

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

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL  
PROGRAMA HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN DE NEGOCIOS DE  
CMS”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**PAULA RAQUEL RODRÍGUEZ VALENCIA**

**PROFESOR GUÍA:  
RENE ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
OMAR CERDA INOSTROZA  
CARLOS VIGNOLO FRIZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
OCTUBRE 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: PAULA RODRÍGUEZ VALENCIA  
FECHA : 12/10/2010  
PROF. GUIA: SR. RENÉ ESQUIVEL

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de título tiene como objetivo diseñar un sistema de monitoreo y evaluación (SM&E) para el programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios de la Organización sin fines de lucro Construyendo Mis Sueños (CMS), la cual capacita a micro y pequeños empresarios. El programa que se desea monitorear está enfocado a microempresarios, los que son capacitados por estudiantes universitarios y académicos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM).

El programa de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios ha capacitado a más de 2500 microempresarios y ha trabajado de la mano con diversas instituciones, entre las cuales están: World Visión, SERCOTEC, Asociación Chilena de Ferias Libres (ASOF), FOSIS y Municipalidades.

Este trabajo consta primeramente de un análisis descriptivo de CMS y del programa, donde se describen los roles e interacciones de los actores más relevantes. Para poder obtener los indicadores del SM&E fue necesario hacer una propuesta (validada por CMS) de Misión para la organización y Objetivos para el programa a monitorear, donde se presenta una misión y objetivos más claros, fáciles de medir y adecuados a las características actuales de CMS. Se elaboró también un benchmarking y un análisis FODA para un mejor análisis.

Para obtener los indicadores, se ordenaron los objetivos del programa en largo, mediano y corto plazo. A raíz de los objetivos y elementos de gestión importantes para CMS, se generó una propuesta de 3 indicadores de producto, los que miden gestión en actividades y Microempresarios, 4 de resultado y 4 impacto Intermedio que miden los Objetivos Específicos Propuestos. Finalmente se definió instrumentos de medición y reportes que permitirán medir los indicadores.

# Indice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>2</b>
<b>Indice.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Introducción a la Memoria.....	6
1.2. Antecedentes Generales .....	7
1.3. La Microempresa en Chile.....	8
1.4. Justificación .....	12
1.5. Objetivo.....	13
1.5.1. Objetivo General.....	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
1.6. Alcances.....	14
<b>2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>15</b>
2.1 Sistema de Monitoreo y Evaluación.....	15
2.1.1 Definición de Monitoreo y Evaluación.....	15
2.4.2 Roles complementarios del un Monitoreo y una Evaluación.....	16
2.4.3 Aplicaciones de un SM&E.....	17
Definición de Misión y Objetivos: .....	18
2.4.5 Indicadores.....	21
2.4.6 Ordenamiento de Objetivos para la obtención de Indicadores.....	23
2.2 Habilidades Directivas .....	25
2.3 Gestión de Negocios.....	26
2.4 Capital Social .....	27
2.3.1 Redes.....	28
<b>3. METODOLOGIA GENERAL .....</b>	<b>28</b>
3.1. Análisis Descriptivo y Sistémico de la Organización CMS .....	29
3.2. Definición y Ordenamiento de Objetivos para la obtención de Indicadores.....	29
3.3. Definición de Indicadores y Fuentes de Información.....	30
3.4. Instrumentos de Medición y Reportes para el SM&E .....	31
<b>4. ANALISIS DESCRIPTIVO DE CMS.....</b>	<b>32</b>
4.1 Descripción CMS.....	32

4.2	Misión de CMS (2006-2009).....	33
4.3	Propuesta Misión 2010 .....	34
4.4	Evolución Histórica de la Organización .....	34
4.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
4.6	Principales Servicios .....	36
4.6.1	Programa “Habilidades Directivas y Gestión de Negocios” .....	36
4.6.2	Programa de Incubación Microempresarial y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora.....	37
4.7	Programa “Habilidades Directivas y Gestión de Negocios” .....	38
4.7.1	Plan de trabajo del programa: .....	38
4.7.2	Objetivo General programa HDyGN(2006-2009) .....	39
4.7.3	Objetivo Específicos (2006-2009): .....	39
4.7.4	Propuesta Objetivos programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios 2010 .....	40
<b>5.</b>	<b>ANALISIS SISTEMICO DE CMS .....</b>	<b>42</b>
5.1	Actores Relevantes de CMS.....	42
5.1.1	ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (FCFM) .....	42
5.1.2	BENEFICIARIOS DE CMS (CLIENTES) .....	42
5.1.3	ALUMNOS DE LA FCFM.....	43
5.1.4	INSTITUCIONES QUE FINANCIAN CMS.....	44
5.1.5	ALIADOS.....	44
5.1.6	Modelo de Negocios CMS.....	44
5.1.7	Dirección de CMS.....	46
5.2	Gestión CMS.....	47
5.3	Benchmarking.....	55
5.3.1	Benchmarking Nacional.....	55
5.3.1	Benchmarking Internacional.....	57
	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.....	57
5.4	Análisis FODA para el programa HDyGN .....	60
<b>6.</b>	<b>Diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación.....</b>	<b>65</b>
6.1	Definición y Análisis de Objetivos de CMS .....	65
6.1.1	Análisis de Misión y Objetivos 2010 propuesta a CMS.....	66

6.1.2	Ordenamiento de Objetivos CMS.....	69
6.2	Indicadores.....	73
6.3	Aspectos Técnicos de Recolección de Datos:.....	82
6.4	Fuentes de Información .....	85
6.5	Reportes de Indicadores .....	86
6.6	Carta Gantt.....	89
<b>7.</b>	<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>91</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>
9.1	Evolución Histórica y Propuestas CMS.....	92
9.1.1	Evolución Histórica de CMS.....	92
9.1.2	Propuesta Cerro Navia 2010 de programa HDyGN.....	94
9.1.3	Propuesta FOSIS 2010 para el programa HDyGN.....	100
9.2	Manual para Administrar Empresas Sociales de la Corporación Manual de Cirene.....	100
9.2.1	Extracto de la Introducción.....	100
9.3	Instrumentos usados por CMS:.....	102
9.3.1	Sintonizando.....	102
9.3.2	Elongando.....	103
9.3.3	Ficha de Diagnostico del Participante.....	103
9.4	Resultados de Evaluación del programa HDyGN 2009.....	104
9.4.1	Diseño de la evaluación.....	104
9.4.2	Metodología de aplicación.....	105
9.4.3	Encuesta Evaluación ME producto de la evaluación hecha en el 2009.....	108
9.5	Instrumentos propuestos para medir los Indicadores.....	111
9.5.1	Elongando Modificado.....	111
9.5.2	Encuesta Redes de Contacto.....	113
9.5.3	Test Final de Microempresarios.....	114
9.5.4	Encuesta “Efectos del programa” posterior al curso.....	116
9.5.5	Encuesta Redes de Contacto.....	119
9.5.6	Compromiso al terminar el curso.....	120

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. *Introducción a la Memoria*

Un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E en adelante) es un instrumento que permite realizar seguimiento y evaluación de un proyecto o programa. Está compuesto por: objetivos, actividades, indicadores, medios de verificación y responsables

El presente trabajo muestra el diseño de un SM&E para el programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios (HDyGN en adelante) de la Organización sin fines de lucro Construyendo Mis Sueños (CMS en adelante). El programa HDyGN está orientado a empresarios y/o emprendedores de microempresas, en el cual se les enseña habilidades directivas, consideradas fundamentales para liderar y gestionar cualquier tipo de empresa. Este programa consta de ocho clases dictadas por estudiantes de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, en el marco del ramo EH1E1 “Ciencias Sociales CMS: Ingeniería en la Realidad Social”, en donde se mezcla teoría con aplicaciones al negocio en terreno, además de cuatro charlas dictadas por catedráticos de la Universidad de Chile en sus propias aulas.

## **1.2. Antecedentes Generales**

En los últimos veinte años, como es expresado por estudios<sup>1</sup>, Chile ha dado un salto cuantitativo en las condiciones de vida, como la reducción de la pobreza, el amplio acceso a la salud y educación. Sin embargo, no es suficiente garantizar un nivel mínimo de condiciones de vida para todos, pues aún más de 2 millones de personas viven en situación de pobreza. Nuestro país debe reducir las inmensas desigualdades de hoy. En esta materia es donde CMS juega un rol importantísimo al potenciar a micro y pequeñas empresas, aunque cabe mencionar que CMS lleva mucho más tiempo atendiendo al primer grupo, o sea al de microempresas, además en cantidad CMS capacita a muchos más micro que pequeños empresarios.

El programa HDyGN, el cual CMS desea monitorear, capacita a microempresarios, es por eso que de ahora en adelante este trabajo estará más enfocado a este último grupo.

Entre las principales organizaciones dedicadas al desarrollo de empresarios y emprendedores de microempresa destacan: Capsocial, la Fundación Trabajo para un Hermano y la OSFL (Organización Sin Fines de Lucro) Acción Emprendedora. Cabe destacar que diversas Facultades de Ingeniería y Economía han comenzado a organizarse en proyectos relacionados al desarrollo del sector microempresarial. Existen diversos organismos de Gobierno que están relacionados en forma directa e indirecta a la microempresa, entre los que se encuentran: el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el programa Chile Emprende.

---

<sup>1</sup> Contreras, M. Pare, Mire y Actúe: Un aporte en la práctica social. Unicef. 2007.

### 1.3. La Microempresa en Chile

En Chile hay algo más de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas (MIPE), incluidos los trabajadores por cuenta propia. Las MIPES formales alcanzan a 721 mil unidades productivas en el año 2008. Además, existen más de 805 mil microempresas informales. En conjunto la MIPE concentra el 58% de la ocupación del sector privado<sup>2</sup>, representa el 96% de las empresas del sector formal y está distribuida a lo largo del territorio nacional. Estos datos dan cuenta de la importancia de este segmento de empresas caracterizado a través del presente capítulo. Para su caracterización fundamentalmente se ha incluido información del período 1999-2008, aunque el énfasis está puesto en los cinco últimos años. Esto último, con el objeto de dar continuidad al esfuerzo realizado por SERCOTEC en el estudio “La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile”, publicado en el año 2005. Los parámetros utilizados para definir los diferentes tamaños de empresas son los siguientes<sup>3</sup>:

**Tabla 1-1: Distribución tamaño Empresas en Chile**

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

**Fuente: Situación de la micro y pequeña empresa en Chile 2010 de OIT y SERCOTEC**

Así también el segmento de microempresas formales se divide en tres tramos:

- El primero contiene a las microempresas con ventas anuales menores de 200 UF, el cual contiene al 45% del total.

<sup>2</sup> Para llegar a esta cifra queda excluido de la ocupación privada el servicio doméstico.

<sup>3</sup> Definido por el Servicio de Impuestos Internos (SII)



- El segundo contiene a las microempresas con ventas anuales entre 200 y 600 UF, el cual contiene al 27% del total.
- El tercero contiene a las microempresas con ventas anuales entre 600 y 2.400 UF, el cual contiene al 28% del total.

**Tabla 1-2: Distribución Tamaño de las Microempresas Formales**

Distribución por Tamaño de las Microempresas Formales							
	subtramo 1		subtramo 2		subtramo 3		Total micro
	Ventas anuales de 0,1 hasta 200 UF		Ventas anuales de 200,1 hasta 600 UF		Ventas anuales de 600,1 hasta 2.400 UF		Ventas Anuales de 0,1 hasta 2.400 UF
año	número de Empresas	%	número de Empresas	%	número de Empresas	%	número de Empresas
1999	261.526	47,94	144.273	26,45	139.717	25,61	545.516
2000	264.733	47,63	146.458	26,35	144.568	26,01	555.759
2001	273.215	48,32	146.764	25,95	145.490	25,73	565.469
2002	276.252	47,58	152.039	26,19	152.265	26,23	580.556
2003	278.068	47,33	153.607	26,14	155.890	26,53	587.565
2004	274.603	46,70	154.160	26,22	159.252	27,08	588.015
2005	263.110	45,23	154.961	26,64	163.649	28,13	581.720
2006	264.398	45,08	155.872	26,58	166.194	28,34	586.464
2007	261.550	44,54	155.177	26,43	170.473	29,03	587.200
2008	259.070	44,03	155.960	26,51	173.374	29,47	588.404

**Fuente: Situación de la micro y pequeña empresa en Chile 2010 de OIT y SERCOTEC**

Como se muestra en la clasificación de la microempresa formal por subtramos de niveles de ventas, observándose que en el período 2005-2008 en el Subtramo 1 (menores a 200 UF de ventas anuales) se experimenta una reducción en términos absolutos y relativos del número de empresas, tendencia que viene manifestándose desde el año 2003. Lo anterior es congruente con las mayores tasas de salida de empresas en los tamaños más pequeños, por su estructura más vulnerable. Contrariamente a lo acontecido en el Subtramo 1, se observa un número creciente de empresas en los Subtramos 2 y 3 de microempresas con ventas anuales de 600 hasta 2.400 UF en el mismo período, tendencia que viene desde 1999.

Asimismo, debe considerarse que se estima, de acuerdo a un estudio de Chile Emprende (2005), que existen 748 mil microempresas informales. Por lo tanto, existen cerca de 1,3 millones de microempresas en Chile, es decir 1 por cada 12 habitantes. La mayor parte de estas organizaciones se dedica al comercio (44%), seguido por servicios (13%), agrícola (11%) y transportes (11%) ( ver Tabla 1-3).

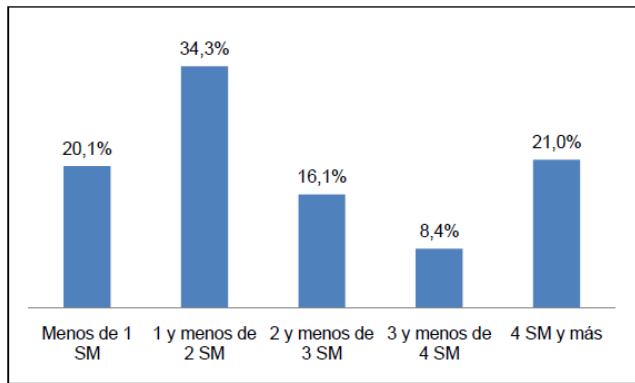
**Tabla 1-3: Distribución sectorial de microempresas informales**

Sector	Cantidad	Porcentaje
Comercio	248.861	43,6%
Servicios	73.853	12,9%
Agrícola	65.348	11,5%
Transporte	63.457	11,1%
Industria	38.021	6,7%
Finanzas	30.419	5,3%
Construcción	28.329	5,0%
Minería	1.260	0,2%
Otros	20.996	3,7%

**Fuente: CHILE EMPRENDE. 2005 .La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile.**

Pese a que la mayoría de las empresas en Chile son microempresas, estas solo representaban, considerando solo las organizaciones formales al año 2003, el 3,4% del total de las ventas anuales. Si consideramos a las microempresas informales este porcentaje se eleva a un 5,2% del total. Por otro lado, incluyendo a las microempresas informales, las empresas medianas y grandes, representando solo el 1,5% del total de empresas, generan el 85% de las ventas anuales. De acuerdo a la encuesta Casen 2003, incluyendo a las microempresas informales, generan un 46% del empleo en Chile. El 20,1% de los empresarios y emprendedores de microempresas dice vivir con menos de 1 sueldo mínimo (SM) y el 34,3% entre 1 y 2 sueldos mínimos (ver Gráfico 1-1).

**Gráfico 1-1: Distribución de los ocupados por tramos de ingresos**



**Fuente: MIDEPLAN. 2003. Encuesta Casen.**

En la microempresa se observa una tasa promedio de creación de un 15,1% y una tasa de destrucción de un 12,1%, lo cual revela una tasa de creación neta positiva.

Por último, cabe destacar que del total de microempresas formales, al año 2003, solo un 38,2% tenía acceso al crédito del sistema financiero. De este total, un 27,9% correspondía al primer tramo, un 40,6% al segundo y un 52,3% al tercero.

CMS desde sus comienzos (2002) ha capacitado tanto en habilidades directivas como en gestión de negocios a través del programa HDyGN a más de 2500 empresarios dueños de microempresa en distintas comunas de la Región Metropolitana, los cuales generalmente pertenecen al primer tramo de los microempresarios y a los que aún tienen empresas informales.

## **1.4. Justificación**

La razón para llevar a cabo este diseño de SM&E es que CMS desea conocer los verdaderos resultados del programa HDyGN en los microempresarios, saber si se están obteniendo los resultados que CMS se ha propuesto (Evaluación) y también saber si el proceso de este programa se está cumpliendo a cabalidad para alcanzar metas propuestas (Monitoreo). CMS desea saber que efectos logra el programa en los Microempresarios que asisten a este, ya sean positivos o negativos, ya que con el conocimiento de estos se puede modificar y mejorar el programa. Entonces la relevancia de este trabajo se fundamenta principalmente en lograr que este curso de capacitación sea cada vez más eficiente y eficaz a la luz de sus objetivos.

CMS desea monitorear y evaluar sólo el programa mencionado ya que es el que tiene mayor cobertura en número de microempresarios que participan y además es el programa más antiguo, de hecho es el que dio nacimiento a la organización.

CMS también debe rendir cuentas de los resultados de sus programas a las instituciones las cuales financian a CMS, como los son FOSIS<sup>4</sup>, SERCOTEC<sup>5</sup>, SENCE<sup>6</sup>, Municipalidades, entre otras. Estas instituciones pagan por el servicio que CMS les entrega a los microempresarios, por lo cual estas últimas exigen conocer los resultados obtenidos en las personas capacitadas.

Cabe mencionar que CMS tiene poca o casi nula experiencia en monitoreo y evaluaciones, de hecho sólo se han hecho un par de pequeñas evaluaciones en esta organización, y es por esto mismo, que este es un tema cada vez más necesario para que puedan seguir creciendo. CMS tiene clara su poca experiencia y la vez necesidad de evaluación de sus programas, por lo que el trabajo que se presentará aquí será uno de los primeros diseños de evaluación, por tanto será definitivamente mejorable en el tiempo.

---

<sup>4</sup> Fondo de Solidaridad e Inversión Social del Gobierno de Chile

<sup>5</sup> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

<sup>6</sup> Servicio de Cooperación Técnica

## **1.5. Objetivo**

### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación para el programa de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios de CMS.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Ordenar los objetivos de CMS por niveles, tanto en Objetivos Globales (Impacto Global), Intermedios (Impacto Intermedio), Específicos (Resultados) y Operacionales (Resultado Directo o Producto)
- Definir Indicadores de Impacto, Resultados y Producto a partir de los objetivos ya ordenados, los cuales permitan calificar el desempeño del programa HDyGN.
- Diseñar instrumentos o rediseñar los existentes para así recolectar información necesaria para los indicadores del SM&E.
- Diseñar reportes, los cuales mostrarán los resultados de los indicadores y permitirán comparar resultados reales con metas propuestas.
- Definir etapas claves necesarias para el monitoreo del programa a través de una Carta Gantt.

## **1.6. Alcances**

El alcance de este Trabajo de Título contempla como producto, la definición de indicadores de Producto, Efecto e Impacto Intermedio del programa HDyGN, además la documentación de las etapas del proceso del SM&E, entre las que está: diseño y rediseño de Instrumentos de medición, reportes de indicadores y Carta Gantt. Entonces en este trabajo sólo se entregará como producto el Diseño del SM&E del programa, no la implementación.

El desarrollo de este Trabajo de Título generará los siguientes documentos:

- Definición de indicadores de Producto, Resultados e Impacto (sólo Impacto Intermedio, no global) para el programa HDyGN
- Definición de Fuentes de Información para los Indicadores ya definidos. Esto a través del diseño y rediseño de instrumentos de medición que recolectarán información necesaria para la obtención de los indicadores.
- Diseño de reportes de indicadores, los cuales presentarán en cada etapa del monitoreo los resultados de los indicadores.
- Diseño de una Carta Gantt, la cual presentará fechas y etapas claves para cuando sea implementado el SM&E.

El desarrollo de la siguiente memoria no incluirá evaluaciones técnicas o económicas del programa HDyGN, y como se mencionó anteriormente tampoco incluirá la implementación del sistema.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

El siguiente capítulo muestra en primer lugar las definiciones, conceptos y metodología para un SM&E, la cual será usada para este trabajo de tesis. A continuación se muestran las definiciones y conceptos más importantes de los contenidos vistos en las clases dictadas a los microempresarios participantes, por lo anterior se muestra la misma bibliografía usada en el ramo.

### 2.1 *Sistema de Monitoreo y Evaluación*

Para poder comprender de manera íntegra un Sistema de Monitoreo y Evaluación, es necesario exponer cuáles son sus conceptos básicos, que a su vez serán utilizados en el presente trabajo de título. También se presentará la metodología usada para la obtención de Indicadores del SM&E que será diseñado en esta memoria.

#### 2.1.1 **Definición de Monitoreo y Evaluación**

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), define 'Monitoreo' y 'Evaluación' de la siguiente manera:

- **Monitoreo:** Es una actividad continua que usa la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos, para guiar a los directores, financiadores e implementadores de estrategias de desarrollo con información sobre las dimensiones del progreso en la consecución de objetivos y la utilización de los fondos destinados.
- **Evaluación:** Es el diagnóstico sistemático y objetivo de un programa, proyecto o política finalizada o en curso, que incluye el análisis de aspectos como el diseño, la implementación y los resultados obtenidos. Su objetivo es determinar la relevancia y cumplimiento de los objetivos planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad.

Una evaluación debe proporcionar información confiable y útil, permitiendo la incorporación de lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones de donantes y recipientes de donaciones.

## **2.4.2 Roles complementarios del un Monitoreo y una Evaluación<sup>7</sup>**

### **Monitoreo**

- Clarifica los objetivos del programa.
- Relaciona las actividades y sus recursos con los objetivos.
- Traduce los objetivos en indicadores de desempeño y establece metas específicas.
- Establece una rutina de recolección de datos basada en estos indicadores y compara los resultados actuales con las metas establecidas.
- Reporta los progresos a los coordinadores y personas a cargo, y los alerta sobre los problemas que se van presentado.

### **Evaluación**

- Analiza las razones por la que los resultados planeados fueron o no alcanzados.
- Diagnostica las contribuciones específicas de las actividades a los resultados.
- Examina el proceso de evaluación.
- Explora los resultados no esperados.
- Proporciona lecciones, resultados significativos obtenidos y potencialidades del programa, y ofrece recomendaciones para su mejoramiento.

---

<sup>7</sup> Según la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD)



Un sistema de evaluación basado en resultados proporciona retroalimentación sobre los resultados y metas de las acciones adelantadas desde las instancias decisoras. Ayuda a responder preguntas como:

- ¿Cuáles son las metas de la organización?
- ¿Han sido alcanzadas?
- ¿Cómo puede probarse ese logro?

### **2.4.3 Aplicaciones de un SM&E**

La estrategia de un Monitoreo y Evaluación basada en resultados se ha convertido en un fenómeno global en la medida en que financiadores nacionales e internacionales involucrados en procesos de desarrollo tienen que responder cada vez con mayor precisión a las solicitudes de cuentas claras, transparencia y resultados por parte de los gobiernos y las organizaciones. Instituciones multilaterales de desarrollo, gobiernos donantes, parlamentarios, representantes del sector privado, ONGs, organizaciones ciudadanas y la misma sociedad civil, demuestran cada vez mayor interés en los resultados tangibles. El apoyo financiero y político a los gobiernos y sus programas, está cada vez más relacionado con la capacidad de los mismos para implementar políticas adecuadas, demostrar efectividad en el uso de los recursos y entregar resultados reales.

Se trata de una poderosa herramienta de administración que puede ser usada para mejorar la capacidad de los gobiernos y las organizaciones en el logro de resultados. Así como se necesita asistencia financiera, recursos humanos y sistemas de contabilidad, los gobernantes necesitan también sistemas de retroalimentación. La medición de resultados puede ser útil porque:

- Si la organización no determina los resultados, no es posible determinar el éxito o fracaso de la estrategia implementada.

- Si la organización no está en capacidad de hacer visible el éxito, no será recompensada por él.
- Si la organización no ve el éxito, no podrá aprender de él.
- Si la organización no ve el éxito, no podrá recompensar a los participantes por los logros obtenidos.
- Si la organización no reconoce las fallas, tampoco podrá corregirlas.
- Si la organización logra demostrar resultados, obtendrá reconocimiento público.

### **Definición de Misión y Objetivos:**

Para lograr llevar a cabo un buen SM&E, la institución debe tener bien definida su misión y objetivos, y para el caso de una Organización sin fines de lucro como lo es CMS, “una misión debe ser consistente con lo que hace la institución, a quién lo hace (beneficiario) y como lo hace”<sup>8</sup>.

### **Definición de una Misión**<sup>9</sup>

“La Misión de una Empresa Social (Organización sin fines de Lucro) es su razón de ser. La respuesta al ¿PARA QUE existe? Esa es la Misión”.

En la Empresa Social al igual que en las Empresas Comerciales se necesita esa guía. Se necesita un norte, una brújula que indique permanentemente el camino a seguir. Para esto es la Misión. Las decisiones que se tomarán, lo que se hará o deje de hacer se examinará desde el punto de vista de lo que declara la Misión.

