos los insumos al terminar el programa de capacitación. Evaluar de mejor forma ambos aspectos del plan de negocios es muy importante para evaluar el proceso de capacitación en su conjunto.

ii. Dificultad para definir requisitos de entrada de beneficiarios

Diseñar perfiles de beneficiarios es muy relevante para el éxito del programa. El problema de selección de beneficiarios puede abordarse desde la perspectiva del beneficiario y lo que éste necesita, o desde la perspectiva de lo que el FOSIS le entrega, por lo que una definición más clara y específica permitiría identificar una brecha importante para mejorar el proceso completo de capacitación.

Desde el beneficiario, si bien existen múltiples diferencias debido a las distintas labores que ellos desarrollan, puede avanzarse en la identificación de necesidades de capacitación comunes. Además podrían identificarse otras características que permitirían aprovechar mejor los contenidos, incorporando aspectos tales como nivel educacional y ciertos niveles de desempeño en competencias transversales. La selección de beneficiarios es un proceso que presenta dos dificultades, primero al momento de rediseñar el programa pensando en la identificación de requisitos de postulación de acuerdo a un perfil formativo, y segundo presenta dificultades en la implementación, pues son los ejecutores quienes realizan encuestas de caracterización para seleccionar a los beneficiarios. Según el FOSIS esta encuesta debiera ser más bien una entrevista, que además de ser de difícil diseño, requiere de personal altamente capacitado para su implementación en terreno, lo cual se hace difícil dada la escasez de recursos.

Hoy en el programa ocurre que se deja al arbitrio del capacitador incorporar a beneficiarios cuya encuesta revela que están al límite en cuanto al dominio de competencias básicas de lectura y operaciones matemáticas. Algunos ejecutores seleccionan a estos beneficiarios y otros no, debido a las dificultades que ellos implica al capacitar. Así se hace necesario establecer requisitos claros y no arbitrarios para la selección, lo cual es muy difícil si no se cuenta con definiciones claras sobre lo que el programa desea desarrollar en los microempresarios.

iii. Dificultad para evaluar a ejecutores

La evaluación de ejecutores es un proceso fundamental para su gestión, pues permitiría discriminar a los buenos de los malos según los resultados que obtengan. Lamentablemente los mecanismos de evaluación actuales se centran en lo normativo, principalmente en la rendición de cuentas de la ejecución del programa. La gestión de ejecutores como tal no fue incluida en el árbol de efectos debido a que ella no forma parte del proceso de capacitación, sino de la gestión global del programa, la cual debe hacerse cargo de los buenos o malos resultados de los ejecutores.

Las deficiencias en la evaluación limitan los incentivos de los ejecutores para mejorar la implementación, pues al no existir registros de su desempeño en áreas específicas, los ejecutores no gastarían recursos por mejorar las metodologías ni los contenidos, ni otros aspectos relevantes en la elaboración del plan de negocios.

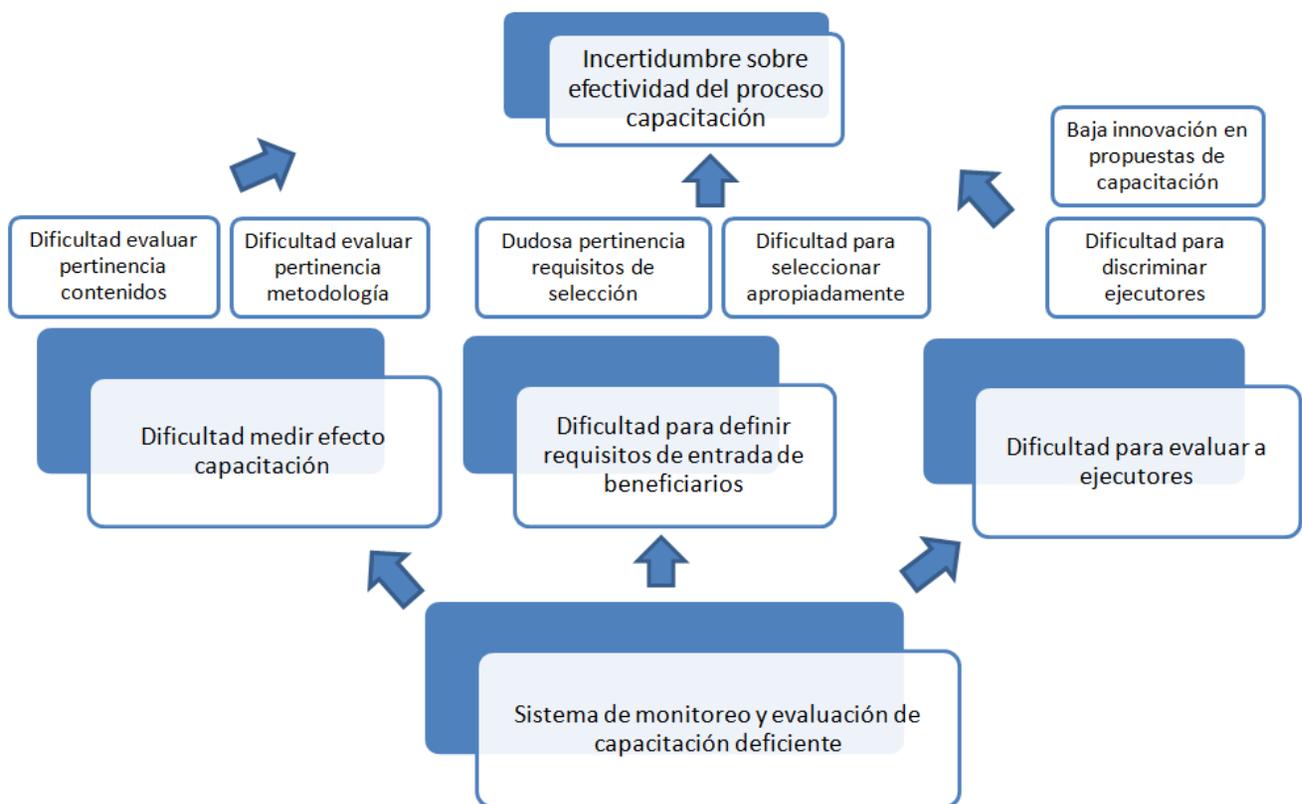


Figura 4: Árbol de efectos
Fuente: Elaboración propia.

El monitoreo de los ejecutores no solamente debe realizarse al finalizar la implementación, sino también al inicio y durante ella, para detectar problemas en la

etapa temprana, lo que permitiría corregir errores de implementación a tiempo sin afectar en gran manera el resultado final. Además de realizar un diagnóstico se hace muy necesario evaluar la capacidad de la institución para la gestión del programa, tanto en la situación actual base, como también a la hora de aplicar un SME. La Figura 4 muestra el resultado del análisis.

b. Identificación de posibles causas

Luego de revisar la bibliografía y de entrevistar a directivos de la Subdirección de Gestión de Programas, de Control y de la Dirección de Estudios, se ha identificado que la causa principal del problema de medición del proceso de capacitación está directamente relacionado con la ausencia de mecanismos de monitoreo y evaluación para esa etapa del programa. A continuación se presentan las sub causas que llevan a sostener dicha hipótesis.

i. Definición de objetivos poco asociados a resultados

Si bien existen objetivos declarados en el programa, estos son más bien generales, lo que dificulta la capacidad de medición de su cumplimiento. Además de su especificación se hace necesario un replanteamiento que los acote a logros más factibles de ser medidos y que además los asocie a plazos y metas específicos, de acuerdo a los requerimientos temporales del programa.

El proceso de capacitación cuenta con contenidos explícitos y con tiempos asignados para cada temática, sin embargo no existen indicadores claros que vinculen las declaraciones de las competencias deseadas a desarrollar por el programa con indicadores específicos para medir su nivel de logro. Estas competencias podrían medirse durante el proceso de capacitación, como también en procesos o programas posteriores a través de los mecanismos que la institución establezca.

Un caso crítico de este problema se aprecia al evaluar el incremento en las ventas de los beneficiarios, donde se presentan dificultades de dos tipos. Por una parte

requiere definir un rango de valores de montos sobre los cuales se consideraría cumplido o no el éxito del programa (por ejemplo hoy el indicador de logro evalúa si al terminar el curso, el microempresario experimenta un aumento del 10% sobre su nivel inicial declarado de ventas), y por otro establece plazos de monitoreo para medir esos montos. Dichos plazos podrían excluir resultados del programa en el mediano plazo, debido a que la capacitación no necesariamente tiene el mismo impacto sobre todos los beneficiarios en periodos tan cortos de tiempo.

Además se hace necesario considerar el efecto de la compra del insumo y materiales, que inicialmente subirán el nivel de ventas de los beneficiarios debido a que ahora contarían con insumos extra para su producción, de manera de medir el efecto de la capacitación y no de dicha transferencia.

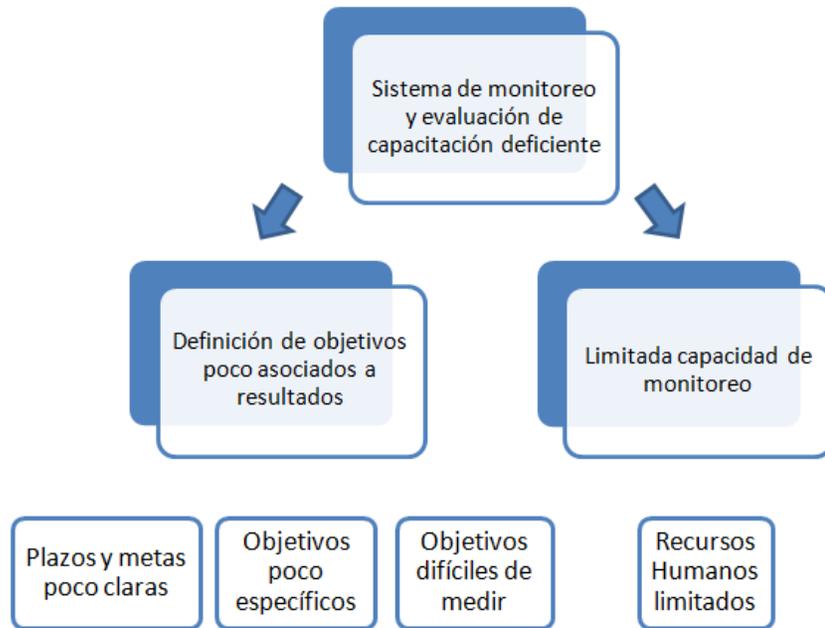
ii. Limitada capacidad de monitoreo y rediseño

El monitoreo de las actividades y compromisos de los ejecutores puede desarrollarse tanto durante como después de implementado el programa. La Subdirección de Gestión de Programas posee personal que gestiona a nivel central y regional la actividad de los ejecutores, principalmente a través de los Agentes de Desarrollo Local, los cuales los supervisan directamente. Por otra parte existen dificultades para integrar la información proveniente del desempeño de ejecutores y del historial de los beneficiarios.

A continuación la Figura 5 muestra el árbol de causas que contiene la representación de las temáticas planteadas anteriormente.

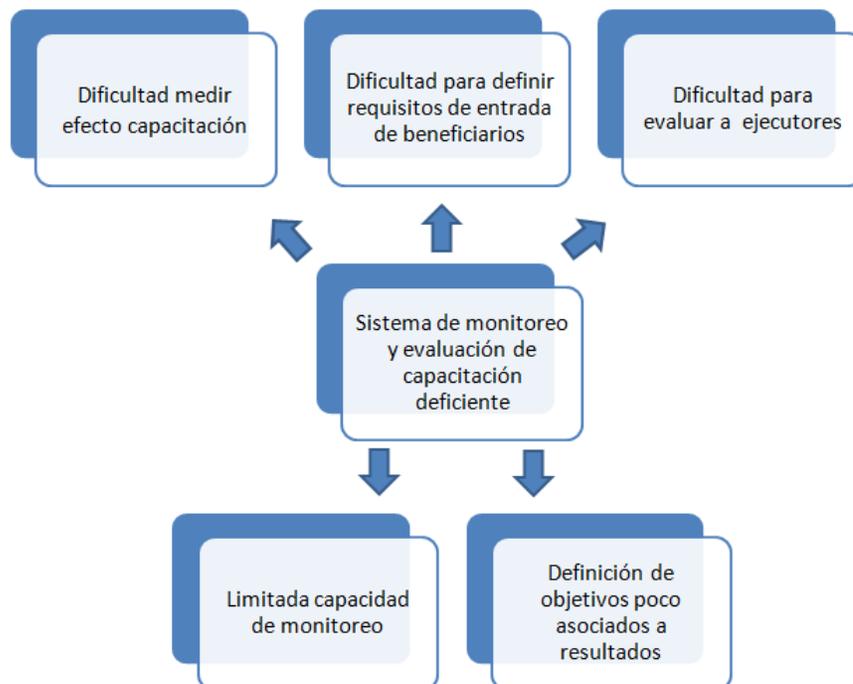
Una vez identificadas las causas y efectos del problema se procede a construir el diagrama Causa Efecto, que resume y presenta de forma completa las temáticas planteadas en los dos puntos anteriores. El diagrama se observa en la Figura 6.

Figura 5: Árbol de Causas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: Diagrama Causa Efecto



Fuente: Elaboración propia.

IV. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

- Diseñar un Sistema de Monitoreo y Evaluación para el proceso de capacitación del programa Yo Emprendo del FOSIS

Objetivos Específicos

- Identificar objetivos específicos, metas y plazos del proceso de capacitación del programa YES.
- Identificar principales competencias y outputs del proceso de capacitación, diseñando indicadores que midan su grado de cumplimiento.
- Realizar un diagnóstico y análisis de las capacidades humanas y técnicas del FOSIS para implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación en el proceso de capacitación.

V. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se detallan algunos conceptos que serán claves para el desarrollo de la metodología y contenidos del estudio, principalmente los relacionados con el diseño de un SME, en especial los referidos a las distintas etapas del ciclo de una política pública, la identificación de objetivos y la definición de indicadores para medir su impacto.

1. Sistemas de Monitoreo y Evaluación

Existen distintos tipos de evaluación de programas, una evaluación comprensiva de ellos incluye distintos tipos de evaluación, cada una de las cuales responde a distintas preguntas y perspectivas desde las cuales el evaluador se sitúa. Algunas de las actividades que constituyen una evaluación de programas son:

- **Monitoreo de Performance:** se enfocan en el grado de cumplimiento o logro de los objetivos del programa. Ejemplos de indicadores de performance son: proporción de participantes del programa que están empleados, ingresos mensuales de los participantes del programa, costos del programa, entre otros.
- **Evaluaciones de Impacto:** se enfocan en la causalidad. ¿Tiene el programa los efectos esperados?, ¿Cuál es la magnitud del efecto? ¿Tiene el programa efectos inesperados? Estas evaluaciones cuando se realizan correctamente, pueden comparar los resultados del programa con alguna medida de lo que hubiera ocurrido sin la realización del programa.
- **Evaluaciones de Costo y Costo-Beneficio:** miden los costos del programa, en relación a los usos alternativos de los mismos recursos en comparación con los beneficios del programa.

- **Evaluaciones de Procesos:** muestra cómo opera un programa; se documentan los procedimientos y actividades realizados en la entrega de un servicio. Ayudan a identificar problemas en la entrega de servicios y estrategias para solucionarlos.

La evidencia internacional señala que hay pocas evaluaciones del tipo comprensivas, siendo la mayoría de las evaluaciones exclusivamente evaluaciones de impacto (Dar A. y Tzannatos Z., 1999). Las técnicas de evaluación de impacto pueden ser científicas o no científicas. Las evaluaciones científicas son de dos tipos: experimentales y cuasi-experimentales. Evaluaciones experimentales requieren selección del grupo de control y tratamiento previo a la intervención. Si un número grande de individuos son asignados aleatoriamente entre los grupos de control y tratamiento, las características promedio de ambos grupos no diferirán significativamente; luego, cualquier diferencia en resultados puede ser atribuida a la participación en el programa.

Las evaluaciones no científicas no usan grupos de control para evaluar el impacto de las intervenciones, confiando en estadísticas compiladas por los administradores de los programas. De esta manera, no es posible imputar correctamente el impacto del programa, dado que no se dispone de un grupo de control como contrafactual respecto de los efectos sobre los tratados.

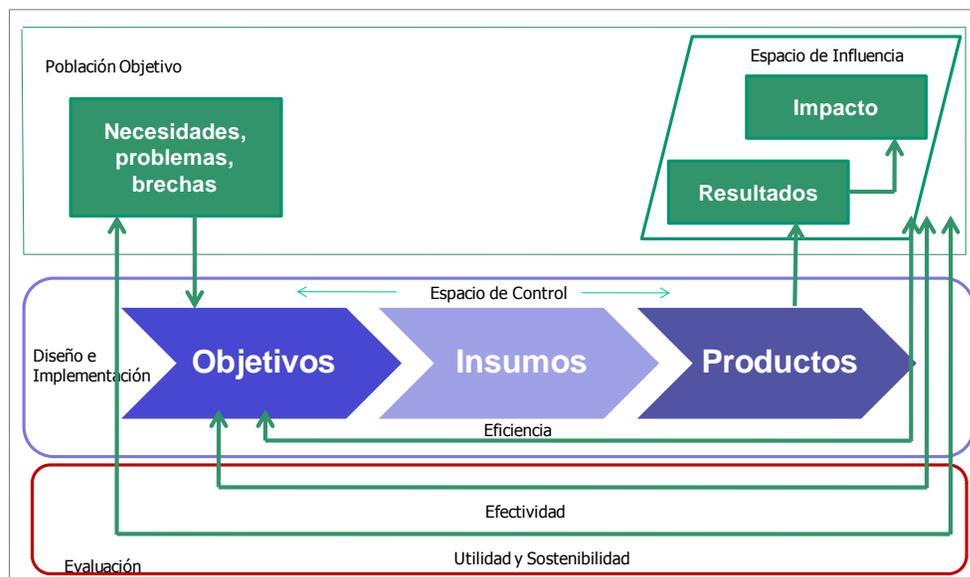
Un **Sistema de Monitoreo y Evaluación SME**, es un instrumento o herramienta que permite generar información relevante para la gestión de políticas y programas públicos, facilitando su análisis, el aprendizaje y la retroalimentación de ellos, contribuyendo con elementos para su mejoramiento permanente. Los Sistemas de Monitores y Evaluación son mecanismos que permiten medir el grado de logro de una política, programa o proyecto en la entrega de un producto o servicio a un beneficiario o cliente, según los objetivos que plantee. Se incorpora el concepto de “calidad” como fundamental para evaluar la política, incentivando un proceso de análisis, aprendizaje y retroalimentación permanente de las instituciones involucradas en la provisión del servicio. Así un SME podría incluir el monitoreo de distintas actividades, principalmente de performance y de impacto.

El ciclo de vida de un programa o servicio social parte con la identificación del problema, luego el diseño de la intervención y la posterior implementación del programa, para finalmente concluir con la evaluación de los impactos que produce la intervención. El monitoreo resulta fundamental porque evalúa la capacidad del programa para lograr resultados de forma permanente, pues los programas sociales buscan solucionar o transformar, con eficiencia y calidad, problemas de poblaciones objetivo, en un tiempo específico y en un contexto particular.

Para el caso especial de las políticas públicas, contar con un SME puede apoyar muchos procesos fundamentales: la toma de decisiones “informada”, respecto a sus consecuencias globales o por área de interés, el apoyo a la implementación progresiva de programas, la promoción del aprendizaje de "buenas prácticas", el aumento de la eficiencia, eficacia y pertinencia de los productos de la política y el mejoramiento de la Accountability de las instituciones.

En la Figura 1 puede verse la interacción de los elementos de un SME el proceso o ciclo de vida de una política pública, particularmente su diseño, implementación y evaluación.

Figura 7: Sistemas de Monitoreo y Evaluación y el Ciclo de Políticas Públicas



Fuente: Adaptación de Joanneum 2007.

También pueden identificarse objetivos según las herramientas de evaluación disponibles en cada etapa del ciclo del programa, tal como puede verse en la Figura 2,

donde se identifican objetivos genéricos, herramientas de evaluación y plazos de cumplimiento para cada etapa del ciclo de diseño e implementación de una política pública o programa social.

La línea de base es la información referida a los valores iniciales de los indicadores del problema que dio origen al programa. Se debe construir durante la delimitación del problema y permite describir la situación de los beneficiarios, antes de comenzar a ejecutarse el programa. Es indispensable para poder evaluar sus impactos.

a. Procesos de un SME

Los procesos de un SME se insertan en el ciclo o proceso de planificación estratégica. En la Figura 1 puede verse cómo el monitoreo y la evaluación contribuyen a la planificación de acuerdo a la retroalimentación que provocan los resultados de la evaluación:

- **Monitoreo o Seguimiento:** Recolección de información, reporte y estudio de las actividades regulares de implementación de la política, con el objetivo de verificar su desempeño de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos previamente definidos.
- **Evaluación:** análisis en profundidad de algún aspecto de la política, para medir los *productos* de ella y sus efectos asociados. Incluye una revisión de la efectividad, eficiencia, utilidad y sostenibilidad de la política, vinculando sus productos con los *insumos* y *procesos* empleados para generarlos.

b. Elementos de un SME

Los elementos que componen un SME se relacionan según la identificación del cumplimiento del objetivo de una política, los interesados en su desarrollo y las actividades asociadas a su implementación. Así se tiene el **Producto** que entrega el funcionamiento de un SME, y que puede definirse a través de un conjunto de indicadores del Cuadro de Mando, o de Reportes de Monitoreo y Evaluación entre

otros. Un SME también se compone de **Procesos Principales**, que consisten en la identificación de Objetivos y Metas a monitorear y evaluar, los indicadores y métricas asociadas a esos objetivos, el seguimiento de la información levantada, y el mejoramiento continuo del programa orientado a la satisfacción de sus beneficiarios. Los **Clientes** son las personas o instituciones interesadas en el cumplimiento de los objetivos de la política, principalmente las autoridades que diseñan la política y los encargados de su implementación. Finalmente un SME se compone de los **Recursos** utilizados para sustentar los procesos, tales como procedimientos o metodologías de recolección de información, plataformas tecnológicas, recursos humanos y presupuesto, etc.

c. Desafíos de un SME

El desarrollo de la capacidad de evaluación requiere mecanismos que permitan valorizar objetivamente los resultados de las acciones públicas, no sólo en términos de la magnitud del gasto social, sino fundamentalmente en términos del avance en la protección de derechos, la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores más vulnerables. En ese contexto, la evaluación social no sólo debe generarse en un marco conceptual e interpretativo de acuerdo a dicha especificidad, sino también emplear herramientas metodológicas que incorporen la multidimensionalidad de los procesos sociales. Este marco conceptual debe consolidarse y profesionalizarse independiente del gobierno de turno, para garantizar la independencia y objetividad del instrumento.

