



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES PROGRAMA FOMENTO PRODUCTIVO  
MUNICIPALIDAD DE TEMUCO 2011-2012”.**

**CAMILA ALEJANDRA AUSTIN FLORES  
2012**



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“EVALUACION DE LAS CAPACITACIONES PROGRAMA FOMENTO PRODUCTIVO  
MUNICIPALIDAD DE TEMUCO 2011-2012”.**

---

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

---

**Profesor Guía: GUILLERMO ALFREDO GODOY IBAÑEZ  
CAMILA ALEJANDRA AUSTIN FLORES**

**2012**

**“EVALUACION DE LAS CAPACITACIONES PROGRAMA FOMENTO PRODUCTIVO  
MUNICIPALIDAD DE TEMUCO 2011-2012”.**

**CAMILA ALEJANDRA AUSTIN FLORES**

**GUILLERMO ALFREDO GODOY IBAÑEZ**  
**Profesor Guía**

**Nota trabajo escrito :**

**Nota examen :**

**Nota final :**

## DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada especialmente a mi Hija Antonia que es lo más importante y valioso que Dios me ha entregado en la vida este triunfo es para ti.

A mis Padres Tomas y Lily que han sido mi apoyo incondicional y mis pilares fundamentales en el transcurso de mi vida gracias por su amor incondicional y paciencia este triunfo también es para ustedes.

Y a Dios que me entrego las fuerzas para seguir este camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a mi Profesor guía Guillermo Godoy por su paciencia y tiempo en este proceso final  
Mucha Gracias.

A mis amigos que siempre estuvieron en los momentos difíciles y felices de mi vida

Un agradecimiento especial a Valeska Gutiérrez la mejor secretaria que pueda existir en toda el mundo, sin ella no hubiera podido terminar mi proceso universitario Muchas Muchas Gracias este triunfo también es para ti.

Agradecer a las personas que nunca perdieron la Fe en mí.

Agradecimiento especial a Dios porque nunca me abandono y siempre confió en mi Gracias.

## RESUMEN

En este estudio se pretende evaluar a los Microempresarios capacitados del Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco y si incrementan sus ventas en su microempresa. Para poder evaluar las capacitaciones utilizaremos el Modelo de Kirkpatrick que es un modelo de evaluación que presenta 4 niveles y hace énfasis en cambiar el enfoque tradicional de la capacitación. Para analizar el incremento de las ventas aplicaremos el índice financiero ROI que es una comparación de beneficios y costos expresado como un porcentaje de la inversión inicial, en otras palabras, es una manera de descubrir si la capacitación cumple con sus metas, justificando sus costos. Este método ROI junto con el Modelo de Evaluación Formativa de Donald Kirkpatrick son complementarios.

Para nuestro estudio el instrumento que consideramos es la encuesta, esto fue aplicado a los Microempresarios con patentes y que habían recibido capacitación en el 2011.

*Palabras Claves: ROI, Modelo de Kirkpatrick, Programa Fomento Productivo*

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	
<b>CAPÍTULO I</b> .....	0
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Descripción del Problema .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivo Especifico .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO .....	6
2.1 Razones para evaluar .....	7
2.2 Modelo de Evaluaciones Formativas de Kirkpatrick .....	8
2.3 Definición e implicaciones de los 4 niveles de Kirkpatrick .....	9
2.4 Modelo de Oriel Amat .....	11
2.5 Modelo de los cinco niveles de Hamblin .....	12
2.6 Análisis Comparativo .....	17
2.7 VENTAS.....	18
2.7.1 Historia del método ROI y estatus actual .....	18
2.7.2 ¿Que es el ROI? Explicación del método y aplicación al área de capacitación.....	19
2.7.3 Planificación de la evaluación .....	20
2.7.4 Recolección de Datos .....	20
2.7.5 Aislamiento de los Efectos.....	21
2.7.6 Evaluación Financiera .....	22
2.7.7 Valores intangibles .....	22
2.7.8 Costos .....	22
2.7.9 ROI.....	23
2.7.10 Informe.....	23
2.8 Consideraciones y obstáculos en el uso del ROI .....	23
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
CAPÍTULO III: CAPACITACIÓN Y MUNICIPIO .....	26
En este capítulo se pretende abordar dos tópicos importantes que dan sustento a la investigación presente .....	26
3.1 Definición de Capacitación .....	27

---

3.2 Métodos de Capacitación .....	29
3.3 Proceso de Capacitación.....	31
3.4. Capacitación en Chile .....	33
3.4.1 Objetivos del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.....	33
3.4.2. Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).....	34
3.4.3 Los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC) .....	34
3.4.4 Esquema Factores que actúan Capacitación en Chile.....	35
3.5 Programas de capacitación.....	36
3.5.1 Franquicia Tributaria para Capacitación .....	36
3.5.2 FONCAP Microempresa .....	37
3.5.3 Chile Emprende .....	38
3.5.4 Chile Califica, Línea MYPE.....	39
3.5.5 Chile Califica, Línea NTIC.....	39
3.5.6 Becas Franquicia Tributaria .....	40
3.5.7 Rol SENCE .....	40
3.6 Estadísticas Capacitación Chile .....	41
3.6.1 Capacitación en Empresas en Chile 2005-2007 .....	41
3.6.2 Trabajadores que se Capacitaron .....	42
3.6.3 Horas Promedio de capacitación .....	43
3.7 El Municipio como ente capacitador .....	44
3.7.1 Funciones y atribuciones .....	44
3.7.2 Antecedentes Generales Programa Fomento Productivo .....	46
3.7.3. Rol de Fomento Productivo en el Municipio .....	47
3.7.4 Programa Fomento Productivo Municipalidad Temuco .....	48
3.7.5 Objetivos del Programa .....	49
3.7.6. Línea de Acción.....	50
3.7.7 Proceso de Capacitación Programa Fomento Productivo.....	54
3.7.8 Criterios selectividad Fondos Concursables.....	55
3.7.9 Características Beneficiarios del Programa Fomento Productivo .....	56
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>58</b>
4.1 Tipo de Investigación.....	58
4.2 Descripción de la fuente de los Datos .....	59



---

4.3 Modelo o Técnica para la obtención de Datos .....	59
4.4 Modelo para Analizar los Datos .....	67
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>69</b>
5.1 INTERPRETACION DE PREGUNTAS DE ITEM ANTECEDENTES GENERALES .....	70
5.1.1 Estado Civil .....	70
5.1.2 Edad .....	71
5.1.3 Nivel Educativo .....	72
5.1.4 Integrantes del Grupo Familiar .....	73
5.1.5 Jefe de Hogar .....	74
5.1.6 Casa Propia .....	75
5.2 INTERPRETACION DE PREGUNTAS DEL ÍTEM ANTECEDENTES PRODUCTIVOS .....	76
5.2.1 Rubro .....	76
5.2.2 Ventas Mensuales Promedio .....	77
5.2.3 Costos Promedio Mensuales .....	78
5.2.4 Experiencia en el Rubro .....	79
5.3 INTERPRETACION DE PREGUNTAS DEL ITEM ENCUESTAS .....	80
5.3.1 Satisfacción de las Capacitaciones .....	80
5.3.2 Claridad de los Contenidos .....	81
5.3.3 Lugar Físico de la Capacitación .....	82
5.3.4 Capacitaciones en el 2012 .....	83
5.3.5 Horas de Capacitación 2012 .....	84
5.3.6 La capacitación que usted recibió está relacionada con su rubro .....	85
5.3.7 Los conocimientos aprendidos lo está aplicando a su Microempresa .....	86
5.3.8 Área de capacitación .....	87
5.3.9 Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2011 .....	88
5.3.10 Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2012 .....	89
5.3.11 Usted tenía experiencia en el rubro antes de la capacitación .....	90
5.3.12 Usted tenía conocimientos (teórico) en el rubro antes de la capacitación .....	91
5.3.13 Cree usted que la capacitación recibida ha mejorado sus ventas .....	92
5.4 CORRELACION DE DATOS .....	93
5.4.1 Nivel Educativo v/s Ventas Promedio 2012 .....	93
5.4.2 Experiencia v/s Ventas Promedio 2012 .....	94
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>95</b>

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA EL PROGRAMA FOMENTO PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE TEMUCO .....	96
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	99
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES .....	100
<b>CAPÍTULO VIII</b> .....	103
CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA.....	104

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 3. 1 Monto a deducir del pago de impuestos .....	37
Tabla 3. 2 Empresas que realizaron capacitación .....	41
Tabla 3. 3 Trabajadores que se Capacitan .....	42
Tabla 3. 4 Horas Promedio de capacitación .....	43
Tabla 5. 1 Estado Civil.....	70
Tabla 5. 2 Edad .....	71
Tabla 5. 3 Nivel Educativo .....	72
Tabla 5. 4 Integrantes del Grupo Familiar .....	73
Tabla 5. 5 Jefe de Hogar .....	74
Tabla 5. 6 Casa Propia .....	75
Tabla 5. 7 Rubro .....	76
Tabla 5. 8 Ventas Mensuales Promedio .....	77
Tabla 5. 9 Costos Promedio Mensual .....	78
Tabla 5. 10 Experiencia en el Rubro .....	79
Tabla 5. 11 Satisfacción de la Capacitación .....	80
Tabla 5. 12 Claridad de los Contenidos .....	81
Tabla 5. 13 Lugar Físico de la Capacitación .....	82
Tabla 5. 14 Capacitaciones 2012 .....	83
Tabla 5. 15 Horas de Capacitación 2012.....	84
Tabla 5. 16 Capacitación relacionada con Rubro.....	85
Tabla 5. 17 Conocimientos aplicados a la Microempresa.....	86
Tabla 5. 18 Área de Capacitación .....	87
Tabla 5. 19 Ayuda Financiera 2011.....	88
Tabla 5. 20 Ayuda Financiera 2012.....	89
Tabla 5. 21 Experiencia antes de la capacitación .....	90
Tabla 5. 22 Conocimiento antes de la capacitación.....	91
Tabla 5. 23 La capacitación mejoro sus ventas.....	92

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 5. 1 Estado Civil.....	70
Gráfico 5. 2 Edad .....	71
Gráfico 5. 3 Nivel Educativo .....	72
Gráfico 5. 4 Integrantes del Grupo Familiar .....	73
Gráfico 5. 5 Jefe de Hogar .....	74
Gráfico 5. 6 Casa Propia .....	75
Gráfico 5. 7 Rubro .....	76
Gráfico 5. 8 Ventas Mensual Promedio .....	77
Gráfico 5. 9 Costos Mensual Promedio .....	78
Gráfico 5. 10 Experiencia en el Rubro .....	79
Gráfico 5. 11 Satisfacción de la Capacitación .....	80
Gráfico 5. 12 Claridad de los Contenidos.....	81
Gráfico 5. 13 Lugar Físico de la Capacitación.....	82
Gráfico 5. 14 Capacitaciones 2012 .....	83
Gráfico 5. 15 Horas de Capacitación 2012 .....	84
Gráfico 5. 16 Capacitación relacionada con Rubro .....	85
Gráfico 5. 17 Conocimiento aplicados a la microempresa.....	86
Gráfico 5. 18 Gráfico N°8 Área de Capacitación .....	87
Gráfico 5. 19 Ayuda Financiera 2011 .....	88
Gráfico 5. 20 Ayuda Financiera 2012 .....	89
Gráfico 5. 21 Experiencia antes de la capacitación.....	90
Gráfico 5. 22 Conocimiento antes de la Capacitación .....	91
Gráfico 5. 23 La capacitación mejoro sus ventas .....	92
Gráfico 5. 24 Nivel Educativo v/s Ventas .....	93
Gráfico 5. 25 Experiencia v/s Ventas Promedio 2012.....	94

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Descripción del Problema**

La Región de la Araucanía, ubicada al sur de Chile y cuya capital es Temuco, es una de las Región más generosa para quienes en ella viven, por su bella geografía y su amplia gama de recursos naturales. Dentro de la Región de la Araucanía encontramos 32 comunas, las cuales en cada comuna encontramos Municipios que destinan parte de sus recursos a la creación de empresas de menor tamaño, buscando mejorar la competitividad de las empresas, su productividad, capacidad emprendedora y de innovación, para así contribuir al bienestar de la población.

La Municipalidad de Temuco no se queda ajena a esto, dentro de sus Direcciones se encuentra, La Dirección de Desarrollo Comunitario, entre las unidades que aquí se pueden hallar, está la Unidad de Desarrollo Económico Local y destacamos en esta investigación a la sub-unidad, denominada también Programa, “Fomento Productivo”. En esta área se trabaja directamente con Microempresarios y Emprendedores de Temuco, que desean ser parte de este Programa, recibir capacitaciones, postular a diferentes beneficios, en fin, todo aquello que les permita crecer y desarrollar óptimamente su negocio.