---

<sup>8</sup> Según el Manual para administrar Empresas Sociales de la Corporación Simón de Cirene. Ver Anexo 9.2.1

<sup>9</sup> Según el Manual para administrar Empresas Sociales de la Corporación Simón de Cirene. Ver Anexo 9.2.1

## **Criterios para definir la Misión según el Manual para Administrar Empresas Sociales Simón de Cirene:**

**a) La Misión es a la medida de la organización:** Se debe tener presente que el bien que hace la organización es necesariamente limitado. Esta debe hacer sólo y estrictamente lo que puede hacer bien (vocación).

**b) La Misión es una tensión:** No es sólo la vocación, es también la necesidad del beneficiario. Una vocación expresada frente a un asistido que no la necesita, es una pérdida de tiempo.

**c) La Misión es una acción:** Así como la vocación es un anhelo, la Misión es mucho más concreta porque tiene que invitar a la acción. La Misión no será un sueño sino será el parámetro donde se mueve la organización.

**d) Expresar la Misión brevemente y en forma concreta:** Ojalá en no más de dos o tres frases. Esta exigencia de ser breves obligará a apuntar sólo a lo esencial.

**e) No confundir el para que con el cómo:** “¿En qué quedará una Misión que se involucra tanto en el COMO, y en un COMO técnico, que por definición es perfectible y por lo tanto cambiante?”. Acá la Corporación de Cirene se refiere a que la institución no debe incluir las metodologías usadas en los servicios entregados dentro de la Misión, ya que estas metodologías pueden ir cambiando

**f) Enriquecer la Misión:** Como la Misión es el corazón de la Empresa Social, mientras más se reflexione en torno ella y más actividades lleve a cabo para enriquecer esta definición, mayor peso irá adquiriendo la institución. Por peso de la institución se entiende que su propia gente se enorgullezca cada vez más de trabajar en donde trabaja; y que a su vez, la sociedad la conozca y le reconozca un sitio dentro de ella.

**g) No debe ser necesario revisar la Misión periódicamente:** “En rigor, se debe escribir la Misión proyectándola para los próximos mil años pero luego, cuando hayan transcurrido unos cuatro o cinco años, se vuelve a pensar para los próximos mil”. Acá se refiere a que la misión debería tener un plazo aproximado de 4 a 5 años, transcurrido ese plazo se debe analizar nuevamente, ya sea por cambios externos o internos a la organización.

Resumiendo lo anterior, una buena misión debe representar en breves palabras lo que la institución hace en términos concretos, lo cual le permite enfocarse en lo que esta hace bien y lo que es necesidad del beneficiario. Además la institución debe ser reconocida externamente por su misión y enorgullecer a los que trabajan en ella. Si bien la misión representa lo que hace la institución, para llevarla a cabo se necesita de objetivos intermedios para lograrla, y lo más importante es que estos objetivos estén en una secuencia lógica y sean consistentes con lo que dice la misión.

### **Definición de Objetivos:**

En la construcción de Indicadores como parte fundamental de un SM&E, es necesario realizar una correcta y adecuada definición de Objetivos, puesto que en la medida en que estos se encuentren adecuadamente formulados y acorde con lo que la institución se propone lograr, es que estos pueden ser medibles y cuantificables. Esto significa que los objetivos deben comunicar una idea clara y precisa respecto de lo que se busca con la política o programa, entregando un compromiso de lo que se está haciendo, para con la ciudadanía, sobre el cual esta última pueda pedir cuentas.

Para que un objetivo sea definido como tal requiere al menos tener las siguientes características<sup>10</sup>:

- **Objetivos que contengan un verbo en infinitivo-acción:** Que apunte claramente a lo que se va a realizar.
- **Objetivos comunicables:** Objetivos claros, y en un lenguaje simple y preciso.
- **Objetivos medibles:** Que permita generar evidencia de lo que se está generando.
- **Objetivos con 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 cuan realista el cumplimiento de dicho objetivo y el grado de control que se tiene con respecto al mismo.

#### 2.4.5 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<sup>11</sup>. Los indicadores están directamente relacionados con las metas, los objetivos y las actividades del proyecto o programa. Los indicadores por lo general se dividen en los siguientes<sup>12</sup>:

- **Indicadores de Insumo:** Miden los recursos utilizados (financieros, humanos y físicos) para implementar una política, programa o proyecto.

---

<sup>10</sup> Basado en: Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004.

<sup>11</sup> Basado en Guía de Monitoreo y Evaluación, Pact Brasil

<sup>12</sup> Fuente: Guía para elaboración de indicadores, Sinergia.

- **Indicadores de Procesos:** Miden los procesos, acciones y operaciones dentro de la etapa de la implementación de una política, programa o proyecto. Aportan los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestaria, entre otros de la entidad ejecutora.
- **Indicadores de Producto:** Miden los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto, a partir de la transformación de sus insumos.
- **Indicadores de Resultado:** Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto.
- **Indicadores de Impacto:** Miden los efectos a mediano o largo plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre el universo de interés, y la efectividad del desarrollo del proyecto, en términos de logro de objetivos económicos, sociales, culturales y ambientales de los programas y políticas.

A continuación se detallarán los criterios Smart, que permiten dar una mayor definición en la construcción del indicador:

- **Specific (Específico):** dirigido a un objetivo o área de competencia claramente definida.
- **Measurable (Medible):** permite que el progreso pueda ser medido. Con datos confiables y completos.
- **Acceptable (Aceptable):** aceptable para el entorno que está involucrado.
- **Realistic (Realista):** se expresa de manera realista lo que se puede realizar, y se toman en consideración los supuestos y las precondiciones, es decir que entreguen información significativa y relevante.
- **Time-bound (límite en el Tiempo):** indica el plazo en el que se debe cumplir, para que sean oportunos.

Además de los criterios antes mencionados, es necesario que los indicadores cuenten con una Línea Base<sup>13</sup> (primera medición de todos los indicadores especificados para un proyecto) con la que puedan ser contrastados, y cuenten con metas bien definidas.

#### 2.4.6 Ordenamiento de Objetivos para la obtención de Indicadores

La identificación y ordenamiento de los objetivos, se describe a continuación y está basado en documentos elaborados por la Comisión Europea. Lo más importante es que a raíz de cada uno de los objetivos se puedan desprender los indicadores (Ver Fig. 1-2). La categorización y distinción de objetivos se puede describir de la siguiente manera<sup>14</sup>:

- **Objetivos Globales:** 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.
- **Objetivos Intermedios:** Se refieren a los efectos de corto y mediano producidos por la intervención (impacto intermedio), es decir lo que es influenciado de manera indirecta, y por ende involucra tanto los beneficiarios directos como los indirectos. Los indicadores pertinentes a este nivel intermedio son los Indicadores de Impacto Intermedio.
- **Objetivos Específicos:** 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. Los indicadores pertinentes en este nivel son los Indicadores de Resultados.

---

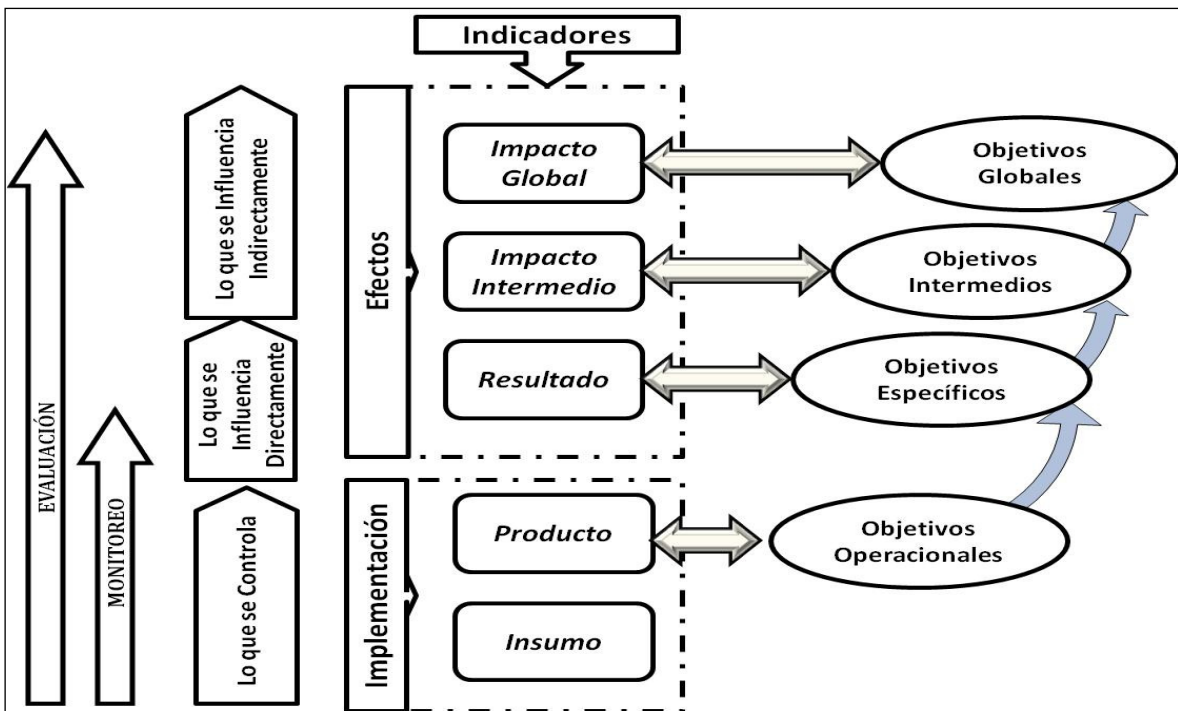
<sup>13</sup> Esta debe realizarse al inicio del proyecto, con la finalidad de contar con una “base” que permita luego cuantificar los cambios ocurridos en razón de la intervención.

<sup>14</sup> Basado en: Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004. Traducción Libre

- **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.

A raíz de lo anterior se puede notar que es primordial que los objetivos estén bien planteados, ya que según el marco teórico, los indicadores se obtienen directamente de los objetivos, o sea, los indicadores son los que miden los avances de los objetivos, y para esto es necesario que los objetivos estén claros y ordenados como se puede ver en la Figura 1-2.

Figura 1-2: Marco Lógico para pasar de Objetivos a Indicadores.



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

También es importante conocer las definiciones de Habilidades Directivas, Gestión de Negocios y Redes, con las que trabaja CMS, ya que son los conceptos importantes que se enseñan en el programa HDyGN.



## 2.2 *Habilidades Directivas*

Al hablar de habilidades directivas se distinguen tres ámbitos de aprendizaje<sup>15</sup>:

**a) Dominio cognitivo:** Es el saber de los libros, y hoy de la red. Sin embargo, ir a un curso o leer un libro no garantiza haber adquirido el dominio de prácticas sobre un saber, es sólo conocerlas.

**b) Competencias:** El ámbito de la performance, el dominio del saber hacer, respondiendo de manera exitosa ante situaciones complejas.

**c) 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.

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 como son los que enfrentamos hoy.

---

<sup>15</sup> Véase Spoerer, Vignolo, Depolo, Cociña. 2005. Desafiando la Competitividad: Transformación Organizacional, Innovación y Desarrollo Directivo. Trend Management. Número especial, mayo. Paper Ganador del Primer Lugar del Concurso de Papers 2005 de la Revista Trend Management.

## 2.3 Gestión de Negocios

**Gestión de negocios:** Se trata básicamente de utilizar todas las herramientas de gestión conocidas y combinarlas para así poder obtener los resultados esperados para el logro de todas las metas que se imponen al iniciar un negocio particular<sup>16</sup>.

Los factores críticos para el éxito de la gestión de negocios no sólo se vinculan a la minimización de los costos, sino que también se encuentran relacionados con aspectos tales como por ejemplo 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.

### Conceptos principales<sup>17</sup>

- **Logística Interna:** recepción, almacenaje, manejo de materiales, inventario, devolución a proveedores.
- **Operaciones:** transformación de los insumos en el producto/servicio final. Producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos.
- **Logística externa:** distribución del producto terminado. Almacenaje de productos terminados, procesamiento y programación de pedidos
- **Marketing y Ventas:** inducir y facilitar el proceso de compra. Diseño de producto, canales de distribución, determinación de precios, apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y despachos.
- **Servicio:** valor agregado al cliente
- **Adquisiciones:** compra de materias primas, suministros y otros ítems.

---

<sup>16</sup> <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-negocios>.

<sup>17</sup> Contenidos teóricos del programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios obtenidos de Bibliografía del Departamento de Ingeniería Industrial de la FCFM

- **Desarrollo y uso de Tecnología:** conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos
- **Manejo de Recursos Humanos:** selección, promoción y colocación; evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relación empleados.
- **Infraestructura de la Firma:** gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

## **2.4 Capital Social<sup>18</sup>**

### **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.

Sin embargo la componente principal para CMS es el capital relacional, y de hecho para CMS lo único que importa de Capital Social es el tema de redes.

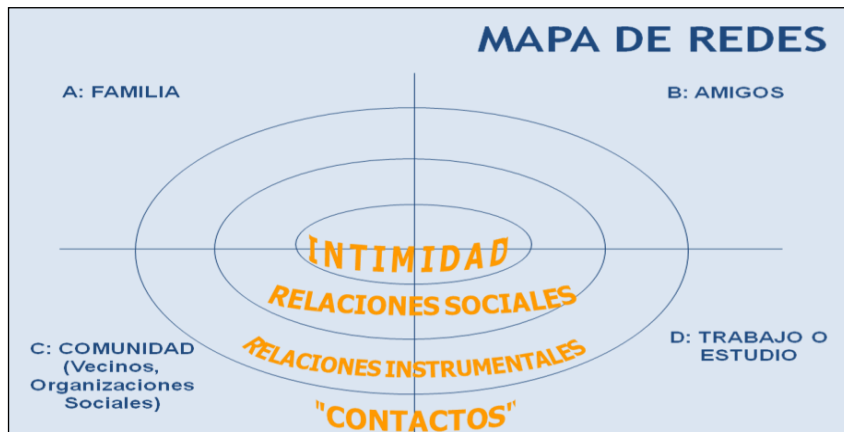
---

<sup>18</sup> Contenidos teóricos del programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios obtenidos de Bibliografía del Departamento de Ingeniería Industrial de la FCFM

### 2.3.1 Redes<sup>19</sup>

- “Son todas las relaciones que un individuo percibe como significativas o diferenciadas de la masa anónima de la sociedad.”
- Las personas que componen una RED tienen nombre y apellido, no son instituciones, ni agrupaciones.

Figura 2-1: Conceptos de Capital Social (Redes) visto en el programa de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios.



Fuente: Curso EH1E1 “Ciencias Sociales CMS: Ingeniería en la Realidad Social

- “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)

## 3. METODOLOGIA GENERAL

Para cumplir con los objetivos planteados para el trabajo de tesis y lograr los alcances antes mencionados, se plantea seguir la siguiente metodología, la cual es guiada por el Marco Conceptual de un SM&E, presentado anteriormente.

<sup>19</sup> Este es el enfoque importante dentro de capital social junto con Confianza, temas vistos en las clases del programa HDyGN y sacados de bibliografía del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

### **3.1. *Análisis Descriptivo y Sistémico de la Organización CMS***

#### **a) Descripción Sistémica de CMS y del programa HDyGN:**

En esta etapa se recolectará información de CMS a través de entrevistas con la directiva, de material de la página web y documentación entregada por CMS, como otras evaluaciones del programa HDyGN, tesis y proyectos. Dentro de la información recolectada se identificó lo siguiente como importante para ser incluido en la descripción del programa de este trabajo de tesis

- Etapas de proceso del programa
- Actores participantes y relevantes del programa.
- Clientes del programa a evaluar.
- Interacción entre actores relevantes y clientes.

**b) Realizar Benchmarking:** Esto con el fin de guiarse hacia los resultados que se deben obtener y conocer beneficios de evaluaciones y monitoreos de otros programas enfocados a Microempresarios.

**c) Análisis FODA:** Esto con el fin de conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del programa HDyGN ante un SM&E. Será un diagnóstico de los elementos (según marco conceptual) que tiene el programa, favorables o no favorables para comenzar el diseño.

### **3.2. *Definición y Ordenamiento de Objetivos para la obtención de Indicadores***

#### **a) Definición y validación de Misión y Objetivos:**

- Se realizarán entrevistas (aproximadamente una vez a la semana) semi-estructuradas a directora, ingenieras de proyecto

de la organización, ya que se debe constatar si la Misión y Objetivos cumplen las características presentadas en el marco conceptual,

- Generar propuesta de mejora de Misión y Objetivos acorde al Marco Conceptual, la cual debe ser validada por CMS, por lo cual debe ser una propuesta guiada tanto por el marco conceptual, como acorde a lo que CMS desea conseguir con el programa HDyGN.
- Una vez que se tienen definidos la Misión y los Objetivos del programa se procede al Ordenamiento de Objetivos.

#### **b) Declarar y ordenar los objetivos de CMS:**

En este punto se tomarán la misión de CMS y objetivos de programa para ordenarlos según su efecto inmediato, al terminar el programa y posterior. Los objetivos del programa serán ordenados de la siguiente manera (acorde al Marco Conceptual del capítulo anterior):

- Objetivos Globales
- Objetivos Intermedios
- Objetivos Específicos
- Objetivos Operacionales

Debido a que de los objetivos ordenados según su efecto se desprenderán los indicadores, esta etapa es la más larga de la metodología, ya que para poder obtener fácilmente los indicadores, los objetivos deben ser claros, alcanzables, medibles, con metas y condiciones de tiempo explícitas.

### **3.3. Definición de Indicadores y Fuentes de Información**

- a) Definición de indicadores:** Una vez que se tienen claros los objetivos y ordenados según su efecto, se procede a desprender de estos, los

indicadores de: Producto, Resultados e Impacto (Sólo hasta Impacto Intermedio).

Luego de definir los indicadores es importante definir características principales de estos últimos:

- **Definir frecuencia de monitoreo de los Indicadores:** Esto quiere decir, cada cuanto tiempo se medirán los indicadores ya definidos.
- **Definición de metas esperadas para los indicadores en cada fase de monitoreo:** Esto con la finalidad de comprobar resultados obtenidos versus los esperados.
- **Fuentes de Información:** Las cuales se usarán para la recopilación de una base de datos, la cual servirá para medir los indicadores ya seleccionados. Para este punto será necesario diseñar instrumentos de medición o rediseñar los existentes.

### **3.4. Instrumentos de Medición y Reportes para el SM&E**

Para la recolección de información y medición de los indicadores (cuando se lleve a cabo el SM&E), se diseñarán Instrumentos de medición. Y para el análisis de los indicadores, se diseñarán reportes con los resultados de los indicadores versus las metas propuestas.

A continuación se pueden ver los documentos que se diseñarán según su etapa:

- a) Recolección de Información:** En esta etapa se hace necesario el rediseño de instrumentos existentes y diseño de nuevos instrumentos de medición que permitan recolectar la información necesaria para la medición de los Indicadores. Específicamente como instrumentos se usarán encuestas y test con formato de alternativas para facilitar el análisis.
- b) Análisis de Indicadores:** Aquí se definirán reportes que servirán para resumir los resultados de los indicadores y analizar indicadores versus las metas propuestas para estos.
- c) Carta Gantt:** Se diseñará una Carta Gantt, la cual se usará cuando se implemente el SM&E. En esta irán las fechas y etapas claves del sistema.

## **4. ANALISIS DESCRIPTIVO DE CMS**

### **4.1 Descripción CMS**

Construyendo Mis Sueños (CMS) es una organización sin fines de lucro amparada y apoyada por la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile. Es gestionada por jóvenes profesionales y estudiantes de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, con una fuerte orientación social, y cuyo objetivo es apoyar y potenciar el desarrollo de emprendedores y empresarios del sector pequeño y microempresarial de nuestro país, a través de la realización de distintos programas de capacitación, conectando a los estudiantes con la experiencia de los empresarios en la realidad social. CMS, a su vez, permite y potencia el desarrollo de habilidades blandas y capacidades en los estudiantes que participan en las distintas etapas y/o áreas de trabajo de la organización, lo que ayuda a su desarrollo como profesionales integrales y con mayor conciencia social.

Los programas que desarrolla CMS se constituyen principalmente por un conjunto de distinciones que apuntan al desarrollo tanto personal como empresarial, integrando metodologías para mejorar la gestión de negocios y abriendo nuevos espacios a la innovación y a la capacidad de generar nuevos negocios y líneas de acción en pequeños y microempresarios, dirigentes sociales y personas de escasos recursos emprendedoras, con la finalidad central de mejorar la calidad de vida y aspiraciones de ellos y sus familias.

En los siguientes puntos se analizará la misión con la cual trabaja CMS actualmente y se presentará la nueva propuesta de Misión, la que se logró a través de muchas reuniones con la directiva y guiándose por el marco conceptual de una buena misión según el Manual de Cirene.



## **4.2 Misión de CMS (2006-2009)<sup>20</sup>**

Transferir, entregar y desarrollar tecnologías que permitan incrementar la capacidad de gestión a través de la instalación de nuevos estilos de trabajo, habilidades, destrezas y herramientas que permitan desarrollar el capital social de la comunidad, mejorando la calidad de vida y aspiraciones de personas de escaso recursos y su entorno.

Esta misión aparece en algunos documentos, sin embargo no aparece en la página web de CMS, de hecho ni siquiera la misma directiva tenía clara la existencia o vigencia de esta misión, por lo cual se necesita una misión más actualizada a las condiciones de CMS 2010, a su vez perfeccionada según niveles de producto, resultados, efectos e impacto y finalmente basada en los criterios de una buena Misión recomendados por el Manual para Administrar Empresas Sociales de la corporación Simón de Cirene. Por esto se hace necesario cambiar la misión para que esta represente realmente lo que hace CMS y así permita un mejor diseño de SM&E.

La Misión no fue modificada en la idea esencial de lo que entrega la organización, sino sólo se modificó en la forma de escribirla y actualizada a las condiciones de CMS, específicamente algunos aspectos recomendados por el manual de Cirene (con lo cual cumple las características para realizar un SM&E):

Lo primero que se tomó en cuenta para modificarla es que sea una misión fácil de transmitir, con menos frases y palabras más simples transmitir por CMS, lo segundo modificado fue el perfil del beneficiario el cual fue cambiado de personas de escasos recursos a micro y pequeño empresario, el cual sí es el beneficiario al que realmente CMS atiende.

---

<sup>20</sup> Esta misión aparece en algunos documentos más antiguos, sin embargo no aparece en la página web de CMS y tampoco se tenía claro conocimiento

Se incluyó también en la Misión, la productividad, la cual es muy importante para CMS la que definen como mejoras en las prácticas de gestión en el negocio, emprendimientos, innovaciones, más redes de contactos u otra mejora estable, con la cual en el futuro debería mejorar los ingresos del Microempresario y la Calidad de Vida de este y de su familia.

A continuación se muestra la propuesta hecha a la organización, la cual fue validada y aprobada por la directiva de esta. Cabe mencionar que para obtener esta Misión se paso por varias etapas, las cuales incluyeron muchas reuniones con la directiva de CMS, donde se paso por otras versiones de Misión hasta finalmente obtener la que se presenta a continuación.

### ***4.3 Propuesta Misión 2010***

Mejorar la calidad de vida de los Micro y Pequeños Empresarios, aumentando su productividad a través del incremento de Habilidades Directivas y competencias en Gestión de Negocios.

### ***4.4 Evolución Histórica de la Organización<sup>21</sup>***

En el año 2002 CMS comienza como proyecto dentro de ramo IN31A y el año 2007 CMS se independiza de este. El semestre de primavera, CMS renace en la Universidad de Chile, creando un curso del departamento de humanidades llamado CMS: Ingeniería en la Realidad Social, y es como funciona actualmente.

A continuación se presenta un resumen con los principales hitos históricos de CMS y la evolución de la organización, en la cual se puede ver el progreso de CMS, ya sea en presupuesto y en Instituciones Aliadas.