El SME debe institucionalizar la función evaluadora, en un contexto generalizado de falta de una cultura evaluadora, lo que se traduce muchas veces en cierto prejuicio o temor a la medición a través de un sistema de indicadores, por la presencia de organizaciones rígidas y burocráticas, y por la multiplicidad de actores e intereses no siempre convergentes.

d. Identificación de Objetivos y Definición de Indicadores

Los Objetivos e indicadores de un programa o proceso son el mayor y principal instrumento de un SME y permiten conformar el denominado Cuadro de Mando. A

continuación se establecerán definiciones sobre las características que los objetivos y los indicadores deben satisfacer para contribuir al monitoreo y evaluación de los programas.

iii. Objetivos

Luego de identificadas la misión y la visión de la institución a la que pertenece el programa, se procede a definir los objetivos del programa. Su correcta formulación y alineación define la posibilidad de medirlos y cuantificarlos, pues los objetivos deben comunicar una idea clara y precisa respecto de lo que se desea lograr con la política o programa. Los objetivos tienen las siguientes características²:

- Expresados mediante un verbo en infinitivo-acción: Que apunte claramente a lo que se va a realizar.
- Comunicables: claros, y en un lenguaje simple y preciso.
- Medibles: Que permita generar evidencia de lo que se está generando.
- Asociados a metas específicas y condiciones de tiempo explícitas. Lo anterior permite dar cuenta del cumplimiento del objetivo y en qué tiempo se logrará.
- Alcanzables. Se refiere a cuán realista es el cumplimiento de dicho objetivo y el grado de control que se tiene con respecto al mismo.

Los objetivos pueden clasificarse según el efecto y el impacto en el tiempo que generan los programas, así se tienen los siguientes tipos de objetivos:

- Objetivos Globales o Fin: Se refieren a los *efectos a largo plazo* y más difusos producidos por la intervención (impacto global), y corresponde a lo que se influencia de manera indirecta de manera global. Los indicadores pertinentes en este nivel son los Indicadores de Impacto Global.

²Basado en: Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004.

- **Objetivos Intermedios:** Se refieren a los efectos de *corto y mediano plazo* producidos por la intervención (impacto intermedio), es decir lo que es influenciado de manera indirecta, y por ende, involucra tanto los beneficiarios directos como a los indirectos. Los indicadores pertinentes a este nivel intermedio son los Indicadores de Impacto Intermedio.
- **Objetivos Específicos (o estratégicos):** Se refieren a los resultados de *corto plazo* originados por la intervención y que ocurren a nivel de los *beneficiarios directos* de la misma, es decir el resultado obtenido es influenciado directamente por la implementación del programa. Los indicadores pertinentes en este nivel son los Indicadores de Resultados.
- **Objetivos Operacionales:** Se refieren a los productos o resultados directos de la intervención, es decir lo que se produce o es suministrado *durante la implementación*, y por tanto se controla. Los indicadores pertinentes en este nivel son los Indicadores de Producto.

iv. Indicadores

Los indicadores son una herramienta que se utiliza para medir de manera cuantitativa y cualitativa la información recopilada durante o después de la implementación de una acción, proyecto o programa, a fin de medir los resultados y efectos de su puesta en práctica. Los indicadores están directamente relacionados con las metas, los objetivos y las actividades del proyecto o programa. Un indicador tiene dos funciones:

- **Descriptiva:** que consiste en su capacidad de aportar información sobre el estado real de una actividad o acción.
- **Valorativa** que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicha actividad es o no el adecuado.

El uso de indicadores puede tener efectos muy positivos para la evaluación de los programas, entre otros contribuye a mejorar la información disponible para la toma de decisiones, fundamenta la discusión en base a resultados, posibilita la evaluación,

apoya el proceso de formulación de políticas y facilita el establecimiento de compromisos en base a resultados de las unidades involucradas en la política.

e. Atributos y clasificación de indicadores

Los indicadores, para cumplir cabalmente su función en los SME, deben poseer atributos que faciliten su gestión y uso, tales como ser **específicos**, dirigidos a un objetivo o área de competencia claramente definida, **medibles** en cuanto a cuantificables, **aceptables** de acuerdo al entorno que está involucrado, **entendibles** en cuanto a ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Finalmente deben ser **controlables**, **realistas** y **acotados** de acuerdo a las capacidades, posibilidades y plazos que maneje la institución.

Además los indicadores pueden clasificarse según la naturaleza de lo que desee medirse, según los objetivos que deban cumplirse en la implementación del programa, pueden clasificarse en:

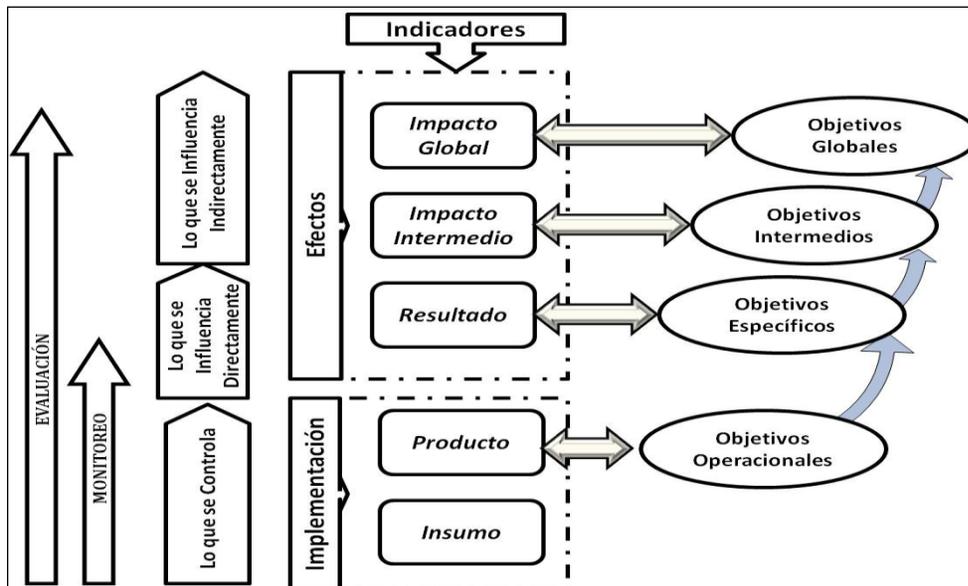
- De insumo: estos indicadores en general son de más fácil elaboración pero dicen poco respecto de la efectividad de las políticas e instrumentos aplicados.
- De proceso: indicadores relacionados en general con la eficiencia en el uso de los insumos y la calidad del proceso y estándares de servicio de los usuarios.
- De producto: reflejan el nivel de actividad desarrollado bajo la política, los programas o instrumentos, no dicen mucho respecto de la efectividad.
- De resultados: se refiere a los efectos directos e inmediatos que tienen los productos generados. Presentan la dificultad de establecer una relación directa entre las acciones o productos y los efectos, pues normalmente existen otros factores influyendo que están fuera del control de los implementadores.
- De impacto: miden las consecuencias ligadas a las acciones emprendidas, en el mediano y largo plazo. Estos indicadores son los más difíciles de construir, ya que a la dificultad de aislar los efectos de las políticas o programas de otros eventos, se añade la presencia de rezago en el tiempo de los efectos.

2. Sistema de Marco Lógico³

Es una herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivo. El Marco Lógico permite a un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas, presentando de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

El Sistema de Marco Lógico SML, es un Método que analiza la relación de causalidad entre los distintos niveles de objetivos cuyo logro permite el cumplimiento de metas planteadas. Concordando con los SME existen tres niveles relevantes de objetivos: Globales o Fin, Específicos o Estratégicos y Operacionales. En la Figura 9 puede observarse la relación entre el tipo de objetivos e indicadores y el proceso de evaluación y monitoreo de un SME.

Figura 9: Indicadores y Objetivos en el Sistema de Marco Lógico



³ Metodología para la evaluación de Matriz de Marco Lógico, División de Control de Gestión de la DIPRES, 2004.

Fuente: Elaboración basada en: Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004.

a. Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) e indicadores de sus resultados que permitan medir el nivel de logro alcanzado. Los elementos de la matriz pueden observarse en la Figura 10, para posteriormente encontrar con su descripción detallada.

Figura 10: Matriz de Marco Lógico

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión / Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Fuente: Capítulo XII de documento “Evaluación de Programas. Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES, 2004.

La descripción de las casillas de entrada de la matriz y su lógica horizontal y vertical pueden observarse en el Anexo 4.

3. Conceptos relevantes de la Capacitación Microempresarial

Para estudiar y definir los objetivos de la capacitación en el SME, se hace necesario identificar primero conceptos relevantes, áreas de desarrollo y mecanismos de evaluación de esta. La capacitación puede abordarse en términos genéricos desde los contenidos que aborda o desde los ámbitos que desarrolla en el sujeto, de acuerdo al

contexto en que debe desenvolverse. Así por ejemplo pueden definirse ámbitos que generen capital económico, humano o social según corresponda. El FOSIS realiza un taller de capacitación, el cual desarrolla temáticas en áreas de Habilidades Directivas y de Gestión del Negocio, por lo que se hace necesario revisar lo que hay detrás de estos contenidos para su estudio en profundidad, para posteriormente explorar un modelo de evaluación pertinente al tipo de formación que entrega el programa YES.

a. Habilidades Directivas y de Gestión del Negocio

Para entender el concepto de Habilidades Directivas es necesario distinguir tres ámbitos de aprendizaje:

- Dominio cognitivo

Hace referencia al aprender a conocer. Es el tipo de aprendizaje, que tiende menos a la adquisición de conocimientos clasificados y codificados que al dominio de los instrumentos mismos del saber, puede considerarse a la vez medio y finalidad de la vida humana. Aprender para conocer supone, en primer término, aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento. El proceso de adquisición del conocimiento no concluye nunca y puede nutrirse de todo tipo de experiencias.

Según el informe dado a la UNESCO por la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors, para cumplir el conjunto de la misiones que le son propias a la educación, debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento. El primero es aprender “a conocer”, segundo, aprender “a hacer”, tercero, aprender “a vivir juntos” y cuarto aprender “a ser”.

Para promover estos cuatro aprendizajes fundamentales se propone su desarrollo a través de dominios de aprendizaje, los cuales son: el dominio cognoscitivo, habilidades, relación social y actitudes. Se expresan en términos de capacidades pero añaden una referencia explícita a los contenidos, como conjunto de saberes que configuran las áreas curriculares.

- Competencias

El ámbito de la performance, el dominio del saber hacer, respondiendo de manera exitosa ante situaciones complejas.

Las competencias son factores de superación individual y grupal que permiten el desarrollo de los recursos personales para integrarlos en las posibilidades del entorno y obtener así, de esa complementariedad, el mayor beneficio mutuo.

A nivel personal, las competencias son efectivas en la medida en que cada uno establece la base y referencia de superación en sí mismo. Así, somos competentes en la medida en que se alcanzan logros efectivos, los cuales consisten en el perfeccionamiento de las cualidades personales, tanto individuales como sociales.

- Actitudes

Ámbito muy vinculado al de las emociones. Son predisposiciones corporales automáticas, “estados de ánimo” que determinan la forma en que se experimenta el actuar (disposición a colaborar, apertura ante lo nuevo, sensación de valía, entre otros). Es en este ámbito en que los directivos presentan mayores dificultades de aprendizaje.

Predisposición a actuar de un modo determinado ante un objeto (idea, persona o institución) con una cierta intensidad de modo positivo o negativo. El objeto de la actitud es el propio aprendizaje. Las actitudes contribuyen a fijar y sistematizar hábitos y conductas en función de las opciones personales que se van constituyendo en valores. Fuente: “Aprendizaje basado en competencias, una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas” de Aurelio Villa y Manuel Poblete 2007.

A raíz de lo anterior se define:

- Talento: El cual es el sedimentado de las tres dimensiones mencionadas. Un directivo talentoso posee los tres ámbitos incorporados e integrados y es capaz de reproducirlos automáticamente.
- Habilidad: Potencial de despliegue del talento en situaciones nuevas. Lo cognitivo, competencial y actitudinal se forma en procesos de aprendizaje y en prácticas cotidianas, pero el despliegue del talento se da en situaciones inéditas.

Las habilidades directivas son entonces, las capacidades de desplegar el talento en entornos complejos y cambiantes, es decir, un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de líder o encargado de un grupo de trabajo u organización. En términos más amplios son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros, en especial para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación. Existen distintas clasificaciones de habilidades directivas, las principales son las siguientes:

v. Habilidades personales

Las habilidades sirven para realizar un trabajo con cierto desempeño, el cual involucra valores, gustos, ideología, formas de trabajo, etc. Se llama habilidad personal a la actividad que algunas personas realizan o dominan mejor que otras y que lo hace más eficaz en dicha actividad. Se clasifican en las siguientes:

- **Habilidades Técnicas:** Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del proceso productivo desarrollado por el microempresario. Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el microempresario.
- **Habilidades Relacionales:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un microempresario interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, también debe relacionarse con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Estratégicas o Conceptuales:** Se trata de la formulación de nuevas ideas o conceptos, entender relaciones abstractas y resolver problemas en forma creativa, etc. Tienen que ver con la capacidad del microempresario de tomar decisiones integrando

distintos puntos de vista, y anticipándose a eventos futuros (pensamiento estratégico).

vi. Habilidades Interpersonales

Son la capacidad para entender a otras personas y sus motivaciones, utilizando dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas. A continuación en la Figura 9 se explican distintos tipos de habilidades interpersonales. Las principales son la empatía, las emociones y la sociabilidad.

Figura 8: Habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales	Habilidad	Definición
Capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dichos conocimientos para relacionarse con los demás	Asertividad	Habilidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva
	Empatía	Habilidad para conocer, entender y apreciar los sentimientos de otros
	Colaboración	Habilidad para contribuir y cooperar con otros, así como ser un miembro productivo en un grupo social
	Manejo de relaciones sociales	Habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por el respeto y la tolerancia
	Solución de problemas	Habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar e implementar soluciones efectivas de manera colegiada
	Comunicación	Habilidad para intercambiar información y ponerla en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

Fuente: Habilidades Directivas, Unidad 1, Francisco Gallegos Jiménez.

vii. Habilidades grupales

Son las destrezas para ejecutar trabajos en equipo y que generan el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización. A través de la educación se debe buscar el desarrollo de habilidades que permitan que las fortalezas y dones particulares

de cada individuo se transfieran y se traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que el individuo forma parte. Las habilidades para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también mejoran el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Dichas habilidades se clasifican de la siguiente manera:

- **Habilidades participativas:** Las personas deben integrarse en los procesos y actividades de grupo y aportar valor significativo a los mismos con su participación. No sólo unirse a los grupos y acompañarlos, observarlos pasivamente y ser guiadas, sino involucrarse al menos en los componentes y etapas que le corresponden, siendo consciente del resto del proceso y respetuoso de las reglas de participación. Estas habilidades deben servirle tanto para procesos organizados, estructurados y claramente delimitados o libres como para procesos y actividades abiertas y no claramente definidas.
- **Habilidades comunicativas:** Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses, a través de diálogos y debates fluidos que creen de valor y nuevos conocimientos. El mejor análisis no producirá frutos si no se pueden comunicar adecuadamente sus resultados y conclusiones. La mejor opinión no será escuchada si no es debidamente formulada y presentada.
- **Habilidades colaborativas:** Para maximizar el valor que aportan las personas a los procesos de grupo, no basta con que puedan realizar su aporte individual y puedan comunicarse fluidamente entre sí. El valor generado en estos procesos será mucho mayor cuando las personas trabajan juntas y en comunicación y coordinación directa para realizar aportes significativos. No se trata de ser conscientes de los aportes de los demás y sumarle nuestro aporte, ni siquiera de

complementar los aportes de los otros con el nuestro, sino de construir nuevos y más valiosos aportes a través del trabajo continuo.

viii. Habilidades de comunicación

Hoy más que nunca es muy importante saber cómo comunicarse efectivamente para transmitir un mensaje de manera apropiada. Se llama habilidades de comunicación al acto a través del cual un individuo establece contacto con otro, lo cual le permite una transmisión de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello.

b. Capital Social y Redes

Es el Conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo.

El capital social es un concepto de reciente y creciente aplicación en los estudios sobre el desarrollo. Se refiere a una realidad menos tangible que el capital humano (conocimientos) o el capital físico (bienes materiales), pero resulta también decisivo para la actividad productiva, la satisfacción de las necesidades personales y el desarrollo comunitario. El capital social constituye ciertos recursos de las personas, derivados de sus relaciones sociales, que tienen una cierta persistencia en el tiempo. Tales recursos son utilizados por las personas como instrumentos con los que aumentar su capacidad de acción y satisfacer sus objetivos y necesidades (obtener empleo, recibir ayuda, etc.), al tiempo que facilitan la coordinación y cooperación entre aquéllas en beneficio mutuo. En consecuencia, resulta un factor decisivo también respecto a las capacidades de las familias para afrontar las crisis y desastres, o para recuperarse tras ellos.

Componentes principales:

- Capital humano: capacidad de las personas para producir valor en coordinación con otros.

- Capital relacional, la capacidad de las organizaciones de producir y mantener las redes de colaboración para de producir valor.
- Capital ambiental, calidad de los contextos sociales disponibles para que los individuos y organizaciones interactúen en función de la producción de valor.
- Capital direccional, alineamiento de las personas y la organización con un propósito común.

En Cuanto al concepto de Redes, ellas corresponden al principal componente del Capital Social Relacional, las redes sociales, tales como son los lazos de parentesco, las redes comunitarias informales, las organizaciones sociales, etc.

El mantenimiento de estos vínculos requiere una inversión de tiempo y dedicación, pero permiten obtener beneficios en forma de flujos de solidaridad, capacidad de defensa de intereses y derechos, obtención de información (la cual resulta determinante para la capacidad de decisión y actuación del individuo), etc.

Así la eficacia del negocio en general, depende más de actividades de “carácter humano” como la construcción de relaciones, las habilidades interpersonales y la comunicación que de habilidades y capacidades técnicas.” (Networking Inteligente)

c. Gestión de Negocios

Aborda la utilización de herramientas de gestión para obtener los resultados esperados en términos de metas que los microempresarios se imponen al iniciar un negocio particular.

Los factores críticos para el éxito de la gestión de negocios no sólo se vinculan a la minimización de los costos, sino que con aspectos tales como la satisfacción del cliente, las innovaciones en cuanto a los procesos operacionales y productos, la calidad, el plazo de entrega de un servicio, la flexibilidad que se ofrezca y la productividad proveniente de la gestión de negocios.

Los microempresarios deben reconocer que los clientes observan las ofertas en el mercado y toman decisiones en un contexto en que las diversas microempresas

compiten por ellos, lo que requiere de conocimiento pleno de este contexto y de la aplicación de ciertas actividades de gestión que permitan dirigir correctamente el negocio y así poder participar de manera más activa en un mercado específico.

4. Modelos de evaluación de procesos de capacitación

Se presentarán a continuación dos mecanismos distintos para evaluar los procesos de capacitación, de acuerdo a las distintas posibilidades que existen para medir sus efectos en los estudiantes o capacitados.

a. Modelo de evaluación de la formación continuada.

En 1959, Donald Kirkpatrick diseñó un modelo de evaluación de acciones formativas, el cual ha seguido vigente a pesar del tiempo pasado. Dicho modelo presenta 4 niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Cada uno de ellos en forma separada nos entrega información importante y diferente respecto del éxito de la capacitación. Según Kirkpatrick, la combinación de los niveles entrega una imagen global de ella, lo cual permite a los gerentes identificar las áreas conflictivas de una organización. Los niveles considerados por Kirkpatrick son aplicables a la capacitación específica de un microemprendimiento, sin importar si se trate de la producción de un bien o de la provisión de un servicio. La descripción en profundidad de los niveles y su relación con la capacitación se desarrollan en el Anexo 2.

b. Modelo de formación por competencias⁴

El concepto de competencia se define de forma genérica como “saber actuar de manera pertinente en un contexto determinado”, de acuerdo a los desafíos propios del

⁴ Fuente: “El Currículum Basado en Competencias”, Diciembre de 2004 y “Perfil de egreso”, 2010. Ambos del Profesor Gustavo Hawes, del Departamento de Educación en Ciencias de la Salud, Facultad de Medicina, Universidad de Chile.

quehacer o profesión con estándares de calidad, utilizando recursos personales (repertorios de información, de procedimientos y algoritmos, de actitudes, historia personal, experiencias previas, valoraciones, etc), de contexto y de redes (de profesionales, de colegas, de información, de apoyo y colaboración), con el propósito de resolverlos de manera apropiada, siendo capaz de dar cuenta de sus decisiones tanto desde el punto de vista científico-tecnológico como ético-social, y haciéndose responsable de las mismas y sus consecuencias, en el marco de la ciudadanía.

i. Declaración de la competencia

Una competencia puede declararse de diversas formas, la más común se refiere a “ser capaz de”, es decir, enfrentado a una situación problemática dada, el sujeto será capaz de realizar las acciones que comporta la definición de la competencia. No basta con ser capaz de, sino que se requieren las evidencias que permiten sostener un juicio predictivo a partir de la observación de lo que efectivamente están realizando los sujetos.

Una declaración de competencia debe decir lo que dice sin dar cabida a interpretaciones que disímiles y asimétricas. Por ello el término competencia se define como un saber-actuar, por lo que la forma de su declaración debe dar cuenta de ese saber. Además, la competencia no se realiza en el aire, en el vacío disciplinar o epistémico, por lo cual siempre debe hacer referencia a algún contenido determinado. Finalmente, saber-actuar demanda un “dónde”, un “locus” o lugar de la actuación evalúan.⁵

Atendiendo a las demandas de acción, contenido y contexto, es que se plantea que una competencia se declara utilizando la forma “Acción” más “Constructo conceptual” (contenido) más “Contexto”.

Los siguientes criterios deben estar presentes al momento de diseñar las declaraciones de competencias en consecuencia con el perfil de egreso.

⁵ Se entiende que un sujeto es portador de competencias cuando se encuentra certificado, es decir, cuando un grupo de expertos le ha atribuido el dominio de ella en un grado determinado, sobre la base de actuaciones clave. (Hawes, 2010).