Una de las mayores fuentes de preocupaciones al interior del programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, es poder entregarles las herramientas adecuadas para que se desenvuelvan de manera eficiente en su negocio, esto se ha hecho a través de un programa de capacitación, orientado con esta finalidad. Lamentablemente los resultados obtenidos estos últimos años, están lejos de reflejar la intencionalidad de dicha capacitación y los usuarios del programa cometen los mismos errores y por último esta acción termina siendo vista como algo que no agrega valor a la negocio y sólo fue una pérdida de tiempo

De ahí que este estudio, pretende realizar una evaluación a los Microempresarios capacitados por el Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, para determinar si son capaces de incorporar las herramientas de los cursos a los que asisten, y si esto se ve reflejado en el incremento de sus ventas.

Para medir la efectividad de los cursos de capacitación impartidos e identificar el impacto que esto tiene en los usuarios, en relación al resto de los factores, se utiliza el modelo de Modelo de Evaluaciones Formativas de Donald Kirkpatrick.

Para analizar el incremento en las ventas en este estudio tomaremos el Método ROI que es un índice financiero que compara los beneficios y costos expresados como un porcentaje de la inversión inicial, en otras palabras, es una manera de descubrir si la capacitación cumple con sus metas, justificando sus costos. Este método ROI junto con el Modelo de Evaluación Formativa de Donald Kirkpatrick son complementarios.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Dentro de los motivos para Evaluar a los microempresarios capacitados del Programa Fomento Productivo y si incrementan las ventas en su microempresa, se debe en primer lugar a que es un tema interesante y que puede ayudar a mejorar el sistema de capacitación que tiene el Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco.

La capacitación es una herramienta que ayuda al aprendizaje, además contribuye al desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos, esto constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimiento y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

En conclusión lo que busca esta investigación es poder analizar si la capacitación que se les entrego a los microempresarios por parte del Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco ayudo a incrementar las ventas en su microempresa.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

**Evaluar si los Microempresarios capacitados del Programa de Fomento productivo de la Municipalidad de Temuco, incrementan las ventas en su Microempresa.**



### **1.3.2 Objetivo Especifico**

- ✓ **Describir y analizar el actual proceso de capacitación del Programa Fomento Productivo**
- ✓ **Identificar los conocimientos y habilidades que tienen los usuarios capacitados antes del proceso de capacitación entregado por el Programa Fomento Productivo**
- ✓ **Identificar los Tipos de negocios que tienen los microempresarios del Programa Fomento Productivo sus venta promedio ,Financiamiento y Ayudas que tienen los Microempresarios capacitados antes y después del proceso de capacitación entregado por Fomento Productivo**
- ✓ **Analizar si los Microempresarios capacitados incrementan sus ventas en su microempresa después del proceso de capacitación entregado por el Programa Fomento Productivo**
- ✓ **Diseñar un modelo de capacitación que genere un recurso positivo.**

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

En este capítulo se pretende abordar dos tópicos importantes que dan sustento a la investigación presente.

En una primera etapa se desarrolla el concepto de Evaluación, la revisión de algunos modelos que pueden ser de ayuda para el estudio y los criterios que se utilizan. Luego de la revisión y conceptualización de estos modelos, se procede a elegir el modelo que se considere más completo y eficiente en la evaluación de las capacitaciones dadas en el Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco.

En una segunda etapa se presenta un índice financiero que permitirá comparar los beneficios y costos expresados como un porcentaje de la inversión inicial, llamado ROI.

Un análisis ROI requiere el conocer las fortalezas y debilidades de la compañía así como las estrategias y los objetivos del negocio (Worthen 2001). Recomienda hacer un análisis detallado de la evaluación a realizarse por medio de tres documentos, el plan de recolección de datos, el plan de análisis del ROI y el plan de proyecto. El primero, el plan de recolección de datos, las fecha de la evaluación y los responsables de la evaluación para cada etapa (reacción, aprendizaje, aplicación, impacto en el negocio y ROI). Mediante el plan de análisis del ROI se debe recopilar los siguientes datos: métodos para aislamiento de los efectos, método de conversión en valores monetarios, grupo objetivo para el reporte final etc.

## 2.1 Razones para evaluar

Las razones pueden ser muy diversas, ya se han mencionado algunas. Estas pueden ir desde obtener información confiable acerca de la efectividad de una acción formativa, hasta obtener información para toma de decisiones. Entre otras razones para evaluar se encuentran:

1. Que una empresa se proponga ganar mercado con más clientes, obtener la lealtad de sus clientes ya cautivos, a través de la capacitación de sus empleados, para que puedan brindar un excelente servicio, cubrir las necesidades del cliente y lograr su satisfacción.
2. Incrementar su productividad a través de acciones formativas para que los trabajadores desarrollen habilidades y destrezas.

En termino generales, se puede decir que la frase “solo se puede mejorar lo que se puede evaluar”<sup>1</sup>, resume las múltiples razones por los que una organización decida aplicar un proceso evaluativo .Normalmente cuando se evalúa, se espera obtener información positiva acerca del curso, se espera que las acciones formativas sean efectivas y que no se presenten desviaciones. Desafortunadamente no siempre es así, y se debe estar preparado para definir el tipo de acciones correctivas que se llevaran a cabo en caso de que el resultado no sea positivo.

En cuanto a las razones para evaluar, Kirkpatrick menciona que “evaluar es el equivalente a tener un par de ojos: evita que andemos a tientas; nos proporciona información acerca de que debe continuar, que debe cambia y que debe desaparecer. Tendremos que basarnos en ella para poder demostrar a los colectivos interesados que su tiempo, dinero y esfuerzo han sido bien empleados”<sup>2</sup>.

---

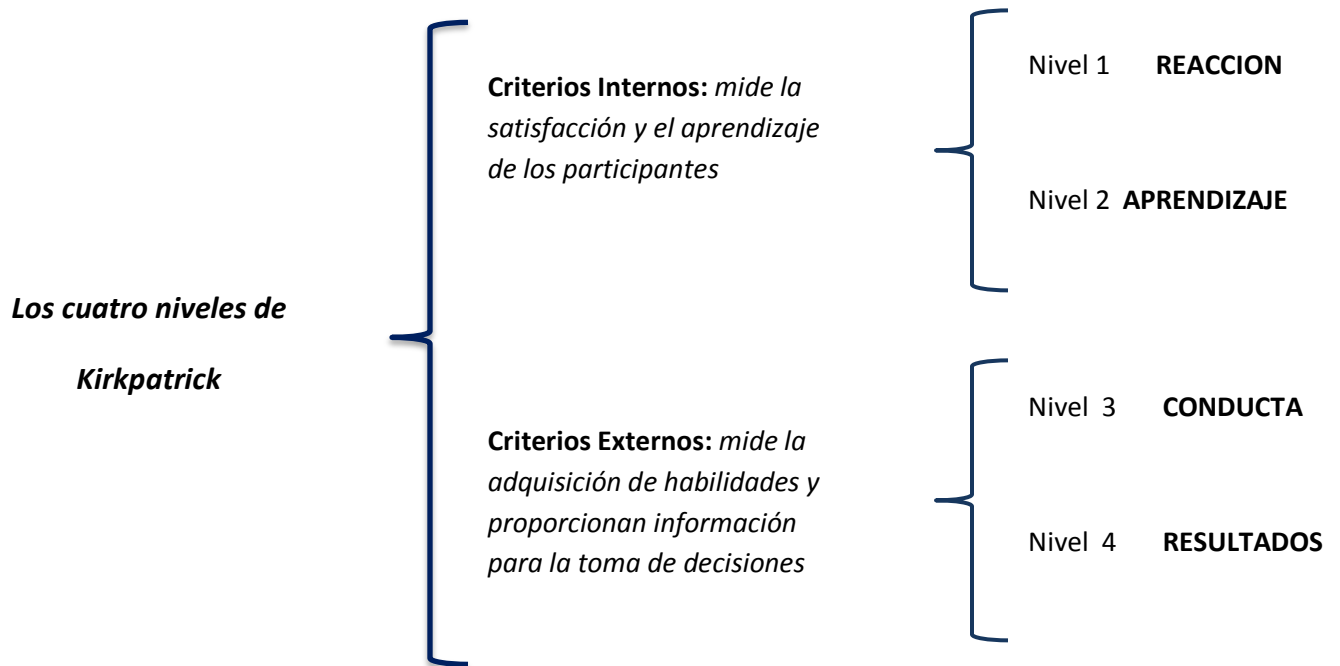
<sup>1</sup> GFB, Taller “Elaboración de reactivos en la herramienta Questionmark”, pag.4

<sup>2</sup>Donald. L. Kirkpatrick, Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Primera edición, Ed. Training Club ,España, 1999,ppXIII

## 2.2 Modelo de Evaluaciones Formativas de Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick (1999), plantea en su libro; “Evaluación de acciones Formativas”, un modelo de evaluación que presenta 4 niveles que son los siguientes: *reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados*. En este modelo se hace énfasis en cambiar el enfoque tradicional, donde los esfuerzos están dirigidos a evaluar por ejemplo un solo aspecto de un curso, mientras que Kirkpatrick considera el conjunto de ellos.

Es entonces cuando surgen preguntas como: ¿en qué debo enfocarme? , ¿Que debo evaluar en un curso?, ¿Cómo saber si somos eficientes? , ¿Cómo obtener información suficiente para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas? , ¿Cómo saber si el dinero invertido en el área de capacitaciones realmente esta retornado y de qué forma, en qué proporción? El modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick pretende resolver las preguntas antes expuestas. Los cuatro niveles de evaluación de este modelo son:



## 2.3 Definición e implicaciones de los 4 niveles de Kirkpatrick

### *Nivel 1. Reacción.*

Nos permite medir la cota de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, sino que su utilidad resulta limitada.

### *Nivel 2. Aprendizaje.*

El modelo de Kirkpatrick intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los alumnos del curso.

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

### *Nivel 3. Comportamiento.*

Este nivel intenta medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

En este tercer nivel de evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el aula, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

### *Nivel 4. Resultados.*

En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los alumnos. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costes del personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costes de materiales, etc.

## 2.4 Modelo de Oriel Amat

Este modelo presenta seis niveles:

Nivel	Objetivos	Instrumento
Primer Nivel	<i>Satisfacción del Participante</i>	Encuesta de Opinión
Segundo Nivel	<i>Aprendizaje de conceptos y normas</i>	Examen escrito (se mide lo que se sabe)
Tercer Nivel	<i>Aprendizajes de capacidades</i>	Simulación de situaciones reales de trabajo (se mide lo que se sabe hacer)
Cuarto Nivel	<i>Aplicación de lo aprendido</i>	Análisis de evaluación en el puesto de trabajo
Quinto Nivel	<i>Medida de calidad o productividad</i>	Análisis de la evaluación del participante antes y después de la formulación
Sexto Nivel	<i>Impacto socio-laboral</i>	Grado de inserción laboral , una vez concluida la acción formación

Fuente: Elaboración Propia

Amat en su modelo, hace énfasis en que es necesario cubrir todos los niveles de evaluación, ya que esto permite tener una perspectiva más amplia de lo que una persona realiza en su puesto de trabajo. Si este aplica lo aprendido y se refleja en la productividad y calidad de su trabajo, como consecuencia de ello el sistema económico es impactado positivamente.



## 2.5 Modelo de los cinco niveles de Hamblin

Este modelo ampliamente aceptado por su carácter analítico, a la vez que integrador, consta de cinco niveles de efectos de capacitación que corresponden también a los niveles de definición de objetivos y de evaluación. Estos niveles se denominan *Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento Laboral, Organización y Valor Fundamental*, respectivamente, y entre ellos existe una relación de causalidad, la cual puede ser postulada de la siguiente manera:

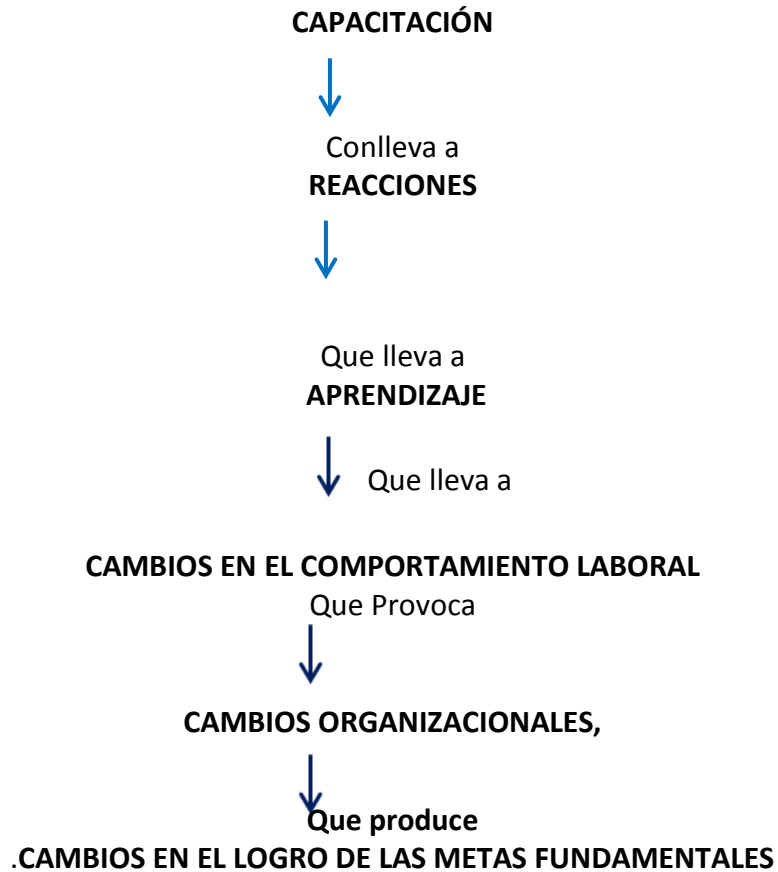


Figura: Elaboración Propia

### *Nivel 1: Las Reacciones*

Al momento de recibir una capacitación, las personas reaccionan ante el programa y lo hacen de manera muy variada y cambiante. Las personas reaccionan ante el relator, su discurso y su método, ante el contexto de la capacitación y ante sus propios compañeros de grupo; y estas reacciones se verán influidas por los niveles de aprendizaje previo que posean, por sus actitudes hacia el relator, hacia otros relatores y hacia el contenido del curso; por eventos, relacionados o ajenos a la capacitación, ocurridos recientemente y por ocurrir; y por el estado de ánimo o estado mental que posean.