---

<sup>21</sup> Más detallado en Anexos 9.1

**Tabla 4-1: Principales hitos históricos de CMS**

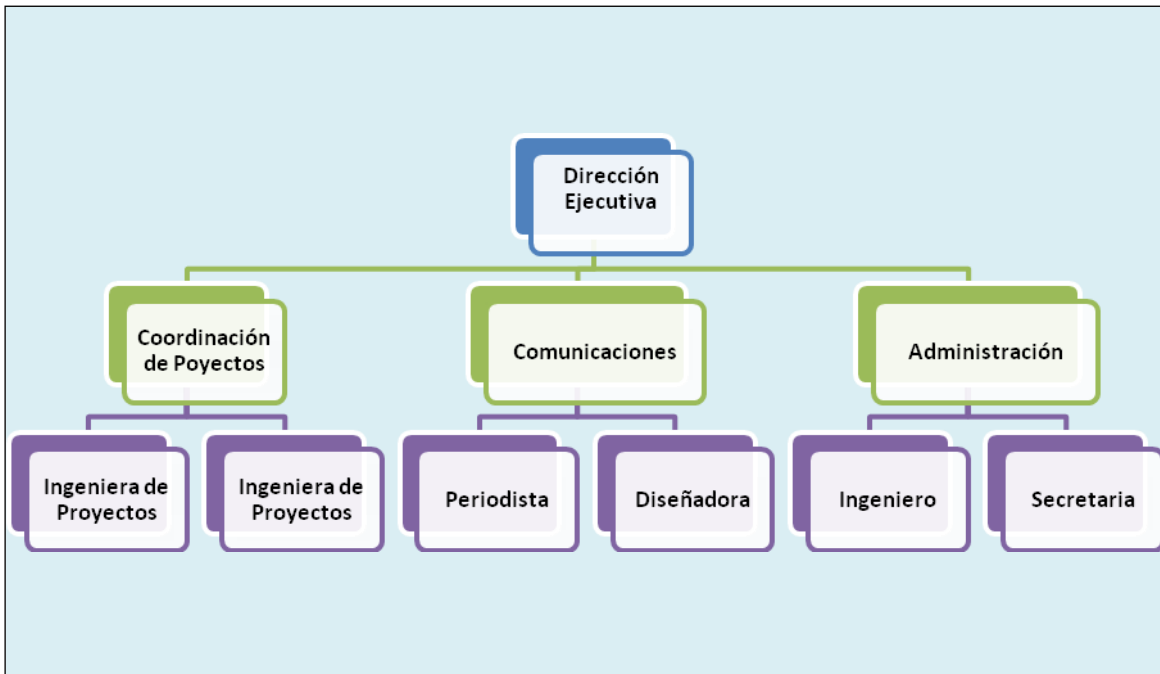
Año	M.E Participantes	Presupuesto	Aliados	Hitos		
2002	240	\$4,400,000	Fundación Ayuda y Esperanza, SERCOTEC, FOSIS	La gente de Despertar Social va a capacitar a Cañete auspiciados por SERCOTEC		
2003	230	\$3,500,000	Asociación Chilena de Organizaciones de Ferias Libres	Se realizan charlas de Derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.		
2004	250	\$6,000,000	Santiago Innova, Barrio Universitario, World Vision	Se ganan \$2.000.000 por FDI para ser utilizados al año sgte.		
2005	220	\$8,800,000	World Vision, Barrio Universitario	Se contrata un diseñador para crear dípticos, logo y pendón.	Se obtiene el segundo lugar de Students In Free Enterprise (SIFE)	Se adjudican \$400.000 con el Grand de HSBC.
2006	250	\$9,620,000	World Vision, Santiago Innova	Se postula al Fondo Azul de la Universidad de Chile en el cual se ganaron \$600.000.		Se genera un área de Investigación y Desarrollo
2007	225	\$9,025,000		CMS se detiene el primer semestre para una reestructuración interna dado que se independiza del curso de IN31A y comienza a dictar un curso propio en el Área de Humanidades de la FCFM de la Universidad de Chile.		
2008	520	\$15,000,000	Fundación Ayuda y Esperanza, SERCOTEC, FOSIS			
2009	540	\$17,500,000	Fundación Ayuda y Esperanza, SERCOTEC, FOSIS			

Fuente: Elaboración Propia

## 4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a su tamaño, CMS no posee una estructura organizativa muy compleja (ver Figura 4-2). Asimismo, esta estructura ha estado en permanente cambio como consecuencia de su crecimiento y adaptabilidad a las distintas condiciones del entorno. La organización está compuesta por una Directiva, integrada por la Directora Ejecutiva y un comité asesor. De la Directora Ejecutiva se desprende un Equipo Ejecutivo, compuesto por tres áreas funcionales: Coordinación de Proyectos, Comunicaciones y Administración y del Área de Coordinación de Proyectos cuelgan los 2 principales programas vigentes al 2010; el Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios y el Programa de Incubación Micro-empresarial y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora.

Figura 4-1: Organigrama CMS



Fuente: Organigrama entregado por CMS

## 4.6 Principales Servicios

Se considera que el principal activo de una organización dedicada a la educación es su experiencia y aprendizaje. En CMS esos activos se han hecho tangibles en dos programas principales.

### 4.6.1 Programa “Habilidades Directivas y Gestión de Negocios”

Es un programa orientado a empresarios y/o emprendedores de microempresas, en el cual se les enseña habilidades directivas, consideradas fundamentales para liderar y gestionar cualquier tipo de empresa. Este programa consta de ocho clases en las cuales se mezcla teoría con aplicaciones al negocio en terreno, además de cuatro charlas dictadas por catedráticos de la Universidad de Chile en sus propias aulas. Actualmente, este programa se ejecuta en el marco del Curso EH1E1 “Ciencias Sociales CMS: Ingeniería en la Realidad Social” de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Actualmente (desde

2009) CMS tiene una versión del programa en la X región de Chile, en conjunto con la Universidad de los Lagos y la Universidad Santo Tomás.

#### **4.6.2 Programa de Incubación Microempresarial y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora**

Este programa tiene como objetivo principal desarrollar y despertar el espíritu emprendedor, así como también incrementar las capacidades de visualización, gestión y evaluación de negocios. Este programa consta de ocho clases teórico prácticas donde se combinan exposiciones académicas que dan cuenta del sustento teórico, con ocho sesiones de entrenamiento de habilidades o consultorías, diseñadas desde la base del aprender haciendo, y trabajo personal de preparación y evaluación de negocios. Asimismo, la organización adapta sus programas y metodologías actuales caso a caso.

Como el SM&E es para el programa HDyGN, lo que sigue a continuación estará enfocado a definir y ordenar los objetivos y funcionamiento de este programa.

Es importante también mencionar que si bien este programa tiene 2 enfoques, donde el primer enfoque es como ramo: EH1E1 “Ciencias Sociales CMS: Ingeniería en la Realidad Social” desde la perspectiva del alumno universitario, que es precisamente quien capacita a los Microempresarios. El otro enfoque es como programa HDyGN, el cual es desde el Microempresario, y este comienza desde que los alumnos universitarios van a terreno a capacitar a los Microemprendedores en la 2da parte del ramo EH1E1, ya que en la 1era parte los estudiantes se preparan con los conocimientos teóricos que deberán enseñar a los emprendedores participantes. El enfoque hacia el Microempresario es el que se analizará para este trabajo de tesis, por lo cual no se profundizará en el proceso que sigue el alumno del ramo (EH1E1), por ejemplo, proceso evaluaciones de este curso, tipos de evaluaciones, entre otros. De hecho los estudiantes serán

mirados sólo desde la perspectiva de profesor-capacitador del microempresario que como alumno universitario.

Entonces a continuación se procederá a presentar más en profundidad los objetivos, metodologías y funcionamiento del programa HDyGN.

## **4.7 Programa “Habilidades Directivas y Gestión de Negocios”**

### **4.7.1 Plan de trabajo del programa:**

Este programa consta de ocho clases, en las cuales se mezcla teoría con ejercicios aplicados al negocio, una consultoría en terreno, donde se realiza un estudio a fondo del estado del negocio del microempresario mediante un análisis FODA<sup>22</sup>, y cuatro charlas dictadas por catedráticos de la Universidad de Chile en las dependencias de la FCFM. Esto se desarrolla en el marco de un curso electivo<sup>23</sup> de la carrera de Ingeniería de la FCFM, en el cual la directora ejecutiva de CMS realiza la labor de profesor, formando a los estudiantes con las herramientas, distinciones y conocimientos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones en terreno. Los estudiantes que realizan el curso forman grupos de 5 o 6 personas que deben coordinar y preparar las sesiones de capacitación, las que se realizan a un grupo formado por 15 a 20 microempresarios y/o emprendedores.

Cada grupo es guiado y acompañado por un estudiante que es parte del equipo de CMS y que ha vivido esta primera experiencia de capacitación. Este guía de grupo es llamado “facilitador” por su labor de facilitar el aprendizaje de los estudiantes. El facilitador es un elemento clave para el éxito en la realización de este programa, pues a través de su experiencia brinda un apoyo importante a los estudiantes capacitadores, acompañándolos, resolviéndoles dudas y generando en ellos mismos un mayor sentimiento de confianza, al mismo tiempo que realiza la función

---

<sup>22</sup> Análisis interno y externo del negocio (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

<sup>23</sup> EH1E1 “Ciencias Sociales” CMS: Ingeniería en la Realidad Social.

de control del grupo, asegurando que se organicen de forma óptima y cumplan con las condiciones mínimas de calidad en la realización de las capacitaciones. Además de ser el nexo entre la coordinación del programa y los estudiantes capacitadores, el facilitador también es la cara que representa a CMS frente al coordinador del centro o municipalidad correspondiente al lugar donde el grupo haya sido asignado para realizar las capacitaciones.

También existe un coordinador del programa o jefe de proyecto, quien es el encargado de coordinar todas las tareas de gestión relacionadas al programa, como son la coordinación con los facilitadores, la coordinación con los encargados de los centros de capacitación (clientes), la generación de reportes y la realización de las charlas del programa entre otros.

#### **4.7.2 Objetivo General programa HDyGN(2006-2009)**

Incrementar capacidades y competencias en el dominio de la gestión, tanto personal como de negocios, y en el desarrollo de la capacidad emprendedora.

#### **4.7.3 Objetivo Específicos (2006-2009):**

- Incrementar el estado de ánimo de entusiasmo y apropiación personal, invitándolos a “Hacerse cargos de sus sueños”.
- Proveer a los participantes de métodos, prácticas y herramientas para desarrollar y mejorar la capacidad de visualizar oportunidades de negocio.
- Incrementar destrezas y habilidades directivas en los participantes, tales como: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, emprendimiento e innovación.
- Generar una comprensión y un lenguaje compartido entre los participantes, en el ámbito de la gestión.
- Contribuir al incremento de la confianza, favoreciendo la constitución de redes de colaboración e incremento del capital social.

Como se puede notar, los objetivos del programa no están claramente declarados y no cumplen los requisitos mínimos de buenos objetivos<sup>24</sup>, en que los objetivos deben ser: alcanzables, medibles, comunicables, con metas específicas, condiciones de tiempo y que contengan un verbo infinitivo. Por lo anterior se hizo necesario hacer una propuesta de objetivos para el programa, los cuales cumplan las características nombradas anteriormente. Para lograr hacer esta propuesta se realizaron muchas reuniones con la directora y encargadas de los programas y así conocer que querían decir con los objetivos, ya que como se puede notar, no quedan claros al leerlos, no se entiende que se quiere conseguir con ellos.

A continuación se presenta la propuesta de objetivos del programa, la cual fue hecha para que cumpliera las características de buenos objetivos, pero lo principal es que estos objetivos representan lo que el programa quiere conseguir con los microempresarios, ya que estos fueron validados por la directiva de CMS.

#### **4.7.4 Propuesta Objetivos programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios 2010**

**Objetivo General:** Incrementar habilidades directivas y competencias en gestión de negocios de microempresarios para así ayudarlos a aumentar su productividad.

---

<sup>24</sup> Según buenos Objetivos para Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004



## **Objetivos Específicos programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios:**

1. Que el Microempresario al terminar el programa aprenda a reconocer sus Estados de Ánimo y se haga cargo de mejorarlos a Estados de Ánimo propicios para enfrentar quiebres.
2. Que el Microempresario al terminar el programa mejore su habilidad de visualizar quiebres y convertirlos en oportunidades para su negocio
3. Que el ME al terminar el programa reconozca y use términos comunes (vistos en clases) de gestión de negocios.
4. Que el Microempresario al terminar el programa aumente redes de contactos, entendiendo que para ello es importante la confianza en sí mismo y en los demás.
5. Que el Microempresario al terminar el programa entienda la importancia de trabajar en equipo para la productividad de su negocio y evidencie algún ejemplo propio.
6. Que el Microempresario al terminar el programa o posteriormente mejore practicas de gestión de negocios (vistas en clases)
7. Que el Microempresario al terminar el programa o posteriormente lleve a cabo innovaciones o emprendimientos en su negocio.

Es importante también conocer cuáles son los actores relevantes dentro de CMS y sobre todo del programa, e interacciones que se producen entre estos. En el siguiente capítulo se analizarán más en profundidad los aspectos recién mencionados.

## **5. ANALISIS SISTEMICO DE CMS**

### **5.1 Actores Relevantes de CMS**

#### **5.1.1 ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (FCFM)**

La Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile es considerada una entidad muy importante para CMS. Esto ya que es fundamental para el funcionamiento de la organización principalmente por dos motivos; primero la Universidad provee infraestructura a la organización y segundo, y de mayor importancia, la Universidad de Chile presta su “nombre” (o marca) a la organización.

#### **5.1.2 BENEFICIARIOS DE CMS (CLIENTES)**

Si bien, cualquier persona que desee emprender puede participar en los programas de CMS, se pide que estos tengan una pequeña o microempresa o al menos intenciones de tener una. En general los participantes del programa son provenientes del PAME<sup>25</sup> (gracias a un convenio con FOSIS) o de las Municipalidades.

- **Beneficiarios provenientes del PAME:**

**Programa PAME<sup>26</sup>:** Es un programa de FOSIS el cual permite que personas cesantes o desocupadas puedan superar la situación de pobreza en que se encuentran, es por esto, que el FOSIS los apoya para que puedan poner en marcha un emprendimiento o desarrollar un trabajo por cuenta propia. Las y los usuarios de este Programa reciben capacitación para desarrollar sus capacidades personales; aprendan a comercializar sus productos; y a administrar su

---

25 “Programa de Apoyo al Microemprendimiento” del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) del Gobierno de Chile

26 Información obtenida de [www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)

microempresa. Se les apoya para que, de acuerdo a sus capacidades, habilidades y expectativas, implementen un emprendimiento que recibe un aporte financiero, que se destina a la compra de materiales o insumos necesarios para iniciar la actividad.

**Participantes del PAME y del programa HDyGN:** FOSIS tiene un convenio con CMS en el cual FOSIS financia la participación de un número determinado de Microempresarios pertenecientes al PAME, número que se define cada semestre. Cabe destacar que los participantes son elegidos por FOSIS, y CMS sólo se encarga de llamar a los seleccionados para informarles.

- **Provenientes de Municipalidades:**

Estos Microempresarios son designados por la Municipalidad respectiva. CMS entrega una pauta a la Municipalidad para el perfil del beneficiario, pero no existe en este momento forma de comprobar que realmente se siga esa pauta o que haya entendido de buena forma.

### **5.1.3 ALUMNOS DE LA FCFM**

Se considera que el principal activo de una organización dedicada a la educación es su experiencia y aprendizaje. Además, su capital lo constituyen las personas comprometidas y organizadas que trabajan en ella. Lo anterior destaca que el equipo y los voluntarios ejecutores son fundamentales para el funcionamiento de la organización, ya que aportan su tiempo, experiencia y conocimientos al servicio de la misión de esta.

#### **5.1.4 INSTITUCIONES QUE FINANCIAN CMS**

Se define como institución que financia a CMS, cualquier organismo que provea de recursos financieros a la organización a cambio del servicio entregado por CMS. Las Municipalidades, Organismos Estatales e Instituciones ligadas al sector microempresarial generalmente son el sustento financiero más importante de una Organización sin fines de lucro. En el caso de CMS han sido prácticamente el único, destacando a: SENCE, FOSIS, World Vision, SERCOTEC, Innova Corfo, Fundación Esperanza, la Fundación Rodelillo y CESTAS (Centro di Educazione Sanitaria e Technologie Appropriate Sanitarie). Asimismo, CMS ha trabajado con diversas municipalidades de Chile, tales como: Peñalolén, Recoleta, Santiago Centro, La Florida, Macul, Illapel, La Pintana, Ñuñoa, Las Condes, Huechuraba, Cerro Navia y Maipú.

#### **5.1.5 ALIADOS**

Se define a un aliado como una persona u organización que se asocia a CMS por beneficio propio o para alcanzar un objetivo en común. Los aliados corresponden a organizaciones que trabajan con CMS postulando a fondos, encontrando nuevos clientes y respaldando la calidad del servicio entregado. En el grupo de aliados actuales e históricos destacan: la Universidad de Los Lagos y la Universidad Santo Tomás, la Asociación de Municipios Territorio Lago Llanquihue, la Corporación Barrio Universitario (BUS), la Asociación Chilena de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF) y Santiago Innova.

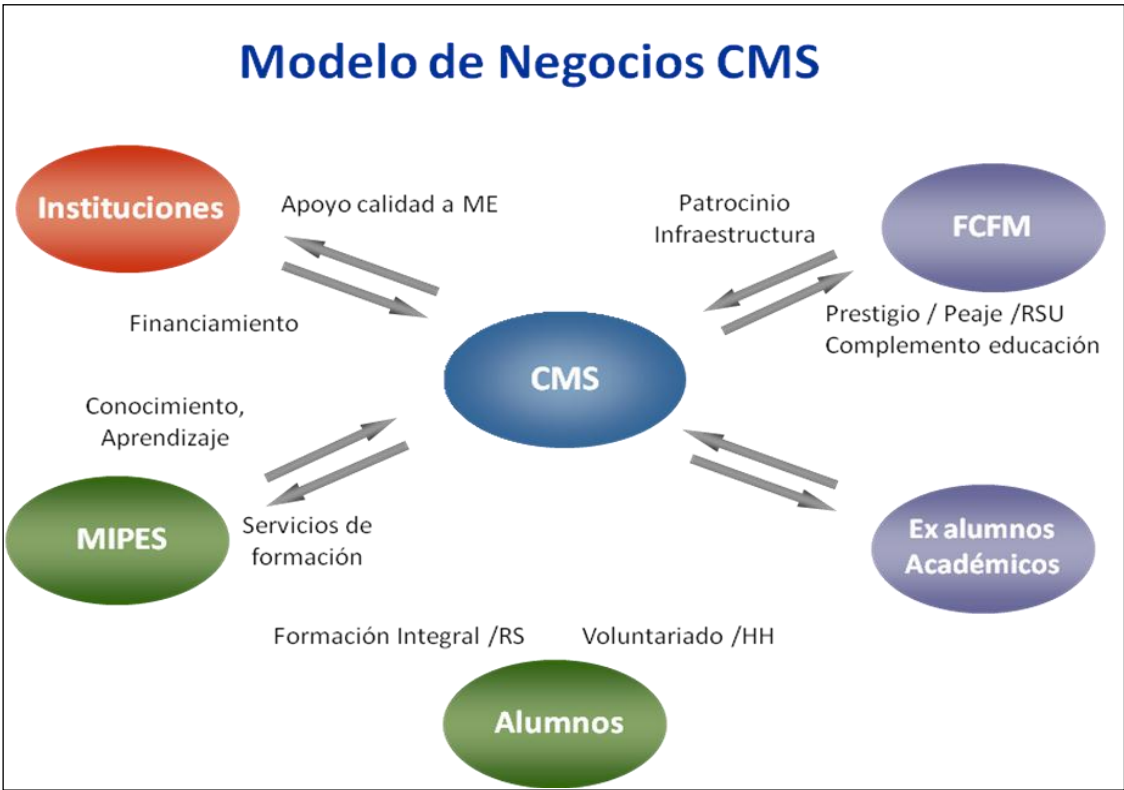
#### **5.1.6 Modelo de Negocios CMS**

Para cumplir su propósito la organización contacta a patrocinadores e instituciones, tales como municipalidades y OSFL, que apoyan programas

sociales, las cuales constituyen la fuente de financiamiento de CMS. Entre las instituciones con las cuales se tiene convenios están FOSIS (Programa HDyGN), Innova CORFO (Programa Incubación Microempresarial), Cestas, SERCOTEC. Estas instituciones contactan a empresarios y emprendedores de microempresas los cuales asisten de forma gratuita a los distintos cursos ofrecidos. Estos cursos son realizados por grupos, principalmente compuestos por estudiantes universitarios, los cuales son capacitados por CMS para que puedan potenciar de la mejor manera posible a los empresarios.

Para especificar de manera más precisa las interacciones entre CMS y los distintos actores es que se muestra el modelo de negocios que está a continuación. En este se puede ver cómo actúa CMS con Instituciones, MIPES, Alumnos, Ex Alumnos Académicos y FCFM.

Figura 5-1: Modelo de Negocios CMS



**ME: Microempresarios**

Fuente: Modelo entregada por CMS

A continuación se explica más detalladamente la interacción de CMS con los actores del modelo:

**Instituciones:** Estas entregan financiamiento a CMS a cambio de servicios entregados por CMS consistentes en capacitaciones a Microempresarios (ME) o a personas que deseen emprender. Los beneficiarios participantes son designados por las mismas instituciones.

**MIPES (Micro y Pequeñas Empresas, Clientes de CMS):** Estas reciben servicios de formación de CMS y CMS gana conocimiento y aprendizaje de estas.

**Alumnos de la FCFM:** Ellos reciben formación Integral de CMS y CMS gana voluntariado para capacitar a los participantes de sus programas.

**Ex Alumnos Académicos:** En este caso CMS gana capacitaciones para los beneficiarios (MIPES) y los académicos reciben una contribución económica cancelada por CMS (pero muy por debajo del sueldo de mercado que ellos reciben por un trabajo similar).

**FCFM:** La facultad gana complemento educacional para sus alumnos, el peaje<sup>27</sup> y prestigio. CMS a su vez recibe infraestructura para oficinas de CMS, salas para charlas y Ceremonia Final, y finalmente patrocinio (marca de la Universidad de Chile).

### 5.1.7 Dirección de CMS

En CMS actualmente participan cerca de 150 personas, entre voluntarios que capacitan a los microempresarios (alumnos del ramo EH1E1), facilitadores, coordinadores y la directiva de CMS, todos principalmente de la carrera de

---

<sup>27</sup> cifra cancelada por CMS a la (FCFM) por estar en sus dependencias

Ingeniería Civil Industrial. Este equipo es liderado por una ingeniera civil industrial que se desempeña como directora ejecutiva, y además cuenta con la participación de otros ingenieros apoyando la coordinación de proyectos y administración. Durante el año 2007 comenzó un proceso de reestructuración de la organización de CMS, a partir del cual a inicios del año 2008, y posterior a una evaluación del funcionamiento estructural de la organización, se definió el rediseño de la organización formal de CMS, con el propósito de generar prácticas con un mayor nivel de profesionalismo en la organización, haciendo frente a los problemas de bajos estándares en las prácticas y cumplimiento de compromisos. Se definió así las distintas áreas de trabajo, los cargos, funciones y metas de cada una, con el objetivo de generar de esta manera un equipo encargado de liderar y dirigir. Durante el 2009 y 2010 se pudo integrar el Área de Comunicaciones, en la cual se incluyeron profesionales de otras carreras como Periodismo y Diseño, con lo cual se comienza a mitigar una de las debilidades de CMS, la cual es que sólo trabajaban Ingenieros Industriales en la Organización de CMS.

Otro elemento importante de analizar para el diseño del SM&E son los instrumentos de gestión utilizados por CMS.

## **5.2 Gestión CMS**

CMS no tiene un área de control de gestión, ya que como se pudo ver en capítulos anteriores, el equipo de profesionales que trabajan tiempo completo, está compuesto de aproximadamente 5 a 6 personas, por lo cual se designan las tareas prioritarias, dentro de las cuales no está necesariamente la gestión. Sin embargo, tienen algunos instrumentos de medición, entre los que están los que se mencionan a continuación:

**I. Sintonizando**<sup>28</sup> : Este es un instrumento que mide los estados de ánimo de los microempresarios y se entrega a los participantes del programa al comenzar la clase con el objetivo de que ellos reconozcan sus estados de ánimo al entrar a clases.

**II. Elongando**<sup>29</sup> : Este es un instrumento que mide los estados de ánimo de los microempresarios y se entrega a los participantes del programa al finalizar la clase con el objetivo de que ellos reconozcan sus estados de ánimo al irse de clases. A través de este el Microempresario también puede poner nota y así evaluar la clase.

**III. Ficha de Diagnóstico**<sup>30</sup>: Este instrumento se realiza al comenzar el programa, o sea en la primera clase con el objetivo de conocer características en detalle sobre la vida familiar y del negocio del microemprendedor que permiten armar una línea base de algunos datos.

**IV. Encuesta realizada primer día de clase y última**<sup>31</sup>: Este se realiza dentro de las primeras y últimas clases con el objetivo de que el emprendedor reconozca sus FODAs. El objetivo de esta encuesta es que los Microempresarios logren reconocer diferencias en sus comportamientos al finalizar el curso, también pretende mostrar percepción de satisfacción de los Microempresarios con los contenidos vistos en clases.

CMS entrega informes de resultados del programa HDyGN a algunas Instituciones y Municipalidades que lo financian. Estos informes se realizan de acuerdo a algunos de los instrumentos de recolección ya mencionados.