- Totalidad: Las competencias deben entenderse en relación con el conjunto, que es el perfil de egreso. La correcta comprensión de cualquier declaración de competencia se hace, entonces, teniendo como referencia al perfil, que es su discurso totalizador y dador de sentido.
- Pertenencia. Las competencias deben asociarse de manera explícita a un ámbito de realización.
- Organización. Las competencias se interrelacionan y condicionan dentro del perfil través de relaciones de dependencia funcionales o en el marco del tiempo (antes-después).
- Nivel de abstracción. Las competencias deben poseer el mismo nivel de abstracción, es decir, una competencia no puede considerarse un componente de otra. Cada competencia representa un marco de actuación que a su vez conduce a la actuación altamente compleja del ámbito de realización al que hacen referencia.
- Complejidad: A pesar de la complejidad, la reducción del objeto en el acto de describirlo, se realiza con propósito de primero hacerlo operacional, y segundo evitar una sobre-descripción que no admitiría variantes.

Las competencias conforman el elemento constituyente de un perfil de egreso, el cual describe de forma más global los ámbitos de realización en los cuales se desarrollan las competencias. Una descripción más acabada sobre el perfil puede verse en el Anexo 3.

ii. Niveles de logro

Las competencias, además de poseer la descripción que la contextualiza, deben poseer también niveles de logro específicos, definidos según indicadores de cumplimiento y desempeño, los cuales describen la profundidad en que el estudiante o beneficiario debe demostrar dominio en el ámbito específico en el que se le exige desempeño. Los niveles deben ser congruentes con un **criterio de progresividad**, es decir, el nivel 1 es requisito para demostrar un desempeño en el nivel 2, el que a su vez es requisito para el nivel siguiente. El número de niveles dependerá de la complejidad de las materias tratadas en la capacitación, pero en general son 3, para no complejizar demasiado las mediciones, debido a que muchas veces las competencias se entrecruzan o tienen niveles bases comunes (Nivel 1).

VI. METODOLOGÍA

A continuación se presenta la metodología del estudio, la cual materializará gran parte de los tópicos planteados en el marco teórico más otros relevantes para desarrollar el estudio.

1. Investigación Documental

Se revisará exhaustivamente la bibliografía relacionada primero con la institucionalidad y rol del FOSIS como principal organismo estatal para el desarrollo del sector, segundo sobre la implementación de las instituciones de capacitación microempresarial, para estudiar su composición y posibles clasificaciones y finalmente sobre el funcionamiento del programa YES, de sus etapas, documentos metodológicos, bases de postulación, selección y evaluación de ejecutores, etc.

2. Investigación de campo

Se realizará una **Investigación de campo**⁶ para el análisis y diagnóstico de la institucionalidad del FOSIS y los ejecutores, a través de **entrevistas del tipo estructurado y semi-estructurado**, con visitas a los niveles centrales del FOSIS, en especial a la Subdirección de Gestión de Programas, a la Subdirección de Procesos y Soporte y al Departamento de Estudios y Evaluación.

Además de los directivos del FOSIS también es necesario entrevistar a *directivos de instituciones de capacitación modelo* o emblemáticas, identificando lo que ellas entienden que deben implementar y hacia donde dirigen mayormente sus esfuerzos, seguido de entrevistas a *microempresarios “exitosos”*, los cuales podrán entregar información sobre lo que ellos más necesitan y que elementos consideran más relevantes en el proceso. Así mediante el **análisis crítico de información** podrán

contrastarse las expectativas de dichos actores con lo que el Estado desea como output de los programas de capacitación, identificando brechas y carencias que contribuirán a mejorar la capacitación.

El análisis debe abordarse desde una perspectiva multidisciplinaria, pues como todo sistema complejo posee múltiples interacciones con diversos actores y entornos, que a veces varían dependiendo de la región en que se implemente

3. Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa, programa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Permite conocer la situación real en que se encuentra el programa en estudio, y planificar una estrategia para el futuro, proveyendo de insumos para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora

- Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera del entorno que le rodea, por lo que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Para determinar esas oportunidades o amenazas se deben establecer los principales hechos o eventos del ambiente que podrían afectar al programa, los cuales podrían ser de carácter político, legal, social o tecnológico. Así las **Oportunidades** pueden definirse como aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados, mientras que las **Amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

⁶ Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados.

- Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos, de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, identificando la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la organización o programa en estudio. Para realizar el análisis interno se realizarán entrevistas a las subdirecciones, para identificar dentro de la organización qué atributos le permiten desarrollar aspectos importantes para el cumplimiento de su misión institucional. Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase, mientras que las **Debilidades** se refieren a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Para el análisis se recopilará información mediante entrevistas a funcionarios y directivos del FOSIS, ejecutores, capacitadores y beneficiarios, quienes aportarán de acuerdo a su experiencia y roles particulares en el proceso de capacitación.

VII. ALCANCE Y RESULTADOS ESPERADOS

Se diseñará un Sistema de Monitoreo y Evaluación para el proceso de capacitación del programa Yo Emprendo Semilla, perteneciente a la Subdirección de Gestión de Programas del FOSIS. Para esto se identificarán y explicitarán los Objetivos específicos, metas y plazos del programa, y se diseñarán indicadores de producto, resultado e impacto que midan su grado de cumplimiento. En especial se diseñarán indicadores para el monitoreo del desarrollo de las competencias deseadas, para la evaluación de la capacitación que entregan los ejecutores y para la selección de beneficiarios e instituciones de capacitación.

Este trabajo no incluye la implementación del sistema en la SGP, sin embargo se analizará la capacidad de la institución para implementarlo, de manera de entregar a la institución una aproximación de los recursos necesarios para su materialización.

Si bien establecerá objetivos claros y mecanismos para su medición, avance y plazos de cumplimiento, este trabajo no se dedicará a evaluar el programa, sino a establecer los marcos para una futura evaluación según el interés y voluntad de la institución. Así tampoco se propondrá un rediseño de los procesos del programa, lo cual quedará como una alternativa para el futuro según los intereses y capacidades del FOSIS.

VIII. DESCRIPCIÓN EXHAUSTIVA PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLA

En el marco de la misión institucional del FOSIS de "trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile", el Programa YO EMPRENDO SEMILLA (EX Programa Apoyo al Microemprendimiento PAME), apoya a personas pobres o de mayor vulnerabilidad, que se encuentran desocupadas, cesantes, buscando trabajo por primera vez o con una ocupación precaria, para mejorar su calidad de vida mediante sus condiciones de empleabilidad, y/o generación de ingresos autónomos a través de un microemprendimiento. Se les aporta asistencia técnica especializada y una capital semilla para la elaboración y puesta en práctica de un Plan de Negocio.

El programa Yo Emprendo Semilla centra sus actividades en la formación laboral para el autoempleo, lo que permite a las personas contar con los elementos básicos, tanto cognitivos como físicos, para proyectar su trabajo independiente, orientándolo hacia un micro emprendimiento sustentable en el tiempo.

Toda la capacitación microempresarial que actualmente financia el programa se materializa a través de actores externos llamados ejecutores, los cuales postulan a las licitaciones que el FOSIS convoca a nivel nacional según las bases de licitación y requerimientos que impone la institución.

1. Objetivos del Programa

La declaración de objetivos se extrajo desde el balance de gestión integral de la institución (también se encuentran en las bases de licitación del Programa Yo Emprendo Versión Semilla), y fueron definidos según las directrices establecidas por la institución para el año 2012.

a. Objetivo general del Programa:

El objetivo del programa YO EMPRENDO SEMILLA (Ex PAME) es que: "las personas desocupadas, mejoren sus condiciones de vida,

interviniendo específicamente en la dimensión económica de la pobreza, a través del desarrollo y uso de sus capacidades personales”.

b. Objetivos específicos del Programa:

Lo señalado en el punto anterior implica que el objetivo específico del programa sea que: “hombres y mujeres, desocupados/as, cesantes, buscando trabajo por primera vez o con una ocupación precaria desarrollen un micro emprendimiento o trabajo por cuenta propia, y generen con éste, ingresos autónomos superiores o igual a los declarados al inicio de su participación en este programa”.

En consonancia con lo anterior, se establece como meta que al menos el 90% de los usuarios del programa terminen la intervención ocupados e incrementando sus ingresos. El cumplimiento de los objetivos del programa se pretende lograr a través de la activación de los servicios considerados en cada línea de intervención del componente Servicio de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento, que deberá ser llevada a cabo por parte del ejecutor intermediario. El detalle y las orientaciones para una correcta ejecución de la intervención se encuentra en el Anexo N °1 – Guía Metodológica.

2. Beneficiarios o Población Objetivo

Se define como población objetivo del programa a aquellas personas que cumplen con las siguientes condiciones habilitantes:

- Hombres y mujeres mayores de 18 años (desocupados/as, cesantes, buscando trabajo por primera vez o con una ocupación precaria).
- Residentes en los territorios en los que el FOSIS ha focalizado su intervención.
- Con ficha de Protección Social aplicada en la comuna de residencia con un puntaje inferior o igual a 8500 puntos.
- De manera preferente que el usuario sea una derivación interna de los programas YO TRABAJO JOVENES o YO TRABAJO.
- Que no hayan participado previamente en el Programa o sus versiones equivalentes anteriores entre los años 2009 y 2011.

- Que cuenten con una idea de negocio que se pueda implementar.
- No se financiarán actividades de carácter ilegal o comercio informal.

3. Componentes y servicios

La estructura del programa Yo Emprendo Semilla contempla un componente denominado Servicio de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento, el cual considera las siguientes líneas de acción:

- Línea de Servicio de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento: Busca potenciar las capacidades personales de los beneficiarios para enfrentarse al mundo del trabajo, y desarrollar conocimientos y competencias técnicas necesarias para la implementación de una actividad laboral independiente o un micro emprendimiento.
- Línea de Financiamiento para el micro emprendimiento: Consiste en el traspaso de recursos para el financiamiento del plan de negocios del beneficiario. El ejecutor deberá apoyar la adquisición a través de su acompañamiento en la cotización y/o compra y en la etapa posterior a la adquisición, para apoyar el buen uso de sus recursos.

4. Actores Principales

- Dirección FOSIS: Define los a través de su concejo ejecutivo los objetivos y estrategias de la institución.
- Para las unidades internas tales como Fiscalía, Unidad de Auditoría, Subdirección de Gestión de Programas, Subdirección de Administración y Finanzas, Subdirección de Desarrollo Institucional, Subdirección de Personas, Departamento de Comunicaciones y Direcciones Regionales.
- Ejecutor: Público u OTEC, es quien ejecuta o implementa el programa.
- Microempresarios: Beneficiarios del programa, pueden ser invitados o venir por iniciativa propia. Entran al programa una vez que son seleccionados por los ejecutores, quienes aplican un instrumento para su selección.

- **DIPRES:** Tiene la misión de "velar por la eficiente asignación y uso de los recursos públicos en el marco de la política fiscal, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión. Lo anterior implica formular la Ley de Presupuestos, realizar modificaciones al presupuesto vigente por medio de decretos, elaborar los programas de caja mensuales y registrar el gasto mensual, efectivo y devengado por Institución". Monitorea los resultados a través del Balance de Gestión Integral.
- **Agente de Desarrollo Local:** Es el encargado de la gestión y el seguimiento de los proyectos. Durante la ejecución de los proyectos, el FOSIS tiene diseñado un sistema de supervisión de proyectos y programas con respaldo informático, en el que participan los ADL y los ejecutores intermediarios de los proyectos. En este sistema se registra la información de la ejecución y las variables relevantes tales como beneficiarios, fechas de inicio y término de la ejecución, aportes de otras instituciones, etc.

El sistema de supervisión a cargo de los ADL tiene por objetivo supervisar y controlar técnica y administrativamente los proyectos en el territorio, actividades que comprenden tanto el control financiero (rendiciones de cuenta) como el de ingreso de la información a los sistemas de información⁷. Los ADL son a la vez supervisados por un Gestor Territorial que reporta directamente al Jefe del Departamento de Gestión Territorial.

5. Etapas Proceso de Implementación Programa Yo Emprendo Semilla

El proceso de implementación puede expresarse en etapas, plazos, actividades, productos y verificadores, los que deben ser cumplidos por los ejecutores, quienes son supervisados por el FOSIS a través del ADL. A continuación en la Figura 11 se detallan las principales etapas del proceso.

Figura 11: Etapas proceso de implementación Programa Yo Emprendo Semilla.

⁷ Fuente: SÍNTESIS EJECUTIVA FOSIS, MIDEPLAN elaborada por la DIPRES, Noviembre2004.

ETAPA	PLAZO DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD
Selección	4 semanas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión Inducción equipo ejecutor - entrega de listados preselección 2. Presentación equipo ejecutor a contraparte municipal y entrega de preseleccionados 3. Convocatoria y realización de entrevistas a usuarios 4. Visitas a Terreno y aplicación Instrumento Diagnostico 5. Reunión Selección de usuarios. 6. Migración usuarios seleccionados SPP- SNU 7. Comunicación de Resultados
Servicios de apoyo integral	Capacitación y Elaboración de Plan de Negocio (4 semanas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesión de Inicio con usuarios 2. Taller básico: Desarrollo de capacidades emprendedoras. 3. Taller sobre prácticas de gestión de calidad. 4. Taller para elaboración del plan de negocio Planes de Negocios por usuario 5. Taller sobre comercialización de bienes y servicios. 6. Taller de educación financiera Informe de planificación y bitácoras 7. Preparación Planes de Negocios para aprobación inversión
	Financiamiento del Plan de Negocios (5 semanas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y Validación del Plan de Negocios 2. Adquisición de bienes, activos o productos. 3. Ingreso de información Línea Intermedia SNU 4. Planificación Asistencia Técnica y Acompañamientos
	Asistencia Técnica y Acompañamiento (14 semanas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión Informativa Financiamiento Complementario 2. Primera Sesión de Acompañamiento 3. Segunda Sesión de Acompañamiento 4. Taller Alfabetización Digital 5. Tercera Sesión de Acompañamiento 6. Reunión de Trabajo con ADL, para sanción de Financiamiento Complementario 7. Informar a contraparte Municipal sobre beneficiados con Financiamiento complementario 8. Convocatoria para informar a usuarios beneficiados 9. Elaboración Planes de Financiamiento complementario. 10. Revisión y Validación del Plan de Negocios Informes de Acompañamiento 11. Adquisición de bienes, activos o productos. 12. Ceremonia de Certificación por Participación
Cierre	5 semanas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesión individual de Cierre 2. Ingreso de Línea de Salida SNU 3. Sistematización Experiencias exitosas 4. Cierre Técnico - Entrega informe Final y Rendiciones 5. Revisión de información por parte del ADL 6. Cierre Administrativo - Tramita Resolución de Termino

Fuente: Elaboración propia desde Guía Metodológica Programa YES Regular

Para ver el detalle de los requisitos de las bases de licitación para la conformación del equipo de los ejecutores y los criterios con que se les evalúa, ver Anexo 5.

6. Indicadores de Desempeño del programa

A continuación se presentan los indicadores de desempeño presentados por el FOSIS a la DIPRES el año 2011, los cuales se mantienen sin variaciones hasta la fecha. Solo se mostrarán los relacionados con el producto estratégico asociados al emprendimiento y sus programas. El resto de los indicadores contenidos en el Balance de Gestión integral están asociados a la empleabilidad, al ámbito social y a los otros productos estratégicos que no se necesitan estudiar en profundidad.

Figura 12: Indicadores de desempeño y métrica exigidos al programa YES para la evaluación por parte de la DIPRES.

Nombre Indicador	Fórmula Indicador
Porcentaje de unidades económicas atendidas por el programa (Emprendimientos Sociales que obtienen certificación en competencias de atención a personas vulnerables en el año t, respecto del total de unidades económicas egresadas del programa en el año t)	$(\text{N}^\circ \text{ de unidades económicas del programa de Emprendimientos Sociales certificadas en competencias de atención a personas vulnerables en el año } t / \text{N}^\circ \text{ total de unidades económicas del programa de Emprendimientos Sociales egresadas el año } t) * 100$
Porcentaje de usuarios/as que aumentan sus ingresos en al menos un 10% de sus ingresos iniciales al egreso del Programa Apoyo a Actividades Económicas (y Emprende Más respectivamente), respecto del total de usuarios/as atendidos por el Programa	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios/as que aumentan sus ingresos en a al menos el 10\% de sus ingresos iniciales al egreso del Programa} / \text{N}^\circ \text{ total de usuarios/as atendidos por el Programa.}) * 100$
Porcentaje de operaciones de créditos cursadas, respecto del total de operaciones de crédito planificadas para el año t	$(\text{N}^\circ \text{ de operaciones de créditos cursados año } t / \text{N}^\circ \text{ total de operaciones de créditos planificados año } t) * 100$
Porcentaje de usuarios del Programa de Apoyo al Microemprendimiento (PAME) que terminan su intervención ocupados e incrementan sus ingresos el año t, respecto del total de usuarios del programa PAME que terminan la intervención en el año t	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios ocupados que Incrementan sus Ingresos Individuales tras ser atendidos por el Programa de apoyo al microemprendimiento y que culminan su atención en el año } t / \text{N}^\circ \text{ de usuarios desocupados que son atendidos por el Programa de apoyo al microemprendimiento y que culminan su intervención en el año } t) * 100$
Enfoque de Género	Hombres; Mujeres

Fuente: Elaboración Propia a partir del Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2011, del Balance de Gestión Integral del 2011.

Estos indicadores son muy importantes para el programa, en especial el *“Porcentaje de usuarios/as que aumentan sus ingresos en al menos un 10% de sus ingresos”* y el *“Porcentaje de usuarios del programa PAME que terminan su intervención ocupados e incrementan sus ingresos”*. Sin embargo, los indicadores anteriores no entregan mucha información relevante sobre el éxito del proceso de capacitación, ni tampoco del impacto sobre el aumento del nivel de ventas de los microempresarios posterior al taller, pues tener por lo menos un 10% más de ingresos no entrega ninguna información sobre el porcentaje o nivel efectivo de ingreso extra por sobre ese nivel, ni tampoco permite discriminar o dilucidar cuáles fueron las causas principales que explicarían dicho aumento, tanto entendiendo ese aumento como producto del proceso de capacitación como también producto de la entrega de nuevos insumos de producción. Tampoco se entrega información adicional sobre lo que ocurre en un periodo de tiempo posterior (por lo menos un par de meses), de manera de eliminar el efecto inmediato que genera la entrega de insumos y materiales adicionales en las ventas recientes del microempresario.

Otro aspecto importante que hay que mencionar tiene relación con que además del nivel de ventas, es necesario evaluar la rentabilidad del negocio, es decir, su utilidad, ya que si bien las ventas pueden crecer, las utilidades no necesariamente experimentan el mismo crecimiento, lo que debe monitorearse para evaluar de mejor forma el efecto de la capacitación. De hecho un cambio en los mecanismos de producción podría generar un aumento en el margen de utilidad sin existir cambio en las ventas, lo que también sería muy beneficioso para el microempresario.

7. Formación: Capacitación y Elaboración del Plan de Negocios.

La Formación en el programa YES forma parte del componente denominado Servicio de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento, el cual considera las siguientes líneas de acción:

a. Línea Servicios de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento

Busca potenciar las capacidades personales de los beneficiarios para enfrentarse al mundo del trabajo, y desarrollar conocimientos y competencias técnicas necesarias para la implementación de una actividad laboral independiente o un micro emprendimiento.

Se consideran las características específicas de los beneficiarios, tales como su formación, experiencia laboral previa y sus intereses en el área económica. Los servicios que se desarrollan en ésta línea pueden verse en la Figura 19:

Figura 13: Descripción Línea Servicios de Apoyo Integral para el Micro emprendimiento.

SERVICIO		DESCRIPCIÓN
Capacitación y Apoyo Técnico	Fortalecimiento y desarrollo de competencias blandas	Reconocer, fortalecer y desarrollar sus capacidades personales, con el fin de aumentar su habilitación laboral
	Formulación de planes de negocio	Capacitación y asistencia técnica en la identificación de la actividad económica a desarrollar, y en la elaboración del plan de negocio asociado a su implementación. Contempla asesorías técnicas en los procesos productivos, jurídicos u otros, entregados en forma directa, presencial y personalizada
	Comercialización de bienes y servicios	Capacitación y asesoría técnica en el posicionamiento de su producto o servicio en el mercado
	Gestión administrativa de la actividad económica	Capacitación y asesoría en la gestión de la actividad económica en desarrollo: administración, proveedores, clientes y otros emprendedores, calidad, educación financiera, consultoría productivas, asesoría legal, entre otras
Asistencia técnica y seguimiento a la implementación de las actividades económicas		Garantizar la correcta ejecución del plan de negocio financiado, así como también detectar, intervenir y resolver oportunamente los problemas derivados la implementación del negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de las "Bases Licitación Yo Emprendo Semilla Regular 2012"

Cualquiera de los servicios podrá desarrollarse en forma individual y/o grupal, teniendo en consideración el cumplimiento de los productos solicitados.

b. Línea de financiamiento para el microemprendimiento

El ejecutor debe garantizar la realización de los servicios asociados a la inserción laboral independiente o micro emprendimiento del beneficiario a través de la implementación de su idea de negocio. Excepcionalmente se podrá autorizar el financiamiento de planes de negocio que incluyan costos provistos por terceros distintos al ejecutor. El tipo de servicios que debe ponerse a disposición, es el siguiente:

- Fondo individual de financiamiento para la inserción laboral independiente: Incluye el traspaso de recursos al ejecutor para el financiamiento del plan de negocio, quien deberá apoyar la adquisición de los bienes e insumos necesarios para la implementación del plan de negocio a través del acompañamiento en la cotización y/o compra.

Este fondo financiará la implementación de los planes de negocio destinados a implementar y/o resolver problemas de carácter productivo, jurídico u otro de los usuarios y usuarias del programa, con el objetivo de generar una dotación de capital mínimo para el desarrollo del proyecto.

Los planes de negocio serán revisados por el Ejecutor y luego presentados para validación final del supervisor FOSIS. Se destinarán **CLP \$260.000** por plan de negocio (por usuario), los cuales pueden ser complementados por otras fuentes de financiamiento del beneficiario.

- Fondo complementario de incentivo para la inserción laboral independiente: De acuerdo a la definición de la Dirección Regional del FOSIS, se distribuirá al 35% de los usuarios de dicho territorio, considerando un monto aproximado de \$200.000 por plan de negocio financiado. Será evaluado en la fase de Asistencia Técnica y Seguimiento, a través de una mesa técnica entre el FOSIS y el ejecutor, quienes podrán invitar a otros actores que el FOSIS

considere relevante. Los criterios para la asignación complementaria son los siguientes:

- Compromiso del beneficiario en las actividades del proyecto (asistencia a capacitaciones, reuniones, oportuna entrega de documentación, entre otros).
- Resultado de la aplicación del Instrumento de medición de las 12 prácticas del Modelo de Gestión de Calidad.
- Implementación y proyección de la iniciativa productiva (registros, capitalización, reinversión, ventas, proyección de la iniciativa productiva, etc.).
- La actividad desarrollada es la principal fuente de ingreso del grupo familiar (usuarios jefes/as de hogar, número de usuarios que trabajan con algún miembro de la familia, entre otros).