Las reacciones son el primer efecto que provoca un programa de capacitación y, por ende, estos Efectos Reaccionales constituyen el primer nivel de evaluación. Es posible evaluar una capacitación en base a las reacciones de los entrenados, si se determina cuáles serán los Objetivos Reaccionales, es decir, qué aspectos de las reacciones serán investigados y cómo se espera que los participantes reaccionen ante la capacitación.

### *Nivel 2: Aprendizaje*

El segundo nivel de evaluación se relaciona con el monto y tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la capacitación, es decir, a los Efectos de Aprendizaje. Es posible evaluar un programa de capacitación sólo en base a este segundo nivel y olvidarse de las reacciones, en el caso que los objetivos de aprendizaje estuvieran definidos con precisión y los pasos de aprendizaje fueran breves. Esto corresponde al principio de la instrucción programada, donde el entrenado recibe una instrucción, su aprendizaje es evaluado y luego se establece un nuevo objetivo de aprendizaje para el próximo paso. Pero, la mayoría de los programas de capacitación no pueden ser evaluados de esta manera, porque la evaluación del aprendizaje debe llevarse a cabo en bloques relativamente largos. Por ello, se vuelve necesario recordar

Para lograr los objetivos de aprendizaje de un programa de entrenamiento, se requieren tres condiciones:

1. Los entrenados deben poseer las aptitudes básicas (inteligencia, personalidad, destrezas, etc.) para ser capaces de alcanzar los conocimientos, habilidades y actitudes deseadas.
2. El estado de aprendizaje de los entrenados (conocimientos, habilidades y actitudes) debe ser compatible con los objetivos del programa de capacitación.
3. Los participantes deben reaccionar favorablemente al entrenamiento, es decir, deben ser receptivos a la capacitación.

En este nivel es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser visto desde un punto de vista psicológico, en el sentido de cambio, ya que muchas veces no se trata de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales.

### *Nivel 3: Desempeño laboral*

Existen diversos programas de capacitación que pueden ser evaluados a nivel de objetivos de aprendizaje y a nivel de reacciones. Pero también existen programas en los que es posible identificar en qué situaciones y bajo qué condiciones los entrenados han aplicado (han transferido) lo aprendido en el puesto de trabajo. Una vez más pueden existir, a este nivel, otras actividades además de las relacionadas con la capacitación, por lo cual resulta necesario diseñar un plan de medición que evalúe tanto dichas actividades como el programa mismo de capacitación.

El problema de determinar en qué momento es aplicado el aprendizaje adquirido durante la capacitación, es el problema relativo a la transferencia del aprendizaje. Algunos programas de capacitación son ejecutados en el puesto de trabajo, sin existir diferencia entre aprendizaje y transferencia. Sin embargo, cuando una capacitación (o aprendizaje) ocurre fuera del contexto laboral, surge el problema de la transferencia. Los entrenados pueden aprender correctamente durante el programa, pero fracasan al momento de aplicar su aprendizaje en el trabajo. Es por esta razón que se requiere también evaluar los efectos de transferencia al evaluar a este nivel, para saber si un fracaso en el cambio del desempeño laboral se debe a

fracasos para aprender o a fracasos al momento de transferir lo aprendido al puesto de trabajo, cuestión que puede depender, o no, del propio capacitado.

Una gran cantidad de programas de capacitación definen sus objetivos finales en términos del desempeño laboral y el programa es considerado exitoso sólo cuando se ha logrado el cambio esperado de comportamiento, en el puesto de trabajo.

#### *Nivel 4: La organización*

En otros casos, es posible ir más allá del desempeño laboral de los entrenados y estudiar los efectos que provoca cualquier cambio de comportamiento en el funcionamiento de la organización, para descubrir si la capacitación resultó conveniente en términos del último criterio por el cual la organización evalúa sus actividades

De esta manera, es posible medir los efectos que provocan en el funcionamiento de la organización los cambios en el desempeño laboral de los entrenados, es decir, los Efectos Organizacionales. Para ser capaces de medir selectivamente a este nivel, se requiere definir Objetivos Organizacionales y, de esta manera, el modelo se expande para integrar este nivel que corresponde al penúltimo ciclo del diagrama.

#### *Nivel 5: El Valor Fundamental*

A estos niveles de evaluación, existe una gran tentación de obviar los niveles anteriores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la capacitación es por definición un proceso psicológico que procura influenciar el trabajo mental de las personas

En algunos casos podemos estar satisfechos con el establecimiento de objetivos y evaluación a este nivel. Pero en otros casos podemos desear relacionar esta evaluación con el último criterio por el cual la organización juzga su eficiencia y sus éxitos o fracasos. Esta es el área de los Efectos del Valor Fundamental y de los Objetivos del Valor Fundamental.

Existen muchas ocasiones en las cuales no es posible evaluar un programa a estos niveles, ya que no se posee la información adecuada sobre, o el control de, las otras actividades que lleva a cabo la organización. Una evaluación a niveles 4 y 5 (e incluso a nivel 3) es, en efecto, una evaluación de la gestión organizacional y no sólo de la administración o manejo del

programa de capacitación; y los objetivos establecidos a estos niveles dan cuenta de objetivos globales de la organización y no sólo del departamento de capacitación. La capacitación no podría, entonces, ser evaluada a estos niveles salvo en el contexto de un sistema de retroalimentación integrado dirigido a evaluar también todos los demás objetivos, a través de los cuales la organización intenta alcanzar sus propios objetivos.

Toda organización que intentase establecer tal sistema integrado de control, estableciendo conexiones entre sus objetivos finales y todas las múltiples actividades por las cuales procura alcanzar estos objetivos, destinaría probablemente muchos recursos a la investigación y evaluación.

Si no es posible alcanzar este tipo de sistema integrado de evaluación, resultará sumamente difícil evaluar un programa de capacitación más allá del nivel de Desempeño Laboral, ya que a niveles 4 y 5 se hace muy complicado diferenciar los efectos de la capacitación de los efectos de otras actividades. Hay casos en los que sí es posible evaluar una capacitación a estos niveles sin necesidad de considerar todas las actividades de la organización, y ello ocurre cuando los objetivos de la capacitación a niveles 4 y 5 son acotados y definidos con precisión, las relaciones entre los resultados finales y la capacitación son claras y fuertes, y donde se consideran aquellos factores externos a la capacitación que puedan influir en los resultados del programa.

## 2.6 Análisis Comparativo

La mayoría de los autores aquí citados, contemplan algunos de los puntos propuesto por el modelo de Kirkpatrick.

Autor	Kirkpatrick	Oriol Amat	Hamblin
Clasificación	Criterios Externos e Internos	Seis niveles	Cinco niveles
Sub-clasificación	<b>Nivel 1</b> Reacción	<b>Nivel 1:</b> Satisfacción del Participante	<b>Nivel 1.</b> Reacción
	<b>Nivel 2</b> Aprendizaje	<b>Nivel 2:</b> Aprendizaje de conceptos y normas	<b>Nivel 2:</b> Aprendizaje
	<b>Nivel 3</b> Conducta	<b>Nivel 3.</b> Aprendizajes de capacidades	<b>Nivel 3:</b> Cambios en el comportamiento Laboral
	<b>Nivel 4</b> Resultado	<b>Nivel 4</b> :Aplicación de lo aprendido <b>Nivel 5:</b> Medida de calidad o productividad <b>Nivel 6:</b> Impacto socio-laboral	<b>Nivel 4:</b> Cambios Organizacionales <b>Nivel 5:</b> El valor Fundamental

Fuente: Elaboración Propia

## 2.7 VENTAS

### 2.7.1 Historia del método ROI y estatus actual

Según los autores Phillips y Schirmer, el proceso del ROI para el desarrollo del personal y capacitación tuvo sus inicios en Estados Unidos en la década de los setenta. Este proceso fue poco a poco evolucionando y perfeccionándose hasta la actualidad.

El crecimiento en el uso de ROI se evidencia por medio de diferentes estudios y encuestas realizados en Estados Unidos. Por ejemplo, la revista especializada en capacitación, Training, muestra que 75% de cien empresas encuestadas usa el método ROI. Existe también en ese país la Asociación de Ejecutivos Corporativos, quienes mediante un estudio demostraron que el ROI es *el índice financiero de mayor crecimiento en el desarrollo de personal (Phillips 205)*. Además existen muchos estudios conducidos actualmente por diferentes empresas.

La expansión del método ROI es también de carácter geográfico. En muchos países existen empresas consultoras que se dedican a dar a conocer el ROI. Entre otros están Irlanda, Inglaterra, Holanda, Italia, Alemania, Dinamarca, Sudáfrica, Chile, Perú, Australia, Nueva Zelandia, Singapur, Malasia, Japón, India y Canadá. Estas empresas consultoras en los países mencionados se dedican también a dar asesorías y cursos sobre el método ROI. (Phillips 2005).

Debido al avance de la tecnología es también mucho más fácil el compartir los conocimientos, mediante foros, grupos de discusión, boletines, etc. diferentes grupos interesados comparten sus opiniones y los resultados de los estudios del ROI conducidos en sus empresas. "Sin duda, el método ROI está convirtiéndose una tendencia mundial, mostrando el impacto que conllevan las actividades de recursos humanos y capacitaciones, y las iniciativas de mejoras en el rendimiento empresarial"(Phillips 2005)

### 2.7.2 ¿Que es el ROI? Explicación del método y aplicación al área de capacitación

El índice financiero ROI es una comparación de beneficios y costos expresado como un porcentaje de la inversión inicial. En otras palabras, es una manera de descubrir si la capacitación cumple con sus metas, justificando sus costos<sup>3</sup>. La formula ampliamente conocida en las finanzas es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Fuente: Elaboración Propia

Aplicado a la capacitación, este índice financiero hace una comparación costo-beneficio de la inversión, y este resultado se puede interpretar de la siguiente manera: por cada unidad monetaria invertida, obtendré X unidades monetarias (los costos han sido cubiertos). Es decir, si tengo un retorno de la inversión de 80% habré ganado 80 centavos de dólar por cada dólar invertido.

El método ROI para desarrollo de personal se basa en el modelo desarrollado por Donald Kirkpatrick a partir de 1959, el cual define cuatros etapas en la evaluación de la capacitación las cuales fueron mencionadas anteriormente.

"Kirkpatrick asume que la capacitación produce aprendizaje, el cual a su vez provoca un cambio en el comportamiento del estudiante, y que este cambio de comportamiento produce un impacto monetario positivo en el negocio"(Islam 2005)

Jack Phillips toma este modelo y añade una etapa más, el cálculo del ROI. A partir de la información recopilada en anteriores etapas calcula los beneficios y costos del programa, logrando expresar finalmente un índice financiero.

A continuación una breve descripción de cada una de las etapas en el cálculo del ROI, como lo define Frank Schirmer en el libro "ROI en la capacitación de personal"

<sup>3</sup>Byben Worthen 2002,CIO Magazine



### 2.7.3 Planificación de la evaluación

Un análisis ROI requiere el conocer las fortalezas y debilidades de la compañía así como las estrategias y los objetivos del negocio (Worthen 2001). Recomienda hacer un análisis detallado de la evaluación a realizarse por medio de tres documentos, el plan de recolección de datos, el plan de análisis del ROI y el plan de proyecto. El primero, el plan de recolección de datos, las fecha de la evaluación y los responsables de la evaluación para cada etapa (reacción, aprendizaje, aplicación, impacto en el negocio y ROI). Mediante el plan de análisis del ROI se debe recopilar los siguientes datos: métodos para aislamiento de los efectos, método de conversión en valores monetarios, grupo objetivo para el reporte final etc. El plan del proyecto debe contener la descripción del programa, duración, grupo objetivo, numero de participación etc.