---

<sup>28</sup> En anexos 9.3.1 se puede ver el instrumento

<sup>29</sup> En anexos 9.3.2 se puede ver el instrumento

<sup>30</sup> En anexos 9.3.3 se puede ver el instrumento

<sup>31</sup> En anexos 9.4.3 se puede ver el instrumento

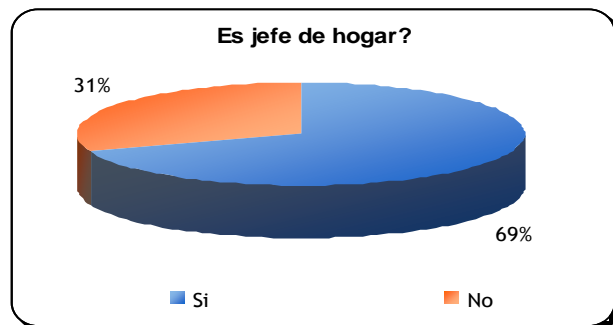
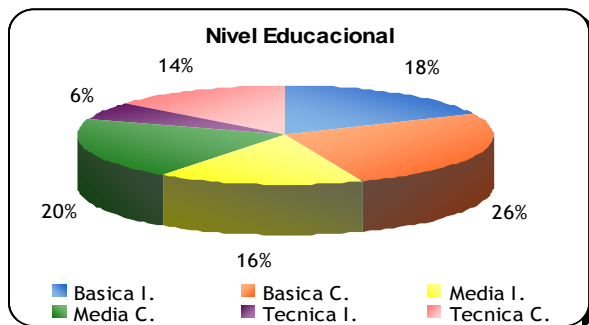
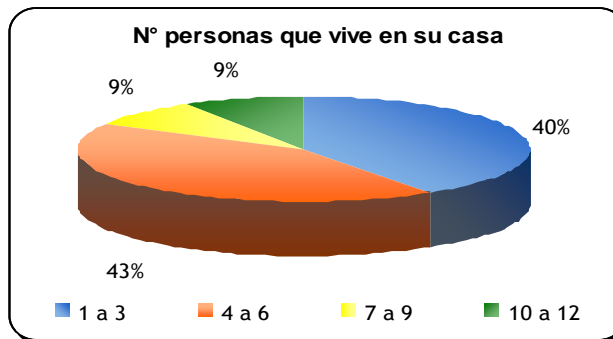
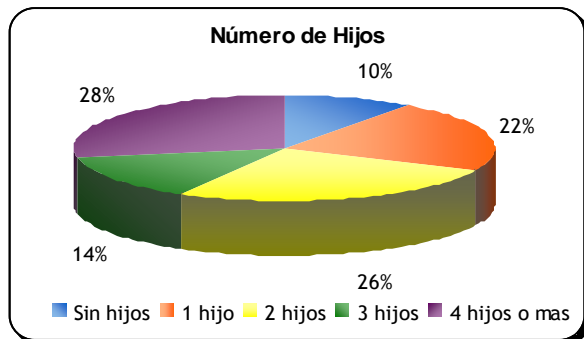
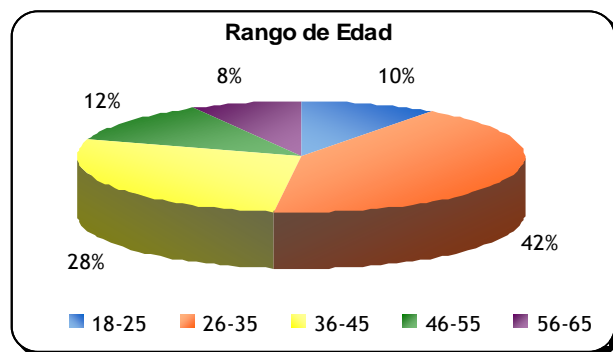
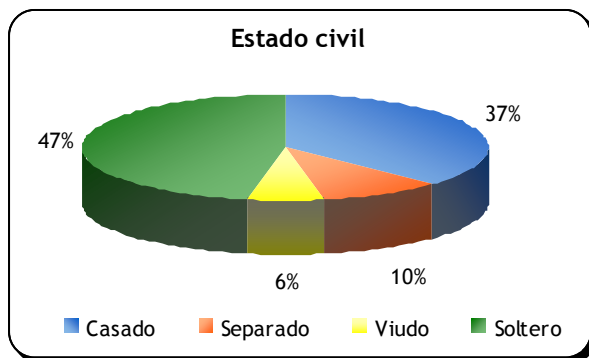


Dentro de los informes preparados por esta organización se encuentra el informe entregado al FOSIS el año 2008 (en el 2009 se debe entregar un informe similar, pero aún no está disponible), dentro del cual se muestra la siguiente información sobre los participantes:

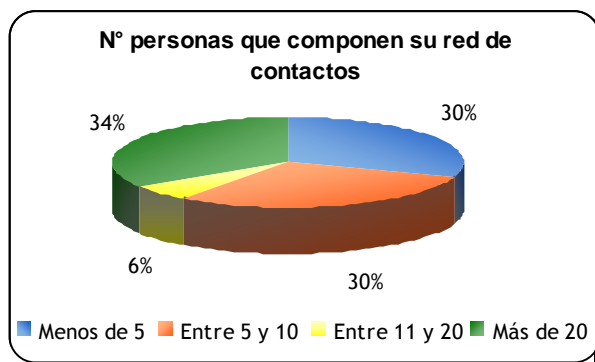
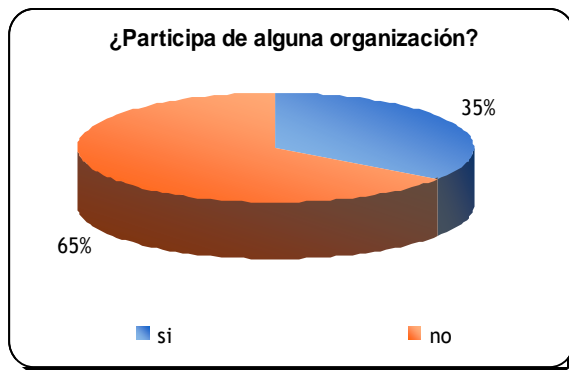
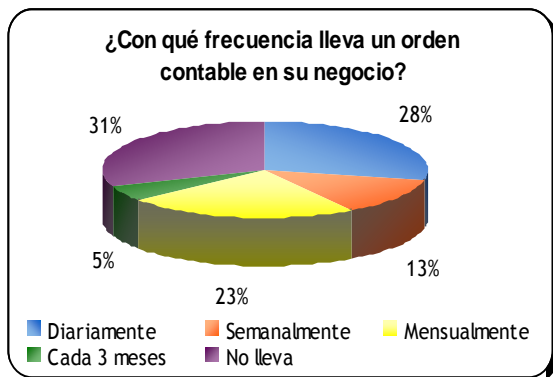
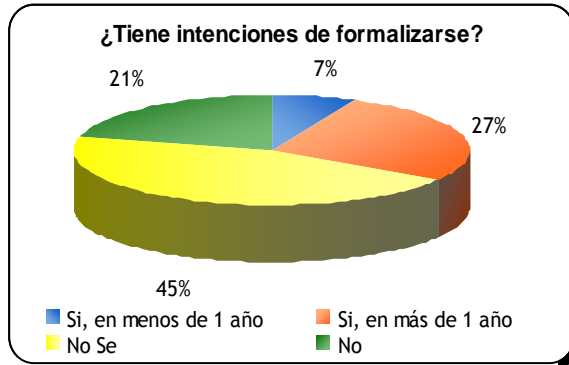
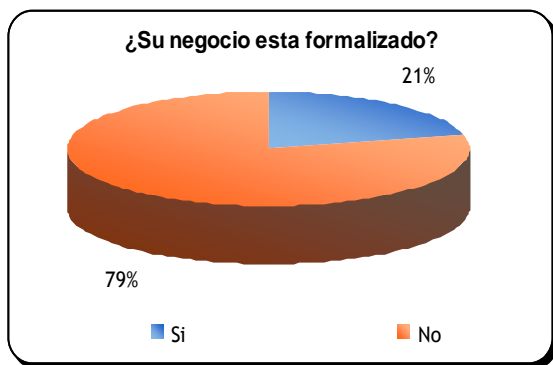
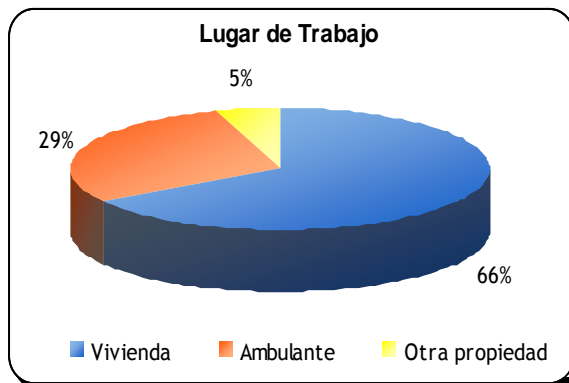
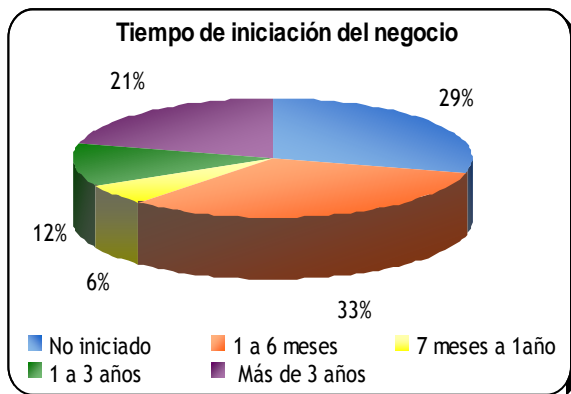
## Resultados Informe FOSIS 2008

En este informe se entregan muchos gráficos de los datos de los participantes, como los que se muestran a continuación.

### I. CATASTRO DE PARTICIPANTES



Respecto a los negocios de los emprendedores se puede apreciar que:

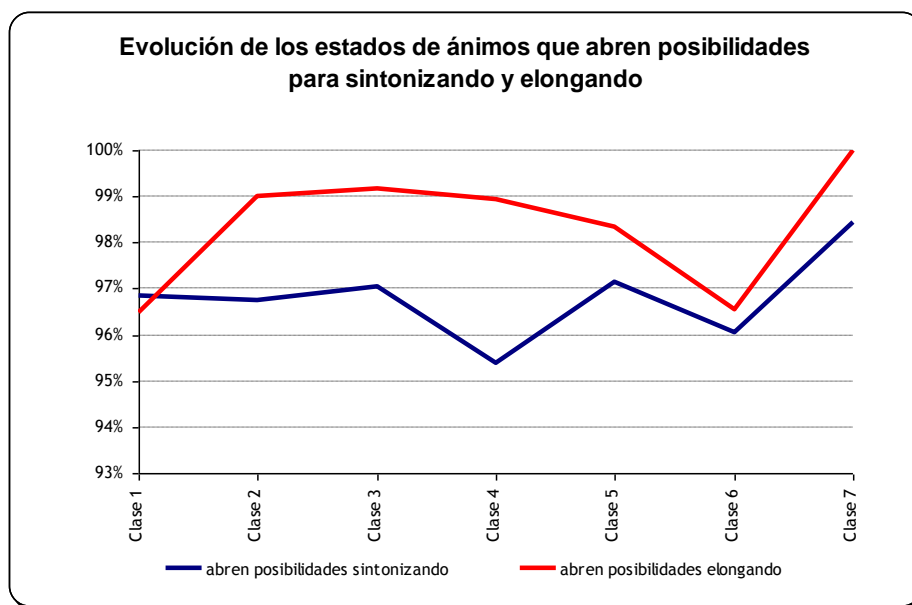


## II. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Los resultados del Programa de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios pueden extraerse desde 3 fuentes:

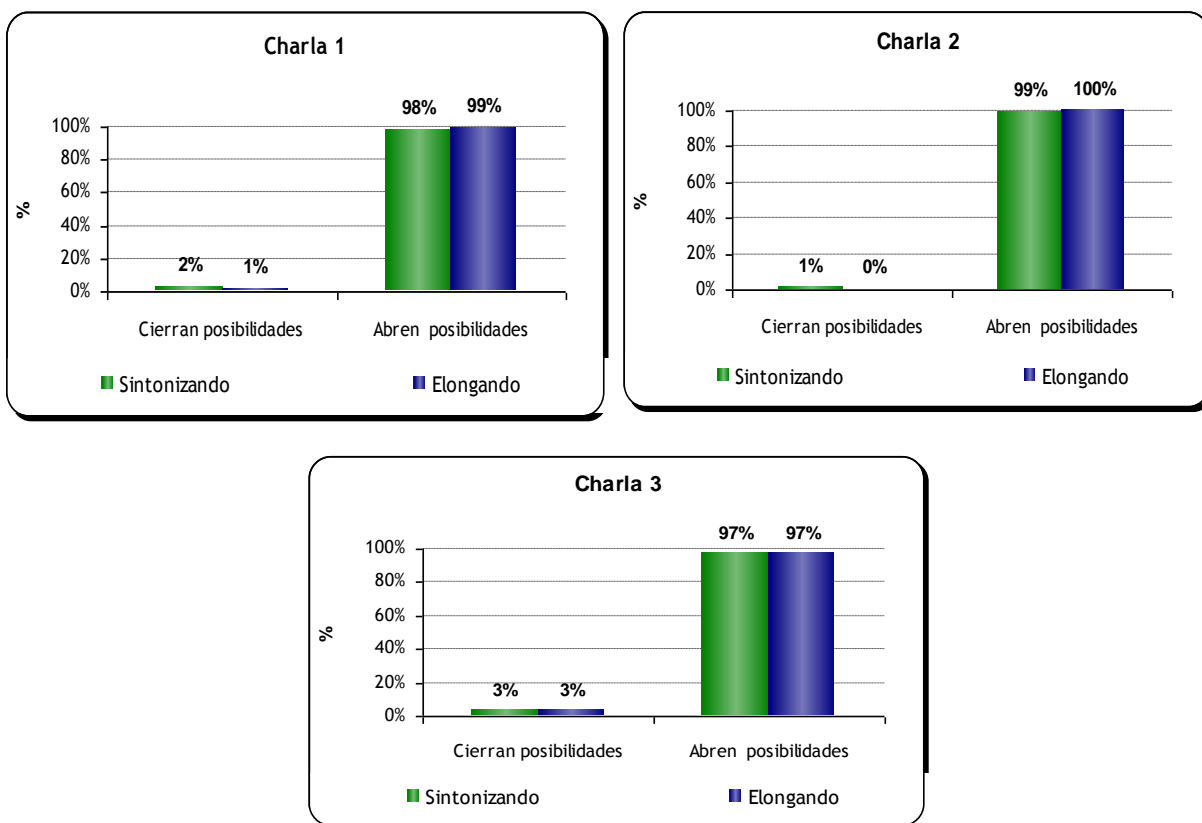
- 1.- Medición de estados de ánimo: Con el “Sintonizando” y “Elongando”.
- 2.-Evaluación de desempeño: Al finalizar el programa cada microempresario evaluó el desempeño de los alumnos capacitadores.
- 3.-Encuesta de Satisfacción: Al finalizar el programa cada microempresario respondió una encuesta cuyo objetivo fue medir su percepción de aprendizaje y su nivel de satisfacción.

## III. EVOLUCION DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO



Los estados de ánimo que abren posibilidades según el artefacto aplicado corresponden a: Entusiasmo, Aceptación, Ambición, Expectación, Confianza, Curiosidad, Esperanza, Interés, Optimismo, Tranquilidad, Alegría, Agradecimiento, Prudencia.

Con respecto a los estados de ánimo durante las charlas realizadas se pudo observar:



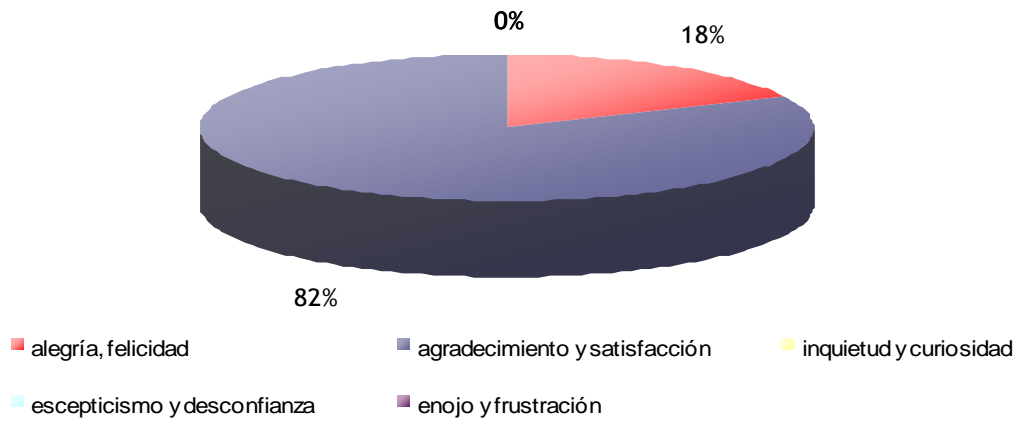
En las tres charlas se pueden observar estados de ánimos de apertura al aprendizaje.

#### IV. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

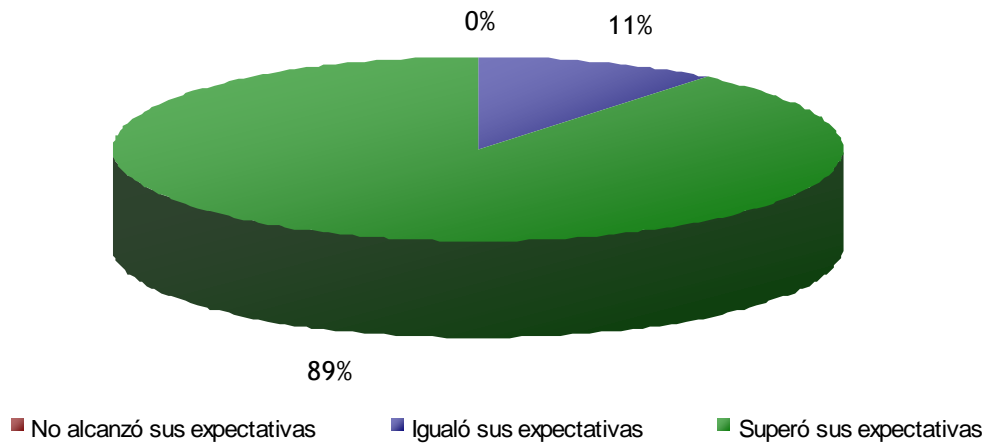
A continuación se muestran los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada al finalizar el proceso de aprendizaje.

En relación de los niveles de satisfacción con el programa podemos apreciar que:

¿Cuál de los siguientes estados de ánimo reflejan su sentimiento actual?



Expectativas del programa Construyendo mis Sueños:



- El 100% de los participantes asegura que recomendaría el programa a algún familiar o amigo.



## Conclusiones de la Gestión del programa HDyGN

Pudo notarse a través de esta evaluación, que a CMS le importa mucho la evolución de los estados de ánimo y el nivel de satisfacción de los microempresarios. Entonces es importante la medición de los estados de ánimo de los microempresarios, por lo cual los instrumentos Sintonizando y Elongando deben ser considerados para el SM&E.

A raíz del análisis de esta evaluación queda claro que no existe un seguimiento posterior de los participantes, con lo cual se hace complejo para la organización tomar líneas de acción como rediseño de los programas, conseguir más instituciones que financien CMS o simplemente tomar decisiones importantes.

### **5.3 Benchmarking**

En esta parte se mostrarán dos Benchmarking, uno internacional y otro a nivel nacional, pero solamente de evaluaciones, ya que no se encontraron sistemas de monitoreo de programas enfocados a Microempresarios. Cabe mencionar que en Chile no existe una Institución igual a CMS, por lo cual se hizo muy difícil hacer un benchmarking, sin embargo el programa SERCOTEC es el más similar, al menos en la primera fase, ya que en SERCOTEC se capacita a los Microempresarios en la primera fase y en la segunda se les ayuda a financiar sus proyectos.

A nivel internacional también fue compleja la comparación, ya que si bien se encontraron instituciones de ayuda a los Microempresarios, estas no tenían el mismo enfoque hacia las habilidades directivas, sino más bien sólo hacia la gestión de Negocios. Dado lo anterior los siguientes Benchmarking sirven más para hacerse una idea de resultados obtenidos de una evaluación validada que para guiarse en el diseño mismo.

#### **5.3.1 Benchmarking Nacional**

En este Benchmarking se mostrará una evaluación hecha a SERCOTEC en el año 2000. Si bien son datos relativamente antiguos, los resultados, indicadores y conclusiones de esta evaluación son los que serán analizados.

Antes de irse a los resultados de la evaluación se presenta una descripción del programa SERCOTEC.

#### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

##### **1.1 Fin**

Contribuir al mejoramiento de la competitividad de la microempresa y las condiciones de trabajo, empleo e impacto económico general en la comunidad.

## **1.2 Propósito**

Mejorar los niveles de actividad económica de las microempresas atendidas y de su entorno, a través del trabajo asociativo, vinculado al territorio y redes de apoyo.

## **2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1 Diseño**

- La definición a nivel de Fin y Propósito es coherente y consistente tanto con las políticas generales de fomento productivo como de desarrollo social.
- Sin embargo, los componentes Preinversión y Fortalecimiento Municipal no están debidamente articulados con el componente principal (componente Servicios a la Microempresa).
- No se cuenta con indicadores efectivos a nivel de resultado que permitan su verificación.

### **2.2 Organización y Gestión**

- Dado que el Programa no tiene una estructura independiente ni ha establecido sus propios lineamientos de trabajo en forma diferenciada de SERCOTEC, se dificulta la obtención de información más precisa para medir logros en la gestión y resultados.
- La estructura y forma de operación a nivel regional permite la configuración de áreas con un alto nivel de autonomía. Sin embargo, esta modalidad de trabajo no va acompañada de mecanismos que permitan constatar que las acciones realizadas estén vinculadas con los objetivos nacionales del Programa. Por tanto, no es posible inferir que los avances en descentralización se traduzcan en logros del Programa.



## **2.3 Principales Recomendaciones.**

- Formalizar el control de gestión de SERCOTEC, de manera tal que a nivel central se maneje el conjunto de la información y no tan sólo una parcialidad de la información regional. Se plantea la creación de una Unidad Coordinadora del Programa al interior de la Gerencia de Operaciones a nivel nacional, y la identificación de un Ejecutivo de Fomento a nivel regional con el carácter de responsable del mismo en su región.
- Coordinarse con las otras instituciones públicas y privadas para profundizar continuamente el diagnóstico general de las condiciones de operación de las pequeñas y microempresas en el país.
- Replantear la coherencia y consistencia de los componentes de estudios de pre-inversión y de fortalecimiento municipal, para hacerlos consistentes con el cumplimiento del propósito del Programa.

### **5.3.1 Benchmarking Internacional**

A continuación se mostrará una evaluación de un programa mexicano que entrega financiamiento a Microempresarios, si bien es similar al programa HDyGN sólo en los beneficiarios, lo que se tomará en cuenta de este Benchmarking son los indicadores obtenidos y las conclusiones de la evaluación.

#### **Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario**

El contexto de este Benchmarking se da en una Evaluación de Desempeño del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (México), realizada por un evaluador externo, consolidada en un Informe de Evaluación, el cual entrega Descripción breve del Programa, Indicadores de Desempeño, Conclusiones y Fuentes de Información.

## **Informe de Evaluación Específica de Desempeño 2008**

### **Fin del Programa:**

Contribuir a mejorar las condiciones de inserción de los emprendedores en condición de pobreza al sistema productivo nacional.

### **Propósito del Programa:**

Emprendedores en condición de pobreza crean y desarrollan microempresas a través del acceso al financiamiento.

### **Fortalezas:**

El programa está orientado a apoyar a un sector muy importante que son los microempresarios y trabajadores que tienen la capacidad de desarrollar proyectos productivos y que muchas veces están marginados a la consecución de un crédito o apoyo financiero, por lo que el programa tiende a insertarlos en el sistema productivo del país.

### **Debilidades:**

El programa no ha medido el grado de satisfacción de la población objetivo; sin embargo, se tiene contemplado aplicar evaluaciones de impacto y satisfacción de beneficiarios y con ello contar con elementos para valorar el cumplimiento del fin y propósito del programa.

### **COMPONENTES:**

C1: Apoyos Financieros y créditos a instituciones de microfinanciamiento (IMF) destinados a sustentar líneas de microfinanciamiento para la población objetivo

C2: Apoyos no crediticios a instituciones de microfinanciamiento (IMF) para asistencia técnica y capacitación de su personal

C5: Información y orientación sobre el programa a instituciones de microfinanciamiento (IMF) y población objetivo.

C4: Apoyos no crediticios a las instituciones de microfinanciamiento (IMF) para consolidar infraestructura que permita a la población objetivo recibir atención en su localidad o cerca de ésta

C3: Apoyos financieros a las instituciones de microfinanciamiento (IMF) para la adquisición de software.

### **INDICADORES DE GESTION OBTENIDOS:**

**1.-** Cumplimiento en el número de microcréditos otorgados.

Unidad de medida: Porcentaje, Frecuencia: Trimestral, Meta 2008: 100

**2.-** Apertura de sucursales por las instituciones de microfinanciamiento (IMF)

Unidad de medida: Unidades, Frecuencia: Anual, Meta 2008: 35

**3.-** Cumplimiento en el número de asistencias técnicas.

Unidad de medida: Porcentaje, Frecuencia: Trimestral, Meta 2008: 100

### **CONCLUSIONES EVALUADOR EXTERNO:**

Su alineamiento es con base al Eje de Política Pública del PND relativo a la Igualdad de oportunidades; al objetivo sectorial de creación y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas y al objetivo estratégico de apoyo a las iniciativas productivas de la población objetivo en condiciones de pobreza. Cuenta con dos indicadores estratégicos y 25 de gestión establecidos en su MIR y con seis estratégicos y 41 de gestión en la MML para 2008, situación que es conveniente revisar para evitar confusiones. Es importante resaltar, que las recomendaciones atendidas resolverán los problemas de operación del programa y permitirán contar con una mayor cobertura para los beneficiarios del mismo; por lo que es vital contar con los estudios de impacto y de satisfacción de los beneficiarios.