Los criterios serán medidos y ponderados al 100% de los usuarios, generando un puntaje que permitirá comparar los resultados de los beneficiarios para seleccionarlos a través de un proceso transparente y concreto.

c. Estructura temática de la capacitación

La duración de cada sesión tendrá un mínimo de 2 horas diarias. Los usuarios deben asistir como mínimo un 90% de las clases presenciales para ser financiados en sus emprendimientos. Los grupos de personas no pueden superar a 25 usuarios por taller. Los talleres y su duración exigidos a los ejecutores son los presentados en la Tabla 4.

Tabla 4: Contenido Talleres de capacitación y duración horaria exigida a ejecutores.

Taller	Duración mínima en horas	Participación
Desarrollo de capacidades emprendedoras	8	13%
Prácticas de gestión de calidad	22	37%
Elaboración del plan de negocio	18	30%
Comercialización de bienes y servicios	8	13%
Educación financiera	4	7%

Fuente: Elaboración propia desde Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular.

Los contenidos de las capacitaciones también pueden clasificarse en términos de las áreas de contenidos que abordan, ver tabla 5:

Tabla 5: Clasificación temática contenido capacitaciones programa YES.

TEMAS	Duración mínima en horas	Participación
Habilidades Directivas y Capital Social	8	13%
Gestión del Negocio	52	87%

Fuente: Elaboración propia desde Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular.

Puede observarse entonces que prácticamente el 90% del tiempo destinado a capacitación se dedica a contenidos relacionados con la Gestión del Negocio, mientras que solo un 13% se destina al desarrollo de habilidades directivas. En el futuro y como parte de otro estudio debería revisarse esta asignación, pues las necesidades de los microempresarios varían no tan solo de acuerdo al tipo de negocio y a su nivel de ventas, sino también de acuerdo al nivel educacional de los beneficiarios, existiendo la intuición de que debería dedicarse más tiempo a las habilidades directivas, para paliar debilidades formativas formales de este sector (competencias remediales), que en gran parte no tuvo acceso a un nivel educacional deseable, tanto por su nivel académico como por su calidad.

Para ver los requisitos específicos establecidos por las bases de licitación del programa para el detalle de los contenidos, su asignación horaria y sus verificadores asignados en los talleres de capacitación ver Anexo 6. También se incluyen en ese Anexo los requisitos que impone el FOSIS a los ejecutores para el desarrollo de las actividades de los talleres.

IX. Diseño del SME

1. Análisis FODA del proceso de capacitación del programa YES

A continuación se muestra el resultado del análisis FODA producto de reuniones y entrevistas con directivos de la institución⁸.

Este análisis se ha centrado en aspectos institucionales del programa YES, considerando la inserción del programa dentro del FOSIS. Esto debido a que los aspectos directos de las problemáticas del proceso de capacitación se analizaron en el árbol de causas y efectos presentado anteriormente.

- FORTALEZAS
 - El FOSIS cuenta con oficinas regionales, las cuales permiten implementar el programa en todo el país manteniendo canales directos de información con el nivel central.
 - Existe una base metodológica única, la que permite establecer lineamientos centrales para las regiones, entregándoles al mismo tiempo espacio para que ajusten la implementación del programa de acuerdo a las necesidades locales características de los beneficiarios según sus requerimientos de capacitación.
 - La SGP declara la necesidad de rediseñar permanentemente los procesos del programa YES, incluyendo la capacitación, por lo que está abierta a recibir diagnósticos y propuestas para mejorarlo.
 - Existe una unidad de estudios en el FOSIS que puede hacerse cargo de temas de desarrollo institucional de la SGP.

⁸ Los nombre de los entrevistados específicos y sus cargos puede obtenerse en el Anexo 9.

- **DEBILIDADES**

- La SGP no cuenta con suficientes recursos para monitorear la implementación de la capacitación que realizan los ejecutores ni tampoco para el rediseño de la capacitación.
- El monitoreo de la capacitación está orientada a cumplimientos normativos y no a resultados, por lo que se hace difícil evaluar en profundidad el éxito del programa.
- Los niveles de participación de los beneficiarios en la evaluación del programa son limitados y dificultan recoger dichas experiencias para el mejoramiento continuo del programa.

- **OPORTUNIDADES**

- El rediseño de la capacitación y la posterior focalización del programa a resultados podría abrir la posibilidad de conseguir más recursos para el mejoramiento de sus componentes.
- Todavía existe una gran cantidad de la población que cumple con los objetivos del programa y que no ha recibido capacitación microempresarial.

- **AMENAZAS**

- El rápido y permanente cambio de las necesidades de los beneficiarios fomenta la obsolescencia del programa, debido a que la escasez de recursos del programa impide monitorear sus resultados y rediseñarlo adecuadamente.
- Los cambios de gobierno y el consecuente cambio en la definición de necesidades y énfasis de los programas del FOSIS impiden diseñar políticas a largo plazo en los programas y la institución en general.

2. Análisis de Objetivos del Programa YES

Para un estudio en profundidad de los objetivos del proceso de capacitación y su relación con los objetivos del programa YES que conlleve la generación de una propuesta, a continuación se plantean las siguientes etapas para conseguirlo:

- Presentar la matriz de marco lógico del programa: Con la idea de contrastar los planteamientos de la matriz con los objetivos del programa (sección a. de este punto).
- Presentar y fundamentar una propuesta de **ordenamiento de objetivos para el programa**, en términos de la generación de un marco lógico (objetivos global, intermedio y estratégico). Se ha incluido en el Anexo 10.
- Presentar y fundamentar una **propuesta de ordenamiento de objetivos para el proceso de capacitación** del programa (en términos de la generación de un marco lógico (objetivos global, intermedio y estratégico). Corresponde a la sección b. de este punto.
- Presentar y fundamentar una **propuesta de objetivos generales y específicos para el proceso de capacitación del programa**. Corresponde a la sección c. de este punto.
- Propuesta de **indicadores para los objetivos del proceso de capacitación** (Corresponde al punto 3 de este capítulo).

a. Matriz de Marco Lógico del Programa YES

Anteriormente en la descripción exhaustiva del programa, en la sección VIII.1, se presentaron los objetivos del programa. Debido a que un estudio en profundidad

requiere mayor precisión de los mismos en cuanto a su claridad y necesidad de ser medidos en tiempos y plazos específicos de acuerdo a las capacidades institucionales, debieron revisarse también los marcos lógicos del programa y las declaraciones de los objetivos estratégicos institucionales en el Balance de Gestión Integral del FOSIS.

Para estudiar la matriz de marco lógico del programa (que es enorme), se preparó el siguiente resumen a continuación en la Figura 14, con la idea de identificar claramente los aspectos más fundamentales del programa a través de su lógica vertical. Esta matriz si bien es del año 2011, se mantiene vigente hasta hoy y por lo menos el próximo año.

Figura 14: Matriz vertical de Marco Lógico programa YES.

Enunciado	Descripción
Fin	Personas desocupadas, mejoran sus condiciones de vida, interviniendo específicamente en la dimensión económica de la pobreza a través del desarrollo y uso de sus capacidades personales
Propósito	Beneficiarios(as) del Programa generan ingresos autónomos.
Componente	Servicio de Apoyo Integral para el Microemprendimiento
Actividades	Difusión de la Oferta Programática FOSIS, considerando las particularidades de cada región
	Diagnósticos y selección de los usuarios(as)
	Llamado a convocatorias, las que tendrán una periodicidad acorde con la Planificación Regional
	Evaluación de Proyectos, aplicando las pautas e instrumentos definidos para tal efecto
	Conformación de los Jurados Regionales para la selección y adjudicación de proyectos
	Elaboración de contratos y acuerdos operativos
	Constitución de garantías, cuando corresponda
	Ejecución de los proyectos: Implementación de las líneas de Servicio de Apoyo Integral y Financiamiento de planes de negocio
	Realización compras (implementación del Plan de Negocios en lo referido a inversiones y servicios específicos de apoyo al empleo) y apertura o depósito en cuenta de ahorro (cuando corresponda)
	Estudio de satisfacción de usuarios (as)
	Jornadas Juntos Ganamos
Subcomponente 1	Servicio de Apoyo Integral: Capacitación, Formación, Asistencia Técnica y Seguimiento
Subcomponente 2	Financiamiento de Planes de Negocio

Fuente: Elementos identificados desde la Matriz de Marco Lógico Programa YES, 2010.

Al estudiarse la matriz de marco lógico del programa puede observarse que los componentes y los subcomponentes asociados al propósito pueden dividirse en áreas temáticas para facilitar su análisis. El componente “Servicio de apoyo integral para el microemprendimiento” y su subcomponente “Servicio de apoyo integral: Capacitación, Formación, Asistencia Técnica y Seguimiento”, tienen asociadas las mismas actividades, salvo la relacionada con la adquisición de insumos, por lo que no tiene sentido repetirlas en ambos subcomponentes por temas de espacio y claridad. Las áreas o ámbitos temáticos identificables en las actividades son los siguientes: Difusión del programa, diagnóstico y selección de usuarios, implementación líneas o subcomponentes, gestión de ejecutores.

Como puede observarse la única diferencia entre el Componente y el Subcomponente 1 relativo a la capacitación es el referido a la adquisición de los insumos del plan de negocios.

Llama la atención que las actividades e indicadores tienen un enfoque casi estrictamente normativo y que el resultado del proceso de capacitación no se encuentra caracterizado en cuanto a sus resultados, por lo que tampoco existen mecanismos ni indicadores para monitorearlo ni medir su éxito.

Al comparar la matriz de marco lógico con los objetivos del programa, puede verse que el propósito concuerda con el objetivo general declarado en las bases del programa, lo que es coherente el diseño del programa, por lo que en términos declarativos existe coherencia entre los niveles de objetivos y el marco lógico, que establece los indicadores para medir tales objetivos.

A continuación en la Figura 15 se muestra la matriz horizontal de largo lógico, la cual incluye los indicadores y supuestos asociados al componente y subcomponentes definidos por el programa.

Figura 15: Matriz horizontal de Marco Lógico programa YES.

ENUNCIADO	INDICADOR	SUPUESTOS
PROPOSITO: Beneficiarios(as) del Programa generan ingresos autónomos.	Porcentaje de usuarios (as) que continúan desarrollando una actividad laboral que les genera ingresos, después de 6 meses de terminada la intervención del Programa	Se mantiene la voluntad de parte de las Municipalidades y de otros organismos involucrados de las comunas seleccionadas, para trabajar coordinadamente con el FOSIS y sus ejecutores
	Porcentaje de usuarios (as) que se declaran satisfechos y muy satisfechos con el Programa	Ejecutores cuentan con capacidades técnicas para entregar servicios adecuados a usuarios (as) del Programa
	Gasto promedio en M\$ por usuarios (as) insertos (as) en el mercado laboral	Existen condiciones de entorno favorables mínimas para el emprendimiento de nuevas iniciativas productivas
	Porcentaje del gasto de operación sobre la inversión total del Programa	Se mantienen valores de mercado de bienes y servicios necesarios de adquirir para el funcionamiento del plan de negocios
	Proporción de ejecución presupuestaria anual del Programa al mes de Octubre	Existen otras ofertas públicas y privadas complementarias de apoyo técnico y financiero que aumentan las posibilidades de sustentabilidad de los emprendimientos
COMPONENTE: Servicio Apoyo Integral	Porcentaje de usuarios (as) que accede a servicios de apoyo técnico para la inserción laboral	Los mismos del propósito
SUBCOMP. 1: Servicio de Apoyo Integral: Capacitación, Formación, Asistencia Técnica y Seguimiento	Porcentaje de usuarios (as) que accede a servicios de apoyo técnico para la inserción laboral	Se mantiene la voluntad de parte de las Municipalidades y de otros organismos involucrados de las comunas seleccionadas, para trabajar coordinadamente con el FOSIS y sus ejecutores
	Gasto promedio del Servicio de Apoyo Técnico por usuario en M\$	Ejecutores cuentan con capacidades técnicas para entregar servicios adecuados a usuarios (as) del Programa
		Existen otras ofertas públicas y privadas complementarias de apoyo técnico y financiero que aumentan las posibilidades de sustentabilidad de los emprendimientos
SUBCOMP. 2: Financiamiento de Planes de Negocio	Porcentaje de usuarios con planes de negocio financiados	Existen condiciones de entorno favorables mínimas para el emprendimiento de nuevas iniciativas productivas, en cada año de ejecución del Programa
	Gasto promedio en M\$ por Plan de Negocio Financiado	Se mantienen valores de mercado de bienes y servicios necesarios de adquirir para el funcionamiento del plan de negocios
	Porcentaje de usuarios (as) que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el financiamiento de sus Planes de Negocios	Existen otras ofertas públicas y privadas complementarias de apoyo técnico y financiero que aumentan las posibilidades de sustentabilidad de los emprendimientos
	Gasto promedio en M\$ por Plan de Negocio Financiado	

Fuente: Elementos identificados desde la Matriz de Marco Lógico Programa YES, 2010.

Los medios de verificación de la matriz de marco lógico, es decir, los organismos y mecanismos institucionales encargados de entregar la información necesaria de manera veraz y oportuna, han sido omitidos deliberadamente por temas de espacio.

los definidos por el programa son los cuatro siguientes: 1) Informes de Resultado del Programa, 2) Sistema Nacional de Usuarios (as), 3) Informe de Estudio de satisfacción de usuarios y finalmente 4) Reporte del Sistema Financiero Contable.

Al revisar las declaraciones de objetivos extraídas del marco lógico del programa puede decirse que ellas en términos generales presentan grados de consistencia que han permitido a la institución funcionar y materializar la implementación del programa de acuerdo a las dinámicas y evoluciones históricas institucionales que ha experimentado la institución. Se observa claramente que los objetivos presentados fueron diseñados para satisfacer los requerimientos específicos de la DIPRES, pero no consideraron relevante incluir otros aspectos también importantes para la evaluación del proceso de capacitación.

Para diseñar de manera más directa y apropiada los mecanismos de evaluación para el proceso de capacitación, se hace necesario identificar de manera muy básica y esencial los objetivos del programa y de la capacitación. Esta propuesta podría ser la base para desarrollar el rediseño de los objetivos del programa, cuyo cambio debe acordarse entre la dirección de la institución y la DIPRES.

b. Propuesta de ordenamiento de objetivos del proceso de capacitación del Programa YES

Luego de un análisis crítico de los planteamientos de la dirección nacional del programa YES sobre los objetivos del programa, a continuación se presenta una propuesta sobre la lógica vertical de su marco lógico. Esta propuesta no considera las actividades vinculadas a cada uno de los componentes por no ser estrictamente relevante para el planteamiento del problema de la capacitación y la categorización de sus objetivos.

- Objetivo Global (FIN)
 - Mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad

- Objetivos Intermedios (PROPOSITO):
 - Aumentar la capacidad de los beneficiarios de generar ingresos a través del desarrollo de un microemprendimiento

- Objetivos Específicos o Estratégicos (COMPONENTES):
 - Capacitar a microempresarios en habilidades directivas y de gestión del negocio
 - Construir un Plan de Negocios pertinentes a las necesidades de los microempresarios

Al comparar esta propuesta con los objetivos planteados en el marco lógico del programa puede observarse una diferencia significativa y otra de planteamiento, pero no de fondo. La diferencia significativa se refiere al propósito, donde el programa plantea que deben mejorarse los ingresos (entendido en este caso como el nivel de ventas), lo que en sí mismo no es un objetivo, si no un indicador de cumplimiento de objetivo planteado en el propósito. Esta diferencia puede explicarse porque el programa tiene metas y mecanismos de medición que deben rendirse ante la DIPRES, lo que obligaría al programa a ser más explícito de lo que las definiciones requieren. La diferencia menos significativa tiene que ver con la forma de plantear los objetivos, los cuales no están orientados a metas o acciones en el marco lógico del programa, así por ejemplo el primer subcomponente plantea la capacitación y la formación como un fin en sí mismo, pero no la vincula a resultados, los cuales tendrían que ver con el aumento de las competencias de los beneficiarios, siendo la capacitación una actividad y no un subcomponente. También puede observarse la misma lógica en el segundo subcomponente, el cual dice textualmente “Financiamiento de planes de negocio”, a pesar de que el objetivo del subcomponente no solo es financiar el plan, sino “Entregar insumos o herramientas pertinentes a las necesidades de los microempresarios”, financiar el plan de negocios es una actividad del subcomponente ya mencionado.

c. Objetivo general y específicos del proceso de capacitación del programa YES

Una vez planteados en forma general los objetivos del programa en la construcción de la lógica vertical del marco lógico, se procede a identificar y categorizar los objetivos de la capacitación del programa.

- Objetivo General
 - Mejorar la capacidad de los beneficiarios de generar ingresos a través de un microemprendimiento

- Objetivos Específicos
 - OE1: Mejorar las habilidades Directivas y el capital social de los microempresarios
 - Desarrollar las competencias personales de los microempresarios
 - Desarrollar las competencias relacionales de los microempresarios
 - Desarrollar las competencias innovativas de los microempresarios
 - Desarrollar las competencias estratégicas de los microempresarios

 - OE2: Mejorar las habilidades de Gestión del Negocio de los microempresarios
 - Identificar y aplicar términos y técnicas de gestión de negocios a los microemprendimientos.

 - OE3: Diseñar un plan de Negocios pertinente a las necesidades de los microempresarios.

La razón del porqué se incluye el capital social en las habilidades directivas, se explica porque las habilidades directivas actúan en los ámbitos relacionales del microempresario y quienes le rodean. Este ámbito es el espacio de acción y desarrollo

del capital social familiar y comunitario que generan sus interacciones y de las redes de contacto asociadas a su emprendimiento.

La capacidad de emprendimiento se plantea como una competencia separada de las habilidades personales porque la innovación es un proceso que vincula la capacidad de visualizar oportunidades del entorno con la capacidad de articular un negocio o emprendimiento. Si bien la capacidad de emprendimiento puede tener un componente de interacciones sociales, relacionales y vinculación con los estados de ánimo y la autoestima, éstas últimas no necesariamente están estrictamente asociadas a aspectos directos del negocio, como si lo está la capacidad de emprendimiento.

Las habilidades de gestión del negocio se separan de las habilidades directivas y de la capacidad de emprendimiento porque ellas actúan en el proceso productivo o implementación de un proyecto, mejorándolo y desarrollándolo, pero solo cuando ya se ha identificado la idea de negocio.

Cada objetivo estratégico está compuesto a la vez por otros sub-objetivos que contribuyen a su cumplimiento. Para identificar dichos objetivos se describe una reseña explicativa sobre lo que se espera que el microempresario sea capaz de desarrollar en un ámbito específico, de manera que el análisis de dichas competencias permitirá identificar con mayor claridad los sub-objetivos y posteriormente los indicadores asociados para su posterior medición y monitoreo. La idea de categorizarlos según temas también facilitará la focalización y ordenamiento de los esfuerzos de los ejecutores para obtener mejores resultados en el proceso de capacitación.

d. Ordenamiento de Competencias e Indicadores

Los indicadores y su cumplimiento están vinculados a los objetivos planteados y a mecanismos y tiempos de medición. Se debe considerar que el impacto causado en los microempresarios puede variar según el momento en que se midan, es decir, existen resultados que el programa de capacitación espera generar inmediatamente en los beneficiarios una vez terminado el curso (indicadores de resultado), y otros que necesitan un tiempo mayor para ser monitoreados (indicadores de impacto intermedio). Para facilitar la comprensión de los ejecutores se ha decidido clasificar los indicadores

según el área o ámbito de impacto relacionados con los objetivos específicos definidos. Se han clasificado los siguientes ámbitos:

- Habilidades Directivas
- Habilidades de Gestión del Negocio
- Ventas

Los indicadores se componen de un texto explicativo descriptivo, una métrica y un plazo para su medición. También se ha sugerido una meta deseable para alcanzar al término de la capacitación cuándo corresponda.

Los indicadores y sus metas fueron validados en reuniones y entrevistas con especialistas de la Subdirección de Gestión de Programas del FOSIS, con ejecutores y facilitadores y con psicólogos con experiencia en capacitación microempresarial, todos los cuáles han estado vinculados con el programa actual o su versión anterior, el ya mencionado PAME.

A continuación la Figura 16 presenta una tabla de resumen donde se vinculan el ordenamiento de objetivos del proceso de capacitación del programa con los indicadores (competencias) a los que está asociado la medición de su cumplimiento.

Figura 16: Objetivos e indicadores del SME del proceso de capacitación del Programa YES.

Objetivo		Indicador
Global	Mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad	Puntaje evaluación técnica Ficha de Protección Social (ajeno al FOSIS)
Intermedio	Aumentar la capacidad de los beneficiarios de generar ingresos a través del desarrollo de un microemprendimiento	Indicadores de Ventas (en base a entrevista)
Estratégicos	*) Capacitar a microempresarios en habilidades directivas y de gestión del negocio *) Construir un Plan de Negocios pertinentes a las necesidades de los microempresarios	Indicadores de Habilidades Directivas y de Gestión del Negocio (en base a entrevista)

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla de resumen donde se vinculan los objetivos estratégicos y los indicadores (competencias) a los que está asociado la medición de su cumplimiento.

Figura 17: Objetivos estratégicos del proceso de capacitación del Programa YES y sus indicadores asociados.

Objetivos	Ámbito de desempeño	Indicador
OE1: Mejorar las habilidades Directivas y el capital social de los microempresarios	Habilidades Personales	Autoestima
		Cambio en los estados de ánimo
		Aprendizaje permanente
	Habilidades Relacionales	Trabajo colaborativo
		Negociación y tratamiento de conflictos
		Redes de contactos
		Asociatividad
	Habilidades Estratégicas	Planificación
	Habilidades Innovativas	Capacidad emprendedora
Innovación		
OE2: Mejorar las habilidades de Gestión del Negocio de los microempresarios	Producción	Contabilidad
		Calidad del Producto
		Marketing
OE3: Diseñar un plan de Negocios pertinente a las necesidades de los microempresarios	Plan de Negocios	Incremento del nivel de ventas
		Incremento de utilidad

Fuente: Elaboración propia.

Como complemento se ha incluido además en el anexo 11 un apartado sobre indicadores de producto del proceso de capacitación, el cual no se ha agregado en esta sección debido a que corresponden a indicadores del programa y no del proceso de capacitación, por lo que trasciende los objetivos planteados en el estudio.