El objetivo de esta planificación es determinar si el programa es lo suficientemente importante como para ser evaluado, identificar si existirán factores que impidan la evaluación, preparación del grupo que estará a cargo del proyecto de evaluación, y asegurar los recursos técnicos y de personal necesarios para el desarrollo del mismo, especialmente en lo referente al diseño de encuestas, análisis de datos, etc.

### 2.7.4 Recolección de Datos

Esta es la etapa que requiere más tiempo. Se divide en recolección de datos durante y después del programa.

Los datos a recopilar se pueden clasificar en datos "duros", como productividad, calidad, costos y tiempo, es decir, datos fáciles de medir, expresables numéricamente, y por otro lado los datos "blandos", difíciles de expresar numéricamente, como la satisfacción laboral, satisfacción de los clientes , etc.

Según el autor, se pueden utilizar diferentes métodos para la recolección, entre las cuales están, cuestionarios, entrevistas, test, grupos focal e observaciones de campo, etc. La elección del método correcto depende de factores como el tipo de datos a recopilar, el tiempo requerido para la recopilación, los costos, las interrupciones del trabajo diario, la exactitud

requerida etc. Entre las fuentes disponibles están los reportes de la empresa, los participantes, sus jefes, compañeros de trabajo, clientes, etc.

### 2.7.5 Aislamiento de los Efectos

Esta es la parte clave del cálculo del ROI. Existen muchos factores que pueden haber causado una mejora económica en la empresa, aparte de la capacitación de los empleados, pero a menudo parece haber una clara correlación entre la capacitación y el crecimiento económico. Es necesario aislar el efecto del programa de los otros factores, para que el proceso sea convincente. El primer paso es determinar todos los posibles factores de crecimiento.

Entre los métodos que propone Jack Phillips están:

- *Grupos de control:* Método usado ampliamente en experimentos. Se utilizan dos grupos, uno que será capacitado y otro no, y se controlara al final el rendimiento laboral de ambos. La diferencia entre el rendimiento de los dos grupos se puede definir como el efecto del programa en el rendimiento económico de la empresa.
- *Análisis tendencial:* Se realiza un análisis tendencial antes del programa, proyectado una línea hacia el futuro con los resultados esperados, suponiendo que la capacitación no se llevara a cabo. Después del programa se compara el rendimiento real con el esperado y se atribuyen las mejoras al programa de capacitación. El método supone que no han habido otras variables que hayan tenido influencia en los resultados, como la introducción (simultanea al programa) de una campaña de publicidad o la compra de una nueva máquina para la producción etc.
- *Método de pronósticos:* se realiza de la misma manera que el análisis tendencial, pero se utiliza cuando han habido variables introducidas como las mencionadas en el párrafo anterior.
- *Estimación por medio de los participantes, sus superiores, cliente o expertos (externos):* por este método se hacen entrevistas y encuestas a estos diferentes grupos, los cuales deberán dar una estimación de en qué grado el programa ha influenciado los resultados económicos de la empresa.

### 2.7.6 Evaluación Financiera

Una vez determinadas las mejoras en la empresa, debemos ponerle cifras a cada una, las cuales pueden tener su origen en nuestro programa de capacitación. Como primer paso, es necesario determinar cuáles son los "Datos duros" y ponerle a cada uno un valor monetario Schirmer & Phillips nombran varios métodos, entre los cuales se pueden destaca: conversión de datos de producción y calidad en valores monetarios, ahorro de tiempo de trabajo expresado en valor monetario, determinación de datos históricos en la empresa, estimación por medio de los participantes y sus superiores, etc. Los pasos a seguir deben ser:

- 1.- Escoger Parámetro
- 2.- Determinar el valor de este parámetro
- 3.- Determinar las mejoras en este parámetro
- 4.- Referir estas mejoras al primer año
- 5.- Determinar el valor total de las mejoras

### 2.7.7 Valores intangibles

Existen valores que son imposibles de expresar financieramente, pero son muy importantes para la empresa algunos ejemplos son: ambiente laboral, satisfacción laboral, absentismo, quejas de los trabajadores, atracción y retención de clientes, administración de conflictos, etc. Algunos de estos factores son identificados durante la recolección de datos, pero debido a la falta de evidencia monetaria, son deliberadamente dejados de lado y no son analizados a profundidad. Sin embargo, deben ser analizados e investigados y es posible presentarlos en el reporte final junto con los resultados del ROI.

### 2.7.8 Costos

Es necesario identificar y expresar los costos del programa en términos homogéneos, para así poder compararlos. Es necesario que las empresas conozcan sus costos en capacitación, para poder justificar estos rubros y poder también compararlos con los de otras empresas. Los costos de un programa de capacitación se pueden clasificar, según Phillips & Schirmer de la siguiente manera: *Costos de análisis de necesidades de capacitación, costo de diseño del programa, costos de la implementación y costos de la evaluación y reportes finales.*

### 2.7.9 ROI

El ROI es calculado a base de la fórmula conocida en las finanzas. Es por esto que puede ser comparado directamente con otras inversiones. Phillips nos dice que el factor crítico para comprobar la rentabilidad de una inversión es la relación del beneficio con el monto de la inversión. Esta es la razón por la cual el ROI es también el mejor indicador para demostrar esta relación.

### 2.7.10 Informe

La comunicación de los resultados del estudio es tan importante como el estudio mismo. De esto depende que se produzcan cambios a largo plazo en la filosofía organizacional.

## 2.8 Consideraciones y obstáculos en el uso del ROI

Existe aún algo de resistencia a las evaluaciones por el ROI. Muchos de estos argumentos se basan en mitos. Algunos de ellos son:

- Algunos gerentes temen que el ROI sea un proceso muy costoso para la empresa. La realidad es que se puede ser llevado a cabo por un 5% del presupuesto de capacitación
- Aun no está muy difundida esta forma de evaluación, por lo cual muchos departamentos de personal no cuentan con los conocimientos necesarios para establecer el ROI. Se necesita un cambio de actitudes y aprendizaje de este nuevo método.
- Muchos gerentes de personal temen que el proceso del ROI es más un proceso de evaluación de su propio rendimiento y no de la capacitación en sí. (Schirmer & Phillips)

El método ROI tiene algunos críticos, como era de esperarse. Entre ellos está el *Dr. Daniel R. Tobin* que nos dice "si uno espera hasta que el gerente le pida un estudio del ROI para justificar el presupuesto de capacitación, ya es demasiado tarde porque ya ha tomado la decisión de reducirlo o eliminarlo, y solo quiere usar el estudio ROI para justificar esa decisión" otra autora *Ana María Virzi* nos dice "Los gerentes de capacitación son forzados a llevar un negocio rentablemente y el ROI es parte de eso" en caso de que el estudio sea

requisito para recortar presupuestos, estamos frente a una empresa con política de desarrollo de personal reactiva y no proactiva.

Daniel Tobin también nos dice que las mejoras en el negocio (factor clave para las mediciones); no solamente provienen de la capacitación. Este punto es discutible ya que para esto se hacen diferentes análisis a fin de aislar este efecto del resto de factores que pueden intervenir en el crecimiento económico de la empresa. Según algunos ejecutivos del áreas de recursos humanos, la capacitación es " El costo de hace negocios, se necesita estar siempre al día" (Virzi, 2002).

**CAPÍTULO III**  
**CAPACITACIÓN Y MUNICIPIO**

### **CAPÍTULO III: CAPACITACIÓN Y MUNICIPIO**

En este capítulo se pretende abordar dos tópicos importantes que dan sustento a la investigación presente.

En una primera etapa vemos el concepto de capacitación, sus implicancias en Chile, formas en que se impulsan y ejecutan, y el rol que estas cumplen en el desarrollo de los microempresarios.

En una segunda etapa, vemos el rol del municipio tanto a nivel nacional como regional y las características que tiene el Programa de Fomento Productivo. Además se muestran los objetivos del programa dentro de la Municipalidad de Temuco, las características que tiene el beneficiario y los criterios de selección de Proyectos presentados.

### 3.1 Definición de Capacitación

Algunos autores abordan el término bajo distintas terminologías, es así, que nos encontramos con términos como capacitación, adiestramiento, entrenamiento e incluso actualmente la palabra desarrollo. Cada uno de estos términos representa posturas que en algunos casos no hacen diferencias entre estos conceptos; pero para otros autores si es relevante hacer una clasificación para diferenciarlos.

Es importante entender que es la capacitación, según el Diccionario de la Real Academia Española, se entiende por capacitación “Acción y efecto de capacitar”<sup>4</sup> y la misma referencia dice que capacitar es “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”<sup>5</sup>; en otras palabras podríamos decir que *es un proceso formal en el cual una persona aprende conocimientos o habilidades*. Esto ayuda a los miembros de una organización a desempeñarse de acuerdo a los estándares requeridos.

O bien como lo señala otro autor “Es la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”<sup>6</sup>

Por otra parte Bohlander, Snell y Sherman (2001) definen capacitación como “La generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros”, indicando que existe una diferencia entre capacitación y desarrollo, ya que la capacitación se refiere a cuestiones de desempeño de corto plazo y desarrollo a largo plazo.

Esta postura sostiene que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, por medio de la entrega de herramientas que faciliten el conocimiento, habilidades y destrezas, que incorpore una actitud positiva de parte del capacitado, que se refleja en un mejor desempeño laboral.

Señala además que la capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último está relacionado con la transmisión de conocimiento, que hace competente al individuo

---

<sup>4</sup> Diccionario de la Real Academia Española

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Grados, 1999.



para un equipo o maquinaria. De esta manera la empresa se ve beneficiada, por contar con personal altamente preparado, elevando la calidad de la labor desempeñada, y a la vez le permite a la organización ser más productiva y competitiva.-

La productividad y mejorar los niveles de desempeño de la organización o negocio, es una de las tareas principales de los gerentes de Capacitación, especialmente los responsables de los Recursos Humanos, de ahí , la necesaria preocupación por ofrecer programas de capacitación que garanticen dichas tareas.

Lamentablemente estas intenciones suelen verse frustradas en muchas ocasiones, dado que al finalizar estos procesos de capacitación, los resultados obtenidos están lejos de las metas propuestas al principio de su diseño. En general se busca, después de realizar un análisis y diagnóstico de necesidades de capacitación, que los planes, programas, seminarios y talleres definidos garanticen procesos de aprendizaje, que permitan mejorar los desempeños cotidianos en el puesto de trabajo, y al mismo tiempo permitan incrementar las habilidades técnicas, administrativas y de crecimiento personal en cada uno de los asistentes a la actividad de capacitación.

La falta de resultados óptimos después de la capacitación, ellos lo consideran que esta última se hace una sola vez para cumplir un requisito. Está claro por qué fallan este tipo de visión miope y carente de sustento teórico y práctico.

La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios (Lemoine, 1997; De Keyser, 1997; Hesketh, 1994)

La capacitación continua significa que los trabajadores o las personas naturales se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Blake, Oscar Juan (2006) Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. 2ª edición- Buenos Aires, Ediciones Macchi.

*El objetivo que tiene la capacitación es que el empleado (trabajador, usuario) sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación.*

### **3.2 Métodos de Capacitación**

El uso o descarte de un método de capacitación va a depender de la metodología a implementar, tiempo, costo, profundidad de los conocimientos a enseñar, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que hay que entrenar, antecedentes de quienes reciben entrenamiento y de la actividad que realizan las personas a capacitar, por mencionar los más relevantes.

Para este estudio se considerará el propuesto por Bohlander (2001), que analiza los siguientes aspectos: el trabajo, vestibular, demostración y ejemplo, simulación, aprendizaje, métodos de aula.

#### **a) En el trabajo.**

La mayor parte de la entrega de conocimiento, habilidades y destrezas para mejorar el desempeño laboral, son entregados en el trabajo mismo. Incluso algunas estimaciones, revelan que a partir de la aplicación de este método, se adquiere alrededor del 90% del conocimiento. Es difícil puntualizar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen el entrenamiento en el trabajo. Algunos de estos procedimientos son informales y difíciles, en tanto que otros son formales y sistemáticos. La observación y la práctica, las cuales son técnicas informales, son dos de las fuentes principales para este tipo de entrenamiento.

#### **b) Vestibular.**

Esta técnica se desarrolla en una escuela dentro de la misma empresa, con el objetivo de preparar a los nuevos trabajadores en el ambiente laboral, a partir de una práctica de varias semanas. Este proceso se le conoce también como cámara aislada o área separada, pero dentro de la misma unidad de trabajo. Por lo general se usa para enseñar rutinas de oficina. Este método es muy apropiado cuando hay que entrenar a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo a un mismo tiempo.