## **Conclusiones Benchmarking:**

De las dos evaluaciones se concluye que es muy importante contar con buenos indicadores los cuales deben ser reportados periódicamente para conocer el avance de los logros de un programa en cada fase, tener control de gestión para la toma de decisiones, por lo anterior se hace muy importante tener claros los objetivos en cada fase, para que estos puedan ser monitoreados a través de los indicadores. Pero también se puede concluir que se necesita una buena inversión para lograr una buena evaluación, la cual es recomendable que sea externa.

A raíz de estas dos evaluaciones también se pudo notar que con una evaluación se puede cuestionar desde los objetivos, los servicios de un programa hasta la misión de este mismo.

### ***5.4 Análisis FODA para el programa HDyGN***

A partir de la información recolectada y analizada en este capítulo y en el anterior se procede a hacer un análisis de las principales fortalezas y debilidades de la organización enfocado en los elementos necesarios para llevar a cabo un buen SM&E, el que servirá para tener una base antes o durante el diseño de este. Si bien este instrumento FODA hará un análisis a la Organización CMS estará más enfocado y guiado al programa de interés.

#### **FORTALEZAS**

- **Interés de FOSIS en financiar Evaluaciones en CMS:** FOSIS financió una Evaluación el año 2009<sup>32</sup> a los participantes del programa HDyGN provenientes del PAME 2008 y PAME 2009 y ahora está gestionando una evaluación de Impacto, la cual medirá a partir del 2011 lo que sucede con los microempresarios

---

<sup>32</sup> Resultados de la evaluación en Anexo 9.4.3

del segmento PAME que son capacitados por CMS en el programa HDyGN a diferencia de los que no son capacitados por CMS, aunque claramente enfocado a los objetivos del programa PAME.

- **Equipo con altos estándares de trabajo.** Actualmente la organización cuenta con un equipo directivo de alto nivel profesional, la mayoría Ingenieros de la Universidad de Chile. Asimismo, este equipo exige altos estándares de trabajo al Equipo Ejecutivo, que pese a estar compuesto principalmente por estudiantes, han logrado operar a un buen nivel.

- **Equipo Ejecutivo comprometido con la organización y su propósito.** El Equipo Ejecutivo está compuesto por alumnos de Ingeniería Industrial de la FCFM y pese a la excesiva carga de UDs siempre cumplen con su trabajo.

- **Red de profesionales dispuestos a trabajar en CMS.** La organización cuenta con una importante red de más de cien Ingenieros Civiles Industriales y otros profesionales, que en su mayoría participaron de CMS.

- **Participantes del Programa HDyGN están dispuestos en su mayoría a entregar información para evaluaciones,** ya que sienten que es una forma de retribuir a todo lo que recibieron en clases<sup>33</sup>

- **Existe un Balance General del Programa al finalizar cada semestre.** En este balance se toman decisiones para el programa los siguientes semestres, esto en base a los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción a los Microempresarios y a los instrumentos sintonizando y elongando (instrumentos que miden los estados de ánimo de los ME, tanto al comenzar y terminar la clase respectivamente).

---

<sup>33</sup> Esta afirmación se obtuvo de varios focus group realizados a los participantes del programa HDyGN en el 2009. Ver Anexos 9.4.2

- **Existen instrumentos para una línea base de los participantes del programa:** Al comenzar el programa se realiza una ficha de diagnóstico<sup>34</sup> y una encuesta<sup>35</sup> a los beneficiarios.

## DEBILIDADES

- **Poco conocimiento público de la organización.** Debido a las características de la organización y su etapa de desarrollo, CMS no ha conseguido el nivel de convocatoria que necesita para captar recursos.

- **Organización tiene casi nulo conocimiento sobre un SM&E:** CMS tiene muy poco conocimiento acerca de evaluaciones y monitoreo, aunque saben que es algo en lo que deben mejorar.

- **Organización trabaja en base al día a día.** La organización trabaja principalmente de forma reactiva y en base al día a día, por lo que se generan pocas instancias para desarrollos estratégicos. De este modo, existe poco conocimiento interno de la visión, misión y estrategia. Tampoco se trabaja con indicadores para la toma de decisiones, al menos formalmente.

- **Objetivos del programa no se encuentran establecidos públicamente y existe información con distinto discurso en propuestas o evaluaciones:** En distintas propuestas existen discursos que no son del todo iguales lo que podría provocar confusiones a un lector externo a la organización.

- **Se han realizado muy pocas evaluaciones del programa HDyGN:** Apenas se han realizado dos evaluaciones significativas (Informe FOSIS 2008 y Evaluación 2009, financiada por FOSIS), y sin embargo en ninguna se incluye un seguimiento

---

<sup>34</sup> Ver ficha de diagnóstico en Anexos 9.3.3

<sup>35</sup> Ver Encuesta en Anexos 9.4.3

posterior de los participantes, además en ninguna se ha obtenido como producto algún indicador, con lo cual no se puede hacer ninguna medición.

- **Inestabilidad de recursos financieros.** Considerando que CMS obtiene actualmente el 100% de sus ingresos gracias a la prestación de sus servicios (en años anteriores se ha adjudicado algunos fondos) no tiene una estabilidad financiera.

- **Poco control de CMS en convocatoria de los beneficiarios.** En general, las convocatorias de los beneficiarios a los distintos programas de CMS son realizadas por las municipalidades e instituciones con las que se trabaja, quienes no siempre comunican de forma correcta los objetivos de los programas.

- **Concentración y pérdida de conocimiento.** Existen personas en CMS que concentran una cantidad importante de know-how y el normal funcionamiento de la organización depende de estas. Por otro lado, la alta rotación de las personas que participa en actividades en terreno genera una pérdida de conocimiento tácito muy relevante para la organización.

- **Falta de apoyo estratégico.** La organización no posee un directorio, a falta de este existe un Comité Asesor que aconseja a la Directora Ejecutiva pero sólo en algunas decisiones.

- **Gestión deficiente de Recursos Humanos y Voluntariado.** Pese a que las posiciones críticas están completas, aún existen deficiencias de capacidades y disponibilidad en algunos de estos cargos. Además, algunos proyectos tienen escases de personal y deben ser suplidos por personas que se desempeñan en otros cargos, aumentando aun más la carga de trabajo. Al mismo tiempo, no existen estándares de gestión de voluntariado y equipo.

## OPORTUNIDADES

- **Sector microempresarial sin organizaciones consolidadas.** Aún no existen organizaciones relacionadas al sector microempresarial que hayan convocado a la sociedad o estén consolidadas como el Hogar de Cristo o Un Techo Para Chile.
- **Tendencia mundial por el desarrollo de las OSFL.** Actualmente, existe un fuerte desarrollo en tecnologías y literatura relacionada a OSFL. En Chile, la Corporación Simón de Cirene es destacada en generar literatura, talleres y consultorías para este tipo de organizaciones. De este modo, diversos profesionales han optado por desempeñarse a tiempo completo en este tipo de organizaciones, lo cual implica recursos humanos para un sistema M&E.

## AMENAZAS

- **Escasa información del entorno Microempresarial Informal<sup>36</sup>.** Considerando que el entorno de organizaciones con foco en el sector microempresarial, sobre todo al sector informal, recién se encuentra en crecimiento, la información referente a actores, sus metodologías, su impacto y capacidades es escasa.
- **No existe un programa similar al programa HDyGN en Chile.** Esto hace muy difícil hacer un benchmarking de monitoreo y evaluaciones de algún otro programa participante en la industria.
- **Necesidades del sector microempresarial informal no son consideradas una prioridad.** Si bien existen conversaciones a nivel de Gobierno respecto a las necesidades del sector microempresarial, aún no es considerada una prioridad, al menos los microempresarios aún no formalizados. Asimismo, no es un tema que convoca a la sociedad, ya que no existen instituciones relevantes de la sociedad civil trabajando por este sector.

---

<sup>36</sup> Sector Microempresarial que no ha formalizado su negocio y al cual apunta en su mayoría CMS.



## **Conclusiones del FODA:**

El programa HDyGN de CMS es un programa que trabaja sin indicadores, por lo cual se hace muy difícil o imposible monitorear y evaluar, además su conocimiento del tema es casi nulo, pero lo positivo es que la directiva de CMS lo tiene muy claro y sabe que es algo en lo que deben mejorar, incluso ya están pensando en la búsqueda de financiamiento para incluir evaluaciones de Impacto en el futuro.

Pero finalmente el diagnóstico del FODA para diseñar el SM&E en CMS, es en general negativo, ya que se tienen muy pocos elementos para comenzar el diseño de un buen SM&E como los mencionados en el marco conceptual, por lo que se podrían entregar indicadores acorde a las necesidades del programa, pero con la clara convicción de que será sólo una primera versión la cual debería tener versiones mejoradas, en lo posible, cada semestre.

## **6. Diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación**

### **6.1 Definición y Análisis de Objetivos de CMS**

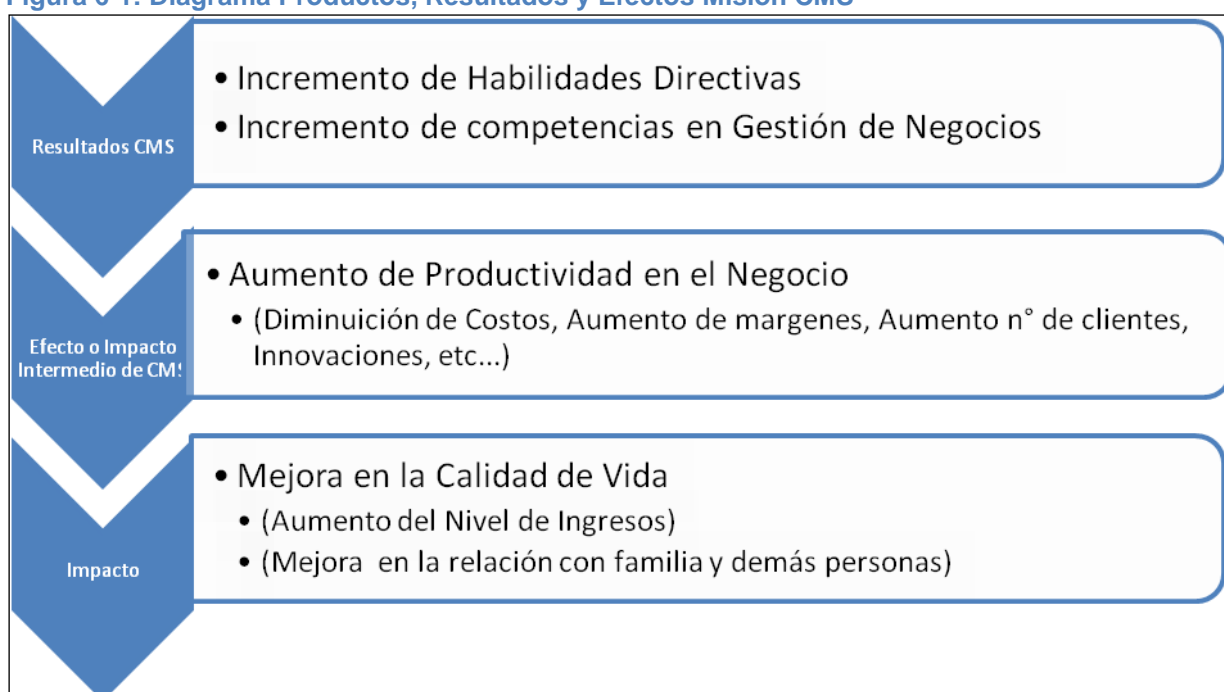
En este capítulo se mostrarán nuevamente y analizarán la propuesta de Misión de la Organización y Objetivos del programa presentados anteriormente como producto de esta memoria, esto con el propósito de analizar efectos de Producto, Resultados e Impacto Intermedio en los Beneficiarios.

### 6.1.1 Análisis de Misión y Objetivos 2010 propuesta a CMS

#### *I. Misión de CMS:*

Mejorar la calidad de vida de los Micro y Pequeños Empresarios, aumentando su productividad a través del incremento de Habilidades Directivas y competencias en Gestión de Negocios.

Figura 6-1: Diagrama Productos, Resultados y Efectos Misión CMS



Fuente: Elaboración Propia

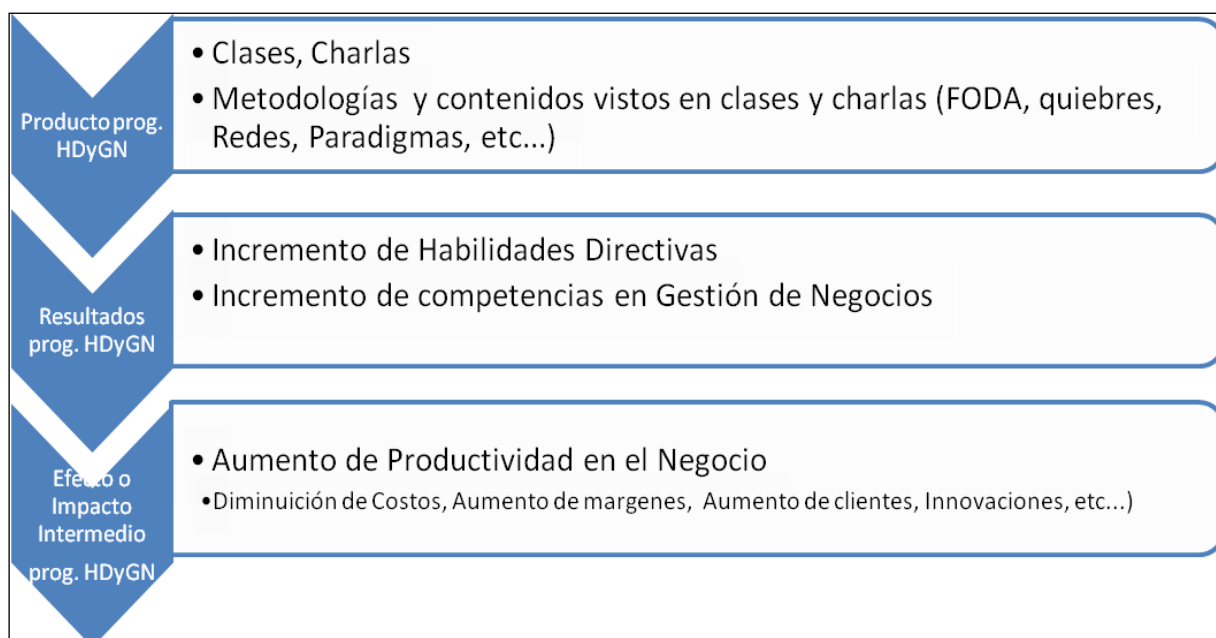
#### *II. Objetivos programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios:*

**Objetivo General:** Incrementar habilidades directivas y competencias en gestión de negocios de microempresarios para así ayudarlos a aumentar su productividad.

## **Objetivos Específicos programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios:**

1. Que el Microempresario al terminar el programa aprenda a reconocer sus Estados de Ánimo y se haga cargo de mejorarlos a Estados de Ánimo propicios para enfrentar quiebres. **(Resultado)**
2. Que el Microempresario al terminar el programa mejore su habilidad de visualizar quiebres y convertirlos en oportunidades para su negocio **(Resultado)**
3. Que el Microempresario al terminar el programa reconozca y use términos comunes (vistos en clases) de gestión de negocios. **(Resultado)**
4. Que el Microempresario al terminar el programa aumente redes de contactos, entendiendo que para ello es importante la confianza en sí mismo y en los demás. **(Resultado y Efecto)**
5. Que el Microempresario al terminar el programa entienda la importancia de trabajar en equipo para la productividad de su negocio y evidencie algún ejemplo propio. **(Resultado y Efecto)**
6. Que el Microempresario al terminar el programa o posteriormente mejore practicas de gestión de negocios (vistas en clases) **(Resultado y Efecto)**
7. Que el Microempresario al terminar el programa o posteriormente lleve a cabo innovaciones o emprendimientos en su negocio. **(Resultado y Efecto)**

**Figura 6-2: Diagrama Productos, Resultados y Efectos Objetivos Programa HDyGN**



**Fuente: Elaboración Propia**

Una vez analizada la Misión de la Organización y los Objetivos del Programa, de acuerdo al Marco Conceptual, se separan los objetivos de CMS en objetivos globales (Impacto Global), Intermedios (Impacto Intermedio o Efecto), Específicos (Resultados de Corto Plazo) y Operacionales (Resultados o Productos). Aunque como se mencionó en el alcance de este trabajo no se medirá el Impacto Global, sólo hasta el Impacto Intermedio.

Como se puede notar en los diagramas 6-1 y 6-2, se separó la Misión y Objetivos según Impacto, Efecto, Resultado y Producto, se desmenuzó en tres partes la Misión, Mejorar la calidad de vida de los Micro y Pequeños Empresarios (MIPES) como un objetivo de largo plazo (Objetivo Global) Aumentar productividad de MIPES como un objetivo de efecto o impacto intermedio (Objetivo Intermedio) y finalmente Incrementar habilidades directivas y competencias en gestión de negocios de MIPES, el cual es un objetivo de resultado (Objetivo Específico según el marco conceptual)

## 6.1.2 Ordenamiento de Objetivos CMS

### Objetivo Global CMS

---

---

***Mejorar la calidad de vida de los Micro y Pequeños Empresarios***

---

### Objetivo Intermedio de CMS

---

---

***Aumentar productividad de Micro y Pequeños Empresarios***

---

### Objetivo Específico de CMS

---

---

***Incrementar habilidades directivas y competencias en gestión de negocios de Micro y Pequeños Empresarios.***

---

CMS para aumentar la productividad de Micro y Pequeños Empresarios potencia a MIPES en habilidades directivas y competencias en gestión de negocios a través de dos programas que se han mantenido a través de los años: El programa de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios (HDyGN) y el programa Incubación Micro-empresarial y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora (IMEDCE en adelante), pero cabe mencionar que el programa HDyGN apunta sólo a Microempresarios y es un programa más básico en comparación al IMEDCE el cual apunta a Pequeños Empresarios, y de hecho tiene como uno de sus objetivos que el Pequeño Empresario termine el curso con un modelo de negocio armado y conocimientos más avanzados como saber poner un precio según el mercado, disposición a pagar de cliente, que sepa cuanto está produciendo, sus canales de producción, etc..

De los Objetivos Específicos programa HDyGN (propuesta 2010), se puede desprender que hay 3 objetivos que son de resultado directo de las clases del programa (objetivos específicos, según el marco conceptual del cap.1) y 4 objetivos que son de resultado al terminar el curso o posterior (objetivos intermedios, según el marco conceptual cap.1). Cabe mencionar que los Objetivos Específicos del programa no son los mismos que los definidos en el marco conceptual, ya que de hecho los Objetivos Específicos del programa se separan en Objetivos Específicos y Objetivos Intermedios según el marco conceptual. Para evitar confusión, cuando se mencione **Objetivo Específico de Resultado** se hará referencia al marco conceptual. A continuación se presentan los Objetivos Específicos de Resultados e Intermedios, obtenidos de los Objetivos Específicos del programa.

### **a) Objetivos Específicos de Resultados (Habilidades Directivas y Gestión de Negocios)**

Para mejorar las Habilidades Directivas y Gestión de Negocios el programa definió que se deben cumplir los siguientes objetivos.

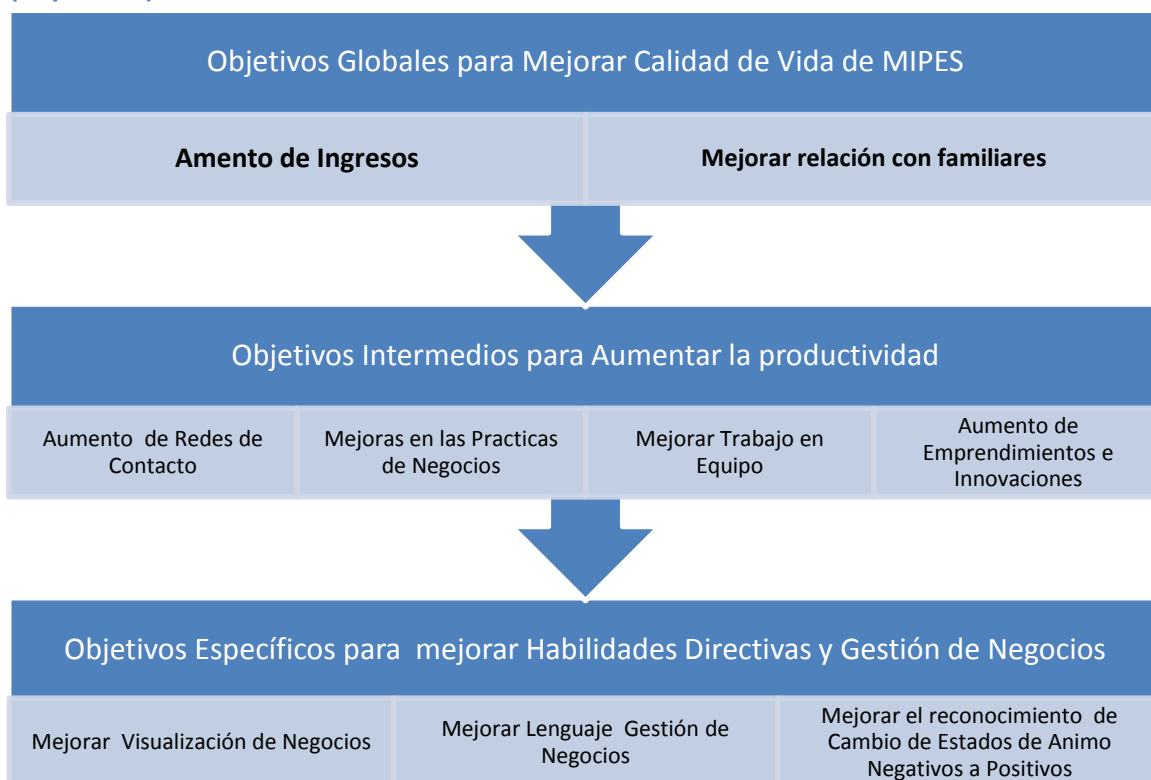
- 
- 
- 1. Objetivo Específico de Resultado Estado de Ánimo:** Que el Microempresario (al terminar el programa aprenda a reconocer sus Estados de Ánimo y se haga cargo de mejorarlos a Estados de Ánimo propicios para enfrentar quiebres.
  - 2. Objetivo Específico de Resultado Visualización Oportunidades de Negocio:** Que el Microempresario al terminar el programa mejore su habilidad de visualizar quiebres y convertirlos en oportunidades para su negocio.
  - 3. Objetivo Específico de Resultado Lenguaje de Gestión de Negocios:** Que el Microempresario al terminar el programa reconozca y use términos comunes (vistos en clases) de gestión de negocios. (Resultado)
-

## **b) Objetivos Intermedios (Aumento de Productividad)**

Para que el Microempresario aumente la productividad de su Negocio, el programa definió el cumplimiento de los siguientes objetivos.

- 
- 1. Objetivo Intermedio Redes de Contacto:** Que el Microempresario al terminar el programa aumente redes de contactos, entendiendo que para ello es importante la confianza en sí mismo y en los demás. (Resultado y Efecto)
  - 2. Objetivo Intermedio Trabajo en Equipo:** Que el Microempresario al terminar el programa entienda la importancia de trabajar en equipo para la productividad de su negocio y evidencie algún ejemplo propio. (Resultado y Efecto)
  - 3. Objetivo Intermedio Prácticas de Mejora en el Negocio:** Que el Microempresario al terminar el programa o posteriormente mejore practicas de gestión de negocios (vistas en clases). (Resultado y Efecto)
  - 4. Objetivo Intermedio Innovaciones y Emprendimientos:** Que el Microempresario al terminar el programa o posteriormente lleve a cabo innovaciones o emprendimientos en su negocio. (Resultado y Efecto)
-

**Figura 6-3: Ordenamiento de Objetivos del programa HDyGN, según Marco Conceptual (Capítulo 1)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede ver, no se incluyeron **Objetivos Operacionales**, ya que son simples y están enfocados a **mejorar del cumplimiento de actividades planificadas** por el programa y **aumentar la cantidad de microempresarios participantes y graduados**, de los cuales se desprenderán los **Indicadores de Producto**, tal como fue definido en el marco conceptual. No se profundizó en estos, ya que fueron menos complicados de ver que los otros objetivos.

A raíz del ordenamiento de la Misión y Objetivo del Programa (diagramas 6-1 y 6-2) según Producto, Resultado e Impacto y a partir del Ordenamiento de los Objetivos Específicos del programa se obtienen a continuación los Indicadores propuestos y ya validados por CMS. Los indicadores se pudieron obtener de forma más fácil cuando se tuvo claros los objetivos del programa, por lo tanto los se obtuvieron en su mayoría como medición de cada uno de los objetivos del programa.