3. Indicadores del Proceso de Capacitación del Programa YES

A continuación se presenta el detalle de los indicadores asociados al proceso de capacitación, indicadores de habilidades directivas, de gestión del negocio y de ventas, de acuerdo a lo establecido como base para el Sistema de Monitoreo y Evaluación para el proceso de capacitación del programa YES.

a. Indicadores de habilidades directivas ⁹

Se entiende por habilidades directivas aquellas relacionadas con las capacidades de desplegar el talento en entornos complejos y cambiantes, es decir, un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades necesarias para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. A continuación se describen y definen las competencias asociadas a los ámbitos de realización en los que se despliegan las habilidades directivas.

i. Habilidades Personales

Dentro de las habilidades directivas, las habilidades personales definen la capacidad del microempresario para autogestionar los recursos de su personalidad, es decir, aquellos que le posibilitan mirarse críticamente, identificar su posición y reacción ante las situaciones que enfrenta, y aquellos que le permiten modificar su estado de ánimo y desarrollar el auto aprendizaje como una actitud de vida.

o Autoestima

⁹ La preparación de las competencias presentadas fue diseñada considerando el trabajo y la estructura presentada en tres diccionarios de competencias: 1) "Aprendizaje basado en competencias, una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas" de Aurelio Villa y Manuel Poblete, "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias", de Martha Alles y finalmente el "Diccionario de Competencias Laborales" del CDO Consulting Group.

El microempresario debe ser capaz de mejorar su autoestima: El mejoramiento de la autoestima es un factor muy relevante para el establecimiento de compromisos y la capacidad de negociación con proveedores y clientes, también para iniciar cualquier actividad productiva. Entenderse como microempresario y dimensionar el aporte de la microempresa como principal fuente de empleo del país es fundamental para revalorizar su aporte como actor fundamental para el desarrollo nacional.

Nombre	
Autoestima	
Descripción	
Autovaloración	El microempresario es capaz de valorar su trabajo y valorarse como persona, cuidando con especial interés en su presentación e higiene personal*
Valoración de pares	El microempresario siente que aquellos que lo rodean valoran su aporte y opinión **
Valoración social	El microempresario se siente capaz de ejercer sus derechos y asumir sus responsabilidades como ciudadano, conociendo parte de la oferta social pública municipal y/o estatal disponible para apoyar sus necesidades ***
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 80% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* También existen otros componentes de la autoestima que pueden afectar el desempeño del microempresario, tales como su capacidad de cultivar hábitos que cuiden y protejan su salud, en especial su alimentación y la actividad física

** "Aquellos que lo rodean" hace referencia a su familia o los grupos o comunidades a las que pertenece o frecuenta

*** En especial ser merecedor o beneficiario de políticas públicas específicas diseñadas para mejorar sus condiciones, capacidades y calidad de vida, tales como atención en consultorios, subsidios municipales, etc. Es importante señalar que a este nivel se hace deseable el acercamiento de los beneficiarios a los programas públicos, debido al grado de vulnerabilidad socioeconómica de los microempresarios.

Recordatorio sobre el formato: Además de la declaración del párrafo inmediatamente siguiente al título: “Autoestima”, puede verse en la figura anterior que existen descripciones de los 3 niveles de logro asociados a la competencia, así el primer nivel o nivel 1 (N1) está asociado a la “Autovaloración”, la cual está definida por el indicador descrito a su derecha. Respecto a las metas que se explicitan en las casillas siguientes, se tiene que “N1: 100% al finalizar el curso”, significa que se espera que un 100% de los microempresarios consiga ese nivel de logro, es decir, que un 100% de ellos sea “capaz de valorar su trabajo y valorarse como persona, cuidando con especial interés en su presentación e higiene personal”.

- Cambio en los estados de ánimo

El microempresario reconoce sus estados de ánimo y es capaz de modificarlos de acuerdo a los desafíos que enfrenta: El microempresario debe ser consciente de los estados de ánimo con los cuales enfrenta las situaciones cotidianas de su quehacer productivo. Luego de ser consciente de ellos debe identificar cuáles son los más apropiados para afrontar situaciones relativas a su negocio y a las relaciones con quienes le rodean, en especial compañeros de trabajo y relaciones con proveedores y clientes. Finalmente debe ser capaz de modificar sus estados de ánimo para lograr un mejor desempeño posible en dichos contextos.

Nombre	
Cambio en los estados de ánimo	
Descripción	
Identificación	El microempresario es capaz de describir su estado de ánimo y la forma en que este afecta sus actividades cotidianas
Contraste	El microempresario es capaz contrastar su estado de ánimo con el necesario para obtener el mejor desempeño posible frente a desafíos de su negocio *
Transformación	El microempresario es capaz de transformar su estado de ánimo para enfrentar con el mejor desempeño posible los desafíos de su negocio
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 50% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* Los desafíos pueden incluir por ejemplo relaciones con terceros o realización de tareas vinculadas a los procesos productivos

- Aprendizaje permanente

El microempresario cultiva una actitud de aprendizaje permanente (alusión indirecta al concepto Aprender a aprender): Cultivar una actitud de aprendizaje permanente es el componente más significativo para incrementar su productividad a mediano y largo plazo (también aplicable a otros múltiples contextos). El microempresario debe comprometerse con sus procesos de aprendizaje siendo consciente que solo él es responsable de incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr los objetivos que se plantee. Su capacidad de aprendizaje debe manifestarse también en los momentos de dificultad, persistiendo en el logro de sus objetivos y aceptando los fracasos como parte del proceso de aprendizaje, en contraste con la frustración inmovilizadora. El objetivo de este concepto implica incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos que antes se encontraban fuera del alcance del microempresario.

Nombre	
Aprendizaje permanente	
Descripción	
Declaración	Cuándo el microempresario identifica un problema del negocio que no puede resolver, debe ser capaz de reconocer y declarar que necesita ayuda en dicha materia
Compromiso	El microempresario es capaz de comprometerse con su aprendizaje y acudir a otros en busca de ayuda para aprender sobre el ámbito del problema y resolverlo
Persistencia	El microempresario es capaz de persistir en la resolución del problema mediante acciones concretas, considerando el error y el fracaso como parte del proceso de aprendizaje
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 80% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

ii. Habilidades Relacionales

Las habilidades relacionales determinan las formas y tipos de relación que el microempresario desarrolla con quienes le rodean, tanto los miembros de su familia como los de su trabajo o de las organizaciones sociales o personales que posea producto de las interacciones de su vida diaria.

o Trabajo colaborativo

El microempresario debe trabajar en equipo para el desarrollo de su negocio y ser capaz de mejorar su clima laboral: Las relaciones de los microempresarios con su entorno laboral son fundamentales para el éxito de su microemprendimiento. El microempresario debe ser capaz de crear un entorno respetuoso y de colaboración, que estimule el establecimiento de compromisos y logros colectivos y el reconocimiento de los aportes de sus integrantes. En segundo término los principios para el desarrollo del clima laboral también son aplicables a las relaciones con su familia y cercanos, considerando que muchas de las microempresas son de tipo familiar.

Nombre	
Trabajo colaborativo	
Descripción	
Inserción	El microempresario es capaz de insertarse en una dinámica de trabajo de grupo, colaborando activamente en el cumplimiento de las tareas de sus miembros
Clima laboral	El microempresario es capaz de contribuir al mejoramiento del clima laboral*, favoreciendo la comunicación entre los miembros del grupo y participando en el reparto equilibrado de tareas
Delegación de responsabilidades	El microempresario es capaz de delegar responsabilidades de manera que él pueda dedicarse a las labores prioritarias del negocio **
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 20% al finalizar el curso	

* Cultivando la cordialidad, el reconocimiento al aporte individual y la confianza de los miembros del grupo

** Labores prioritarias: Aquellas asociadas a áreas críticas que le permitan vender más o producir mejor

- **Negociación y tratamiento de conflictos**

El microempresario debe aumentar su capacidad de negociación con proveedores y clientes: El establecimiento de compromisos favorables para las partes del negocio debe realizarse en función de metas y plazos realistas y claros. El microempresario debe tener claridad sobre los límites hasta los cuales puede comprometer sus recursos y los de su contraparte sin experimentar pérdidas que dañen su negocio. Este compromiso debe ser bilateral, es decir, el microempresario se compromete a la entrega de un producto o servicio en determinadas condiciones de calidad y plazos previamente acordados, pero al mismo tiempo, el cliente y los proveedores se comprometen a cumplir su parte del acuerdo en base a los términos previamente establecidos por las partes.

Nombre	
Negociación y tratamiento de conflictos	
Descripción	
Escuchar y expresar	El microempresario es capaz de expresar con tranquilidad su posición frente a un problema, escuchando el punto de vista de su interlocutor
Identificación de ideas comunes	El microempresario es capaz de identificar en la discusión aspectos comunes de posible acuerdo con su interlocutor
Resolución	El microempresario es capaz de diseñar de forma ética distintos tipos de argumentaciones y estrategias para resolver el problema *
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 90% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 20% al finalizar el curso	

* Contiene la idea de ser capaz de generar propuestas alternativas y contraofertas. Por ejemplo si a un microempresario le encargan 5.000 sábanas en una semana (producto y plazo específico), sin contar con los recursos para satisfacer el pedido a tiempo, él debe ser capaz de declarar que no puede cumplir con el requerimiento en los plazos señalados, pero debe ofrecer una alternativa, por ejemplo declarar que sí puede hacerlo progresivamente en un plazo mayor, e incluso puede ofrecer otras especificaciones especiales de interés para el cliente que compensen la entrega fuera de plazo (por ejemplo colaboración en la distribución del producto, envoltorios especiales, etc)

- Redes de contactos

Desarrollar redes de contactos que contribuyan al desarrollo de su negocio: Las redes de contactos son un componente fundamental para el éxito del negocio, pues abren posibilidades de nuevos emprendimientos, pero también permiten aumentar la productividad mediante adquisiciones de insumos en mejores condiciones, conocimiento de nuevos mecanismos de producción más eficientes o el descubrimiento de nuevos nichos de clientes o posibilidades de nuevos negocios. El microempresario debe ser capaz de identificar actores clave en las redes de contactos relativas a su negocio, y también diseñar estrategias de acercamiento y cultivo de dichas relaciones para hacerlas sostenibles en el tiempo. Entre los componentes fundamentales de esta red podrían mencionarse los clientes y proveedores. Así la identificación, retención y el crecimiento de ellos podrá ser aprovechado por el microempresario para planificar las actividades productivas y aumentar el nivel de ventas del negocio.

Se consideran redes de contacto todas aquellas personas que están relacionadas con alguna etapa del microemprendimiento, tanto con el proceso de producción, venta y posventa. Las redes de contacto pueden evaluarse según su calidad y cantidad. La calidad de la red es difícil de evaluar debido a la dificultad de establecer el impacto de sus componentes en la productividad del microemprendimiento. Una aproximación para su evaluación es primero evaluar la cantidad de personas involucradas en el ciclo de vida del negocio y segundo la cantidad de tiempo semanal que el microempresario

dedica para cultivar su red a través de conversaciones y encuentros relevantes para el negocio y sus posibilidades.

Nombre	
Redes de contacto	
Descripción	
Identificación	El microempresario es capaz de identificar actores clave para el desarrollo actual y futuro de su negocio*
Gestión	El microempresario es capaz de gestionar su lista de sus clientes y redes de contacto, clasificándolos según su importancia en el negocio **
Fortalecimiento	El microempresario es capaz mantener, desarrollar y expandir su red de contactos dedicando tiempo o realizando atenciones especiales hacia estos ***
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 80% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* Clientes, proveedores, colegas o terceros que posean información o recursos clave para el desarrollo del negocio

** Con sus nombres, teléfonos, direcciones o el correo electrónico correspondiente

*** Por ejemplo a través de reuniones, almuerzos, encuentros para tratar aspectos de su negocio, un trato cordial, cumplir a tiempo con los compromisos, o facilitar aspectos de su relación a través de alguna "atención" especial.

○ Asociatividad

El microempresario debe fortalecer su capacidad de colaboración y asociación para obtener mejores resultados en su negocio (Asociatividad): La asociatividad es la capacidad de generar relaciones colaborativas con personas o grupos para el desarrollo del negocio. Esto permite a los microempresarios ser más eficientes en sus procesos productivos, además de aumentar las posibilidades de sus negocios. También puede, en segundo término, contribuir a mejorar su calidad de vida a través del establecimiento de relaciones con su comunidad y de las organizaciones sociales que

la comunidad establece para satisfacer problemáticas territoriales y funcionales del lugar en que se encuentra inserta. Estas organizaciones pueden ser por ejemplo juntas de vecinos, clubes deportivos, clubes del adulto mayor o centros de madres. Se hace necesaria desarrollar la capacidad de establecer compromisos y cumplirlos, además de confiar en un tercero, identificando límites para las relaciones, de manera de evitar abusos.

Nombre	
Asociatividad	
Descripción	
Identificación necesidades	El microempresario es capaz de identificar en qué áreas de su negocio podría establecer compromisos con sus redes de contacto para mejorar aspectos relevantes de su negocio
Identificación interesados	El microempresario es capaz de identificar en sus redes de contactos posibles interesados en establecer compromisos para mejorar aspectos relevantes de su negocio
Compromiso	El microempresario es capaz de mejorar aspectos relevantes de su negocio estableciendo compromisos específicos con sus redes de contactos, según sus recursos y capacidades disponibles
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 40% al finalizar el curso	
N3: 20% al finalizar el curso	

Un ejemplo clásico de asociatividad podría ser la compra colectiva de insumos entre microempresarios, de manera de disminuir el costo al comprar a precio de mayoristas. Para el ejemplo del punto anterior sobre las sábanas, también podría aplicarse el concepto de asociatividad, ya que si el microempresario no es capaz de cumplir con el pedido a tiempo, puede comprar a otro microempresario conocido la cantidad faltante a un precio mayorista, de manera de cumplir el requerimiento a tiempo, así si bien ganaría un margen menor por las unidades faltantes, no correría el riesgo de perder el cliente. Este ejemplo también podría aplicarse a insumos para el hogar, por ejemplo realizar las compras colectivamente en un supermercado, el cual representaría un ahorro no menor considerando el nivel de ingresos y la vulnerabilidad socioeconómica de los microempresarios

Otra forma de medir el efecto de las redes de contacto y la Asociatividad es a través del impacto económico que genera en el negocio (nivel de ventas y utilidad), pudiendo ser capturado en el indicador de Emprendimiento o innovación.

iii. Habilidades Estratégicas

Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un propósito. Así una estrategia puede diferenciarse de una planificación, en que la estrategia es un plan de acción completo, es decir, la estrategia podría estar compuesta de varios planes y sus sub-planes.

El establecimiento de metas pertinentes en el negocio tiene que ver con el desarrollo del pensamiento estratégico, entendido como la capacidad del microempresario para aprovechar sus fortalezas y oportunidades para lograr en su negocio una ventaja sostenible en el largo plazo, a través de estrategias que exploten sus ventajas competitivas. Requiere ser muy consciente de las necesidades de sus clientes y de cómo su negocio se inserta en el mercado. Permite anticiparse a las necesidades del mercado.

Nombre	
Planificación	
Descripción	
Identificación de metas	El microempresario es capaz de identificar metas específicas en el corto, mediano y largo plazo*
Organización de recursos	El microempresario es capaz de organizar su trabajo personal de acuerdo a sus metas, identificando y previendo las tareas y recursos necesarios para conseguir los resultados deseados
Cumplimiento de planes	El microempresario es capaz de cumplir progresivamente las metas que se ha propuesto, en los plazos estipulados por él mismo
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 80% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* Los tres niveles de competencias identificados pueden medirse en plazos distintos, se sugieren inicialmente dos semanas de anticipación para el corto plazo, dos meses para el mediano plazo y un año para el largo plazo. El objetivo es que el microempresario sea riguroso para planificar sus metas, pero también se busca que sea capaz de diseñar y evaluar sus propias metas permanentemente hacia el futuro. Las metas para cada nivel descritas en la tabla están pensadas para el mediano plazo, ellas podrían redefinirse de acuerdo a los resultados de la primera medición.

Podría contribuir al desarrollo de esta competencia la entrega de material didáctico de parte del FOSIS, por ejemplo una libreta, en la cual el microempresario registre sus metas a corto, mediano y largo plazo, invitándoles a diseñar planes y metas explicitando los recursos necesarios para cumplirlas.

iv. Habilidades innovativas

La innovación es la acción deliberada de introducir nuevos componentes o procesos en un sistema u organización para la obtención de un mejor resultado o producto. La innovación es intencional y requiere una actitud y posición personal para pensar, analizar y abordar la realidad de otra manera, buscando y aplicando nuevos métodos de manera constructiva, creativa y transformadora.

o Capacidad emprendedora

"Emprendimiento: El microempresario debe ser capaz de visualizar oportunidades del entorno para convertirlas en ideas de negocios. La capacidad de identificar oportunidades es fundamental, pero está incompleta si el microempresario no logra vincularla con sus recursos y posibilidades para materializar la idea del negocio a través de un plan y estrategias ad hoc.

El microempresario debe ser capaz de comprometer recursos para explotar una oportunidad asumiendo los riesgos que esto conlleva, con visión de futuro y confianza.

Nombre	
Capacidad emprendedora	
Descripción	
Identificación	El microempresario es capaz de identificar permanentemente en su entorno oportunidades de negocio *
Diseño	El microempresario es capaz de diseñar una planificación que articule sus recursos para implementar la oportunidad de negocio ya visualizada
Implementación	El microempresario es capaz de implementar su oportunidad de negocio, considerando los errores y fracasos previos como parte de su proceso de aprendizaje
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 50% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* Contribuirá a una identificación pertinente y realista de oportunidades que ellas sean identificadas desde los recursos y productos del microempresario.

Para medir el impacto de la capacidad emprendedora en el negocio del microempresario, es necesario calcular la cantidad de dinero que este genera por la inclusión de nuevos productos en el negocio (así se establece una diferencia con medición económica de la innovación, donde no se incluyen los productos nuevos). La cantidad de dinero generada por los emprendimientos del microempresario pueden medirse monetariamente de la misma forma planteada en el indicador de “Nivel de Ventas”, ya presentado.

Esta competencia incluiría la independencia, entendida como la capacidad de tomar las propias decisiones. Esta competencia es relevante debido a que alrededor del 90% de las personas que se capacitan en el programa son mujeres, para las cuales muchas veces es difícil generar independencia económica de sus parejas, debido al contexto machista imperante en el nivel socioeconómico de los beneficiarios.

- Innovación

El microempresario debe ser capaz de implementar deliberadamente innovaciones en su negocio. Debe ser capaz de identificar las limitaciones y puntos débiles de sus métodos de trabajo, y diseñar nuevos procedimientos, acciones o procesos innovadores que conduzcan a obtener mejores resultados en los desafíos de su emprendimiento.

Nombre	
Innovación	
Descripción	
Identificación	El microempresario es capaz de identificar limitaciones y debilidades en sus prácticas de negocio
Diseño	El microempresario es capaz de diseñar una planificación que articule sus recursos para implementar innovaciones en sus prácticas de negocio *
Implementación	El microempresario es capaz de implementar innovaciones en sus prácticas de negocio, considerando los errores y fracasos previos como parte de su proceso de aprendizaje
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* Incluye todas las etapas del ciclo productivo

Para medir el impacto de la innovación en el negocio del microempresario, es necesario calcular la cantidad de dinero que la innovación genera, más allá de la cantidad de innovaciones que el microempresario es capaz de implementar en su negocio, las cuales no necesariamente tienen un efecto real sobre los ingresos y la utilidad. El impacto de las innovaciones puede incorporar mediciones económicas tanto en la transformación de los atributos de dichos productos o finalmente en los ahorros de costos producto de las innovaciones en los mecanismos de producción. Dichas consideraciones pueden medirse monetariamente de la misma forma planteada en el indicador de “Nivel de Ventas”, ya presentado.

b. Indicadores de gestión del negocio

Para la selección de las competencias asociadas a la elaboración del plan de negocios se identificaron primero los elementos que le dan coherencia en cuanto a su implementación, y posteriormente se estudiaron los componentes tradicionales más fundamentales. Así se evitaría agregar elementos que si bien pueden ser importantes para el negocio, desviarían la atención del ejecutor y le impedirían enfocarse con mayor fuerza en la implementación del plan de negocios, el cual como se dijo antes, es el elemento más fundamental del proceso de capacitación, en cuanto a que materializa las capacidades y recursos del microempresario, y proyecta su negocio hacia el futuro según su propia planificación.

Los criterios identificados se explican en la siguiente Figura:

Plan de Negocios	
Criterio	Descripción
Plazos	El microempresario debe ser capaz de diseñar estrategias y planificaciones de implementación que consideren el corto, mediano y largo plazo
Recursos	El microempresario debe adquirir insumos cuya utilización en sus estrategias de negocios consideren sus recursos económicos, humanos y las competencias necesarias para la materialización del plan
Flexibilidad	El microempresario debe ser capaz de modificar sus estrategias y planificación de acuerdo a posibles cambios en su entorno productivo, mercado o pronósticos

A continuación se presenta la evaluación de los elementos fundamentales de la gestión del negocio, varios de los cuales dan forma y componen el plan de negocios diseñado por el beneficiario. Por motivos de claridad se ha decidido separar los elementos relacionados con la gestión del negocio, prefiriendo evaluar el plan según el nivel de ventas y la utilidad del plan en la siguiente sección.

i. Contabilidad

El microempresario debe ser capaz de llevar un registro contable básico de los flujos de dinero de su negocio: Debe ser capaz de identificar y calcular sus ingresos, los costos fijos y variables, y el margen de ganancia por productos de su negocio.

Finalmente debe calcular las utilidades de su negocio. El manejo de estos términos tiene por objetivo que el microempresario sea capaz de llevar un registro contable básico y mensual de su negocio, para lo cual será indispensable separar del libro del negocio los registros de los flujos de dinero producto de los gastos de su hogar (aspecto fundamental para los negocios familiares)

Nombre	
Contabilidad	
Descripción	
Identificación	El microempresario debe ser capaz de identificar aquellos flujos de dinero que corresponden a las actividades de su negocio, diferenciándolos de aquellos que corresponden a los de su hogar
Separación	El microempresario debe ser capaz de registrar en un listado los flujos de dinero de su negocio, separados de los gastos de su hogar
Cálculo de términos	El microempresario debe ser capaz de incluir en su listado de flujos de su negocio una tabla que especifique por lo menos mensualmente ingresos, costos fijos y variables, margen por producto* y la utilidad de su actividad
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* El margen por producto aplica si es que el microempresario vende más de un producto o tipo de producto, por ejemplo frutas y verduras, o zapatos y chalecos, etc. Puede incorporarse un componente de estacionalidad si es que el microempresario cambia su producto según la estación del año. La ventaja de calcular el margen de los productos por sobre la utilidad del negocio, es que la utilidad entrega una información agregada, mientras que el margen permite identificar la rentabilidad de los distintos productos de manera que el microempresario pueda identificar aquellos más rentables, con la idea de distribuir y planificar de mejor forma su inversión y recursos.