**c) Demostración y ejemplo.**

La función de este aspecto, es mostrar y explicar al trabajador, el funcionamiento y como de hace el oficio. Esto se hace por medio de la descripción a través de ejemplos. Es así, que para instruir al nuevo trabajador en su tarea dentro de la empresa, se le coloca un supervisor que cumple el rol de desempeñar él mismo la actividad, y explicar paso a paso el “porqué” y el “cómo” está haciendo lo que hace. Las demostraciones son un método de entrenamiento muy eficaz. Una de las razones para ello es que todos los sentidos, el de la vista es el que facilita más el aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de demostraciones suele combinarse con conferencias, fotografías, materiales de prueba, análisis, etc.

**d) Simulación.**

Una simulación es una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad, pero de hecho es una imitación de ésta. Respecto al entrenamiento, una simulación es cualquier tipo de técnica que hace una réplica lo más parecido posible a las condiciones reales que existen en el trabajo. Las diversas variedades de la ahora popular técnica de la “clínica” son también, en esencia, simulaciones de negocios.

**e) Aprendizaje.**

El método de entrenamiento de aprendizaje es una forma de desarrollar las habilidades de los artesanos que históricamente provienen de un sistema artesanal medieval. Un aprendiz es cualquier principiante, quien por lo general está comprometido mediante un acuerdo legal a desempeñar un puesto determinado o a desplegar una habilidad por un período fijo, para aprender un negocio.

**f) Métodos de aula**

Ciertos aspectos de todos los trabajos se aprenden más fácilmente en el aula que en el trabajo mismo; esto es particularmente cierto cuando se tienen que aprender filosofía, conceptos, aptitudes, teorías, y capacidad para resolver problemas. En los salones de clases se

usan varias técnicas específicas de entrenamiento. Los métodos que se usan con mayor frecuencia son: conferencias, juntas, estudios de casos, desempeño de funciones e instrucción programada.

### **3.3 Proceso de Capacitación**

#### **1. Detectar necesidades**

Paso fundamental antes de empezar cualquier iniciativa de capacitación. Esta proporciona la información de las necesidades de la empresa en relación con el conocimiento, habilidades y/o actitudes del trabajador, de modo que evalúa a priori los problemas existentes y los desafíos que se deben abordar en la capacitación. En otras palabras permite elaborar un diagnóstico de necesidades.

Dentro de las fuentes para detectar necesidades encontramos:

- ✓ Descripciones de cargo
- ✓ Resultados de procesos de desempeño
- ✓ Incorporación de nuevas tecnologías
- ✓ Indicadores de calidad de los procesos
- ✓ Necesidad de desarrollar nuevas competencias de los empleados
- ✓ Intereses de los mismos trabajadores

#### **2. Diseñar**

El diseño de un programa de capacitación se construye a partir de las necesidades detectadas y de los objetivos generales y específicos que se quieren alcanzar.

Los elementos básicos que deben estar presentes en el diseño son:

- ✓ Determinación de los objetivos del programa de capacitación
- ✓ Contenidos que se entregarán de acuerdo a la detección de necesidades
- ✓ Definición de las metodologías a utilizar
- ✓ Elección de relatores que pueden ser internos o externos
- ✓ Evaluación de los costos involucrados

### **3. Validar**

Este proceso debe considerar los siguientes elementos para llevar con éxito un programa de capacitación:

- ✓ Elaboración y preparación de los contenidos del programa de capacitación de acuerdo a los objetivos planteados
- ✓ Elaboración del material a entregar a los participantes
- ✓ Definición de aspectos logísticos tales como calendarización, horario y lugar
- ✓ Contrastar la información con un experto

### **4. Capacitar**

Se refiere a llevar a cabo la actividad de capacitación. Algunos aspectos que son necesarios tener presente en el minuto de ejecutar la actividad son:

- ✓ Utilizar diferentes técnicas de aprendizaje
- ✓ Crear condiciones para que exista retroalimentación
- ✓ Incorporar material de última generación
- ✓ Existencia de dinámicas que permitan un mayor grado de asimilación de los conceptos expuestos

### **5. Evaluar**

Consiste en obtener retroalimentación por parte de los actores que participaron en la actividad propiamente tal. Los elementos que se puede evaluar son:

- ✓ Satisfacción por parte de los participantes y organización a los contenidos y procesos de la actividad de capacitación
- ✓ Aprendizaje a través de cambios en las habilidades o conocimientos producto de la capacitación
- ✓ Cambios en el desempeño producto de la actividad de capacitación Rentabilidad de la acción de capacitación

### 3.4. Capacitación en Chile

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) busca contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que permitan el desarrollo de un proceso de formación permanente.

Esta tarea la realiza a través de la administración de un incentivo o beneficio tributario que el Estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal y de una acción subsidiaria, mediante un programa de becas de capacitación financiada con recursos públicos. El beneficio consiste en que las empresas puedan descontar de su tributación en primera categoría hasta el 1% del gasto en remuneraciones, si por el equivalente han efectuado capacitación a sus trabajadores de acuerdo a la reglamentación vigente. Es decir, que este incentivo tributario se transforma en el precio que el Estado de Chile está dispuesto a cancelar para que los empresarios capaciten a sus trabajadores.

Además orienta sus políticas para que los trabajadores de Chile obtengan empleos dignos, que les permitan aumentar sus ingresos, adquieran competencias, habilidades y destrezas, desarrollen una carrera laboral y eviten la cesantía.

De igual forma, contempla los intereses de los empresarios relacionados con su posición de competitividad, los beneficios económicos que posibilitan el crecimiento, el aumento de productividad y se puedan adaptar a los cambios, producto de los nuevos tiempos que se viven.

#### 3.4.1 Objetivos del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

1. Contribuir a la pertinencia, transparencia y calidad del mercado de la capacitación laboral, demandando cursos de capacitación bajo los estándares de competencias laborales definidas por distintos sectores productivos, acercando así la oferta a la demanda de trabajo y logrando trabajadores con los estándares de calidad requeridos en las diferentes competencias adquiridas que permitan un buen y continuo desplazamiento dentro del mercado laboral.

2. Permitir el incremento del capital humano en la fuerza laboral ocupada promoviendo y administrando los beneficios de franquicia tributaria y subsidios, que ofrece el Estado permitiendo capacitar a los trabajadores en Chile.
3. Mejorar la empleabilidad de las personas aumentando sus oportunidades de insertarse en un puesto de trabajo a través de la adquisición de conocimientos, Habilidades y destrezas en los programas de formación en oficios basados en estándares de competencias laborales que administra el Servicio.
4. Implementar instrumentos de política activa de empleo, subsidios a la contratación, intermediación laboral y empleo directo, que faciliten la inserción laboral de grupos vulnerables y reduzcan las asimetrías de información en el mercado del trabajo.
5. Ayudar al mejoramiento de la calidad de la capacitación y el empleo a través de fiscalizaciones periódicas de los procesos que llevan a cabo los distintos actores del sistema de capacitación (OTEC, OTIC y Empresas).

### **3.4.2. Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC)**

Son personas jurídicas cuyo único objeto social es la prestación de servicios de capacitación. Algunos ejemplos de Organismos Técnicos de Capacitación son: universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica y liceos técnico-profesionales. Estos organismos pueden ser contratados directamente por la empresa o pueden concursar para ejecutar programas sociales del SENCE. Al mes de Abril del 2008 según información proporcionada por SENCE existen 2.200 Organismos Técnicos de Capacitación<sup>8</sup>.

### **3.4.3 Los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC)**

Son personas jurídicas sin fines de lucro, cuyo objetivo es otorgar apoyo técnico a las empresas adheridas. En la actualidad según información entregada por SENCE existen 21 Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación distribuidos a lo largo de todo Chile<sup>9</sup>. Su

---

<sup>8</sup>Información entregada por Alvaro Fisher , encargado Línea NTIC programa Chile Califica del Sence

<sup>9</sup>Información entregada por Alvaro Fisher , encargado Línea NTIC programa Chile Califica del Sence

labor la realizan, principalmente, a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo de los recursos humanos. En la práctica los 4 actores que interactúan en el proceso de capacitación se pueden relacionar a través de 2 formas. , si lo vemos en forma gráfica tendremos una que participan SENCE, Empresa, OTEC y OTIC

### 3.4.4 Esquema Factores que actúan Capacitación en Chile

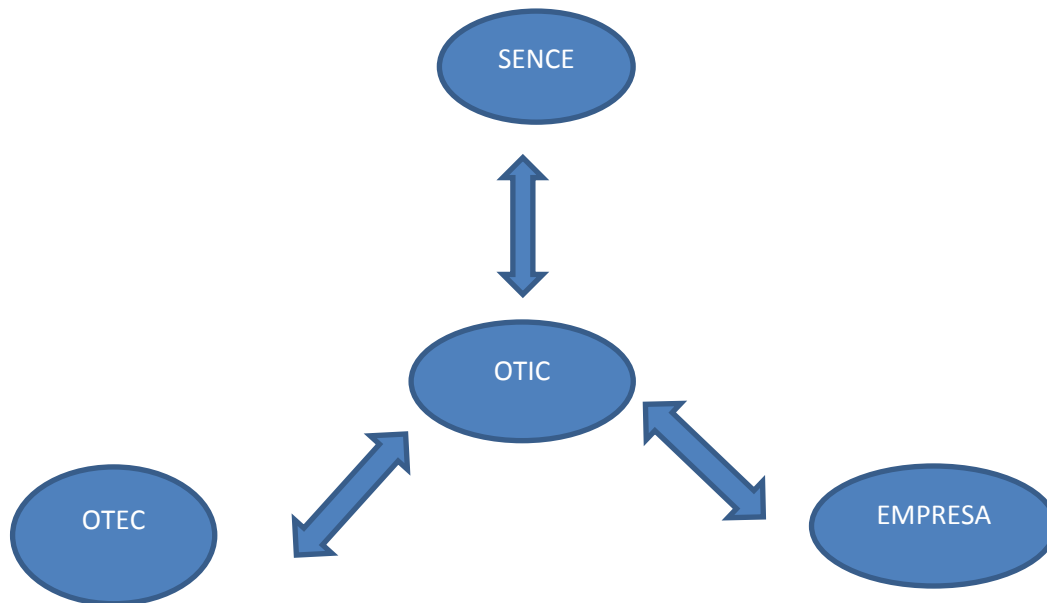


Figura N°2 Factores que interactúan en la capacitación en Chile  
Fuente: Elaboración Propia

Esto se da cuando las empresas utilizan a los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación para que administren los dineros destinados a la capacitación. Una vez que la empresa decidió realizar una actividad de capacitación y sabe con qué Organismo Técnico de Capacitación la realizará, se pone en contacto con el Organismo Técnico Intermedios de Capacitación y le entrega toda la información, a continuación la OTIC se contacta con la OTEC y le envía una orden de compra, en esta orden de compra se indica lugar, fecha, código SENCE de la actividad, número de participantes, nombre, Rut, relator y número de horas que durará ; también debe entregar esta información al SENCE, porque este organismo puede ir a fiscalizar que la actividad de capacitación se lleve a cabo y se cumpla lo que la OTIC informó en su momento En una segunda forma se puede apreciar que sólo participan SENCE, Empresa y El Organismo Técnico de Capacitación



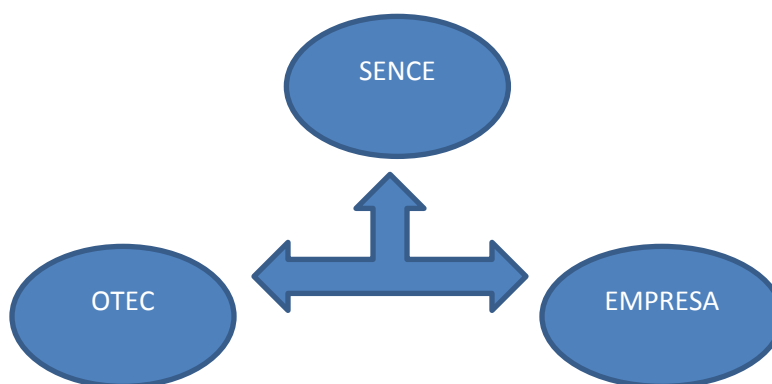


Figura N°3 Factores que interviene Capacitación Chile  
Fuente: Elaboración Propia

### 3.5 Programas de capacitación

En la actualidad el SENCE cuenta con 3 tipos de programas el de empleo, programas sociales y capacitación, dentro de los programas de capacitación podemos encontrar:

- Franquicia Tributaria para la Capacitación
- FONCAP Microempresa
- Chile Emprende
- Chile Califica Línea MYPE
- Chile Califica Línea NTIC
- Becas Franquicia Tributaria

#### 3.5.1 Franquicia Tributaria para Capacitación

El objetivo de esta herramienta es incentivar a las empresas, contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley de Rentas, a invertir en la capacitación de sus trabajadores y socios, lo cual se descuenta del monto a pagar de sus impuestos. Permite a las empresas invertir en capacitación para sus trabajadores hasta el 1% de las remuneraciones imponibles o de 7 ó 9 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) en el caso que el 1% sea inferior a esa cifra. Esta capacitación puede ser realizada a través de los organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) ó través de relatores. Cualquier empresa puede postular si está clasificada como contribuyente

de Primera Categoría de la Ley de Rentas y posee una planilla de remuneraciones imponibles anuales, de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 3. 1 Monto a deducir del pago de impuestos**

Entre 35 y menos de 45 UTM	Pueden deducir hasta 7 UTM
Entre 45 y 900 UTM	Pueden deducir hasta 9 UTM
Sobre 900 UTM	Pueden deducir hasta el 1% de su planilla anual de remuneraciones

Fuente: SENCE

\*\*\*Quedan excluidas del beneficio aquellas empresas con una planilla anual de remuneraciones inferior a 35 UTM

\*\*\* UTM Unidad Tributaria Mensual

### 3.5.2 FONCAP Microempresa

El objetivo de esta herramienta es contribuir, a través de la capacitación, al incremento de la productividad y competitividad de las microempresas del país, en concordancia con las necesidades y estrategias de desarrollo de las distintas regiones.