## 6.2 Indicadores

Las metas de los indicadores que se mostrarán a continuación se obtuvieron según acuerdo con la directiva de CMS, aunque por ser primera vez que plantean estas metas y no se tienen claras estadísticas, podrán ser mejoradas en el futuro. Tampoco se tiene una línea base concreta de todos los indicadores.

### *a) Indicadores de Productos*

Estos 3 indicadores fueron obtenidos según los Objetivos Operacionales, los que son, como se mencionó antes, mejorar el cumplimiento de actividades planificadas por el programa y aumentar la cantidad de microempresarios participantes y graduados

**Se usará ME para Microempresario**

#### Indicador de Producto n°1

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Proporción entre la cantidad de actividades realizadas y las planificadas (clases, charlas, etc..)</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador permite analizar el poder de planificación de CMS
<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso
<b>Formula</b>	$[(\text{N}^\circ \text{ actividades Realizadas}) / (\text{N}^\circ \text{ actividades planificadas}) ] * 100\%$
<b>Meta</b>	100%
<b>Fuente de Información</b>	Base de datos de Actividades llevadas a cabo por CMS

#### Indicador de Producto n°2

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa de Crecimiento de porcentaje Beneficiarios Graduados del Programa</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador muestra si hay un crecimiento o una baja en el porcentaje de microempresarios que termina el curso de un semestre a otro.

<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso (Semestralmente)
<b>Formula</b>	$\frac{[(\% \text{graduados semestre } t) - (\% \text{graduados semestre } t-1)]}{(\% \text{graduados semestre } t-1)} \%$
<b>Meta</b>	Tasa de crecimiento >10% en el aumento de ME graduados del total de participantes de un semestre a otro.
<b>Fuente de Información</b>	Base de datos Asistencia Microempresarios a clases

### Indicador de Producto n°3

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa de Crecimiento de Participantes de un año a otro</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador muestra si hay aumento en el número de microempresario que toman el curso
<b>Frecuencia</b>	Anualmente
<b>Formula</b>	$\frac{[(\text{n}^\circ \text{ participantes año } t) - (\text{n}^\circ \text{ participantes año } t-1)]}{(\text{n}^\circ \text{ participantes año } t-1)}$
<b>Meta</b>	>0 % de aumento de ME participantes de un año a otro, para al menos mantenerse, según petición directiva de CMS.
<b>Fuente de Información</b>	Base de datos Asistencia Microempresarios a clases

### *b) Indicadores de Resultados*

Estos 4 Indicadores se obtuvieron como medida directa de los objetivos específicos de la propuesta de esta memoria.

### Indicador de Resultado n°1

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa crecimiento de % ME que cambian conscientemente durante la clase de estado de ánimo negativos a estados de ánimo propicios para el aprendizaje.</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador permite comprobar si los participantes de una clase a otra mejoran su habilidad de reconocer sus estados de ánimo y hacerse cargo de cambiarlos si son negativos a positivos. Este indicador mide el <b>Objetivo Específico de Resultado Estado de Ánimo</b> .

<b>Frecuencia</b>	Cada clase (Semanalmente)
<b>Formula</b>	$\frac{[(n^{\circ} \text{ ME clase } n \text{ CEAC}) - (n^{\circ} \text{ ME clase } n-1 \text{ CEAC})]}{(n^{\circ} \text{ ME clase } n-1 \text{ CEAC})} * 100\%$ <p>n°: Número ME: Microempresario Clase n, con n= {1...8}, <b>CEAC</b>: cambia de estado de ánimo conscientemente.</p>
<b>Meta</b>	>5% la tasa de crecimiento de ME que reconozcan sus estados de ánimo negativo y se hagan cargo de cambiarlos a estados de ánimo positivos.
<b>Fuente de Información</b>	<p><b>Sintonizando y Elongando</b><sup>37</sup> (Instrumento modificados), documentos que se entregan al principio y al final de la clase respectivamente, con el objetivo de que los ME escriban sus estados de ánimo.</p> <p><u>Estados de ánimo de apertura a aprendizaje “positivos”</u>: Interés, Alegría, Ambición, Esperanza, Curiosidad, Confianza, Seguridad, Agradecimiento, Entusiasmo, Optimismo y Tranquilidad.</p> <p><u>Estados de ánimo “negativos”</u>: Confusión, Inseguridad, Resentimiento, Enojo, Pesimismo, Indiferencia y Desconfianza.</p>

## Indicador de Resultado n°2

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa de crecimiento de ME que de una clase a otra mejora su habilidad de visualizar quiebres y convertirlos en oportunidades para su negocio.</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Esta oportunidad visualizada debe ser validada por estudiante que toma la encuesta del ME (el cual es uno de los estudiantes universitarios que están capacitando a los ME), en base a contenidos vistos en clases. Este indicador mide el <b>Objetivo Específico de Resultado Visualización Oportunidades de Negocio.</b>
<b>Frecuencia</b>	Cada clase (Semanalmente)
<b>Formula</b>	$\frac{[(n^{\circ} \text{ ME clase } n \text{ VQCO}) - (n^{\circ} \text{ ME clase } n-1 \text{ VQCO})]}{(n^{\circ} \text{ ME clase } n-1 \text{ VQCO})} * 100\%$

<sup>37</sup> Se puede ver en anexos sección 9.5.1 y 9.5.2

	n°: Número ME: Microempresario VQCO=Visualiza quiebre y lo convierte en oportunidad clase n, con n= {1....8}
<b>Meta</b>	>5% , la tasa de crecimiento de ME que de una clase a otra visualiza algún quiebre en su negocio y lo convierte en oportunidad a raíz de los temas vistos en clases.
<b>Fuente de Información</b>	Elongando modificado (Instrumento que se entrega al finalizar la clase, para medir los estados de ánimo del ME), al modificarlo el instrumento el ME también deberá escribir si descubrió algún quiebre de su negocio que pueda transformar en oportunidad.

### Indicador de Resultado n°3

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% ME que contestan correctamente más del 70% de las preguntas del Test final.</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Términos que debiese reconocer los ME al terminar el programa: Quiebres, FODA, Segmentación de Clientes, Materias Primas, Cadena de Valor, Proveedores. Este indicador mide el <b>Objetivo Específico de Resultado Lenguaje de Gestión de Negocios.</b>
<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso (El curso se da semestralmente, pero dura 2 meses).
<b>Formula</b>	$\left( \frac{\text{n° ME que contestan correctamente 70 \% de las preguntas del Test Final}}{\text{n° ME que rinde el Test Final}} \right) * 100\%$ n°: Número ME: Microempresario
<b>Meta</b>	>75% de ME que contestan correctamente más del 70% de las preguntas del Test Final de microempresarios, el cual evalúa contenidos vistos en clases.
<b>Fuente de Información</b>	Test Final Microempresarios

## Indicador de Resultado n°4

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>N° aumento de redes de contacto que logra el ME</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	<p>Se considerará una red de contacto del curso a otro ME, algún profesor, estudiante Universitario o cualquier contacto generado a raíz del curso, pero lo importante es que sea una red colaborativa en su negocio o a lo sumo que exista alguna conversación especulativa. Lo principal es que para que sea red de contacto debe tener mail, teléfono u otro. Tomando en cuenta que son 20 ME promedio por taller, se espera que al menos logren en promedio tener como red de contacto al 20% del total por curso, por lo tanto como mínimo 4 personas.</p> <p>Que significa que alguien pueda <b><u>colaborar con su negocio</u></b>: Significa que esta persona puede ser su proveedor, puede darle recomendaciones para mejorar su negocio, puede darle datos de lugares baratos para comprar insumos, pueden juntarse para comprar en mayores cantidades y obtener rebajas, puede ser su socio, o incluso su cliente.</p> <p>A pesar de que se medirá este indicador dos veces durante el curso, en el reporte sólo irá el resultado medido al final del curso, 6, 12 y 18 meses después, sin embargo la encuesta realizada al mes del comienzo del programa les servirá a los participantes para preocuparse de aumentar sus redes.</p> <p>Este indicador tiene dos encuestas distintas durante y después del programa, ya que durante el programa se enfoca en redes dentro del curso, sin embargo después ya no estará en clases y las redes serán generadas de otro modo. Lo importante es que siga generando nuevas redes de colaboración en su negocio después de terminar el curso. Este indicador mide el <b>Objetivo Intermedio Redes de Contacto</b>.</p>
<b>Frecuencia</b>	Al terminar 1er y 2do mes durante el programa, 6, 12 y 18 meses después.
<b>Formula</b>	<p><b>Promedio de aumento de redes de los ME= <math>(AR1+AR2+....ARn)/n</math></b></p> <p>ARi=aumento de redes de MEi i={1,....,n}</p> <p>n=Total de ME</p>

**Meta****Fuente de Información**

> 4 el aumento de redes cada vez que se tome la encuesta.

1) Encuesta Redes de Contacto<sup>38</sup>: a 1 mes y 2 meses durante el programa

2) Encuesta Efectos del Programa<sup>39</sup>: 6, 12 y 18 meses posterior al programa

---

<sup>38</sup> Ver anexos 9.5.2

<sup>39</sup> Ver anexos 9.5.4

### *c) Indicadores de Efecto o Impacto Intermedio*

Estos Indicadores se obtuvieron también a raíz de los Objetivos Específicos.

#### **Indicador de Impacto Intermedio n°1**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de ME que dan un ejemplo de alguna experiencia de trabajo en equipo.</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Es muy difícil medir el trabajo en equipo, por lo cual se decidió medir si los ME lograron trabajo en equipo y esto se comprobará si el ME da un ejemplo claro donde este haya trabajado en equipo. Este indicador mide el <b>Objetivo Intermedio Trabajo en Equipo</b> .
<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso, 6, 12 y 18 meses después.
<b>Formula</b>	$\left(\frac{\text{n}^\circ \text{ ME que dan un ejemplo trabajo en equipo}}{\text{n}^\circ \text{ ME que contestan la encuesta}}\right) * 100\%$ n°: Número ME: Microempresario
<b>Meta</b>	>70% ME de al menos un ejemplo de trabajo en equipo en el negocio.
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de Efectos del Programa

#### **Indicador de Impacto Intermedio n°2**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Aumento en el N° mejoras en prácticas de gestión del negocio</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	<b>Al terminar el curso:</b> Como mínimo CMS quisiera que los ME adquirieran una de las prácticas más importantes al terminar el curso (ver más abajo) <b>Posterior al termino del curso:</b> Como no se ha medido anteriormente los efectos posteriores del programa en el ME, es difícil perseguir metas, pero como mínimo CMS querría que el ME aumentara en una práctica por cada medición, o sea mínimo 1 práctica al salir, 2 practicas 6 meses después, 3 practicas 12 meses después y finalmente 4 practicas de mejora en la gestión del negocio como mínimo 18 meses después de terminado el curso. Este indicador mide el <b>Objetivo Intermedio Prácticas de Mejora en el Negocio</b> .

	Prácticas más importantes actuales, al terminar el programa para CMS (pueden agregarse prácticas para futuras evaluaciones): 1.-Separar dinero de la casa y del negocio (bolsillo derecho y bolsillo izquierdo) 2.- Usar planilla de egresos e ingresos 3.- Segmentar cliente y hacer Targeting. 4.- Usar promociones y publicidad 5.- Saber cuánto es lo máximo que puede producir y como funciona su cadena de producción. 6.-Aplicar FODA en el negocio 7.-Saber cuanto vende o factura al mes
<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso, 6, 12 y 18 meses después.
<b>Formula</b>	$[(n^{\circ} \text{ mejoras en prácticas de negocio mes } t+6) - (n^{\circ} \text{ mejoras en prácticas de negocio mes } t)]$  n°: Número ME: Microempresario Con t= {0, 6, 12, 18}, t=0 al terminar el curso
<b>Meta</b>	Al menos aumento de 1 mejora de práctica cada 6 meses
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de Efectos del Programa

### Indicador de Impacto Intermedio n°3

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Aumento en n° innovaciones y o n° de emprendimientos</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	<p><b>Innovaciones:</b> Innovación para CMS es poner algún elemento novedoso o inusual en el negocio, como innovaciones en productos, innovaciones en procesos u otras no tomadas en cuenta aún.</p> <p><b>Emprendimientos:</b> Para CMS un emprendimiento es darse cuenta de una mejora en su negocio y llevarla a cabo, esto puede ser en distintos ámbitos: Clientes, Producción, Canales de comercialización, Familiar (que afecte el negocio), Financiamiento o algún ámbito que aún no se tome en cuenta.</p> <p>Como no se ha medido anteriormente los efectos posteriores del programa en el Microempresario, es difícil perseguir metas, pero como mínimo CMS querría que el encuestado hubiese llevado a cabo una innovación o un emprendimiento al cabo de los 6 meses, 2 al cabo de los 12 meses y 3 al cabo de los 18 meses. Este indicador mide el <b>Objetivo Intermedio Innovaciones y Emprendimientos.</b></p>



<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso, 6, 12 y 18 meses después.
<b>Formula</b>	$(n^{\circ} \text{ Innovaciones o emprendimientos mes } n+6 - n^{\circ} \text{ Innovaciones o emprendimientos mes } n)$
<b>Meta</b>	Aumento de una innovación o un emprendimiento cada 6 meses, desde 6 a 18 meses después de terminado el programa.
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de Efectos del Programa

#### Indicador de Impacto Intermedio n°4

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa de crecimiento de margen de ventas de la empresa del ME</b>
<b>Descripción del Indicador</b>	Indica si hay mejora en el negocio en cuanto a ingresos, o por lo menos es aproximado. Este indicador pretende medir si hay cambios en los ingresos del negocio.
<b>Frecuencia</b>	Al terminar el curso, 6, 12 y 18 meses después.
<b>Formula</b>	$[(\text{Margen de ventas mes } t+6) - (\text{Margen de ventas mes } t)] / (\text{Margen de ventas mes } t)$
	Con $t = \{0, 6, 12, 18\}$ $t=0$ al terminar el curso.
<b>Meta</b>	> 5% la tasa de crecimiento del margen de ventas cada 6 meses
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de Efectos del Programa

#### Conclusiones de los Indicadores

Si bien los indicadores no permiten una buena gestión en cuanto a eficiencia, ya que no involucran costos u otros recursos importantes, permiten una gestión en cuanto a eficacia en los objetivos que pretende lograr CMS a través del programa, lo cual fue una petición por parte de CMS. Dado lo anterior los indicadores cumplen la petición de CMS, monitorear y evaluar los objetivos deseados por este programa en los Microempresarios. Aunque es importante que la mejora de los

indicadores se vaya dando semestre a semestre luego de obtener retroalimentación de las primeras puestas en marcha del SM&E.

Esta es sólo una primera versión de indicadores, los que se obtuvieron dentro de una institución con muy pocos elementos de gestión, poca claridad de sus propias metas y casi nulo conocimiento en elementos de evaluación. Por lo mismo, se debe tener claro que estos indicadores deben ser afinados y mejorados, luego de que CMS adquiriera mayor experiencia.

### **6.3 Aspectos Técnicos de Recolección de Datos:**

La encuesta posterior al término de clases (6, 12 y 18 meses después) debiese ser realizada a una muestra aleatoria del total de Microempresarios.

En estos últimos años han asistido al programa entre 250 y 300 participantes por semestre, pero CMS tiene planificado aumentar el número a aproximadamente 400 – 450, ya que el semestre primavera 2010 el curso humanista EH1E1, el cual se cursa en la FCFM se extenderá a otras facultades, por lo cual un número aproximado por semestre sería de 400, por lo que se tomará un universo de 400 Microempresarios por semestre.

#### ***a) Muestra de Microempresarios que serán encuestados***

##### **Total de la muestra que sería encuestada posterior al término del programa:**

Para esta encuesta se uso una fórmula estadística simple, con la cual se calcula el número de Microempresarios a encuestar para obtener el porcentaje de confiabilidad deseado.

### Esquema 6-1: Muestra de Microempresarios a encuestar

Estimando las características del fenómeno investigado, se deberá considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores p + q será invariablemente siempre igual a 1, cuando no se tiene suficiente información, se le asigna el valor p = 0.5 q = 0.5

**n = N° ME de la muestra**

**e = 5% = 0.05 o 10% = 0.1**

**Z = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)**

**Z = 1.65 para el 90% de confiabilidad y 10% error.**

**N= 400 ME (Universo en semestre)**

**p = 0.50**

**q = 0.50**

Usando la formula que entrega la muestra a encuestar, según la confiabilidad o error

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Con 5% error o 95% confiabilidad se deben encuestar:**

$N = (1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 400) / (400 \cdot (0.05)^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5) \Rightarrow n = 195.96, \Rightarrow n = 196$  **Microempresarios**

**Con 10% error o 90% confiabilidad se deben encuestar:**

$N = (1.65^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 400) / (400 \cdot (0.1)^2 + 1.65^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5) \Rightarrow n = 58.16, \Rightarrow n = 59$  **Microempresarios**

**Fuente: Elaboración Propia**

Según las intenciones mencionadas de la directiva a cargo de CMS, se cree que con un 10% de error es lo más confiable a lo que podrían optar por un tema de recursos, por lo tanto, de ahora en adelante se seguirá con la base de que se trabajará con aproximadamente un 10 % de error, o sea se encuestarán a los 6, 12 y 18 meses después del programa, a aproximadamente 60 Microempresarios.

## ***b) Forma de realizar las encuestas posteriores al término del programa***

Se propone que la encuesta sea realizada por alumnos en práctica, en que al menos debiese ser un alumno en práctica para la primera encuesta, el cual será previamente capacitado para tal función. La capacitación debiese demorar como máximo una semana, asumiendo que los alumnos trabajarán 4 semanas, quedarían 3 semanas para que completen las encuestas de cerca de 60 Microempresarios, o sea un promedio de 20 encuestados por semana. El alumno en práctica debe incluir un informe de análisis de resultados de los Microempresarios, en cuanto a las metas propuestas por CMS<sup>40</sup> y para esto se tomará en cuenta una 5ta semana para el desarrollo y entrega del informe a CMS.

Cabe mencionar que transcurridos los primeros 6 meses, será necesario sólo 1 alumno en práctica, pero transcurrido 12 meses se intersectan encuestas de 6 y 12 meses, con lo cual serán necesarios 2 alumnos en práctica, finalmente transcurridos 18 meses, se intersectarán encuestas de 6, 12 y 18 meses, entonces acá sería recomendable tener entre 2 y 3 alumnos en práctica, dependiendo del número de Microempresarios, aunque se recomienda que el número de encuestados no supere los 60 Microempresarios por alumno, para que así tengan al menos 1 semana cada 20 encuestados.

Entonces sólo en la primera encuesta (1era encuesta después de 6 meses, aprox. Diciembre 2011) se podrá trabajar con un alumno en práctica, y en adelante se deberá trabajar con un mínimo de 2 alumnos en práctica.

Se propone que esta encuesta sea hecha vía teléfono, ya que es un método económico. De esta encuesta los Microempresarios serán informados al finalizar el curso, donde de hecho estos firmarán un compromiso<sup>41</sup>, además dicha encuesta también será hecha al finalizar el curso, por lo tanto, supuestamente ya conocerán o recordarán las preguntas.

---

<sup>40</sup> Estas metas fueron expuestas anteriormente en las tablas de indicadores.

<sup>41</sup> Este Compromiso puede verse en la sección de Anexos 9.6.4

También se sugiere la herramienta Google Docs<sup>42</sup>, para facilitar la recolección de datos, en donde los alumnos practicantes ingresarán las respuestas de los ME a esta, lo que les permitirá obtener gráficos y otras herramientas de estadística de forma fácil para ser agregados en su informe final, donde irán resultados, reportes de Indicadores, conclusiones.

Cabe mencionar que el informe final que sería entregado por el alumno en práctica debiese ser definido por CMS, acá sólo se propone.

## **6.4 Fuentes de Información**

### **a) Fuentes de Información Existentes:**

Como se comentó anteriormente, en CMS no se trabaja formalmente con indicadores, pero si se trabaja con instrumentos que miden estados de ánimo como el sintonizando y elongando<sup>43</sup>, ficha de diagnóstico<sup>44</sup> que toma datos del ME sobre su situación social y familiar y finalmente se aplica una encuesta que se entregó como producto de una evaluación de análisis el 2009<sup>45</sup>, aunque de esta última no hay resultados aún, ya que sólo se llevo a cabo ahora en el año 2010 la primera aplicación de esta encuesta. Las encuestas de las que hay resultados son las que muestran resultados a las instituciones financieras<sup>46</sup>

### **b) Fuentes de Información para medir los indicadores:**

Las siguientes son las fuentes de información propuestas y validadas por CMS para la medición de la mayoría de los indicadores

---

<sup>42</sup> Herramienta de Google gratuita con cuenta Gmail, la cual permite hacer encuestas y se pueden obtener como resultado gráficos, promedios, varianzas y otros elementos estadísticos (similares a Excel) automáticamente

<sup>43</sup> Ver Anexo 9.3.1 y 9.3.2

<sup>44</sup> Ver Anexo 9.3.3

<sup>45</sup> Ver Anexo 9.4.3

<sup>46</sup> En la sección 5.2 de este trabajo puede verse un ejemplo de resultados de instrumentos utilizados por CMS, informe de resultados del año 2008 que fue entregado a FOSIS.

- 1.-Elongando Modificado<sup>47</sup>:
- 2.-Encuesta Redes de Contacto<sup>48</sup>
- 3.-Encuesta Efectos del Programa<sup>49</sup>

En cada uno de estos instrumentos se dejó una pregunta abierta al final, en la que los Microempresarios puedan comentar temas que ellos consideren importantes y no estén incluidos.

Es importante que de ahora en adelante se pueda comenzar a llevar un orden y medición de los objetivos de CMS, semestre por semestre, para lo cual se propone trabajar con reportes de resumen de los resultados de los distintos indicadores versus las metas propuestas para cada uno.

## 6.5 Reportes de Indicadores

De los indicadores que se obtuvieron, se muestra a continuación un reporte que permitirá ordenar los resultados de estos en comparación a las metas propuestas.

### a) Reportes de Indicadores de Producto:

Tabla 6-1: Reporte n° 1 de Indicadores de Productos

Reporte Indicadores de Producto (Semestral)			
	Nombre	Meta	Resultado Real
Indicador 1	Proporción entre la cantidad de actividades realizadas y las planificadas (clases, charlas, etc..)	100%	
Indicador 2	Tasa de Crecimiento de porcentaje Beneficiarios Graduados del Programa	10%	
Indicador 3	(*)Tasa de Crecimiento de Participantes de un año a otro	> 0%	

(\*) Este Indicador sólo se mide a fin de año

Fuente: Elaboración Propia

<sup>47</sup> Ver Anexo 9.5.1

<sup>48</sup> Ver Anexo 9.5.2

<sup>49</sup> Ver Anexo 9.5.3

## b) Reportes de Indicadores de Resultados

Tabla 6-2: Reporte n° 1 de Indicadores de Resultados

Reporte Indicadores de Resultados (Semanal)			
	Nombre	Meta	Resultado Real
Indicador 1	Tasa crecimiento de % ME que cambian conscientemente durante la clase de estado de ánimo negativos a estados de ánimo propicios para el aprendizaje.	>5%	
Indicador 2	Tasa de crecimiento de ME que de una clase a otra mejora su habilidad de visualizar quiebres y convertirlos en oportunidades para su negocio.	>5%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6-3: Reporte n° 2 de Indicadores de Resultados

Reporte Indicador Test Final (Sólo al finalizar el curso)			
	Nombre	Meta	Resultado Real
Indicador 1	% ME que contestan correctamente más del 70% de las preguntas del Test final.	> 75%	

(\*) Aca sólo se incluye el resultado obtenido al finalizar el curso

Fuente: Elaboración Propia

### c) Reportes de Indicadores de Efectos o Impacto Intermedio

Tabla 6-4: Reporte n° 1 de Indicadores de Impacto Intermedio

Reporte Indicadores de Efectos del Programa (Al Finalizar el curso, 6, 12 y 18 meses después)

	Nombre	Meta	Resultado Real
Indicador 1	% ME que dan un ejemplo de alguna experiencia de trabajo en equipo de ellos mismos.	> 75%	
Indicador 2	Aumento en el N° mejoras en prácticas de gestión del negocio	> 1	
Indicador 3	Aumento en n° innovaciones y o n° de emprendimientos	> 1	
Indicador 4	N° aumento de redes de contacto que el ME	> 4	
Indicador 5	Tasa de crecimiento de margen de ventas de la empresa del ME	> 5%	

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente para que CMS comience a aplicar el SM&E en otoño del 2011, es importante que tengan claras las etapas de este sistema, las cuales serán entregadas resumidamente en una Carta Gantt, la que se muestra a continuación.