Podría ayudar al registro de la contabilidad básica que FOSIS diseñara un cuaderno de apuntes que contenga solo los elementos básicos mencionados que el microempresario debe registrar, y alguna sugerencia de formato que facilite su cálculo y ordenamiento de información y conclusiones. Además podría incluirse una nota donde

se invite a distribuir una parte de las utilidades para el microempresario y otra para la inversión en el negocio.

ii. Calidad del Producto

El microempresario debe ser capaz de identificar aquellas características de sus productos que son valoradas por sus distintos tipos de clientes. Luego de ser identificados las posibles brechas con los requerimientos de los clientes, debe ser capaz de modificar las características de sus productos para satisfacer de mejor forma los requerimientos de sus clientes.

Nombre	
Calidad del producto	
Descripción	
Identificación del cliente	El microempresario es capaz de identificar sus distintos tipos de clientes* con sus requerimientos específicos y la relevancia** para su negocio
Evaluación producto	El microempresario es capaz de evaluar en qué medida las características de sus productos satisfacen requerimientos específicos de sus distintos tipos de clientes
Rediseño del producto	El microempresario es capaz de implementar modificaciones en las características de sus productos para satisfacer requerimientos específicos de sus distintos tipos de clientes
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

* Identificación del Cliente: El microempresario debe identificar claramente clientes o grupos de clientes con sus necesidades y requerimientos específicos, es decir, con especificaciones sobre lo que ellos valoran en los productos del microempresario. Así el microempresario podrá destinar recursos especiales en los aspectos que los clientes más valoran, y podrá ahorrar recursos en los aspectos que los clientes no consideran tan necesarios.

** Por relevancia se entiende el porcentaje o participación que tiene el cliente en la producción o ventas del negocio: alta, mediana o mediana

Un aspecto también significativo en el rediseño de un producto es la comparación del producto propio con la competencia inmediata. Por ejemplo si un microempresario produce tortas, no tiene sentido competir con una gran cadena de supermercados, porque no se puede competir con ellos en términos de costo-calidad para un producto indistinguible. Distinto sería si el microempresario identificara un nicho específico de clientes y modificara los atributos de sus productos personalizando las tortas según esos requerimientos (por ejemplo colores, sabores, nombre del festejado, ocasión de la celebración, etc).

iii. Marketing

Una vez identificadas las características del producto que valoran los distintos tipos de cliente del microempresario, este debe ser capaz de diseñar estrategias de difusión que posicionen su producto en aquellos mercados donde habiten sus nichos o grupos específicos de clientes. Las estrategias de Marketing se posicionan posteriores al concepto de calidad porque es necesario primero definir el tipo de producto con sus características y cliente para diseñar estrategias de publicidad y promoción.

El diseño e implementación de estrategias de marketing supone que el producto ya ha sido modificado o rediseñado según los requerimientos específicos de los distintos tipos de clientes del microempresario

Nombre	
Marketing	
Descripción	
Identificación del cliente	El microempresario es capaz de identificar aquellas características de sus productos que satisfacen requerimientos específicos de sus distintos tipos de clientes
Diseño de estrategias	El microempresario es capaz de diseñar estrategias y mecanismos de promoción o publicidad para sus distintos tipos de clientes
Rediseño del producto	El microempresario es capaz de poner a disposición de sus distintos tipos de clientes publicidad sobre su producto
Momento de medición	
Al inicio y final del curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación	
Meta	
N1: 100% al finalizar el curso	
N2: 60% al finalizar el curso	
N3: 30% al finalizar el curso	

Existen distintas formas de diseñar estrategias de marketing, algunas de ellas recomiendan partir primero reflexionando sobre el cliente, y después examinar el propio producto o servicio. En este trabajo se realiza la reflexión inversa, es decir, se parte primero reflexionando sobre las características del producto para después vincularlas a necesidades del cliente. Esta forma de razonamiento se justifica porque es más natural para este tipo particular de microempresario iniciar su reflexión desde lo que es más cotidiano y conocido para él, es decir, el producto que el vende, el cual también obedece a una historia y reflexión anterior.

c. Indicadores de Ventas

Los siguientes indicadores evalúan la materialización del plan de negocios una vez terminado el programa de capacitación. Algunos de los elementos componentes del plan ya fueron evaluados en la sección anterior de gestión del negocio. A continuación se evaluará la capacidad de materializar el plan en ventas efectivas, como último producto del proceso de capacitación.

i. Incremento del nivel de ventas

Contar con % de incremento en el nivel de ventas mensuales de los microempresarios entregará al programa información relevante en 3 aspectos. Primero sobre la cantidad de microempresarios que se encuentran con trabajo (ventas mayores que cero), segundo sobre el tamaño de los microemprendimientos en términos de sus flujos de dinero, pudiendo clasificarse posteriormente en rangos que entreguen información sobre los tipos de grupos de microemprendimientos según ventas mensuales u otro plazo que se especifique, pudiendo construir histogramas de frecuencia. Finalmente estadísticas sobre el promedio y dispersión del nivel de ventas. Para todo ello será necesario registrar no solo el incremento en el nivel de las ventas, sino también registrar el valor de las ventas mensuales en los plazos señalados.

Nombre
Incremento del nivel de Ventas
Descripción
El incremento en las ventas del microempresario debe medirse en términos. Hay que ser cuidadoso con aquellos microemprendimientos que poseen componentes de estacionalidad, para los cuales debe compararse el nivel de ventas con el del año anterior a la misma fecha. En caso de existir estacionalidad debe extenderse el periodo de evaluación a 6 meses y 1 año después de realizado el curso. El indicador debe expresarse en términos del % de incremento de ventas.
Momento de medición
Durante el curso, 1, 2, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la capacitación
Métrica
$[\text{Ventas mes } (t+1) - \text{Ventas en } (t)] / \text{Ventas en } (t), t=0,1,2,3,6,12. t=0 \text{ es al inicio del curso.}$
Meta
Se sugiere que la meta se calcule en función del promedio de la primera medición

Nota: Se hace necesario contar con el nivel de venta de cada uno de los momentos de consulta, para estudiar la evolución de las ventas posterior a la capacitación (algunos beneficiarios no cuentan con un emprendimiento, por lo que deberá medirse una vez implementada su idea de negocio)

ii. Incremento de utilidad

Tener información sobre el nivel de utilidad además del nivel de venta es muy relevante debido a que da cuenta sobre cambios en los mecanismos de producción del microempresario, y no solamente de incrementos de la producción que podrían explicarse en parte por el subsidio en insumos que entrega el programa. Si bien es importante registrar las variaciones en la utilidad, también es importante registrarla mensualmente, para estudiar su relación con el tamaño de los microemprendimientos. En caso de tratarse de un negocio que aún no se implementa, deberá omitirse su valor, para diferenciar el valor cero de aquellos emprendimientos que no generan utilidades, pero sí tienen actividad económica.

Nombre
Incremento de utilidad
Descripción
El incremento de utilidad de los microempresarios debe medirse en términos mensuales 1, 2 y 3 meses después de terminado el curso. Hay que ser cuidadosos con aquellos microemprendimientos que poseen componentes de estacionalidad, para los cuales debe compararse el nivel de ventas con el del año anterior a la misma fecha, de manera de no confundir un descenso en las ventas con una baja en la productividad. En caso de existir estacionalidad debe extenderse el periodo de evaluación a 6 meses y un año después de realizado el curso.
Métrica
$[\text{Ventas mes } (t+1) - \text{Ventas en } (t)] / \text{Ventas en } (t)$, $t=0,1,2,3,6,12$. $t=0$ es al inicio del curso.
Meta
Se sugiere que la meta se calcule en función del promedio de la primera medición

4. Fuentes de información de los indicadores

Para medir el nivel de cumplimiento de los indicadores sobre el nivel de ventas y las competencias desarrolladas en el proceso de capacitación, el FOSIS debe diseñar una entrevista en base a lo presentado en este estudio, la cual puede ser aplicada por los ejecutores a los beneficiarios en los tiempos mencionados en los indicadores. Este diseño es un trabajo de especialistas, pero es posible debido a que ya se ha establecido con claridad lo que se desea medir y los niveles específicos y la profundidad que la medición debe incorporar. La implementación de esta encuesta, además de diseñar cada pregunta, presenta niveles de desempeño en los ámbitos definidos que pueden medirse de por lo menos dos formas distintas, una binaria del tipo “cumple” o “no cumple”, y otra más gradual, donde pueden incorporarse matices, como la escala de Likert, que incorpora cinco estados graduales desde el total desacuerdo, al total acuerdo en la afirmación consultada. A priori **se recomienda la construcción de una entrevista cuyo cuestionario incorpore una calificación del tipo escala Likert**, debido a que los niveles presentan matices en los logros, que no necesariamente son captados por una evaluación del tipo binario (cumple o no cumple)

La aplicación de la entrevista podría incorporarse en el actual sistema de control del programa, el cual exige por lo menos cinco acercamientos al beneficiario: Dos de ellos durante el proceso de capacitación (al inicio y al final de la capacitación), y otros tres en los tres meses subsiguientes al término del proceso de capacitación, durante los cuales se chequea si el microempresario necesita asesoramiento técnico en el proceso de implementación de su plan de negocio. La mayoría de los indicadores presentados sugieren estos cinco momentos de medición como apropiados, pero además incorporan otros dos momentos: seis y doce meses una vez finalizado el proceso de capacitación. La incorporación de las mediciones posteriores estará sujeta a los recursos con que el programa cuente de acuerdo a su presupuesto. El diseño ha sugerido a priori 5 momentos para la evaluación, pensando en un óptimo que incorpore el componente de estacionalidad. Sin embargo también puede aplicarse en 3 momentos distintos posteriores a la capacitación, que corresponden a las visitas que obligatoriamente realizan los ejecutores al momento de prestar apoyo técnico y asesoría en la implementación del plan de negocios, 1, 2 y 3 meses después de haber finalizado el proceso de capacitación.

5. Línea Base

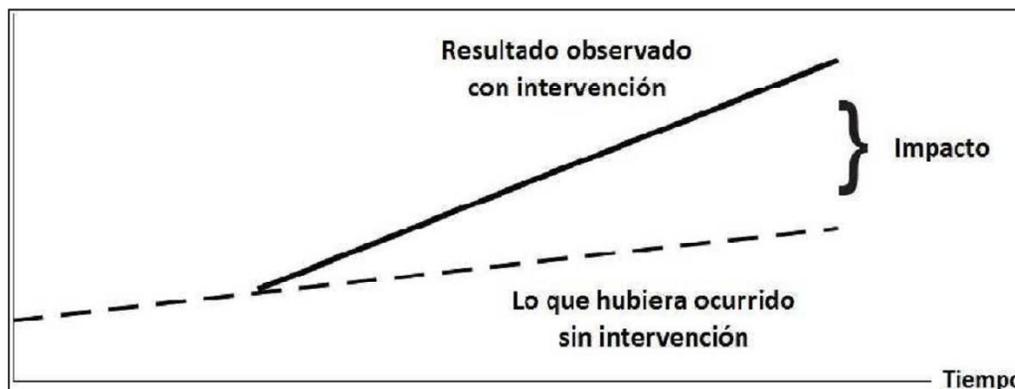
La línea de base es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto, y permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, o sea establece el punto de partida de la intervención, permitiendo identificar las diferencias observadas en los beneficiarios gracias a la intervención.

Si bien hoy existe una línea base, que se implementa cuando los beneficiarios entran al programa de capacitación, se decidió incorporar el concepto debido a que los nuevos mecanismos de evaluación cambiarán radicalmente la forma en que se mide el resultado del programa y el impacto sobre los beneficiarios.

La nueva información recopilada será fundamental para los nuevos procesos de rediseño que vienen en el futuro, por lo que el concepto de línea base si bien puede confundir debido a que el programa ya ha sido implementado, también es pertinente

para el contexto organizativo actual. La Figura 17 muestra gráficamente la utilidad del concepto en la identificación del impacto del programa.

Figura 17: Medición de impacto



Esta aclaración tiene sentido porque al momento de hacer la primera medición es muy seguro que cambiarán las percepciones que se tienen sobre el resultado de la capacitación, es decir, se explicitarán de forma matizada las mayores fortalezas y debilidades en los resultados de los talleres. Por otra parte el establecimiento de la línea base podría determinar un cambio en la frecuencia o forma de las mediciones, tanto por considerar que hay competencias que no cambian mucho en el tiempo, como por querer recabar mayor información sobre ciertas áreas de la capacitación, incluso profundizando la medición de algunas competencias.

6. Recursos y estrategias para la implementación

Para financiar la entrevista el programa debiera financiar los costos de la medición, los cuales podrían ser incorporados en las licitaciones para abaratar costos. Los otros costos asociados al diseño y pruebas de la entrevista a implementar podrían ser absorbidos por la unidad de estudio o externalizados a terceros a través de contratos de honorarios.

Una vez aplicada la encuesta procedería la etapa de análisis de resultados para el rediseño del programa, el cual podría ser gestionado por la unidad de estudios del FOSIS

Respecto a las estrategias, tenemos que las mayores dificultades para implementar cambios en las políticas de instituciones como el FOSIS, se presentan principalmente desde dos problemáticas. La primera es que las subdirecciones focalizan los recursos en los proyectos o énfasis de la dirección, la cual tiene una agenda propia y prioridades propias identificadas de antemano, por lo que cualquier petición de recursos inevitablemente pasará por un filtro semi ideológico que podrá potenciar o frenar la iniciativa. La segunda dificultad, también relacionada con la primera, es el efecto que tienen las dinámicas de los periodos presidenciales sobre este tipo de servicios, pues si bien el mandato presidencial pareciera ser un periodo de tiempo razonable para el diseño de una política, cuando se trata de instituciones muy jerarquizadas y relacionadas o dependientes de otros ministerios, el periodo del mandato no es suficiente para diseñar e implementar una política pensando en el largo plazo, por lo que muchos planes ya diseñado con grandes esfuerzos no necesariamente logran materializarse ni obtienen la continuidad deseada.

Considerando estas dificultades se hace necesario diseñar estrategias para materializar los cambios propuestos. La principal consistiría en convencer a la dirección actual de la necesidad de implementar sistemas de monitoreo en el programa, intentando argumentar desde los objetivos estratégicos que se han fijado desde la dirección para el periodo. Posterior a eso habría que dialogar con el Ministerio de Desarrollo Social, quien a su vez tendría que hacerlo con el sectorial del Ministerio de Hacienda, por lo que se tendría que diseñar un relato consistente con los objetivos de dicho ministerio.

Si bien el FOSIS no maneja grandes cantidades de dinero en consideración al de otros programas, podría argumentarse desde los efectos que podría tener el monitoreo y la evaluación como fuentes de entrega permanente de resultados para el mejoramiento continuo de la institución y su profesionalización, que va muy en la línea de lo que el Ministerio de Hacienda pretende lograr en el sector público.

X. OTRAS RECOMENDACIONES

A través de las recomendaciones se busca hacerse cargo de las problemáticas planteadas en la sección de identificación de causas y efectos del problema, de la sección III de justificación del problema.

La elaboración del Sistema de Monitoreo y evaluación posee especial relevancia porque puede contribuir a la mejora de distintas áreas del programa, a continuación se elabora una lista de las más significativas en orden de impacto:

- Gestión y Evaluación de ejecutores: selección e innovación.

Hoy la evaluación a ejecutores esta básicamente diseñada en términos normativos y de requisitos sobre la cantidad de recursos humanos que dedican a ciertas actividades, dando cuenta de la necesidad de incluir criterios de resultado para medir su desempeño en el proceso de capacitación. El resultado que entregue un sistema de monitoreo y evaluación basado en competencias y en indicadores como los propuestos en este estudio, permitirá identificar fortalezas y debilidades de los ejecutores, y por tanto su evaluación permitirá discriminar a los ejecutores en su proceso de selección, con criterios objetivos. Al mismo tiempo, al establecer criterios y metas claras para la capacitación, incentivará a los ejecutores a diseñar propuestas de capacitación orientadas a los resultados específicos que pretende lograr el programa, lo que tendría un fuerte impacto en el mejoramiento de contenidos y metodologías, ya que los criterios por los cuales serán evaluados los ejecutores, serían definidos con claros niveles de detalle y profundidad.

Esta evaluación podría realizarse mediante una entrevista a los beneficiarios, diseñada tomando como fundamento y parámetros de medición los indicadores y niveles de logro en el cumplimiento de las competencias de este estudio. La entrevista tendría como base una encuesta preparada por el FOSIS, la cual debiera ser implementada por funcionarios internos o externos a la institución, que posean determinados niveles de formación, de manera que se pueda recabar la información con el mayor grado de objetividad posible.

La evaluación del resultado de la capacitación podrá contribuir a la identificación de actividades críticas para el cumplimiento de los objetivos del programa, esto a corto plazo entregará insumos para un rediseño del mismo, tomando como base el resultado de la primera evaluación. A largo plazo facilitará la incorporación de dinámicas de mejoramiento permanente, lo cual contribuirá al conjunto del programa. Todo esto será posible debido a que se contaría con nueva información sobre el resultado del proceso de capacitación, la cual permitirá potenciar áreas ya establecidas y fortalecer aquellas que hoy están más postergadas. Las siguientes recomendaciones plantean el rediseño de áreas importantes del proceso de capacitación del programa:

- Rediseño Proceso de capacitación

De acuerdo a los resultados de la evaluación del programa según los indicadores diseñados en este estudio, pueden reformularse las asignaciones temporales del proceso de capacitación de acuerdo a su pertinencia con las necesidades de los microempresarios. Así por ejemplo se entiende de parte del FOSIS que para una microempresa perteneciente al tercer tramo de nivel de ventas (altos ingresos), podría justificarse un fuerte énfasis en contenidos de contabilidad (gestión del negocio), mientras que para la microempresa de subsistencia, que es la que se capacita en este programa (bajos ingresos), dichos contenidos serían mucho menos pertinentes, siendo más relevante abordar temáticas concernientes a las habilidades directivas. Sin embargo para definir una proporción deseable entre ambos tipos de contenidos a trabajar en los talleres de capacitación, se debe realizar un estudio que establezca los niveles de desempeño de los beneficiarios en dichas áreas, para asignar de mejor forma esos tiempos y recursos necesarios para fortalecer y desarrollar en los niveles deseados esas competencias. También podrían diseñarse asignaciones de tiempos y recursos de capacitación distintos y específicos para los programas de regiones según sus necesidades particulares.

- Mejoramiento del material de la capacitación implementado por los ejecutores

Orientar el proceso de capacitación a resultados contribuirá al mejoramiento del material que el programa entrega a los ejecutores como mandato de contenidos mínimos sugeridos para la capacitación. Así se contaría con una base de contenidos esenciales que debieran ser tratados en la capacitación, reduciendo la discrecionalidad temática en los tópicos considerados más relevantes, y estableciendo desempeños deseables en ámbitos específicos y según las metas que el programa considera deseables a este nivel. Si bien dicha guía de contenidos mínimos ya existe de una forma básica y esencial, podría especificarse claramente cuál debería ser el desempeño deseado a lograr por los beneficiarios en los ámbitos a desarrollar.

Debe considerarse que el programa YES es el inicio de un ciclo del proceso de capacitación que podrá continuar en niveles superiores de otros programas del FOSIS, pudiendo profundizar o fortalecer progresivamente los contenidos en plazos de tiempo mayores.

- Mejoramiento selección de beneficiarios

El cruce de información desde la identificación de necesidades hasta las competencias que forma el proceso de capacitación permite establecer dos aspectos fundamentales de la capacitación para los beneficiarios. Primero define con un gran nivel de detalle cuáles son los outputs deseables del proceso sobre los beneficiarios (niveles deseables de dominio de competencias específicas), y en segundo término contribuye a especificar de mejor forma los requisitos para los postulantes al programa, en especial los dominios necesarios en cuanto a niveles de comprensión de lectura y de operaciones matemáticas básicas. Este último punto es muy importante para que los beneficiarios aprovechen al máximo el proceso de capacitación de acuerdo a sus necesidades y capacidades. Así por ejemplo podrían diseñarse módulos especiales para beneficiarios que

necesiten apoyos adicionales (entregando recursos especiales como los asignados en la subvención escolar preferencial SEP) o también podrían especificarse requisitos de entrada para que aquellos beneficiarios que requieren otro tipo de apoyos sean derivados a otros programas más básicos que aborden competencias paliativas o remediales más pertinentes a las necesidades de dichos beneficiarios.

XI. CONCLUSIONES

- El proceso de capacitación es el componente fundamental del programa Yo Emprendo Semilla, pues entrega competencias y habilidades a los microempresarios para fortalecer sus negocios y además permite identificar insumos y herramientas pertinentes a sus necesidades de desarrollo. La incorporación de competencias e indicadores específicos para medir el producto de la capacitación entregada por los ejecutores es la base fundamental del Sistema de Monitoreo y Evaluación diseñado para el programa, estableciendo un claro quiebre con los actuales criterios de evaluación del programa, básicamente normativos.
 - El diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para el proceso de capacitación del Programa Yo Emprendo Semilla requiere de cambios culturales profundos sobre la forma en que hoy el programa gestiona la capacitación, primero porque incorpora un componente de monitoreo y evaluación de los resultados del programa, los cuales entregarán sistemáticamente información relevante sobre el cumplimiento de las metas propuestas y, segundo porque dicha información entregará al equipo diseñador del programa herramientas para mejorarlo, bajo el concepto de rediseño permanente de las actividades y componentes del programa. Este rediseño podrá pensarse tanto en términos generales a nivel nacional, como también de acuerdo a las realidades de las regiones según sus necesidades específicas.
 - La mejora del proceso de capacitación necesariamente involucra un mejor desempeño de los ejecutores. El planteamiento de la capacitación centrada en las capacidades de aprendizaje del microempresario, centrando el foco en lo que él mismo puede hacer con el conocimiento entregado para mejorar su negocio, ayudará a los ejecutores a centrar sus esfuerzos y recursos para fortalecer las áreas más relevantes de la capacitación y entregará herramientas al FOSIS para mejorar la gestión y evaluación de las instituciones capacitadoras.