Este programa ofrece cursos de capacitación destinados a trabajadores y administradores o gerentes de microempresas. Cada microempresa beneficiaria dispone de 26 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) en cada año calendario para ocupar en cursos interés general y técnico, con un límite de 9 UTM por persona beneficiaria. Estos cursos son realizados a través de los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) y los requisitos que deben cumplir son: poseer una planilla anual de remuneraciones imponibles del año anterior inferior a 45 UTM; tener iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, mínimo 3 meses antes de la postulación a un curso; no tener infracciones graves de carácter tributario o laboral en los 6 meses anteriores a la postulación y no haber utilizado la Franquicia Tributaria para Capacitación administrada por SENCE durante el año en curso y, tratándose de empresas

constituidas como personas jurídicas, no tener entre sus socios a otras Personas jurídicas. Las empresas pueden postular en todas las Direcciones Regionales del SENCE.

### 3.5.3 Chile Emprende

El objetivo de este programa es contribuir al desarrollo del segmento de las micro y pequeñas empresas (MYPES), a través de acceso a mercados y oportunidades de negocio. Además, busca generar ambientes favorables al desarrollo de su competitividad, de acuerdo a las realidades regionales de los territorios definidos por el programa Chile Emprende. Las características que tiene es que permite financiar alternativas de capacitación tales como:

- Programas de capacitación en conformidad a los respectivos Planes de Desarrollo Territorial.
- Seminarios y talleres.
- Consultorías relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades emprendedoras de los micros y pequeños empresarios pertenecientes a los distintos territorios definidos.
- Pasantías, giras tecnológicas y encuentros empresariales
- Asistencia técnica, entendida como aquella que se vincula con el aprendizaje, a través de metodologías que implican la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por los micros y pequeños empresarios.
- Estudios de seguimiento y evaluación de avances, efectos e impacto de las iniciativas de formación, capacitación y desarrollo de competencias del programa, a nivel territorial, sectorial o por rubros; que proporcionen insumos, conclusiones y propuestas generales y específicas acerca de las distintas alternativas que permitan el mejoramiento y la corrección de la ejecución del programa. La aplicación de estos recursos se realizará sobre la base de lo acordado en el respectivo Plan Territorial.

Estas acciones de capacitación se pueden ejecutar a través personas naturales (consultor) ó personas jurídicas pudiendo ser éstas Organismos Técnicos de capacitación (OTEC) o consultoras. Para poder postular los trabajadores de los micros y pequeñas empresas (MYPES) deben pertenecer a algún territorio definido por el programa Chile Emprende y participar en los Consejos Público-Privados. Se puede postular a través de los Consejos Públicos Privados (CPP) constituidos en cada territorio definido por el programa Chile Emprende, los que agrupan a representantes de las distintas actividades empresariales y a los principales actores públicos de

la región, a ocho ministerios y a los siguientes servicios públicos: SERCOTEC, CORFO, FOSIS, SENCE, SUBDERE e INDAP.

### **3.5.4 Chile Califica, Línea MYPE**

El objetivo de este programa es facilitar que dueños y trabajadores de los micros y pequeñas empresas (MYPES) reciban capacitación basada en estándares de competencias o en un enfoque de competencias, a través de experiencias demostrativas. La característica más importante de este programa es que otorga una beca del 100% para cursos de capacitación a dueños, socios, gerentes, administradores y trabajadores dependientes de las MYPES. Estas acciones de capacitación se realizan a través de los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). Para postular se debe cumplir con el requisito de que las microempresas, deben poseer una plantilla anual de remuneraciones del año anterior que sea superior a las 35 UTM e inferior a las 900 UTM. Para postular en todas las Direcciones Regionales del SENCE existe un encargado del Programa Chile Califica quien puede informar sobre los procesos de convocatoria y sus plazos.

### **3.5.5 Chile Califica, Línea NTIC**

El objetivo de este programa consiste en capacitar a jóvenes en el manejo y uso de Tecnologías de información, conducente a la certificación internacional ICDL, en el marco del Bicentenario de Chile.

Se capacita a jóvenes de entre 18 y 29 años en el desarrollo de competencias en uso y manejo de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son los que imparten esta capacitación.

Los requisitos que se deben son personas que deben tener entre 18 y 29 años, ser preferentemente desempleados, que buscan trabajo por primera vez, mujeres jefas de hogar y empresarios o trabajadores de las MYPES. En las Direcciones Regionales del SENCE se podrá conocer los OTEC que realizarán la capacitación.

### 3.5.6 Becas Franquicia Tributaria

El objetivo de estas becas es mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores de menor calificación y remuneración, que se desempeñen en empresas que no sean adherentes ni a portantes de los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC) y a cesantes o personas que buscan trabajo por primera vez.

Son becas de capacitación en oficios, con enfoque basado en competencias laborales, en aquellos casos en que se hayan determinado perfiles bajo esa concepción. Son totalmente gratuitas para los beneficiarios quienes contarán con un subsidio de movilización y colación, como también de útiles o herramientas cuando corresponda. Además dispondrán de un Seguro de Accidentes Personales, el cual tendrá una vigencia igual o superior a la duración del curso (con práctica laboral incluida, si corresponde).

Estas acciones de capacitación se realizan a través de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). Para poder acceder hay que ser trabajador de empresas que no sean adherentes ni a portantes de un OTIC. Estar cesante, buscar trabajo por primera vez o constituir parte de la población objetivo de los programas implementados por la red social pública. Se puede acceder directamente en los Organismos Técnicos de Capacitación adjudicados, en el OTIC que llama a licitación, y en las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL) de su comuna.

### 3.5.7 Rol SENCE

El rol fiscalizador que cumple el SENCE es muy importante debido a que con esto se evita que personas inescrupulosas que administran empresas utilicen la franquicia tributaria con una finalidad distinta a la de capacitar a su fuerza laboral, en el pasado existieron muchas situaciones de esta naturaleza, es por eso que el SENCE a partir del 06 de Septiembre del 2006 exige que todos los Organismos Técnicos de Capacitación estén certificados bajo la Norma ISO 9001: 2000 y la Norma Chilena 2728 que es un documento que establece cuales son los requisitos necesarios que debe cumplir todo Organismo Técnico de Capacitación para certificar su sistema de Gestión de la Calidad.

El hecho de estar sometido a la Norma Chilena 2728 implica para los Organismos Técnicos de Capacitación que deben demostrar a través del tiempo mejoras de gestión que asegure calidad de su oferta de capacitación, que aumenta su capacidad para diferenciar su oferta de capacitación y por último que al cumplir esta norma está dentro del registro nacional de organismos que pueden entregar capacitación autorizados por el SENCE.

### 3.6 Estadísticas Capacitación Chile

A continuación se presentan algunas estadísticas de empresas chilenas que realizaron actividades de capacitación en los últimos 3 años. Estas empresas están clasificadas como contribuyente de Primera Categoría de la Ley de Renta y posee una planilla de remuneraciones imponibles anuales.

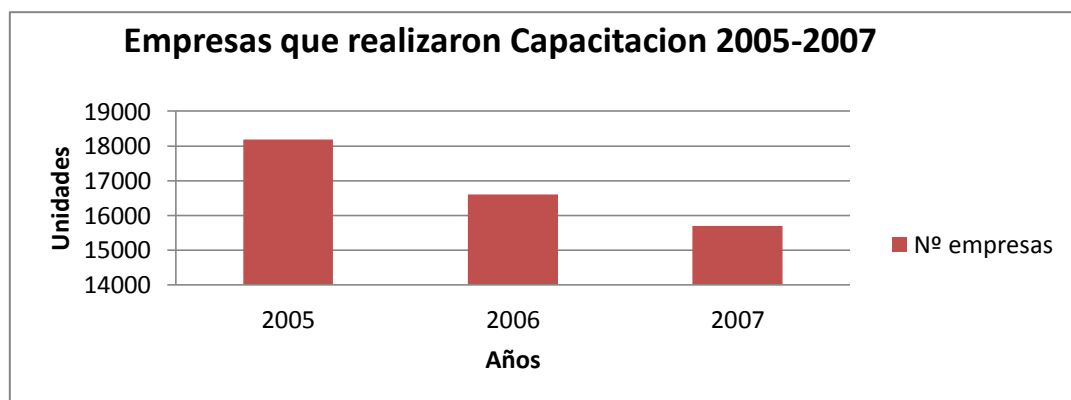
#### 3.6.1 Capacitación en Empresas en Chile 2005-2007

**Tabla 3. 2 Empresas que realizaron capacitación**

Año	Nº empresas
2005	18180
2006	16597
2007	15687

Fuente: SENCE

*Grafico Nº 1. Empresas que realizaron Capacitaciones*



Fuente: Elaboración Propia

En los últimos años se puede apreciar que existe una disminución del número de empresas que utilizan la franquicia y esto se debe a que la gran mayoría de las micro empresas y trabajadores independientes no califican como beneficiarios de la franquicia tributaria.

### 3.6.2 Trabajadores que se Capacitaron

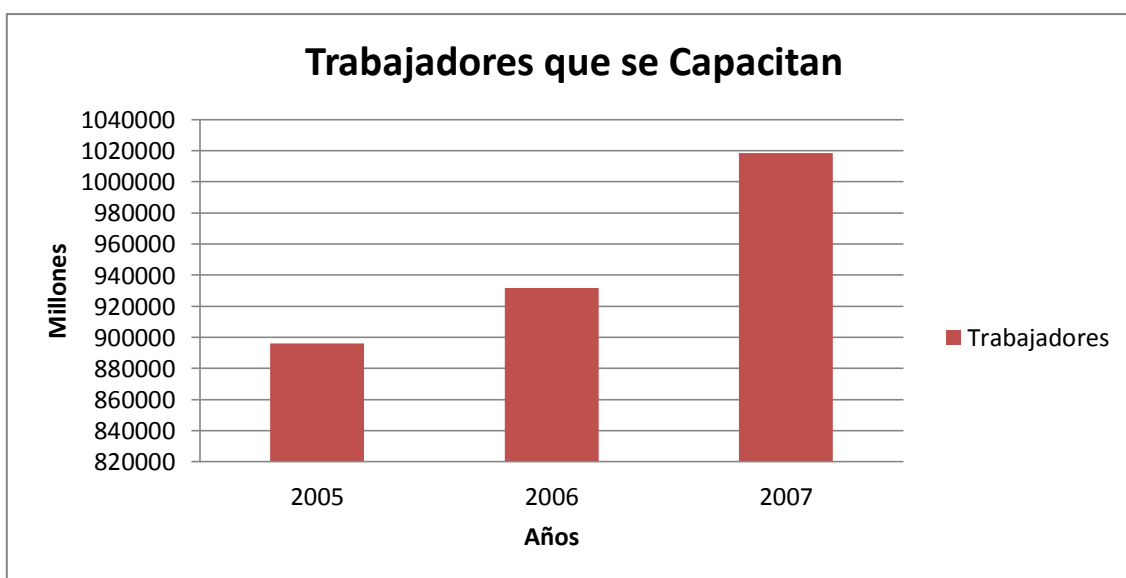
El número de trabajadores que se capacitaron en los 3 últimos años se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3. 3 Trabajadores que se Capacitan**

Año	Trabajadores
2005	895964
2006	931823
2007	1018482

Fuente: SENCE

*Grafico Nº 2 Trabajadores que se capacitan en las Empresas Chilenas*



Fuente: Elaboración Propia

El número de personas capacitadas ha ido aumentando en los últimos años, del gráfico 2 se desprende que hubo un aumento de 4% de personas capacitadas del año 2006 respecto del 2005 y 9.3% del año 2007 respecto del 2006, si relacionan los gráficos 1 y 2 se obtiene como conclusión que las empresas están capacitando a un mayor número de personas.