## 6.6 Carta Gantt

Carta Gantt Encuestas llevadas a cabo durante el programa:

		Carta Gantt : Encuesta Estados de Ánimo y Redes																																									
		ABRIL														MAYO																											
		CLASES	1era Clase				2da Clase				3era Clase				4ta Clase				5ta Clase				6ta Clase				7ma Clase				8va Clase												
			L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	
N°	Activ.	Actividades	Responsable	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27
1		1er elongado	Facilitador																																								
2		2do elongado	Facilitador																																								
3		3er elongado	Facilitador																																								
4		4to elongado	Facilitador																																								
5		1era Encuesta Redes	Facilitador																																								
6		4to elongado	Facilitador																																								
7		4to elongado	Facilitador																																								
8		4to elongado	Facilitador																																								
9		4to elongado	Facilitador																																								
10		2da Encuesta Redes	Facilitador																																								
11		Encuesta Innovación y Emprendimiento	Facilitador																																								

Carta Gantt Encuestas llevadas a cabo después del programa (Efectos):

		Carta Gantt : Encuesta Efectos del Programa																										
		Semanas		Período de Estudiante en Práctica																								
			Responsable	1era Semana				2da Semana				3era Semana				4ta Semana				5ta Semana								
N° Actividad	Actividades		Responsable	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Capacitación		Estudiante en Práctica																									
2	Encuesta a 20 Microempresarios		Estudiante en Práctica																									
3	Encuesta a 20 Microempresarios		Estudiante en Práctica																									
4	Encuesta a 20 Microempresarios		Estudiante en Práctica																									
	Entrega de Informe de Reporte a CMS		Estudiante en Práctica																									

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Un tema importante de mencionar y que dificultó mucho el avance de este trabajo, es que dentro de CMS no se tenían claros los objetivos del programa HDyGN, y existía muy poco conocimiento de la Misión existente al 2009, lo cual muchas veces provocaba distintos discursos en propuestas diferentes de la organización a Instituciones o Municipalidades. Algunas de las razones que se pudieron constatar del porque sucedía esto, es que CMS tiene muy pocas personas trabajando tiempo completo y profesionalmente, por lo tanto se trabaja más en el día a día que estratégicamente, y la otra causa posible es que en CMS existe un gran porcentaje de rotación de profesionales. Dado lo anterior se debió hacer una propuesta de Misión y Objetivos a CMS, la cual requirió de un análisis exhaustivo de lo que hace CMS y lo que deseaba obtener para los Microempresarios, muchas reuniones con la directiva de la organización. Finalmente cuando ya se tuvieron claros los Objetivos de Programa a corto, mediano y largo plazo, no se hizo tan difícil obtener Indicadores, aunque se asume que estos deben ser mejorados en el futuro. Entonces como conclusión que se obtiene a raíz de este trabajo es que antes de diseñar un SM&E en cualquier institución o programa se debe tener una Misión y Objetivos claros, fáciles de medir, alineados y conocidos por toda la organización.

Dentro de CMS existen muy pocos elementos positivos para diseñar un buen SM&E, como se pudo constatar también en el FODA, por lo mismo, el diseño obtenido en este trabajo tiene su mayor aporte en el ordenamiento de Misión y Objetivos, más que en los mismos indicadores, por lo cual se propone a la institución hacer mejoras sustanciales en el diseño de este SM&E, ya sea, antes de aplicarlo, o una vez puesto en marcha, donde se tendrá retroalimentación de este. Sin embargo, otro de los aportes de este diseño, si se pone en marcha, es que por primera vez se hará seguimiento a los Microempresarios, después de terminar el programa.

Por todo lo anterior, se puede concluir que CMS es una institución que aún no estaba preparada para un diseñar un buen SM&E.

Finalmente otro tema importante de mencionar es que cada uno de los instrumentos modificados o diseñados en esta memoria tienen preguntas abiertas al final, las cuales podrán servir para retroalimentar y mejorar el SM&E en el futuro.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- 1.- MANUAL FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES. Ernesto Cohen, Rodrigo Martínez. División de Desarrollo Social, CEPAL
- 2.- MANUAL PARA ADMINISTRAR EMPRESAS SOCIALES, Corporación Simón de Cirene
- 3.-Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2008 Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (México)
- 4.-Situación de la micro y pequeña empresa en Chile 2010, OIT y SERCOTEC
- 5.- CMS, [www.construyendomissuenos.cl](http://www.construyendomissuenos.cl)
- 6.- “GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO”,
- 7.- Memoria: ANÁLISIS Y REDISEÑO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO, autor: Nicolas Diban
- 8.- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-negocios>.
- 9.-Whetten, D. & Cameron, K. (2005) ( Desarrollo de habilidades directivas (6ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.)
- 10.- Contenidos teóricos del programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios
- 11.- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD)
- 12.- Guía de Monitoreo y Evaluación, Pact Brasil
- 13.- Guía para elaboración de indicadores, Sinergia.
- 14.- Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, July 2004. Traducción Libre
- 15.-Informe Fosis 2008 CMS
- 16.-Propuesta CMS 2010 Cerro Navia
- 17.-Propuesta CMS 2010 FOSIS
- 18.-<http://www.fosis.cl/>

## **9. ANEXOS**

### ***9.1 Evolución Histórica y Propuestas CMS***

#### **9.1.1 Evolución Histórica de CMS**

En el año 2001 un grupo de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, pertenecientes al grupo organizado Despertar Social, postulan a un “fondo concursable” para emprendimiento juvenil en la acción social. Como consecuencia de un trabajo cercano a la microempresa y pensando que lo mejor que sabían hacer era la gestión de negocios, como estudiantes de ingeniería industrial, proponen la capacitación de empresarios y emprendedores de microempresas. Este programa se desarrolla en Illapel. El programa en Illapel contempló temas como desarrollo de habilidades directivas, pasando por trabajo en equipo, liderazgo, clientes y terminando en el desarrollo de un proyecto. Debido al éxito de la jornada en Illapel, las experiencias adquiridas en talleres para empresarios y emprendedores de microempresas, el contacto con la Fundación Contigo y la Fundación Ayuda y Esperanza (actual Fundación Esperanza) y que la mayoría de la gente de Despertar Social participaba del equipo docente del curso Introducción a la Ingeniería Industrial (IN31A), se propone al profesor del curso, realizar capacitaciones como una actividad del curso. El profesor queda encantado con la idea y apoya su implementación. A este nuevo proyecto se le bautiza como Construyendo Mis Sueños (CMS), el cual se encargaría de acercar los estudiantes a la realidad social capacitando microempresarios.

En el semestre de otoño de 2002 el curso IN31A se reestructura para poder compatibilizar con CMS, por lo que se crean tres áreas de trabajo: el área social (CMS), el área comercial y el área de investigación. El semestre siguiente se invita a Roberto Pino a ser parte del directorio de CMS, quien acepta aportando mucho en cambios metodológicos y de diseño. Invitan también a dos alumnas destacadas, Solsiré Giaverini (actual directora ejecutiva de CMS) y Paula Manque (actual directora en la X Región de Un Techo Para Chile). Por último, se une a este equipo director la alumna Ángela Ulloa. Ese semestre se debió trabajar en 10

centros de capacitaciones dada la cantidad de alumnos inscritos en el área social del curso. A comienzos de 2003 Sergio Ruiz, Miguel Ángel Farías y Ángela Ulloa entran a los últimos años de su carrera y comienzan a retirarse, por lo que quedan como directores Roberto Pino, Solsiré Giaverini y Oscar Unanue como nuevo integrante. Pero además cuentan con la ayuda de Cecilia Guíñez y Brigitte Jara. El primer semestre de 2004, el equipo director decide que debe hacerse cargo de CMS, independizándolo del curso IN31A, debido a descoordinaciones con algunos centros de capacitaciones. En el primer semestre se integra al equipo director Claudia Bustos y se retira Oscar Unanue. Las gestiones de este grupo permiten el trabajo en comunas como Huechuraba, Ñuñoa, La Pintana además de Peñalolén y Macul, quienes pagan solo los costos más básicos. Además se postula al FDI (Fondos de Desarrollo Institucional para proyectos estudiantiles) por 4 millones de pesos de los cuales se gana la mitad.

El año 2005, Roberto Pino se aleja del programa ya que se titula y comienza a trabajar, por lo que solo sigue en la gestión de centros. Para el semestre de primavera, Solsiré, Brigitte y Cecilia comienzan a realizar su memoria por lo que no pueden dedicarle mucho tiempo a CMS, por lo que se le pide al equipo que postuló y participó de SAIF que se haga cargo del programa.

Al comenzar el año 2006, Solsiré, Roberto, Brigitte y Cecilia, vuelven a asumir el directorio de CMS. Se decide conformar un equipo ejecutor conformado por 4 facilitadores<sup>50</sup>, quienes se preocuparían de todo lo operativo. El semestre de primavera, Solsiré asume como Directora Ejecutiva del programa y se crea un equipo de trabajo con los facilitadores de aquel semestre.

El año 2007, CMS se independiza del curso IN31A. Se crea un proyecto de info-alfabetización, el cual también se comienza a ejecutar a mediados de año. El semestre de primavera, CMS renace en la Universidad de Chile, creando un curso del departamento de humanidades llamado CMS: Ingeniería en la Realidad Social.

---

<sup>50</sup> Facilitador es un encargado de grupo de capacitaciones, denominado así por su condición de Facilitador del aprendizaje

### **9.1.2 Propuesta Cerro Navia 2010 de programa HDyGN**

El proceso de aprendizaje opera en un esquema de curso-taller en el cual se combinan exposiciones académicas que dan cuenta del sustento teórico, con sesiones de de entrenamiento de habilidades, diseñadas desde la base del aprender haciendo.

El programa considera lo siguiente:

- **8 clases teórica-practica, con una duración de 2,5 horas por sesión.**

Las clases son realizadas por un grupo de 4-5 alumnos del curso CMS: EH1E1 Emprendimiento en la realidad Social, curso humanista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile. Estos alumnos son acompañados por un estudiante con experiencia en el ámbito microempresarial. Estas clases se realizan 1 vez a la semana en terreno.

- **2 consultorías en terreno**

Las consultorías son espacios de asesoría personalizada a cada microempresario. Estas consultorías son realizadas por el mismo grupo de estudiantes.

- **4 charlas complementarias.**

Las charlas son realizadas en la propia Universidad, por destacados académicos de la Universidad de Chile.

- **1 Ceremonia de Graduación**

Al final del programa se realiza la Ceremonia de Graduación, en el Auditorium Gorbea de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de

Chile, donde los microempresarios reciben un diploma que condecora su participación en Construyendo Mis Sueños.

## TEMATICAS ABORDADAS

El contenido de cada una de las ocho clases a realizar durante el semestre otoño de 2010 se divide en dos bloques temáticos, Habilidades Directivas y Gestión del Negocio. La estructura general es la siguiente:

### HABILIDADES DIRECTIVAS

Se ve este tema desde la clase o taller 1 al 5

Tabla 9-1: Contenidos a Abordar por Clase, Tema: Habilidades Directivas, Propuesta 2010 de CMS

<p><b>Taller 3:</b> FODA y Definición Plan de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de Estrategia</li> <li>▪ Análisis FODA de la Empresa</li> <li>▪ Desarrollo del Análisis FODA del negocio de cada empresario y definición de la estrategia genérica.</li> <li>▪ Levantamiento de quiebres por ámbito, dado el Análisis FODA desarrollado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar la importancia de contar con una estrategia</li> <li>▪ Identificar, en conjunto, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el propio negocio.</li> <li>▪ Identificar, en conjunto, nuevas maneras de diferenciarse de la competencia</li> <li>▪ Armar una carta de navegación de su negocio.</li> </ul>
<p><b>Taller 4:</b> Redes , Capital Social y Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es una Red? Distinción de Redes.</li> <li>• Mapa de Redes.</li> <li>• Identidad en la Red.</li> <li>• Cultivando el Capital Social al interior de la Red (sinceridad, responsabilidad, competencia)</li> <li>• Ejemplos de Redes poderosas y su nacimiento</li> <li>• La importancia del Cliente en los negocios y la gestión</li> <li>• Declaración de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar la importancia de las Redes y alianzas para el desenvolvimiento de las personas y organizaciones en el contexto actual</li> <li>• Desarrollar las competencias que permitan el desarrollo de redes</li> <li>• Motivarlos a formar una Red poderosa al interior del grupo, involucrando en esto a los otros empresarios y a los Capacitadores.</li> <li>• Conocer la importancia de los clientes en los negocios y como las redes pueden aplicar la cartera de clientes.</li> </ul>
<p><b>Taller 5:</b> Producción y Ciclo del Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clásica versus contemporánea del Trabajo</li> <li>• Definición de Clientes (externos e internos)</li> <li>• Círculo del Trabajo (etapas y participantes)</li> <li>• Habilidades requeridas en cada etapa (poniéndolos a prueba en una negociación)</li> <li>• Cadena de Suministro del negocio</li> <li>• Identificar factores relevantes en la cadena: Proveedores, Distribución, Calidad, Inventario</li> <li>• Levantar líneas de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar la importancia del trabajo orientado al el cliente.</li> <li>• Mostrar la importancia del ciclo del trabajo como guía y coordinador del proceso de trabajo</li> <li>• Mejorar la relación con los clientes y los proveedores en el proceso completo del ciclo.</li> <li>• Mejorar los quiebres de la cadena de suministro</li> <li>• Definir las líneas de acción para mejorar la producción de su negocio.</li> </ul>

<b>Taller 3:</b> FODA y Definición Plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de Estrategia</li> <li>▪ Análisis FODA de la Empresa</li> <li>▪ Desarrollo del Análisis FODA del negocio de cada empresario y definición de la estrategia genérica.</li> <li>▪ Levantamiento de quiebres por ámbito, dado el Análisis FODA desarrollado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar la importancia de contar con una estrategia</li> <li>▪ Identificar, en conjunto, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el propio negocio.</li> <li>▪ Identificar, en conjunto, nuevas maneras de diferenciarse de la competencia</li> <li>▪ Armar una carta de navegación de su negocio.</li> </ul>
<b>Taller 4:</b> Redes , Capital Social y Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es una Red? Distinción de Redes.</li> <li>• Mapa de Redes.</li> <li>• Identidad en la Red.</li> <li>• Cultivando el Capital Social al interior de la Red (sinceridad, responsabilidad, competencia)</li> <li>• Ejemplos de Redes poderosas y su nacimiento</li> <li>• La importancia del Cliente en los negocios y la gestión</li> <li>• Declaración de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar la importancia de las Redes y alianzas para el desenvolvimiento de las personas y organizaciones en el contexto actual</li> <li>• Desarrollar las competencias que permitan el desarrollo de redes</li> <li>• Motivarlos a formar una Red poderosa al interior del grupo, involucrando en esto a los otros empresarios y a los Capacitadores.</li> <li>• Conocer la importancia de los clientes en los negocios y como las redes pueden aplicar la cartera de clientes.</li> </ul>
<b>Taller 5:</b> Producción y Ciclo del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clásica versus contemporánea del Trabajo</li> <li>• Definición de Clientes (externos e internos)</li> <li>• Círculo del Trabajo (etapas y participantes)</li> <li>• Habilidades requeridas en cada etapa (poniéndolos a prueba en una negociación)</li> <li>• Cadena de Suministro del negocio</li> <li>• Identificar factores relevantes en la cadena: Proveedores, Distribución, Calidad, Inventario</li> <li>• Levantar líneas de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar la importancia del trabajo orientado al el cliente.</li> <li>• Mostrar la importancia del ciclo del trabajo como guía y coordinador del proceso de trabajo</li> <li>• Mejorar la relación con los clientes y los proveedores en el proceso completo del ciclo.</li> <li>• Mejorar los quiebres de la cadena de suministro</li> <li>• Definir las líneas de acción para mejorar la producción de su negocio.</li> </ul>

Fuente: Entregada por CMS



## GESTION DE NEGOCIOS

Tabla 9-2: Contenidos a Abordar por Clase, Tema: Gestión de Negocios, Propuesta 2010 de CMS

<p><b>Taller 6:</b> Marketing y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentación, Posicionamiento y Diferenciación</li> <li>▪ Marketing Mix (producto, precio, plaza, promoción, planta, personas, procesos)</li> <li>▪ Que se entiende por Venta</li> <li>- Etapas del Proceso de Ventas</li> <li>▪ Técnicas y recursos básicos de un vendedor</li> <li>▪ Levantar líneas de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar distintos segmentos de clientes y definir para cada segmento: productos, precio, distribución y promoción.</li> <li>▪ Cambiar la noción de venta de productos por venta de Atributos</li> <li>▪ Entrenar el manejo de objeciones durante el proceso de venta</li> <li>▪ Generar la conciencia de post-venta</li> <li>▪ Definir las líneas de acción para mejorar la venta de su negocio.</li> </ul>
<p><b>Taller 7:</b> Administración y Orden Contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar, ejecutar y controlar el negocio</li> <li>▪ Costos variables y fijos</li> <li>▪ Análisis de la Planilla Ingreso-Egreso</li> <li>▪ Flujo de Caja Simple</li> <li>▪ Levantar líneas de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocer la importancia de tener un orden en los negocios</li> <li>▪ Inculcar la utilización de herramientas de control de flujos monetario</li> <li>▪ Distinguir la existencia de un YO distinto a un YO Negocio</li> <li>▪ Definir las líneas de acción para mejorar el orden contable de su negocio.</li> </ul>
<p><b>Taller 8:</b> Evaluación de Desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen de las materias del programa</li> <li>▪ Ejercicio de evaluación para determinar el aprendizaje de los empresarios</li> <li>▪ Ejercicio de evaluación de la utilidad del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer cuál es la evaluación que tiene los microempresarios del trabajo desarrollado durante el proceso completo.</li> <li>▪ Conocer cuanto han aprendido los microempresarios en el proceso.</li> <li>▪ Mostrar la importancia de una evaluación en los rediseños de procesos.</li> </ul>

Fuente: Entregada por CMS

### CHARLAS

#### CHARLA N°1: DESARROLLO HABILIDADES DIRECTIVAS

Contenidos: Desarrollo de destrezas básicas para la gestión.

- Destrezas para trabajar en equipo: pedir, declinar, reclamar, delegar, consensuar, negociar, especular, etc.
- Entrenamiento de destrezas

**Objetivos:**

- Potenciar habilidades básicas que son imprescindibles en la dirección de un negocio.
- Reconocimiento por parte del alumnado de aquellas habilidades en las que deben hacer hincapié para su desarrollo y cuáles de ellas dominan, de manera tal de poder hacer ofertas concretas en términos de esas habilidades.
- Entrenar el manejo de habilidades específicas a través de ejercicios.

**CHARLA N°2: CONSTITUCIÓN LEGAL DE UNA EMPRESA****Contenidos:**

- Como formar una empresa en términos legales
- Tipos de sociedades que se pueden formar. Ventajas y desventajas de cada una.
- Impuestos aplicados a las empresas
- Contratos de trabajo.

**Objetivos:**

Tener un adecuado manejo de los conceptos y de las herramientas disponibles de las leyes que rigen a las microempresas en Chile. Analizar y proponer líneas de acción para los principales problemas legales de cada sector.

**CHARLA N°3: FODAY ESTRATEGIA****Contenidos:**

- Definición de Estrategia
- Análisis FODA de la Empresa
- Desarrollo del Análisis FODA del negocio de cada empresario y definición de la estrategia genérica.

- Levantamiento de quiebres por ámbito, dado el Análisis FODA desarrollado.

**Objetivos:**

- Profundizar los conceptos vislumbrados en la clase de FODA, de ésta forma mostrar la importancia de contar con una estrategia.
- Identificar, en conjunto, nuevas maneras de diferenciarse de la competencia

**CHARLA N°4: MARKETING Y VENTAS**

**Contenidos:**

- Visión clásica del marketing
- Visión actual de las variables Controlables de Marketing: Marketing Mix (producto, precio, plaza, promoción, planta, personas, procesos)
- Segmentación, Posicionamiento y Diferenciación
- Que se entiende por Venta
- Etapas del Proceso de Ventas
- Técnicas y recursos básicos de un vendedor

**Objetivos:**

- Generar, analizar y proponer líneas de acción para los principales problemas de marketing de cada sector.
- Tener un adecuado manejo de los conceptos y de las herramientas del marketing.
- Identificar y analizar problemas comerciales y su entorno relevante.
- Entregar una nueva distinción orientada al cliente bajo un contexto de personalidad.
- Cambiar la noción de venta de productos por venta de Atributos.

- Entrenar el manejo de objeciones durante el proceso de venta.
- Generar la conciencia de post-venta.

### 9.1.3 Propuesta FOSIS 2010 para el programa HDyGN

Según propuesta del programa HDyGN 2010, CMS espera los siguientes resultados en los participantes:

---

#### Corto Plazo

- Cambio en las prácticas de gestión del negocio
- Incremento de la conciencia de sí y del entorno.
- Visualización de oportunidades de negocios
- Aumento de sus redes de contacto

#### Largo Plazo

- Mayor productividad
  - Aumento en los ingresos (ventas, costos)
  - Incremento de habilidades directivas “Habilidades Blandas”
  - Establecimiento de alianzas de trabajo y colaboración
- 

## 9.2 *Manual para Administrar Empresas Sociales de la Corporación Manual de Cirene*

### 9.2.1 Extracto de la Introducción

1. Este Manual está dirigido a quienes toman decisiones en las entidades sin fin de lucro. A estas personas las llamaremos “Alma Mater” de sus instituciones, y podrán ejercer cargos tales como, directores, secretarías ejecutivas u otras denominaciones por el estilo, pero en definitiva, serán aquellos hombres o mujeres en quienes descansa la conducción de la entidad o de un área de ella.

2. La metodología volcada aquí es la llamada Administración por Objetivos que tanto se aplica en las empresas comerciales. Tratándose de entidades que no tienen fines de lucro -vale decir, entidades cuyos resultados se desprenden de su Misión- la administración por objetivos resulta particularmente interesante, precisamente porque orienta la conducción al cumplimiento de su Misión.
  
3. La Administración por Objetivos no sólo es válida para las empresas comerciales. Sostenemos que esta metodología es posible para todo tipo de organizaciones: tanto para empresas comerciales como para Empresas Sociales. ¿Empresas Sociales? Sí, Empresas Sociales. Digámoslo claramente: todo esfuerzo organizativo que busca un resultado, es a fin de cuentas, una empresa. Si ese resultado es cuantitativo, como típicamente es el dinero, hablaremos de empresas comerciales. Pero si ese resultado es cualitativo, como puede ser la enseñanza, la rehabilitación de un ex presidiario, el consuelo que necesita oír un niño con un cáncer terminal, o el rescate patrimonial de los bailes religiosos de Huarasiña, nos referiremos en sentido amplio a Empresas Sociales. Y así, el gran desafío de este Manual es sostener que se puede administrar, y administrar eficazmente, empresas que buscan empeños humanos siempre que orienten su labor a resultados.
  
4. Este Manual ha sido pensado para Empresas Sociales medianas. Ni muy chicas que no puedan o no quieran profesionalizar su organización, ni tan grandes que ya tengan una estructura conformada y madura.

## 9.3 Instrumentos usados por CMS:

### 9.3.1 Sintonizando

SINTONIZANDO		
Nombre: _____	Fecha: ____/____/____	
<i>¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al iniciar esta clase? Seleccione SOLO TRES de los siguientes, o agregue otras distinciones para ella.</i>		
<input type="checkbox"/> Interés	<input type="checkbox"/> Enojo	<input type="checkbox"/> Inquietud
<input type="checkbox"/> Confusión	<input type="checkbox"/> Curiosidad	<input type="checkbox"/> Entusiasmo
<input type="checkbox"/> Alegría	<input type="checkbox"/> Pesimismo	<input type="checkbox"/> Impaciencia
<input type="checkbox"/> Inseguridad	<input type="checkbox"/> Confianza	<input type="checkbox"/> Optimismo
<input type="checkbox"/> Ambición	<input type="checkbox"/> Indiferencia	<input type="checkbox"/> Desconfianza
<input type="checkbox"/> Resentimiento	<input type="checkbox"/> Seguridad	<input type="checkbox"/> Tranquilidad
<input type="checkbox"/> Esperanza	<input type="checkbox"/> Agradecimiento	Otros: _____
<i>¿Cómo se encuentra usted? ¿Cómo se siente? (intereses y/o preocupaciones)</i>		
_____		
_____		
_____		
_____		
<i>¿Que preguntas trae usted respecto a la clase de hoy? ¿Que le gustaría aprender?</i>		
_____		
_____		
_____		

### 9.3.2 Elongando

**ELONGANDO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al finalizar esta clase? Seleccione SOLO TRES de los siguientes, o agregue otras distinciones para ello.*

Interés                       Enojo                       Inquietud  
 Confusión                       Curiosidad                       Entusiasmo  
 Alegría                       Pesimismo                       Impaciencia  
 Inseguridad                       Confianza                       Optimismo  
 Ambición                       Indiferencia                       Desconfianza  
 Resentimiento                       Seguridad                       Tranquilidad  
 Esperanza                       Agradecimiento                      Otros: \_\_\_\_\_

*Marque con una X en la casilla que corresponda:*

**EVALUACIÓN DE CLASE**

		muy mala	mala	regular	buena	muy buena
Clase	Correspondencia entre los temas tratados y sus intereses					
	Aplicación práctica de los temas tratados					
	Cantidad y calidad de ejercicios					
Apoyos	Calidad de los documentos de apoyo					
	Calidad y uso de los apoyos audiovisuales					
	Calidad de la sala					
Expositor	Grado de conocimientos					
	Claridad de exposición					
	Nivel de incentivo a la participación del empresario en la clase					
	Evaluación general de la clase					

*¿Como se siente usted al irse de esta clase?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 9.3.3 Ficha de Diagnostico del Participante

Esta no se mostrará ya que es un instrumento muy extendido, pero lo importante es mencionar que tiene por objetivo conocer datos detallados sobre el Microempresario, ya sea de su vida familiar, ingresos y el negocio al comenzar el programa. Esta ficha es tomada los primeros días de clase, no puede ser autollenada por el Microempresario, sino que debe ser llenada y guiada por el estudiante universitario, ya que muchas veces los participantes no entienden las preguntas.