XII. BIBLIOGRAFIA

- Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004
- La situación de la micro y pequeña empresa en Chile, 2010
- El capital social movilizado contra la pobreza", Capítulo 6. Bernardo Kliksberg, Marcia Rivera. Unesco, diciembre de 2007
- Reporte de Control de Gestión FOSIS 2012, Avance al 30 de Junio de 2012, Subdirección de Procesos y Soporte, Unidad de Control de Gestión.
- Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile. Andrés Muñoz. Diciembre 2007
- Satisfacción de usuarios 2008 de programas FOSIS, medición 2010, ADIMARK GFK, abril 2011
- Informe Final Evaluación Comprehensiva Del Gasto, FOSIS, Consulta Soluciones Integrales, 2004.
- Marcela Mol, Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, "Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación para la subdirección de innovación empresarial de INNOVACHILE", Julio 2010.
- Paula Rodríguez, Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, "Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación del programa de habilidades directivas y gestión de negocios de CMS", Octubre 2010.
- María Fernanda Meza, Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, "Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación para el área de difusión y transferencia tecnológica de INNOVACHILE", Agosto 2009.
- Rigoberto Caballero, Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, "Desarrollo de un marco lógico para la estrategia de reducción de emisiones del transporte para la región Metropolitana del Ministerio de Medio Ambiente", Agosto 2009.

- Macarena Baeza, María Moraga, Elisset Muñoz, Dra. Lilitiana Neriz Jara. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Evaluación y control de un plan de capacitación. Otoño 2004.
- Kirkpatrick, D. L. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona, EPISE. 1999.
- Josep M. Duart, "ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes". Octubre 2002.

XIII. Anexos

1. Facultades, funciones y atribuciones de sus unidades u órganos internos

A continuación la Figura 1 muestra el detalle de las facultades, funciones y atribuciones de los departamentos y direcciones dentro del FOSIS:

Figura 1: Diagrama de facultades y funciones del FOSIS

Unidad u órgano	Facultades, funciones o atribuciones
Fiscalía	Representar judicialmente al servicio, suscribir informes, presentaciones y solicitudes ante la Contraloría General de la República, suscribir presentaciones ante los Tribunales de Justicia y/o entidades fiscalizadoras
Unidad de Auditoría	Dirigir y coordinar los programas de control interno en sus aplicaciones, revisiones y verificaciones, auditar el funcionamiento de las oficinas regionales en lo relativo a la gestión de sus recursos y objetivos
Subdirección de Gestión de Programas	Aprobar las Bases Generales de los Concursos de Programas del FOSIS, Autorizar las asignaciones directas de recursos y finalmente suscribir y aprobar en el ámbito de su competencia, los convenios necesarios para el financiamiento de proyectos y programas
Subdirección de Administración y Finanzas	Dictar las resoluciones que distribuyan al interior del servicio los recursos financieros asignados por la Ley de Presupuesto, tanto para el funcionamiento interno, como de los programas y servicios asociados al FOSIS
Subdirección de Desarrollo Institucional	Suscribir y aprobar en el ámbito los convenios necesarios para el desarrollo de los proyectos y programas del servicio que impliquen transferencia de recursos. Suscribir y aprobar convenios para el mantenimiento desarrollo y mejoramiento de las tecnologías de información que impliquen transferencia de recursos
Subdirección de Personas	Autorizar el pago de honorarios adicionales de acuerdo a lo estipulado en el respectivo contrato por concepto de gastos de hospedaje y alimentación en que incurran las personas contratadas a honorarios del FOSIS Central en el cumplimiento de sus funciones
Departamento de Comunicaciones	Aprobar las Bases Administrativas y Técnicas de las licitaciones públicas privadas, y los términos de referencia cuando corresponda para la contratación de bienes y servicios para el desarrollo de piezas documentos o materiales de difusión
Direcciones Regionales	Suscribir y aprobar las Bases Regionales de Licitación contratos y demás actos administrativos para la implementación de los programas en su respectiva región, incluyendo la adquisición de los bienes y contratación de los servicios necesarios para el funcionamiento de la Dirección Regional. Dictar las resoluciones de incorporación o rechazo de acreditación y renovación al registro público de ejecutores y consultores del FOSIS

Fuente: Elaboración propia desde la página web

<http://epsilon.fosis.cl/transparenciaactiva/facultades.html>

2. Modelo de Kirkpatrick

Los niveles desarrollados Kirkpatrick para la evaluación de acciones formativas son los siguientes:

- **Reacción:** Permite medir el grado de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaban de recibir, normalmente esta evaluación se realiza mediante un cuestionario al acabar el curso. La evaluación de este nivel sirve fundamentalmente para valorar los aspectos positivos y negativos de una actividad formativa, con el fin de mejorarla en implementaciones futuras.

El evaluador reúne información sobre las opiniones de los participantes sobre determinadas características básicas del curso: objetivos, contenido, utilidad, la relación del profesor con sus alumnos y su metodología, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, materiales didácticos utilizados, etc. Este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, resultando por tanto este análisis de una su utilidad limitada.

- **Aprendizaje:** Mide los conocimientos y habilidades adquiridos por los alumnos a lo largo del curso, para lo cual puede realizarse una prueba de control de conocimientos antes y después de la acción formativa, o también otros métodos tales como entrevistas a los alumnos, pruebas de habilidades, realización de un trabajo de campo, etc.

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y puede estudiarse la relación entre el aprendizaje y algunas características de la acción formativa, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

- Comportamiento: Mide si los alumnos aplican en su trabajo los conocimientos adquiridos, y en consecuencia se producen cambios en su desempeño habitual, determinando qué cambios positivos de los participantes en su rendimiento en el trabajo podrían ser atribuidos a la capacitación. Debe considerarse que los cambios pueden no ser inmediatos, y por tanto se deberá esperar un tiempo a definir para valorar adecuadamente el cambio. La evaluación habitualmente se realiza mediante entrevistas y/o cuestionarios a los alumnos, además de la observación por parte de los jefes, o mediante evaluación de indicadores.

Este nivel Investiga la medida en que los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en la capacitación, cuáles son los elementos del curso más útiles y cuales menos. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, y la relación de estos con el entorno laboral, o si deben modificarse los requisitos de acceso a la actividad formativa (selección de beneficiarios). La importancia de este nivel según Bohlander y otros (2001), es que parte de la premisa de que el cambio conductual es la base para cualquier cambio profundo en una organización, es decir, no se pueden generar resultados diferentes si todas las personas siguen haciendo lo mismo que hacían antes de la capacitación.

- Resultados: El objetivo es evaluar el beneficio de la acción formativa. Según Bohlander y otros (2001) se evalúa cuáles han sido las incidencias de la capacitación sobre los resultados de la organización, en otros términos de los beneficios económicos (por ejemplo: aumento de las utilidades netas, economías de costos, aumento de la productividad, etc.) o a través de algún otro indicador que la microempresa desee mejorar (por ejemplo satisfacción de los clientes, menos quejas de los empleados, mejoramiento de la calidad de los productos, etc.).

La finalidad de este nivel es medir si los objetivos planificados en la acción formativa se trasladan a la microempresa de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden diseñar estudios que evalúen los resultados de la organización antes (caso base) y después de recibir la formación, o también mediante ensayos aleatorizados. También como en el nivel anterior debe definir un período de tiempo pertinente a lo que se desea medir antes de recopilar los resultados.

En general se puede afirmar que los dos primeros niveles, reacción y aprendizaje, se aplican de una forma directa al curso y son, notablemente, más fáciles de valorar o medir, mientras que los otros dos niveles, comportamiento y resultados, necesitan de un departamento de formación con capacidad de diseñar los estudios de evaluación, además de tener en cuenta que las medidas obtenidas son más difíciles de evaluar de forma clara y concisa. A pesar de que los niveles más interesantes para la evaluación de cualquier acción formativa son los niveles 3 y 4, son los que menos se evalúan.¹⁰

Una de las debilidades del modelo de Kirkpatrick hace referencia a la unidimensionalidad del modelo, es decir, si los resultados se traducen en términos exclusivamente económicos, pueden dejarse afuera aspectos muy importantes que no pueden definirse en estos términos. La segunda limitación se refiere a que la retroalimentación de la acción formativa no es inmediata o directa, es decir, los contenidos, habilidades y actitudes adquiridos durante la formación no se ponen en práctica de forma inmediata, por lo que, si no existe una evaluación posterior, puede perderse una gran parte de la información relevante.

Figura 2: Beneficios de la capacitación

	Definición	Tipologías	Ejemplos de valores de medida	Incidencia formación	Incidencia cuenta resultados
Hard	Fáciles de cuantificar y expresar en valores monetarios	Ahorro en costos, Aumento de producción, Ahorro de tiempo, Mejoras en calidad	Costos por unidad, Número de unidades producidas, Tiempo de producción, Número de productos defectuosos	Alta	Media
Soft	Muestran dificultad para ser cuantificados y expresados en valores monetarios	Mejoras en el trabajo, Innovación y creatividad, Ambiente laboral, Políticas de carrera profesional	Niveles de ausentismo laboral o impuntualidad, Número de patentes, Niveles de rotación, Promociones internas	Media	Media
Fuzzy	Imposibles de cuantificar y de expresar en valores monetarios	Satisfacción y felicidad, Iniciativa de Liderazgo, Habilidades y competencias para el negocio	Resultados y encuestas de satisfacción, Definición clara de objetivos, Actitudes de escucha, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.	Baja	Alta

¹⁰ American Society for Training and Development, 2002

Fuente: Josep M. Duart, "ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes". Octubre 2002.

3. Perfil de Egreso

Un Perfil de Egreso se compone básicamente de tres elementos, relacionados e interdependientes (Vid. Hawes& Troncoso, 2006): Primero una *declaración general* que resume los propósitos y el compromiso formativos enmarcados en el sello institucional. Segundo una especificación de los *ámbitos de realización* propios de la profesión con su descripción y finalmente tercero, una declaración de las competencias asociadas a cada uno de los ámbitos descritos.

i. Criterios de rigor de un perfil

Los criterios de rigor permiten respaldar y resguardar las decisiones adoptadas en el proceso de construcción curricular, desde la definición del perfil del egresado pasando por la organización de los módulos o cursos, hasta la definición del plan de formación representado gráficamente por la “malla curricular”. Los criterios son los siguientes:

- **Coherencia:** El perfil de egreso es consistente con la misión, la visión y los valores sustentados por la institución formadora, insertándose en el proyecto educativo y en la propuesta pedagógica de la institución. La coherencia determina el grado en que las competencias del perfil dan cuenta del perfil de egreso.
- **Pertinencia:** El perfil de egreso no debe responder exclusivamente a necesidades productivas, sino también debe incorporar componentes de demandas sociales, es decir, a las necesidades de la sociedad en su conjunto, considerando una mirada inclusiva sobre el país y sus formas de ciudadanía.
- **Viabilidad en la operación:** Corresponde a la instalación o habilitación desde el punto de vista de los recursos disponibles y movilizables existentes en los

contextos o redes locales. El criterio comprende la estimación de las posibilidades de éxito para la implementación de un programa o plan de trabajo.

- Consistencia interna de componentes: Las competencias y subcompetencias aportan a la habilitación del sujeto en un ámbito de realización o en el perfil de egreso sin contrariedades, sino de forma integrada y coordinada, con aportando sentido de unidad y completitud al perfil de egreso.

ii. Compromiso Institucional

El carácter de compromiso formal que tiene el Perfil exige que la declaración contenga enunciados que puedan ser respaldados, certificados y garantizados por la institución. El compromiso formativo se expresa, lo que requiere una discusión sobre aquellos compromisos formativos que son sujeto de decisiones individuales a nivel de conciencia, no solo en términos técnicos, sino también éticos y valóricos. Por tanto hay que distinguir en la declaración del Perfil dos secciones: una que declara aquellas competencias o formatos de actuación que la institución certifica y garantiza, y en otra, aquellas competencias o formatos de actuación frente a los cuales la institución expresa sus expectativas sin poder garantizarlas del todo.

iii. Ámbitos de realización

Se entiende como el dominio o campo del ejercicio de la formación que está configurado por una “familia de problemas”, que componen la propuesta formativa y por tanto se definen como un componente identitario de la misma y representan los principales y más propios desafíos que los formandos deberán enfrentar en el ejercicio de sus quehaceres.

4. Matriz de Marco Lógico

A continuación se presentan los principales elementos de un Marco Lógico y su lógica horizontal y vertical.

Las casillas de entrada de la matriz son las siguientes:

- **Fin del Programa:** Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin, pudiendo existir otros programas que también contribuyen a su logro.
- **Propósito del Programa:** Es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes. Es la contribución específica a la solución del problema diagnosticado. El Marco Lógico requiere que cada programa tenga solamente un propósito.
- **Componentes del Programa:** Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc). El conjunto de los componentes permite el logro del propósito.

Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

- **Actividades del Programa:** Son las principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente. Las actividades deben presentarse agrupadas por componente.

- **Indicadores:** Son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, calidad, eficiencia y economía. A través de los indicadores se puede obtener información de diferentes ámbitos de control en la implementación programas públicos: proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto.
- **Medios de Verificación:** Señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.
- **Supuestos:** Son los factores externos, que están fuera del control de la Institución responsable de un programa, que inciden en el éxito (fracaso) del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa.

Para asegurar el éxito de un programa no basta con ejecutar todas las actividades necesarias para producir los componentes y que estos a la vez sean producidos en la cantidad y con la calidad necesaria para el logro del propósito del programa. También se debe identificar y hacer seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo. Cada programa comprende riesgos ambientales, financieros institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en el Marco Lógico como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos en cada nivel. Es así como es posible definir supuestos a nivel de actividades, componentes y/o propósito. El objetivo no es consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

a. Lógica Horizontal y Vertical del Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico de un Programa presenta un diseño coherente cuando se cumple su lógica horizontal y vertical, ambas descritas a continuación:

- Lógica Horizontal: Se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).
- Lógica Vertical: se basa en relaciones de causa-efecto (ver árbol causa efecto en la sección de justificación) entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico y postula lo siguiente:
 - Si se realizan las actividades se producen los componentes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del programa.
 - Las actividades necesarias y suficientes para producir un componente, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo.
 - Si se producen estos componentes y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito.
 - Los componentes, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.
 - Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin.
 - El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el fin.

5. Conformación y criterios de evaluación de ejecutores.

El equipo ejecutor de cada propuesta se constituye según los requerimientos específicos de las bases de los programas en postulación. Las bases de postulación del programa establecen tanto los cargos con su respectiva formación profesional, como las funciones o actividades mínimas que cada uno de ellos debe desarrollar. El detalle de las funciones se encuentra en la Figura 3:

Figura 3: Funciones y Recursos Humanos mínimos exigidas a ejecutores del programa.

CARGO	FORMACIÓN	Actividades
Coordinador	Profesional titulado con experiencia en la gestión de proyectos de los ámbitos de emprendimiento, fomento productivo y/o desarrollo local	Coordinar al equipo ejecutor.
		Participar en reuniones de planificación y coordinación con FOSIS.
		Entregar a solicitud de FOSIS información respecto de actividades de ejecución del proyecto, a través de los informes que se requieran.
		Dar cuenta del cumplimiento de productos y resultados asociados a la ejecución del proyecto, a través de los informes que se requieran.
		Implementar acciones de coordinación y complementariedad definidas en la propuesta.
		Dirigir, orientar y retroalimentar al equipo ejecutor respecto a las actividades que se deben desarrollar.
Apoyo administrativo	Técnico, Profesional o autodidacta con experiencia en temas relacionados con la administración de proyectos y relación con los usuarios	Ingreso y digitación de datos en los sistemas informáticos.
		Realizar y reforzar convocatorias telefónicas a los usuarios.
		Apoyo en la elaboración y gestión de rendiciones de cuentas.
		Gestión y traslado de documentación y verificadores requeridos por FOSIS.
		Apoyo en la preparación y ordenamiento de documentos para la entrega de productos.
		Apoyo administrativo en las actividades realizadas con los usuarios.
Facilitadores	Profesionales con formación y/o experiencia en implementación de metodologías de trabajo asociadas al emprendimiento en contexto de pobreza o vulnerabilidad	Coordinar las acciones necesarias para implementar las actividades asociadas a la capacitación.
		Desarrollar las actividades de capacitación.
		Preparar material de trabajo asociado.
		Llevar el libro de clases del o los talleres a implementar.
		Revisión Final de Planes de Negocios.
Asesores de Terreno	Personas con formación y/o experiencia en el ámbito productivo y/o de desarrollo local, con énfasis en la asesoría, acompañamiento y formación de redes	Levantamiento de información usuarios terreno. Aplicación Diagnósticos
		Afinar el plan de negocio con los usuarios del proyecto.
		Definir plan de trabajo donde se registren acciones, hitos y plazos de productos a lograr durante la etapa de acompañamiento.
		Activar las redes asociadas.
		Apoyar a usuarios en la inversión del capital asociado al financiamiento
Realizar asistencias técnicas a los usuarios que tienen a cargo y acompañarlos durante la ejecución.		

Fuente: Elaboración propia desde Guía Metodológica Programa YES Regular.

A través de la evaluación ex ante se busca establecer las propuestas de ejecutores que cumplen con los requisitos de admisibilidad y que obtengan un puntaje que permita declararlas técnicamente elegibles. Así las etapas son:

- Admisibilidad: Es la condición que permite a una propuesta participar del proceso de evaluación técnica, para verificar el cumplimiento de las exigencias de las bases de licitación a través de criterios asociados a variables binarias de cumplimiento.
- Evaluación Técnica: Cuando la propuesta se declara admisible, se revisan aspectos importantes para el desarrollo de la propuesta.

Tabla 1: Ponderación de criterios de evaluación de ejecutores.

Criterios	Ponderación sin experiencia	Ponderación con experiencia
Recursos Humanos	40%	75%
Características Institucionales	30%	
Enfoque y propuesta metodológica	30%	
	Desempeño Histórico	25%

Fuente: Elaboración propia desde Guía Metodológica Programa YES Regular.

La evaluación, tanto a nivel general como de componente o línea, utiliza la escala 1, 3, 7 y 10 según el siguiente criterio:

Figura 2: Puntaje asociado a cumplimiento de criterios para la evaluación de propuestas de licitaciones de ejecutores

NOTA	CRITERIO
10	Cumple plenamente con el criterio o criterios ideal(es) en todos sus aspectos, pudiendo incluso superarlo(s). La información incluida en la propuesta permite asegurar el cumplimiento de los resultados.
7	Sin cumplir plenamente con el criterio o criterios ideal(es), se acerca mucho a éste(os) y sus falencias no ponen en riesgo los resultados que se persiguen y son susceptibles de ser solucionados y mejorados en el acuerdo operativo.
3	Cumple mínimamente con el criterio o criterio(s) ideal(es), sus falencias ponen en riesgo los resultados que se persiguen y no son fáciles de solucionar.
1	No cumple en ninguna medida con el criterio o criterio(s) ideal(es), o no existe la información que permita evaluar el ítem.

Fuente: Elaboración propia a partir de las "Anexo N°2: Pauta de Evaluación" de las "Bases Licitación Yo Emprendo Semilla Regular 2012"

Nota: excepto el criterio desempeño FOSIS histórico del proponente (Evaluación de desempeño del ejecutor), cuya evaluación es directamente porcentual, escala 0-100.

Las dimensiones, ítems y ponderaciones de la evaluación general, que corresponde a un 75% de la nota final, son las siguientes:

Figura 4: Dimensiones de evaluación general de ejecutores Programa YES.

	DIMENSION	NOMBRE DE LOS ÍTEMS	PONDERACIÓN	
E V A L U A C I Ó N G E N E R A L	Recursos Humanos	Formación profesional	35%	40%
		Disponibilidad y dedicación del equipo profesional	25%	
		Organización del equipo	15%	
		Experiencia del equipo - Temas del componente	10%	
		Experiencia del equipo - Población objetivo	15%	
	Características Institucionales	Capacidad de infraestructura y equipamiento	30%	30%
		Experiencia de la institución – Temas del componente	30%	
		Experiencia de la institución – Territorios convocatoria	15%	
		Experiencia de la institución- Población objetivo	25%	
	Enfoque y Propuesta Metodológica	Valor agregado ²	25%	30%
		Metodología propuesta	25%	
		Coherencia interna	50%	

Fuente: "Anexo N°2: Pauta de Evaluación" de las "Bases Licitación YES Regular 2012"

Nota: El ítem Valor Agregado mide si la propuesta incorpora elementos adicionales a los exigidos en las bases (productos, actividades, talleres, Profesionales, Aporte económico de terceros, etc.)

Se evaluará la gestión del proponente, en la ejecución o implementación de iniciativa en la región correspondiente en los años anteriores (2010-2011). Si los ejecutores no cuentan con experiencia previa, la nota final de la propuesta se calculará con las otras dimensiones.

6. Requisitos para la realización de talleres

Los talleres deberán cumplir con una duración mínima y definir un porcentaje de asistencia mínima a las clases. Además los ejecutores deberán considerar la distribución territorial de los usuarios al interior de la comuna o los sectores y rubros de los emprendimientos, para facilitar su convocatoria. Los usuarios deben cumplir con la asistencia mínima del 90% de las clases presenciales para ser financiados en sus emprendimientos. Los grupos de personas no pueden superar a los 25 usuarios por taller.

A continuación se presentan fichas con la información relevante para la implementación de cada taller de capacitación solicitado por el programa. Esta sección es muy importante porque muestra lo que actualmente el FOSIS exige a los ejecutores, tanto en términos de contenido, metodología y algunos mecanismos que insinúan un proceso de evaluación de la capacitación. La idea de esta revisión exhaustiva es identificar y definir claramente lo que el programa declara desarrollar en los microempresarios, para posteriormente contrastarlo con lo que los directivos del programa y del FOSIS declaran, de manera de clarificar los puntos en que existan brechas importantes que requieran correcciones al modelo.

La primera de ellas en la Figura 5 especifica el desarrollo de la capacidad emprendedora.

Figura 5: Ficha Producto/Objetivo taller de desarrollo de capacidades emprendedoras o competencias laborales.

PRODUCTO / OBJETIVO	Taller de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras o Competencias Laborales
HORAS DE CAPACITACIÓN	Mínimo 8 horas cronológicas
NÚMERO IDEAL DE SESIONES	4 sesiones de 2 horas cada una
ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN	Equipo Ejecutor. Este taller deberá ser realizado idealmente por un profesional o técnico certificado en metodología CEFE (T.O.T) o Preparado, con su certificación correspondiente (Fundación Chile)
INSTRUMENTO(S) ASOCIADO(S)	Registro de Asistencia
	Contenidos, metodología y material de Capacitación
VERIFICADOR	Registro de Asistencia
	Carpeta por usuario con los instrumentos aplicados
	Fotografías

RESULTADOS ESPERADOS DEL SERVICIO	Usuarios incorporan prácticas asociadas a las temáticas tratadas. Esto es potencian habilidades y competencias. En este caso se deberán haber abordado al menos las siguientes habilidades emprendedoras:
	1. Búsqueda de oportunidades e iniciativa
	2. Autoconfianza e independencia
	3. Capacidad de planificación y seguimiento
	4. Persistencia y aceptación de los fracasos como aprendizaje

Fuente: Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular, 2012.