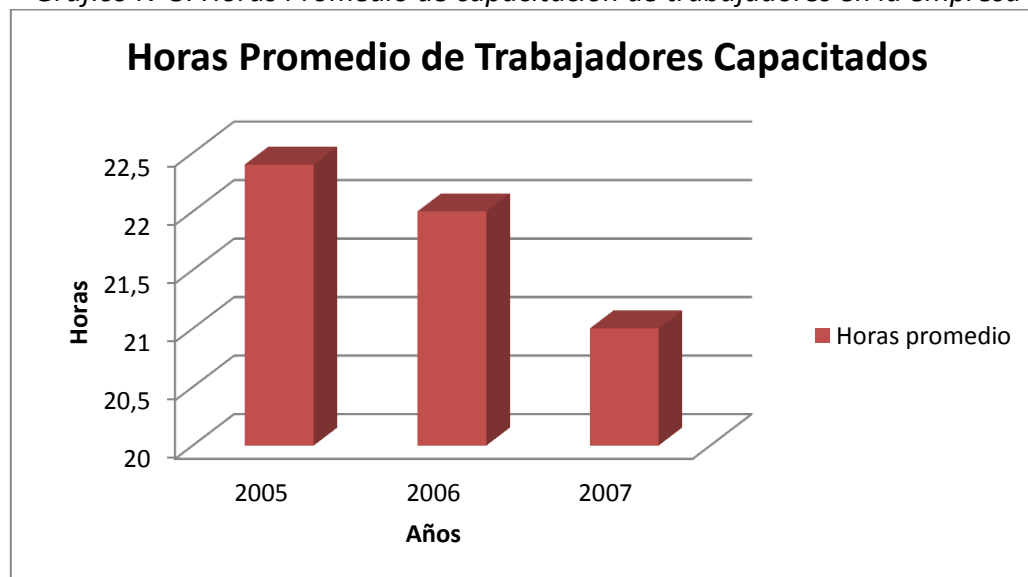
### 3.6.3 Horas Promedio de capacitación

**Tabla 3. 4 Horas Promedio de capacitación**

Año	Horas promedio
2005	22.4
2006	22
2007	21

Fuente: SENCE

*Gráfico N°3. Horas Promedio de capacitación de trabajadores en la empresa*



Fuente: Elaboración Propia



### 3.7 El Municipio como ente capacitador

#### 3.7.1 Funciones y atribuciones

En relación a sus funciones y atribuciones, la ley N°18.695 divide las primeras en privativas y compartidas, entregándole para su cumplimiento una serie de facultades. Todas ellas se resumen en el siguiente cuadro:

Funciones	Atribuciones
<p><b><u>Privativas:</u></b></p> <p>Elaborar, aprobar y modificar el Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO), el que deberá tener en consideración a los planes regionales y nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo comunitario</li> <li>- Aplicar disposiciones sobre transporte y tránsito públicos y construcción y urbanización que sean definidas en la ley y de acuerdo a las disposiciones de los ministerios respectivos e</li> </ul>	<p>1. Ejecutar el PLADECO y los programas necesarios para su cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto del municipio</li> <li>- Dictar resoluciones de carácter general o particular</li> <li>- Aplicar tributos que tengan una clara identificación comunal y que estén destinados a obras de desarrollo comunal</li> <li>- Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado (en concordancia a lo establecido en la CPR al respecto)</li> </ul>
<p><b><u>Compartidas. funciones en materia de:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación, promoción del empleo y el fomento productivo</li> <li>- Turismo, deporte y recreación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dentro del ámbito de sus comunas o de una agrupación de ellas, territorios denominados unidades vecinales, con el propósito de propender a un desarrollo equilibrado y de canalización</li> </ul>

<p>- Educación y cultura</p> <p>- Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local</p>	<p>adecuada de la participación ciudadana</p>
---	---

A partir de las disposiciones legales, es posible apreciar los ámbitos de acción “tradicionales” de las municipalidades, los cuales están inmersos dentro de los temas relacionados con el desarrollo comunitario, las obras municipales, el aseo y ornato y el transporte y tránsito, además de los ya mencionados anteriormente. No obstante lo anterior, la posibilidad que entrega dicha regulación para que las municipalidades puedan crear otras unidades, les ha permitido disponer unidades especiales para abordarlas. Así, las municipalidades han creado unidades para la abordar temas emergentes en cuanto a su relevancia, en donde tienen algún nivel de competencias a partir de las funciones que les entrega la ley. (Candía, 2009)

Las iniciativas de involucrar al municipio en el desarrollo y fomento productivo depende de manera determinante de su “cultura organizacional”, de la ideología de comuna que se

quiere conseguir, por la cual se está dispuesto a trabajar y que debe de ser el “slogan” de todo el equipo municipal (SUBDERE, 1999)

Los municipios existen en la medida en que tienen un espacio territorial definido y expresado en la Ley. Su esencia como organismo es que administra un territorio en que viven personas, existen instituciones y empresas. Se piensa que incorporar a la discusión económica el tema específico del territorio, puede aportar ideas y renovar el dinamismo, pasando de un simple modelo de crecimiento a un modelo de desarrollo, en el cual se retroalimentan en forma expansiva los distintos factores.

En el siguiente estudio entenderemos como **desarrollo local**; la capacidad que tienen los territorios de estimular el crecimiento económico, crear empleos, mejorar el ingreso y, fundamentalmente la calidad de vida de los ciudadanos que allí habitan. Hemos pasado un largo periodo en que la economía solo la discutían los expertos y no se reconocían otros factores que también inciden en la economía. Pero hoy nadie pone en duda la importancia de la educación, de la propia política, del comercio y la relación entre los recursos naturales y los equilibrios con el medio ambiente. Las relaciones entre actividad económica y los espacios son factores que empiezan a jugar también un papel determinante en el propio modelo de desarrollo. En síntesis la preparación del recurso humano local para impulsar estos procesos es clave en el Desarrollo Económico Local.

El territorio deja de ser un soporte pasivo de localización de empresas o actividades, para pasar a convertirse en un entorno innovador activo, facilitador del cambio tecnológico y estimulador de la creatividad empresarial. Para ellos la estimulación de recursos con competencias adecuadas a este nuevo rol es una necesidad urgente que este curso pretende abordar.

### **3.7.2 Antecedentes Generales Programa Fomento Productivo**

➤ Se creó el CESCO, Consejo Económico Social Comunal, compuesto por representantes de la comunidad local organizada y presidido por el Alcalde y cuya integración, competencias y organización serán determinadas por cada Municipalidad.

➤ Se abrieron espacios más reales de participación a la comunidad con la regulación e iniciación de organizaciones territoriales y funcionales en las comunas (Ley 19.418 de 1995, que modifica la Ley de Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias).

Avance integral, en la redefinición del rol del municipio, que centró su finalidad en satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. (Reforma a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 19.602) en 1999).

➤ Se recogen de manera más concreta los principios de subsidiariedad y participación consagrados en la Constitución Política de la República, al modificar el Título IV bajo el epígrafe "De la Participación Ciudadana", el cual perfecciona el sistema de participación en cuanto conserva los Consejos Económicos y Sociales Comunales (CESCO), incorpora otros mecanismos e instrumentos que hacen más real y directa la participación de la gente en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración comunal. (Modificación a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades en virtud de la ley 19.602).

➤ El Municipio debe establecer en una ordenanza las modalidades de participación de la ciudadanía local (Art. 93), la cual debe considerar las características particulares de cada comuna y, además, el fortalecimiento de los plebiscitos comunales, permitiendo su realización -sujeta a quórum- por iniciativa del Alcalde, del Concejo o de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna. (Modificación a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en virtud de la Ley 19.602).

### **3.7.3. Rol de Fomento Productivo en el Municipio**

El Municipio debe proveer, de acuerdo a sus competencias, los bienes y servicios públicos que permitirán generar un entorno adecuado para facilitar el crecimiento económico- productivo de la comuna y, al mismo tiempo, ser el motor de un desarrollo social equitativo, con el cual los habitantes encontrarán las soluciones de aquellos temas que sean su prioridad.

En el área del Fomento Productivo, los Municipios chilenos pueden:

1. Desarrollar, directamente o con otros órganos de la administración del Estado, la capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;

2. El Municipio cuenta con todas las competencias antes señaladas y, para ser motor del desarrollo social, sus ámbitos prioritarios de acción deberían ser: la educación, la salud y el fomento productivo, los que se abordarán a través de planes de desarrollo coherente a su realidad territorial (carencias, restricciones y potencialidades) y consensuado con la comunidad.
3. Operacionalizar la participación en el ámbito comunal implicará fomentar la capacidad de participación de los hombres y mujeres que habitan su territorio, reconociendo en ellos el sujeto de derecho que ejerce la participación proactiva en el desarrollo local.

### **3.7.4 Programa Fomento Productivo Municipalidad Temuco**

Cada municipio destina parte de sus recursos a las empresas de menor tamaño, buscando mejorar la competitividad de las empresas, su productividad, capacidad emprendedora y de innovación, para así contribuir al bienestar de la población.

La municipalidad de Temuco no se queda ajena a esto, dentro de sus Direcciones se encuentra La Dirección de Desarrollo Comunitario, entre las unidades que aquí se pueden hallar, está la Unidad de Desarrollo Económico Local y destacamos en esta investigación a la sub-unidad, denominada también Programa, “Fomento Productivo”. En esta área se trabaja directamente con Microempresarios de Temuco, que desean ser parte de este Programa, recibir capacitaciones, postular a diferentes beneficios, en fin, todo aquello que les permita crecer y desarrollar óptimamente su negocio. Fomento Productivo, ofrece el “Programa de Financiamiento para microempresarios de la Comuna de Temuco” cada año, el cual busca beneficiar proyectos de inversión productiva, de desarrollo comercial, de capacitación y de emergencias sociales, a través de maquinaria, equipo y herramientas que contribuyas a la inversión que se desea hacer y que a la vez, incremente los ingresos de los individuos favorecidos con el Programa.

El Programa “facilitará el acceso de microempresarios a incentivos económicos para financiar la ejecución de proyectos de inversión productiva, de desarrollo comercial o de capacitación”. Estos proyectos deberán ser iniciativas individuales o grupales, sin distinción de género, formal e informal, de la zona urbana, que vivan y desarrollen sus actividades

comerciales en la comuna de Temuco. El Programa consta de un presupuesto de diecisiete millones de pesos, los cuales beneficiarán cerca de treinta proyectos de la comuna. A cada proyecto se le entregará un máximo de quinientos mil pesos en maquinaria, equipos o herramientas, dependiendo de su necesidad y proyecto de inversión con el que postule.

A través de este programa, se busca ayudar en el acceso a oportunidades de desarrollo económico, principalmente a empresas que desarrollen actividades en los siguientes ámbitos: Agropecuario, principalmente las de turismo y artesanía; Innovación, iniciativas cuyo objetivo sea la incorporación de alternativas productivas no exploradas y que incorporen innovaciones tecnológicas; Productos y Servicios, que busquen adquirir "Bienes Productivos" que aporten al desarrollo de su actividad y de Capacitación, sólo actividades de capacitación, individual o grupal, en temas relacionados con el micro emprendimiento y en el ámbito de Emergencias Sociales, lo que se refiere a iniciativas que busquen desarrollar proyectos productivos que corrijan emergencias sociales, como pueden ser, personas de escasos recursos que solicitan apoyo para desarrollar una actividad comercial, cartoneros, etc.

### **3.7.5 Objetivos del Programa**

#### *Objetivo General*

El Programa de Fomento Productivo plantea como principal objetivo “impulsar programas y estrategias específicas de apoyo a microempresarios y emprendedores para el logro de los objetivos propuestos, gestionando las tareas según campos de acción para una mejor coordinación y administración de recursos y asesorías/asistencia técnica, interrelacionando los programas para un mejor trabajo y factibilidad”.

#### *Objetivo Especifico*

Prestar asesoría, orientación y facilitación de información e instrumentos para el desarrollo económico y operativo de microempresarios y emprendedores de la comuna de Temuco.

1.- Facilitar la comunicación, discusión e intercambio de información entre los distintos grupos de la comunidad, sobre los problemas mutuos y las oportunidades relacionadas con la economía local y regional.

2.- Concretar y reunir todos los grupos de la comunidad que tiene un interés similar sobre diversos aspectos del desarrollo económico.

3.- Movilizar los recursos necesarios para atacar problemas específicos y crear condiciones para la inversión y el desarrollo de las pequeñas y mediana empresas. Aunque se necesitaran recursos externos, el énfasis debe ser, el de movilizar recursos del municipio, como una acción descentralizadora y efectivas en la solución de problemas locales.

4.-Fomentar la pequeña y mediana empresa

5.- Atraer inversiones para el desarrollo de proyectos cuya magnitud de requerimientos financieros, no es posible cubrir con recursos locales.