## **9.4 Resultados de Evaluación del programa HDyGN 2009**

### **9.4.1 Diseño de la evaluación**

La evaluación a nivel cualitativo y cuantitativo, siguió una estructura de análisis basada en la definición de una variable dependiente: Capacitación (efecto del taller en los microempresarios), en relación a las siguientes sub-dimensiones (variables independientes).

- 1) Efecto Capital Social:** Redes de conexión en el mundo laboral.
- 2) Nivel efectivo de capacitación técnica:** en relación a la existencia del negocio (aumento, disminución de sus actividades en marketing).
- 3) Nivel de autosatisfacción:** confianza en sí mismo. Percepción de “sí mismo”.

La aplicación de la modalidad de evaluación cualitativa estuvo orientada hacia la tercera dimensión (“nivel de autosatisfacción”), dado que es la que resulta más difícil de medir de manera cuantitativa. Sin embargo, también se desarrollaron indicadores hacia las otras dos variables. Se contempló la realización de focus group (entrevistas grupales basadas en una conversación), desde donde se siguió una modalidad semi-estructurada en la dirección de los temas a conversar, según las consideraciones del moderador. La realización de los focus group contempló dos etapas:

- Entre el 17 y el 20 de Noviembre se realizaron focus group con los participantes del Programa de Apoyo al Microemprendimiento (PAME) 2008.
- Entre el 25 y el 27 de Noviembre se realizaron focus group con los participantes del Programa de Apoyo al Microemprendimiento (PAME) 2009.



Los focus group se realizaron en función de una metodología basada en preguntas abiertas coordinadas por uno o más moderadores. Las preguntas correspondieron a las siguientes

- ¿Qué piensan los microemprendedores sobre la experiencia que han vivido con CMS?
- ¿Se sienten realizados como personas, con la experiencia vivida?
- ¿Consideran que esta experiencia les ha hecho sentir una mayor confianza en sí mismo?
- ¿Cuáles son las cosas que más les han gustado?
- ¿Cuáles son las cosas que menos les han gustado?
- ¿Qué aspectos les gustaría cambiar del programa que han desarrollado?
- ¿Se sienten valorados por la sociedad, al vivir esta experiencia?
- ¿Tienen la impresión que su posición en la sociedad, su papel en la sociedad, ha cambiado al vivir esta experiencia?

#### **9.4.2 Metodología de aplicación**

La metodología de aplicación seguida en el desarrollo de los focus group, consideró los siguientes tópicos:

- **Grado de Estructuración:**

a) Se consideró una aplicación de focus group a 4 grupos como mínimo de personas, tanto en la primera como en la segunda fase de evaluación del programa.

- **Composición del Grupo:**

a) Grupo entre 4 a 6 personas.

b) Idealmente que no se conocieran o posean vínculos entre sí.

c) Se trató de contar con personas (no todas) que sean comprometidas con el programa, para volver a entrevistarlas en la segunda fase de evaluación.

- **Rol del Moderador:**

- a) Fue entre 1 y 3 personas (n° de investigadores a cargo de la evaluación).
- b) Desarrolló un rol activo en la dirección de la conversación, ya que éstas fueron dirigidas en relación a las dimensiones que interesaba observar y analizar.

- **Composición de la Muestra:**

- a) Grupo del PAME 2009 de FOSIS.
- b) Grupo del PAME 2008 de FOSIS.
- c) Los Focus se realizaron en las dependencias de la Facultad de Ingeniería de la U. de Chile.

### **Análisis desagregado por dimensión**

El análisis desagregado por dimensión consiste en rescatar los principales aportes extraídos en cada sesión de conversación sobre la variable que interesaba observar. A continuación, se presenta un análisis por cada dimensión para los participantes del Programa de Apoyo al Microemprendimiento del 2008 y del 2009.

#### **1) Efecto Capital Social: Redes de conexión en el mundo laboral. Creación o aumento.**

- Existe una percepción favorable respecto de la generación de contactos en el mundo laboral. Esta percepción apunta fundamentalmente a las personas conocidas dentro de los talleres en relación a su comuna de origen. Sólo en ese nivel los participantes reconocen contactos concretos. Según los participantes entrevistados, el programa permite formar redes de apoyo a nivel de posibles “ampliaciones de negocio”. Es decir, las personas reconocen que existe una posibilidad real de generar lazos entre los compañeros para apoyarse en sus respectivos quehaceres. Por ejemplo, se observaron casos en que personas que trabajaban en costura y confección

de ropa, ampliaron su mercado gracias a que compañeros del taller, los recomendaban en su barrio local. Nuevamente, los casos donde se observaron este tipo de contacto se observaron de manera concreta sólo a nivel de los participantes en los talleres por comunas.

- Aún cuando lo anterior se expresó en algunos casos, en general la mayoría de los lazos generados corresponden a relaciones de amistad, más que a contactos laborales o de negocio

## **2) Nivel efectivo de capacitación técnica en relación a la existencia del negocio (aumento, disminución de sus actividades en marketing).**

- La totalidad de las personas entrevistadas reconoce un aprendizaje. En la mayoría de los casos que ya desarrollaban una actividad comercial, se reconocía el gran aporte de los talleres se expresó en ordenar su negocio a nivel administrativo y/o en cambiar su mentalidad ante la adversidad en el desarrollo de su actividad.
- Muchos de los participantes reconocen que el programa de CMS les ha permitido crear ideas de negocio, pero aún no han podido llevarlas a la práctica. En estos casos, el programa ha logrado generar motivación y apoyo en la generación de habilidades de emprendimiento.

## **3) Nivel de autosatisfacción, confianza en sí mismo. Percepción de “sí mismo”. Estado de ánimo post-taller.**

- Este aspecto es el que sin lugar a dudas, demuestra un mayor desarrollo en los participantes del programa. La totalidad de los participantes reconoce un crecimiento en la percepción de “sí mismo” y en sus capacidades de enfrentar la adversidad en su vida y en su negocio o potencial actividad emprendedora.



## 2. DESARROLLO DE HABILIDADES

2.1)	De los siguientes aspectos, ¿Cuál es el que le gustaría aprender más en esta experiencia? Marque solo una alternativa
	Ser una persona emprendedora
	Desarrollar habilidades comerciales que mejoren su negocio
	Desarrollar habilidades de liderazgo para dirigir su negocio
	Mejorar sus habilidades de manejo del negocio
	Saber adaptarme a los cambios del entorno cuando éstos afecten a mi negocio

2.2)	Respecto de sus iniciativas y capacidades de emprendimiento:	SI	NO	NO SABE	NO RESPONDE
1	¿Le gusta estar siempre ocupado/a?				
2	¿Se considera usted como una persona que busca nuevas oportunidades para su negocio?				
3	¿Le gusta ser independiente y decidir por Usted?				
4	¿Ha desarrollado un plan de negocio?				
5	¿Siente la necesidad de innovar en su trabajo?				

2.3)	Respecto de su estrategia comercial y de marketing:	SI	NO	NO SABE	NO RESPONDE	NO TIENE NEGOCIO
1	¿Usted vende un producto o servicio definido?					
2	¿Ha desarrollado publicidad para promocionar lo que vende?					
3	¿Ha establecido una estrategia de precios?					
4	¿Ha organizado los lugares donde realiza sus ventas?					
5	¿Ha identificado las características de sus clientes?					
6	¿Ha identificado la competencia directa que usted tiene en el desarrollo de su negocio?					
7	¿Ha explorado nuevos productos y nuevas oportunidades de negocios?					

2.7)	Situación del negocio	SI, bastante	SI, pero sólo un poco	NO, se ha mantenido igual	No, ha disminuido	NO SABE	NO RESPONDE	NO TIENE NEGOCIO
1	En promedio, ¿Ha mejorado su nivel de ingresos cada día?							
2	¿Tiene un registro sobre los costos de su negocio?							
3	La rentabilidad de su empresa, ¿ha aumentado?							
4	La calidad de sus productos/servicios ¿mejoró?							
5	El volumen de sus ventas ha aumentado							
6	¿Ha empleado a más personas?							
7	¿Abrió un nuevo negocio o expandió el negocio actual?							

## 3. REDES Y CONTACTOS

3.1)	¿Sus contactos con otros negocios aumentaron?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.2)	¿Ha desarrollado redes de contacto con los microemprendedores de su grupo de capacitación?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.3)	¿Se siente valorado por la sociedad?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.4)	¿Participa en alguna organización local de su comunidad (deportes, emprendimiento, apoyo a jóvenes, etc.)?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.5)	¿Tiene algún cargo de responsabilidad en alguna organización local de su comunidad (deportes, emprendimiento, apoyo a jóvenes, etc.)?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.6)	¿Está de acuerdo con que la mayoría de las personas son confiables?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.7)	¿Cree usted que puede recibir ayuda de amigos cuando lo necesite?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4

3.8)	¿Tiene amigos o familia fuera de su barrio?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.9)	¿Si usted necesitara información para tomar una decisión en su vida, cuenta con personas que podrían ayudarle?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.10)	¿Si usted necesitara información para tomar una decisión en su vida, sabe donde encontrar esa información?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.11)	¿Se siente parte de la comunidad donde trabaja?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4
3.12)	¿Sus compañeros o colegas donde trabaja, son también sus amigos?	No, en absoluto 1	Sólo un poco 2	Sí, pero no de acuerdo a mis expectativas 3	Sí, definitivamente 4

#### 4. NIVEL DE SATISFACCIÓN

Por favor, indique si usted siente que el taller ha mejorado las siguientes capacidades		Mi capacidad es mejor	Mi capacidad es igual que antes	No sé
4.1	Buscar oportunidades			
4.2	Correr riesgos calculados			
4.3	Exigir eficiencia y calidad			
4.4	Ser persistente			
4.5	Cumplir sus compromisos			
4.6	Buscar información			
4.7	Fijar metas			
4.8	Planificar sistemáticamente			
4.9	Ser persuasivo y construir redes de apoyo			
4.10	Confiar en si mismo			

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS!!!!

## 9.5 Instrumentos propuestos para medir los Indicadores

### 9.5.1 Elongando Modificado



#### ELONGANDO

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al finalizar esta clase? Seleccione SOLO TRES de los siguientes, o agregue otras distinciones para ella.

- |  |   |                                       |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Interés       | <input type="checkbox"/> Enojo          | <input type="checkbox"/> Inquietud    |
| <input type="checkbox"/> Confusión     | <input type="checkbox"/> Curiosidad     | <input type="checkbox"/> Entusiasmo   |
| <input type="checkbox"/> Alegría       | <input type="checkbox"/> Pesimismo      | <input type="checkbox"/> Impaciencia  |
| <input type="checkbox"/> Inseguridad   | <input type="checkbox"/> Confianza      | <input type="checkbox"/> Optimismo    |
| <input type="checkbox"/> Ambición      | <input type="checkbox"/> Indiferencia   | <input type="checkbox"/> Desconfianza |
| <input type="checkbox"/> Resentimiento | <input type="checkbox"/> Seguridad      | <input type="checkbox"/> Tranquilidad |
| <input type="checkbox"/> Esperanza     | <input type="checkbox"/> Agradecimiento | Otros: _____                          |

Marque con una X en la casilla que corresponda:

#### EVALUACIÓN DE CLASE

		mejor mucha	buena	regular	buena	mejor buena
Clase	Correspondencia entre los temas tratados y sus intereses					
	Aplicación práctica de los temas tratados					
	Cantidad y calidad de ejercicios					
Apoyos	Calidad de los documentos de apoyo					
	Calidad y uso de los apoyos audiovisuales					
	Calidad de la sala					
Expositor	Grado de conocimientos					
	Claridad de exposición					
	Nivel de incentivo a la participación del empresario en la clase					
	Evaluación general de la clase					

¿Como se siente usted al irse de esta clase?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

I. Reconocer estados de ánimo y hacerse cargo de cambiarlos

¿Cuando llegó a clases llegó con algún estado de ánimo negativo (Confusión, Inseguridad, Resentimiento, Enojo, Pesimismo, Indiferencia, Desconfianza)? Si no recuerda, puede mirar el sintonizando.

\_\_\_ SI                    \_\_\_ NO

Si su respuesta es si en la pregunta anterior, ¿Pudo cambiar sus estados de ánimos negativos a estados de ánimo positivos (Interés, Alegría, Ambición, Esperanza, Curiosidad, Confianza, Seguridad, Agradecimiento, Entusiasmo, Optimismo, Tranquilidad). Los estados de ánimo del elongando.

\_\_\_ SI                    \_\_\_ NO

Si su respuesta es sí en la pregunta anterior, ¿Pudo cambiar sus estados de ánimo de negativo a positivo, conscientemente?, o sea ¿usted se propuso cambiar sus estados de ánimo negativos a positivos durante la clase?

\_\_\_ SI                    \_\_\_ NO

II. Visualizar de Quiebres y Convertirlos en Oportunidades

A raíz de los temas vistos en clases anteriores y la clase de hoy. ¿Visualiza algún quiebre en su negocio o algún quiebre en usted mismo que afecte al negocio?

\_\_\_ SI                    ¿Cual?, explíquelo \_\_\_\_\_

\_\_\_ NO

Si su respuesta es sí en la pregunta anterior ¿Puede convertir ese quiebre en una oportunidad de mejora para su negocio?

\_\_\_ SI                    ¿Cual?, explíquelo \_\_\_\_\_

\_\_\_ NO



## 9.5.2 Encuesta Redes de Contacto

### Encuesta Redes de Contacto:

¿Cuántas redes de contacto tiene hasta el momento (Esto quiere decir que haya sido de colaboración para su negocio, o que haya alguna conversación de colaboración para su negocio)

\_\_\_ 1      \_\_\_ 2      \_\_\_ 3      \_\_\_ 4      más, ¿cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de cada una de las redes de contacto que usted ha logrado al estar en este curso	En que le ha ayudado o le puede ayudar cada una de estas redes de contacto
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____

¿Cuántas redes más de contacto (mirando las personas que están en este taller) cree usted que pudieran ser de colaboración para su negocio?

\_\_\_ 1      \_\_\_ 2      \_\_\_ 3      \_\_\_ 4      más, ¿cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de cada una de las personas que usted cree que podrían colaborar en su negocio	En que cree usted que le podrían ayudar cada una de estas personas en su negocio
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____

Que significa que alguien pueda colaborar con su negocio: Significa que esta persona puede ser su proveedor, puede darle recomendaciones para mejorar su negocio, puede darle datos de lugares baratos para comprar insumos, pueden juntarse para comprar en mayores cantidades y obtener rebajas, puede ser su socio, o incluso su cliente.

## 9.5.3 Test Final de Microempresarios

### Test Final Microempresarios

#### I. HABILIDADES DIRECTIVAS

- 1) Cuál de las siguientes alternativas representa mejor la Identificación de un “Quiebre” en el negocio
  - a) Problema que se presenta en el negocio sin solución
  - b) Cuando un negocio quiebra por no tener ventas
  - c) Dos clientes se fueron enojados porque dijeron que los tuve 1 hora esperando, así que les dije que si les gustaba bien si no que buscaran otro lado.
  - d) Dos clientes se fueron enojados porque dijeron que los tuve 1 hora esperando, y pensé porque había sido y me di cuenta que fue porque atendía a otras personas primero, así que tome la decisión de comprar una maquina de números y así atiando a mis clientes por orden de llegada.
  
- 2) Cuales son buenos estados de ánimo (según usted) propicios para resolver Quiebres:
  - e) Interés, Alegría, Ambición, Esperanza, Curiosidad, Confianza, Seguridad,
  - f) Confusión, Inseguridad, Resentimiento
  - g) Agradecimiento, Entusiasmo, Optimismo, Tranquilidad
  - h) Enojo, Pesimismo, Indiferencia, Desconfianza
  - i) a y c
  - j) Todas las anteriores.
  
- 3) Que palabras representa “FODA”:
  - k) Fortuna, Operativo, Decencia, Arbitraje
  - l) Fortalezas, Oculto, Dar, Amor
  - m) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
  - n) Fertilidad, Oportunidades, Dar, Amor
  - o) Fortalezas, Oportunidades, Dinero y Alcances
  
- 4) En cuál de las siguientes alternativas se representa mejor el concepto de “Redes de Colaboración en el negocio”
  - a) Yo iría a comprar mis materiales del negocio con mi amiga, pero no confío en ella, puede ser que después me copie la idea.
  - b) Yo me divierto con mis amigos el fin de semana
  - c) Con dos compañeras del curso de CMS (Ana y María) fuimos a comprar juntas las telas para los uniformes que confeccionamos y nos hicieron rebaja, porque compramos el triple de cantidad de telas.
  - d) Con un compañero(a) del curso que de CMS nos fuimos a tomar unas cervezas, pero no me acuerdo del nombre.

II. GESTIÓN DE NEGOCIOS:

- 1) En cuál de las siguientes alternativas se representa mejor el concepto de Segmentación de Clientes y Targeting:
  - a) Todos los clientes son iguales, por lo tanto hay que tratarlos a todos igual
  - b) No me fijo mucho en mis clientes, porque siempre estoy preocupado de otras cosas en mi negocio.
  - c) Hay clientes que prefieren que les eche harto queso a las empanadas aunque deban pagar más y a otros no les gusta pagar más de \$150, pero mejor les hecho harto queso y me quedo con los clientes que pagan más pero con harto queso.
  
- 2) Que contiene una planilla de ingresos- egresos
  - a) Ventas (ingresos), Gastos incurridos para la venta (costos o egresos), Diferencia entre ingresos y egresos (saldo) =>  $\text{Ingresos} - \text{Egresos} = \text{Saldo}$
  - b) Ventas (ingresos), Gastos incurridos para la venta (costos o egresos), Diferencia entre ingresos y egresos (saldo) =>  $\text{Ingresos} + \text{Egresos} = \text{Saldo}$
  - c) Ventas (ingresos), Gastos incurridos para la venta (costos o egresos)  
=>  $\text{Ingresos} = \text{Egresos}$
  
- 3) Cuáles son los factores internos y externos de mi negocio
  - a) Factores Internos: Fortalezas (que hago bien) y Debilidades (que hago mal), Factores Externos: Oportunidades (Atractivo de la industria), Amenazas (comportamiento competidores, etc.)
  - b) Factores Internos: Fortalezas (que hago bien), Factores Externos: Oportunidades (Atractivo de la industria)
  - c) Factores Internos: Debilidades (que hago mal), Factores Externos: Amenazas (comportamiento, competidores, etc.)
  
- 4) Como se aplicaría una buena estrategia FODA en el negocio:
  - a) Neutralizar amenazas, Corregir debilidades, Aprovechar oportunidades, Explotar fortalezas
  - b) Neutralizar debilidades, Aprovechar oportunidades.
  - c) Neutralizar debilidades, Aprovechar fortalezas
  
- 5) ¿Cuál de estas materias entendió mejor usted? (Puede ser más de una alternativa)
  - a) Quiebre
  - b) Paradigma
  - c) FODA
  - d) Red Social
  - e) Otro

¿Hay algún tema que no haya sido nombrado en las preguntas anteriores y que usted quiera mencionar?,

SI \_\_\_\_\_ ¿Cuál o Cuáles? Comente

---

---

---

NO \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS!

## 9.5.4 Encuesta “Efectos del programa” posterior al curso



### Cuestionario de Efectos del programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios de CMS

Estimado (a) microempresario (a)

El siguiente cuestionario, ha sido desarrollado para conocer sus mejoras en el negocio, tanto al finalizar el programa como posteriormente, por lo que se hace necesario que usted firme un compromiso en el cual se compromete a entregar información sobre la situación de su negocio en 6, 12 y 18 meses más, esta información será muy importante para las distintas actividades desarrolladas por la organización “Construyendo Mis Sueños”, para saber qué cosas se pueden ir mejorando en el futuro. Por esto, se agradecerá que responda este cuestionario con la mayor honestidad posible.

#### I. Ha aumentado redes de contacto de colaboración para su negocio

\_\_\_SI

¿Cuántas redes de contacto a conseguido después del curso (Esto quiere decir que haya sido de colaboración para su negocio, o que haya alguna conversación de colaboración para su negocio)

\_\_\_ 1      \_\_\_ 2      \_\_\_ 3      \_\_\_ 4      más, ¿cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de cada una de las redes de contacto que usted ha logrado después del curso	En que le ha ayudado o le puede ayudar cada una de estas redes de contacto
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____

\_\_\_NO

**II. Ha logrado trabajar en equipo en su negocio**

\_\_\_SI      Cuantas veces\_\_\_\_      Explíquelas\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Que obtuvieron como resultado?\_\_\_\_\_

\_\_\_NO

**III. Ha incluido mejores prácticas en su negocio**

\_\_\_SI      Cuantas\_\_\_\_\_

¿Cuál (es)?

- |  |   |
|--|---|
| 1.-Separar dinero de la casa y del negocio   | 2.- Usar planilla de egresos e ingresos |
| 3.- Segmentar clientes y hacer Targeting.  | 4.- Usar promoción, publicidad          |
| 5.- Saber cuánto es lo máximo que puede producir y como funciona su cadena de producción |   |
| 6.- Aplicar FODA en el negocio   | 7.-Saber cuánto vende o factura al mes  |
| 8.-Otra_____   |   |

\_\_\_NO

**IV. Ha llevado a cabo algún emprendimiento en su negocio**

\_\_\_SI      Cuantos\_\_\_\_\_

En cual ámbito:

Financiamiento     Clientes     Formalización del Negocio     Producción  
 Canales de Comercialización     Familiar (Que afecte el negocio)  
 Otro \_\_\_\_\_

Especifique los \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_NO

### V. Innovaciones en su Negocio

#### V.1 Ha hecho alguna innovación en sus productos

\_\_\_SI      Cuantas\_\_\_\_\_ Nombres\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_NO

#### V.2 Ha hecho alguna innovación en sus procesos (como hace su producto)

\_\_\_SI      Cuantas\_\_\_\_\_ Nombres\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_NO

#### V.3 Ha hecho alguna innovación en otro aspecto de su negocio que no sean los anteriores

\_\_\_SI      Cuantas\_\_\_\_\_ Nombres\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_NO

¿Hay algún tema que no haya sido nombrado en las preguntas anteriores y que usted quiera mencionar?,

SI \_\_\_\_\_ ¿Cuál o Cuáles? Comente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS!

## 9.5.5 Encuesta Redes de Contacto

Esta encuesta es realizada a un mes del programa y al termino de este, y mide las redes de contacto que se hagan durante el programa, ya que las redes de contacto logradas después del programa se medirán en le encuesta de efectos.



### Encuesta Redes de Contacto:

¿Cuántas redes de contacto tiene hasta el momento (Esto quiere decir que haya sido de colaboración para su negocio, o que haya alguna conversación de colaboración para su negocio)

\_\_\_ 1      \_\_\_ 2      \_\_\_ 3      \_\_\_ 4      más, ¿cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de cada una de las redes de contacto que usted ha logrado al estar en este curso	En que le ha ayudado o le puede ayudar cada una de estas redes de contacto
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____

¿Cuántas redes más de contacto (mirando las personas que están en este taller) cree usted que pudieran ser de colaboración para su negocio?

\_\_\_ 1      \_\_\_ 2      \_\_\_ 3      \_\_\_ 4      más, ¿cuántas? \_\_\_\_\_

Nombre de cada una de las personas que usted cree que podrían colaborar en su negocio	En que cree usted que le podrían ayudar cada una de estas personas en su negocio
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____

Que significa que alguien pueda colaborar con su negocio: Significa que esta persona puede ser su proveedor, puede darle recomendaciones para mejorar su negocio, puede darle datos de lugares baratos para comprar insumos, pueden juntarse para comprar en mayores cantidades y obtener rebajas, puede ser su socio, o incluso su cliente.

## 9.5.6 Compromiso al terminar el curso



### Compromiso Microempresario

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_, N° RUT: \_\_\_\_\_  
(Nombre Completo)

Me comprometo a entregar información en torno a mi negocio a CMS hasta 18 meses después de terminado el programa de Habilidades Directivas y gestión de Negocios en el cual participé. Para que CMS pueda recopilar la información necesaria de mi negocio me comprometo a dejar al menos 2 teléfonos donde puedan ubicarme, y en lo posible un correo de e-mail u otro medio por el cual pueda ser ubicado.

CMS a su vez se compromete a que esta información será usada por CMS sólo para fines de evaluación del programa y en ningún caso para ser entregada a alguien externo a CMS

\_\_\_\_\_  
(Firma Microempresario)

\_\_\_\_\_  
(Firma directiva de CMS)