Puede observarse que el verificador asociado enfatiza el cumplimiento de la metodología y entrega de contenidos que el ejecutor declara en el diseño, pero no se vincula directamente con los resultados esperados que el objetivo declara.

Para monitorear el cumplimiento de estos resultados esperados, se requeriría definir cada una de las 4 habilidades mencionadas, especificar los contextos o ámbitos en las cuales ellas se desarrollan, y los tiempos en que deben medirse. Solo así podrán definirse indicadores y métricas pertinentes para medirlas de acuerdo a lo que el programa especifique.

La metodología CEFE¹¹ (T.O.T: TRAINING OF TRAINERS), es una metodología de entrenamiento que busca fomentar el emprendimiento a través del fortalecimiento de las competencias o características personales de los emprendedores, generando y fortaleciendo las llamadas competencias “Emprendedoras Integrales”, entendiendo emprendedor integral a aquel que crea espacios de apertura, individuales y colectivos, que genera ofertas con valor al mercado, la sociedad y su entorno, considerando para esto, una visión Integral de su actuar y sus consecuencias.

La Figura 6 presenta el taller de prácticas de gestión, el cual detalla los contenidos abordados en la capacitación, en especial la construcción del plan de negocios según el modelo de Chile Calidad. En la parte 1 del Anexo se presenta la metodología de intervención del modelo más algunos tópicos relevantes relativos al contenido. La importancia del modelo radica en que es el principal material para los talleres de capacitación, y para la construcción del plan de negocios para la adquisición de insumos.

¹¹ CEFE significa “Competencias como base de la Economía, a través de la Formación de Empresas”.

Figura 6: Ficha Producto/Objetivo taller de prácticas de gestión. Modelo Chile Calidad.

PRODUCTO / OBJETIVO	Taller de Prácticas de Gestión. Modelo Chile Calidad
HORAS DE CAPACITACIÓN	Mínimo 22 horas cronológicas
	La última de las sesiones debe estar en correspondencia directa con la Asistencias Técnicas
NÚMERO IDEAL DE SESIONES	5 sesiones y media de 4 horas cada una
ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN	Equipo Ejecutor. Este taller deberá ser realizado idealmente por un profesional o técnico certificado en la metodología Modelo Escalonado de Gestión Calidad (CORFO. Chile Calidad)
INSTRUMENTO(S) ASOCIADO(S)	Contenidos, metodología y material de Capacitación. (FOSIS entregará módulos y Manual)
	Registro de Asistencia
VERIFICADOR	Fotografías
	Registro de Asistencia
	Carpeta por usuario con los instrumentos aplicados
RESULTADOS ESPERADOS DEL SERVICIO	Usuarios incorporan prácticas asociadas a las temáticas tratadas. En este caso se deberán haber abordado los contenidos de las doce prácticas del Modelo de Gestión de Calidad asociadas al Programa Yo Emprendo Semilla
	1. Principios y componentes del Modelo Escalonado de Gestión de Calidad
	2. La práctica de gestión
	3. La competencia empresarial en el Modelo escalonado
	4. Metas
	5. Hábitos emprendedores
	6. Relaciones empresariales
	7. Concepto de Plan de Negocios
	8. Clasificación de costos, fijos, variables y totales
	9. Márgenes y Precios de venta
	10. Presupuesto
	11. Seguimiento en la microempresa
12. Necesidad de capacitación regular en la Microempresa	

Fuente: Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular, 2012.

Se observa que entre los resultados esperados del producto existen conceptos del negocio, entendiendo que el microempresario debe adquirir cierto grado de desempeño en dichas materias, pero también se plantean competencias a desarrollar,

por lo que habría que definir formas de medirlo de acuerdo a su ámbito de desempeño y los tiempos necesarios para monitorearlos.

Figura 7: Ficha Producto/Objetivo taller de elaboración y validación de Planes de Negocios.

PRODUCTO / OBJETIVO	Taller de Elaboración y Validación de Planes de Negocio
HORAS DE CAPACITACIÓN	Mínimo 18 horas cronológicas
NÚMERO IDEAL DE SESIONES	6 sesiones de 3 horas cada una. Entre las sesiones, se deberá contar con una sesión de ensayo de presentación de Planes de negocios
ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN	Equipo Ejecutor. Este taller deberá ser realizado idealmente por un profesional o técnico del área económica.
INSTRUMENTO(S) ASOCIADO(S)	Plan de Negocios
	Contenidos, metodología y material de Capacitación
VERIFICADOR	Registro de Asistencia.
	Carpeta por usuario con los instrumentos aplicados
	Acta de validación de los Planes de negocio por FOSIS
	Fotografías
RESULTADOS ESPERADOS DEL SERVICIO	Usuarios incorporan prácticas asociadas a las temáticas tratadas
	Usuarios cuentan con un plan de negocio validado por FOSIS.

Fuente: Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular, 2012.

Se observa que además de los verificadores típicos exigidos a cada producto, se incluye la validación del plan de negocios por parte del FOSIS, quien debido a las magnitudes de dinero involucrada en los insumos debe chequear la correcta construcción del plan y la coherencia del plan con el insumo, de manera que los recursos se inviertan de la mejor forma.

Figura 8: Ficha Producto/Objetivo taller de comercialización.

PRODUCTO / OBJETIVO	Taller de Comercialización
HORAS DE CAPACITACIÓN	Mínimo 8 horas cronológicas.
NÚMERO IDEAL DE SESIONES	2 sesiones de 4 horas cada una.

ENCARGADO DE LA EJECUCIÓN	Equipo Ejecutor. Este taller deberá ser realizado idealmente por un profesional o técnico con conocimientos en prácticas de gestión u otras de fortalecimiento de habilidades de gestión de negocios.
INSTRUMENTO(S) ASOCIADO(S)	Registro de Asistencia
	Contenidos, metodología y material de Capacitación
VERIFICADOR	Registro de Asistencia.
	Carpeta por usuario con los instrumentos aplicados
	Fotografías
RESULTADOS ESPERADOS DEL SERVICIO	Usuarios incorporan prácticas asociadas a las temáticas tratadas. Esto es desarrollan competencias y habilidades relacionadas a la venta, como creatividad, negociación, generación de redes, entre otras

Fuente: Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular, 2012.

Entre los resultados esperados de este taller se combinan competencias relacionadas con las habilidades directivas y la generación de capital social, a través del desarrollo de redes. El enfoque esta vez esta puesto en la incorporación de prácticas, más que en el dominio de conocimientos.

Figura 9: Ficha Producto/Objetivo taller de educación financiera.

PRODUCTO / OBJETIVO	Taller de Educación Financiera
HORAS DE CAPACITACIÓN	Mínimo 4 horas cronológicas
NÚMERO IDEAL DE SESIONES	1 sesión de 4 horas cada una.
INSTRUMENTO(S) ASOCIADO(S)	Registro de Asistencia.
	Contenidos, metodología y material de Capacitación. (FOSIS entregará los contenidos a realizar)
VERIFICADOR	Registro de Asistencia.
	Carpeta por usuario con los instrumentos aplicados
	Fotografías
RESULTADOS ESPERADOS DEL SERVICIO	Usuarios incorporan prácticas asociadas a las temáticas tratadas.

Fuente: Guía Metodológica Programa Yo Emprendo Semilla Regular, 2012.

Llama la atención al estudiar las fichas, que claramente el aspecto normativo predomina en su construcción, lo que plantea una dificultad a los ejecutores en términos de identificar claramente los outputs de desempeño de los microempresarios

al terminar el proceso formativo. Esto se hace evidente al pensar una lógica genérica de construcción de un sistema de capacitación. Lo natural es primero preguntarse sobre lo que se quiere conseguir con el proceso, es decir, las habilidades o competencias que se requiere formar en los microempresarios, luego el segundo paso sería estudiar y definir el tipo de contenidos que requieren dichas competencias para desarrollarse y finalmente que metodología es la más apropiada para conseguirlo.

a. Condiciones para el desarrollo de actividades.

La base para el desarrollo de las actividades asociadas a las líneas Respecto a las líneas de servicios ya descritas se encuentran detalladas en la guía metodológica del programa, actualizada para el 2012. En ella se plantea que su objetivo es "... facilitar a los equipos ejecutores un material que les permita orientar el desarrollo de su propuesta hacia la estrategia y metodología de trabajo del Programa". Así se especifican los servicios que se requieren y los mínimos de calidad a considerar en su entrega.

Para conformar los grupos de capacitación, el ejecutor deberá considerar el nivel educacional, el manejo escrito y de las cuatro operaciones matemáticas básicas, además de criterios como la distribución territorial y los rubros de los emprendimientos. Las salas deben contar con espacio físico suficiente para la realización del trabajo, luminosidad, aireación, calefacción y baños adecuados. En lo posible contar con apoyo audiovisual (PC y proyector).

Se debe considerar y asegurar el cuidado infantil con personal entrenado para esta tarea. También la entrega de materiales de trabajo a los usuarios: cuadernos, lápices etc., además de un café para los descansos, y colaciones para los niños que asistan a la guardería.

i. Sesión de Inicio con usuarios

Se realizará una sesión de inicio o Introducción al Programa, donde se deberán explicar los objetivos, recursos y tiempos de ejecución, además de explicar el contexto institucional de FOSIS. Cada usuario, junto con el ejecutor intermediario, firmará un Acta de Compromiso en la cual se identifican los bienes y servicios a los que se

compromete FOSIS a través del ejecutor, así como los derechos del usuario y las responsabilidades a las que se compromete.

7. Modelo de Gestión de Calidad para Microempresas de CHILECALIDAD

Chile Calidad desarrolló para el FOSIS un modelo de gestión con el objetivo de acoplarse a las particularidades, características especificidades y propias del sector microempresarial, que sea aplicable a su oferta programática (el Programa de Apoyo a Microempresas PAME ahora llamado YO EMPRENDO SEMILLA, el Programa de apoyo a Actividades Económicas PAAE ahora llamado YO EMPRENDO, y finalmente el programa EMPRENDE MÁS E+).

El manual elaborado por el Centro Nacional de Productividad y Calidad, CHILECALIDAD, permite diseñar, construir y poner en marcha la implementación del Modelo de Gestión de Calidad para Microempresas, que actuando de manera “escalonada” reconoce los tres niveles expresados en los programas mencionados (oferta programática del FOSIS) para el apoyo al microemprendimiento. Su objetivo central es servir de guía de apoyo y herramienta de consulta, proponiendo un conjunto de herramientas e instrumentos para la instalación de las prácticas contenidas en este Modelo, que posteriormente debieran ser sometidas a la verificación de cumplimiento a través de un proceso de auditoría especializada. Por ende, está dirigido principalmente a los/las consultores/as, relatores/as y facilitadores/as que apoyarán la implementación del Modelo, pero también a profesionales y directivos de las instituciones públicas y privadas de fomento, a auditores/as que verificarán el cumplimiento de las prácticas del Modelo.

a. El modelo de gestión para microempresas

El marco general del Modelo de Gestión de Calidad para Microempresas corresponde a la mejora de la gestión microempresarial, que incluye la adopción de

buenas prácticas de gestión y contempla el desarrollo combinado de dos componentes fundamentales:

- Las competencias y habilidades personales del gestor o gestora de la microempresa.
- Las competencias de gestión que se instalen en sus negocios.

El eje central del proceso de formación, del gestor/a, debe ser entendido como el desarrollo continuo de competencias de ellos, implementándolas como un proceso con metas crecientes de cumplimiento y con la capacidad de poner a disposición del mercado ofertas eficientes y eficaces de productos y/o servicios, pudiendo ser más competitivos.

b. Principios del Modelo

La definición de estos principios pretende orientar su diseño, observar las interacciones que se deben dar entre sus componentes y enmarcar los criterios y prácticas de gestión contenidas en él. Los principios en los que se basa el Modelo de Gestión de Calidad para Microempresas son:

- Ordenamiento de la gestión: microempresas con una gestión ordenada, que les permita conocer mejor su negocio, los requisitos normativos que deben cumplir y que utilizan elementos de planificación para su desarrollo.
- Enfoque hacia los clientes: microempresas que conozcan, mantengan contacto periódico y utilicen la retroalimentación de los clientes para ordenar su gestión y elaborar sus productos o servicios.
- Complementariedad de las competencias empresariales (de las personas) con las competencias de gestión (del negocio): entendiendo que ambas condiciones deben estar necesariamente presentes en las prácticas de gestión de la microempresa para su vigencia y desarrollo.

- Revisión de la gestión: microempresas que realicen, periódicamente, una revisión de su gestión, a través de prácticas de gestión que las apliquen en su funcionamiento.
- Enfoque sistémico: microempresas que reconozcan las interacciones que existen entre los componentes, criterios y prácticas de gestión del Modelo.

c. Componentes del Modelo

Los modelos de gestión se diseñan identificando componentes que permitan agrupar un conjunto de características bajo un ámbito o criterio específico, asociándolo con una competencia de gestión fácil de comprender.

ii. Competencias empresariales

Las competencias empresariales y los hábitos emprendedores a los cuales están se muestran en la Figura 10.

Figura 10: Listado de competencias empresariales y hábitos emprendedores del modelo CHILECALIFICA.

Competencias empresariales	Hábitos emprendedores asociados
Capacidad de logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativa
	Persistencia
	Cumplimiento
	Eficiencia y calidad
	Correr riesgos calculados
Capacidad de planificación	Fijar metas
	Búsqueda de información
	Planificación sistemática y seguimiento
Capacidad de competencia	Persuasión y redes de apoyo
	Autoconfianza e independencia

Fuente: Modelo de gestión de calidad para microempresas, manual de implementación, CHILECALIDAD, 2011

iii. Competencias de gestión

El componente de Competencias de gestión del modelo está integrado por cinco criterios o ámbitos, a saber:

- Planificación del negocio
- Gestión del negocio
- Conocimiento y retroalimentación de clientes
- Producción y ventas
- Personal y legislación vigente

Estos criterios permiten analizar la gestión de la microempresa en forma integral, abordando los siguientes aspectos:

- Planificación.
- Conducción y vinculación.
- Toma de decisiones sobre la base de la información generada o conocida por los gestores.
- Definición de los atributos y características de sus productos y servicios, asegurando la entrega oportuna.
- Conocimiento de sus proveedores.
- Conocimiento y construcción de relaciones con sus clientes.
- Conocimiento y cumplimiento de la reglamentación y normativa legal vigente, que le corresponde.
- Mejoramiento de las capacidades propias y de su personal para su funcionamiento.

d. Definición de la metodología de intervención

La propuesta metodológica, para la instalación del conjunto de prácticas del Modelo, se fundamenta principalmente, en un esquema educativo centrado en el alumno adulto, en el aprendizaje y en el trabajo colaborativo y participativo entre ellos. Su objetivo principal es dejar capacidades instaladas, a través de la fórmula “se aprende haciendo”.

El proceso “enseñanza–aprendizaje”, que tiene como eje central al alumno y su actividad, tiene un conjunto de características y entre las más destacadas están en que es:

- Significativo: se aprende cuando el aprendizaje nuevo tiene sentido en la vida del aprendiz, cuando se articula con sus saberes previos y siente que le va a servir para algo.
- Activo: construcción inteligente del aprendiz que busca respuestas a sus interacciones con el mundo; cada aprendiz autoaprende, construye sus competencias y sus conocimientos a través de su acción.
- Experiencial: a través de ejercicios que permitan la vivencia y reflexión sobre las propias acciones como microemprendedores en materias relacionadas con prácticas de gestión de calidad.
- Funcional: mediante prácticas que permitan simular y resolver problemas que enfrentan a diario como microemprendedores.
- Interactivo, social: un aprendiz se capacita interactuando con sus pares, con su familia, con su comunidad y, por supuesto, con la ayuda del relator, facilitador o consultor.
- Reflexivo: se aprende reflexionando acerca de nuevas distinciones, sobre el cómo se hicieron estos aprendizajes (metacognición) y sistematizando lo logrado.
- Pertinente: se trabaja sobre la base de la propia actividad de la persona y se aplica a su realidad, adaptando los elementos a sus necesidades.

Por lo mismo, la implementación del proceso de formación y fortalecimiento de capacidades contempla dos fases:

- Actividades grupales de capacitación y formación, en aula.
- Actividades de asistencia técnica, en planta, esto es, en el lugar donde se elaboran y/o venden los productos y servicios de la microempresa.

8. Plan de Negocios

El Plan de Negocios¹² es una declaración formal de los objetivos de un negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio.

Este plan se apoya en análisis adicionales tales como estudios del mercado, técnicos, financieros y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, modelos de distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente es formulado por emprendedores al iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además puede utilizarse para conseguir inversionistas. Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

Un modelo de Negocios básicamente no se diferencia mucho del plan. La diferencia estriba en que el primero es más aplicado y específico, por ende cambiante ante las necesidades de la industria. Existen diferentes tipos de herramientas para la

¹² Business life model Santiago Restrepo Barra, Bogotá 2012.

elaboración de modelos de negocio, entre los que se encuentra: Business Model Generation, por Alexander Osterwalder; Business life model por Santiago Restrepo Barrera, Fluid Minds por Patrick Stahler, lienzo de IDEO, entre otros.

FOSIS propone a los capacitadores desarrollar el Modelo CANVAS (Osterwalder), el cual se centra en la definición de los siguientes tópicos: segmentación de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuente de ingresos, actividades y recursos clave, alianzas y estructura de costos.

9. Entrevistados

A continuación se detalla la lista de los directivos entrevistados y sus unidades: Isabel Araya Olmos, Subdirección de Gestión de Programas. Ghia Gajardo Pineda, jefa del Departamento de Estudios y Evaluación. Berta Zúñiga Becerra, ejecutiva Unidad Control de Gestión y Roxana San Martín Aravena, gestora de la Subdirección de Procesos y Soporte.

10. Propuesta de ordenamiento de objetivos del programa YES

Para dar contenido a la lógica vertical de la matriz de marco lógico del programa se plantea el siguiente ordenamiento de objetivos para el programa, los cuales han sido diseñados considerando las declaraciones actuales extraídas desde las bases de licitación, los lineamientos estratégicos establecidos en el Balance de Gestión Integral y la matriz de marco lógico del programa Yo Emprendo Semilla. Luego de su estudio se procedió a depurar las definiciones de sus términos con la dirección del programa para aclarar los énfasis y focos de cada uno, de manera de no dar cabida a ambigüedades en sus declaraciones.

Los objetivos presentados no pretenden convertirse exactamente en los del programa, pues esa discusión excede incluso la competencia institucional del mismo FOSIS. La idea es más bien que al presentarlos de esta manera, en forma sencilla y

escueta, contribuyan posteriormente al diseño de mecanismos de evaluación de la capacitación entregada por el programa.

- Objetivo Global (FIN)
 - Mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad, que se encuentren cesantes o con un empleo precario.

- Objetivos Intermedios (PROPOSITO)
 - Aumentar los ingresos de los Beneficiarios a través del desarrollo de un microemprendimiento

- Objetivos Específicos o Estratégicos (COMPONENTES)
 - Mejorar las habilidades Directivas y de Gestión de Negocios de los microempresarios
 - Entregar insumos de producción pertinentes a las necesidades de los microempresarios.

Puede leerse literalmente en el objetivo global del marco lógico del programa que el aumento de las condiciones de vida del microempresario se realizan "... a través del desarrollo y uso de sus capacidades personales", frente a lo cual podría entenderse que la capacitación debe desarrollar las habilidades y las competencias laborales de los beneficiarios. Sin embargo en conversaciones con los directivos del programa se aclara que el mejoramiento de las condiciones de vida se realiza a través del desarrollo de un microemprendimiento, lo que sin duda conlleva habilidades y competencias laborales que los microempresario deben desarrollar, pero éstas competencias no deben entenderse como ajenas al negocio, de lo contrario podría desviarse el foco al

desarrollo de otro tipo de habilidades y competencias del tipo “laboral” que si bien podrían también ser relevantes para el aumento de la calidad de vida de los beneficiarios, podrían desviar la atención y objetivo primordial de los ejecutores en un contexto de poca disponibilidad de recursos.

Si bien esta propuesta no presenta grandes diferencias con lo expuesto en los objetivos planteados en la matriz de marco lógico vigente del programa, sí contribuye a clarificar las directrices del programa para apoyar de mejor forma la distribución de los recursos de los ejecutores al materializar la capacitación. Se recomienda también al programa establecer de forma más clara y concisa su matriz de marco lógico (es una matriz de 14 filas y 9 columnas), debido a que su declaración actual es demasiado extensa y no permite identificar en una lectura típica y rápida la esencia de cómo la capacitación se inserta en el programa como elemento articulador fundamental en el desarrollo del microemprendimiento.

11. Indicadores de Producto

Los indicadores de producto se obtienen de los objetivos operacionales, los cuales se refieren a los productos o resultados directos de la intervención, es decir, a lo que se produce o es suministrado durante la implementación.

Los indicadores de producto no se han incluido en detalle por considerar que no están relacionados con la evaluación del proceso de capacitación propiamente tal, sino con la gestión de los ejecutores, es decir, con la gestión misma del programa, lo que formaría parte de otro estudio en base a los criterios de evaluación e indicadores presentados aquí. Sin embargo se ha decidido mencionarlos para establecer una más clara diferenciación de concepto con los indicadores presentados inmediatamente antes de este punto. Los dos indicadores más importantes en este aspecto tienen que ver con:

- 1) La cantidad de microempresarios que participa en el programa y la proporción de ellos que cumple los requisitos para terminarlo, es decir, que no deserta.
- 2) La proporción de actividades realizadas por el ejecutor en relación a las actividades totales planificadas.

El primero de estos indicadores puede obtenerse directamente de los registros de asistencia de los ejecutores, el cual forma parte de las exigencias que actualmente el programa impone a las instituciones de capacitación. El segundo es un poco más complejo, pues requiere que los ejecutores declaren las actividades que efectivamente realizaron de acuerdo a lo que declaran en sus propuestas y planificaciones iniciales. Esto último presenta algunas dificultades en su medición, pues su comprobación requeriría de fiscalización activa de los beneficiarios o externa de funcionarios del FOSIS, lo cual no siempre es posible debido a las limitaciones de recursos.