### 3.7.6. Línea de Acción

De las líneas de acción programática planteadas, se establecen las siguientes para la programación de actividades:

- Reclutamiento, selección y caracterización de beneficiarios.
- Evaluación, orientación, capacitación y apoyo en la formalización.
- Financiamiento y formación empresarial.
- Apoyo, asesoría, reconversión productiva y laboral de pequeñas unidades productivas.

#### 3.7.6.1 Portal Araucanía

Nº de Locatarios	75
Cuenta con personal municipal permanente	Si
Cuenta con algún tipo de organización	Agrupación funcional de locatarios
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionamiento eléctrico</li> <li>• Construcción de segunda vía de acceso pagada por locatarios.</li> <li>• Instalación oficinas de beneficio municipal en 1° y 2° piso.</li> <li>• Contratación de dos administradores en el edificio, distribución de turnos.</li> </ul>

### 3.7.6.2 Pérgola de las Flores

Nº de Locatarios	28
Cuenta con personal municipal permanente	No
Cuenta con algún tipo de organización	2 agrupaciones funcionales
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de aleros.</li> <li>• Colocación de cenefas de policarbonato.</li> <li>• Capacitaciones y asesorías varias.</li> </ul>

### 3.7.6.3 Artesanos de Balmaceda

Nº de Locatarios	16
Cuenta con personal municipal permanente	No
Cuenta con algún tipo de organización	1 agrupaciones funcionales
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación rejas perimetrales.</li> <li>• Capacitaciones gestión de negocios, asesoría organizacional.</li> <li>• Actualización de deudas municipales y giros.</li> </ul>

### 3.7.6.4 Feria Labranza

Nº de Locatarios	34
Cuenta con personal municipal permanente	Guardia Nocturno
Cuenta con algún tipo de organización	Agrupación funcional de locatarios
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento Eléctrico, aumento de amperaje.</li> </ul>



### 3.7.6.5 Feria Pinto

Nº de Locatarios	2046
Cuenta con personal municipal permanente	1 Administrador, 1 Estafeta, 4 Fiscalizadores
Cuenta con algún tipo de organización	24 sindicatos
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección de borrador de nueva ordenanza de Feria, la cual fue participativa.</li> <li>• Termino de construcción Bandejón 3.</li> <li>• Resoluciones sanitarias para puestos de quesos Bandejón 3 (en proceso).</li> <li>• Instalación de pilón Bandejón 7</li> <li>• Arreglo alero Bandejón 2.</li> <li>• Instalación 3 container metálicos.</li> <li>• Proyecto adjudicado instalación de 32 cámaras de seguridad.</li> </ul>

### 3.7.6.6 Feria Itinerante

Nº de Locatarios	104
Cuenta con personal municipal permanente	1 Administrador
Cuenta con algún tipo de organización	Funcional
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Sectores</li> </ul>

### 3.7.6.7 Feria Estación

Nº de Locatarios	700
Cuenta con personal municipal permanente	Coordinador
Nº de Ferias en el Año	6
Cuenta con algún tipo de organización	Sindicatos y Agrupaciones Productivas

Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglo módulos metálicos.</li> <li>• Entrega de pendón publicitario feria del Juguete de 50 mts. De largo.</li> </ul>
------------	---

### 3.7.6.8 Capacitación en Habilidad Emprendedora y Microempresaria

Nº de Beneficiarios	300
Convenio	Otec Educación y Empresa, Instituto subercasoux, Instituto Aiep, Ceam de la Universidad de la Frontera, Universidad Autónoma.
Personal Permanente	Coordinadora
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en Gestión de proyectos, contabilidad básica, finanzas para la pequeña empresa, técnica de ventas, costos, cajero.</li> </ul>

### 3.7.6.9 Apoyo al Emprendimiento

Nº de Beneficiarios	62
Convenio	Universidad de la Frontera que sanciono los proyectos productivos
Personal Permanente	Coordinadora
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fueron financiados 62 proyectos por un monto total de \$20.000.000.-</li> <li>• Proyectos financian maquinarias equipos y herramientas.</li> </ul>

### 3.7.6.10 Centro de Emprendimiento Chile Compra

Nº de Beneficiarios	500
Convenio	Ministerio de Hacienda
Personal Permanente	Directora de Hacienda(contratada por convenio)
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento Centro.</li> <li>• Instalación de red.</li> <li>• Construcción y habilitación de salón de clases y oficina.</li> </ul>

### 3.7.6.11 Proyectos Ganados

Nº de Beneficiarios	3
Convenio	ADOC APEC, Banefe, GORE
Total Adjuntado	\$44.500.000
Hitos 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto barrio comercial en paz</li> <li>• Renovación equipos computacionales embajada de China</li> <li>• Donación equipos computacionales Banco Banefe</li> </ul>

### 3.7.7 Proceso de Capacitación Programa Fomento Productivo

El Programa Fomento Productivo tiene convenios con diversas universidades de la ciudad de Temuco, en su gran mayoría estos convenios tienen como objetivo: realizar cursos de Capacitación para los usuarios del Programa Fomento Productivo, Encuentros Microempresariales, Fomentar al Microempresario y Emprendedor, Evaluar los proyectos de los Microempresarios y Emprendedores etc.

Uno de los convenios más importantes que tiene es con la Universidad de la Frontera que fue hecho el 6 de junio del 2011, este convenio se ejecuta a través del CEAM que es el Centro Estudiantil de Apoyo Empresarial pertenecientes a esta casa de estudios, sin fines de lucro. Su objetivo principal es ayudar al desarrollo Regional mediante asesorías a Microempresarios.

CEAM está actualmente compuesto por: Grupo ejecutivo conformado por 8 Alumnos coordinadores, 6 Estudiantes de Ingeniería Comercial, 2 Estudiantes de Ingeniería Civil Industrial mención Informática, quienes se encargan de reclutar, apoyar y controlar cada semestre a alumnos de últimos años de diferentes carreras, como Ingeniería Comercial , Ingeniería Civil Industrial mención Informática, Ingeniería Civil Industrial mención Bioproceso, Ingeniería Mecánica, Ingeniería en Alimentos, Psicología, entre otras. Consta de 30 alumnos asesores por semestre, los cuales son los encargados de realizar asesorías en terreno, entregando un servicio personalizado, profesional y de calidad, el cual otorga un alto impacto a la microempresa.

En relación a las capacitaciones el Programa Fomento Productivo tiene que cumplir con el objetivo del plan estratégico que es capacitar a 300 Microempresarios (Plan Estratégico 2011-

2012) esto lo ejecuta a través de los convenios que tiene con las Universidades. Los recursos financieros que posee este programa para realizar las capacitaciones en el 2011 fue de \$1.100.000 y en el 2012 \$3.000.000, en el 2011 se realizaron solo 5 Cursos de Capacitación y en el 2012 se efectuaron 10 cursos de capacitación 5 los realizó la Universidad de la Frontera y los otros 5 los efectuó la Universidad Autónoma.

Proceso de Capacitación del Programa Fomento Productivo:

1. Previa reunión informativa y resolutive con la universidad que impartirá los cursos de capacitación.
2. La Universidad hace el llamado a participar de los cursos de capacitación, entregando información de los contenidos del curso, lugar, fecha y hora.
3. El Programa Fomento Productivo realiza la captación de los microempresarios, a través de correos masivos, inscripción directa en oficina o llamado telefónico.
4. Se procede a llamar telefónicamente a los microempresarios inscritos para confirmar su participación a los cursos de capacitación.

### **3.7.8 Criterios selectividad Fondos Concursables**

La metodología utilizada para la selección y posterior evaluación de los proyectos de los diversos beneficiarios que cuenta el Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, hay criterios más valorados, tales como:

- Calidad y pertinencia técnica: se evaluará la consistencia técnica de la propuesta presentada, valorizando los alcances del beneficio económico que obtendrán los postulantes
- Formalidad: se le otorgará una mayor ponderación a aquellos proyectos presentados por personas individuales o grupos, que se encuentren desarrollando sus actividades económicas en forma legal y regular.
- Agrupaciones: se le asignará una mayor ponderación a aquellos proyectos que involucren sociedades entre pequeños microempresarios y a aquellos que promuevan la asociatividad.

- Innovación Comercial o Productiva: los proyectos que tengan un nivel de innovación, creatividad o que salgan de lo común, tendrán una mayor ponderación respecto de los proyectos que contengan iniciativas tradicionales.
- Experiencia: se evaluará la experiencia en el rubro o actividad que se postule.

El proceso de evaluación y selección de los proyectos, será tarea del Centro de Apoyo al Microempresario (CEAM), de la Universidad de la Frontera. El CEAM revisará los proyectos declarados admisibles, asignando puntajes a cada uno de ellos, de la cual saldrá la nómina de proyectos seleccionables. El CEAM tendrá entre sus facultades el declarar inadmisibles si los valores asociados al cálculo de los costos de las inversiones no corresponden a precios del mercado local y/o regional. Este organismo aprobará el otorgamiento de los incentivos de acuerdo al puntaje que se obtenga de la evaluación, en forma decreciente hasta la entrega total de los recursos y propondrá al señor Alcalde la Adjudicación de los fondos.

### **3.7.9 Características Beneficiarios del Programa Fomento Productivo**

Los beneficiarios del programa son personas naturales o jurídicas que están desarrollando una actividad lucrativa o requieren de la asesoría para hacerlo, dentro del área urbana de la comuna de Temuco.

En este estudio, se tomarán a los beneficiarios que cuenten con patente y que hayan recibido a lo menos una vez capacitación en el año 2011.

Cuando se menciona a los beneficiarios, hablamos de *microempresarios*, que son todos en aquellos casos en donde las personas buscan el mayor desarrollo de su negocio y mejorar su situación económica, a través de la implementación de nuevos proyectos, como es el caso de aquellos que postulan a programas, capacitaciones, fondos Concursables, etc.

# **CAPÍTULO IV**

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Luego de la base teórica expuesto en el capítulo anterior, a continuación se realizara el trabajo de campo. En este sentido, se plantea la metodología que se utilizara para la investigación para alcanzar los objetivos. Se describirá las características del diseño metodológico, las fuentes de datos representadas en la muestra o sujetos de estudio, los instrumentos empleados para la recopilación de datos y los procedimientos de trabajo.

### 4.1 Tipo de Investigación

Para evaluar a los usuarios capacitados del Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, y si existe algún impacto en el incremento de sus ventas, se planteo un *Estudio Descriptivo*, de enfoque cuantitativo porque se recolectarán datos de los usuarios del programa, realizando un análisis y medición de los datos.

Este estudio descriptivo nos permitió medir de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren, además una vez conocidos los factores causales del desconocimiento de cómo evaluar las capacitaciones y del incremento en las ventas, se intentará describir el fenómeno con claridad, para que a partir de éste conocimiento básico, se diseñe un modelo de comportamiento que genere un impacto positivo a los usuarios del Programa Fomento Productivo.

A si mismo tiene un enfoque cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de la encuesta que se aplicará a los usuarios capacitados del programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco. En relación a las variables que se utilizaron en esta investigación son Variable Cuantitativas, ya que los datos obtenidos por la encuesta se expresan en cantidad numérica.

## 4.2 Descripción de la fuente de los Datos

En esta investigación se utilizó la base de datos actualizada hasta Agosto del 2012 de alrededor de 875 Microempresarios y Emprendedores, la cual está compuesta con información personal de los usuarios del Programa Fomento Productivo, pertenecientes a la Unidad de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Temuco de la capital regional.

En esta investigación de un Universo de 875 Usuarios del Programa Fomento Productivo, la Población fue de 124 Microempresarios con Patente en el 2011.

Los criterios de selección de la muestra para este estudio fueron los siguientes; Microempresarios con capacitación al menos una vez en el año 2011, mínimo 2 horas de capacitación, y que pertenezca algún rubro señalado Alimentación, Corte y Confección, Muebles, Servicios y Otros. En base a estos criterios de selección, el número de personas en total son 26, de las cuales solo 16 personas contestaron la encuesta y fueron evaluadas, en conclusión la muestra de esta investigación queda en 15 Microempresarios.

## 4.3 Modelo o Técnica para la obtención de Datos

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue la encuesta. Las preguntas que se realizaron en la encuesta fueron preguntar cerradas y abiertas de las cuales, las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser Dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuestas. En cambio las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito.

La encuesta se estructuró de la siguiente manera:

- **Primer Ítems:** Antecedentes Generales compuesta por 10 preguntas
- **Segundo Ítems:** Antecedentes Productivos consta de 8 preguntas
- **Tercer Ítems:** 13 Preguntas de Alternativas Cerradas y Abiertas



**Encuesta Universidad de la Frontera**

Fecha:

**ANTECEDENTES GENERALES**

Nombre	
Rut	
Estado Civil	(1) Casado ___ (2) Soltero ___ (3) Otro ___
Edad	(1) 18-30 ___ (2) 31-40 ___ (3) 41-50 ___ (4) 50 y mas ___
Nivel educacional	(1) B.I ___ (2) B.C ___ (3) M.I ___ (4) M.C ___ (5) T.I ___ (6) T.C ___ (7) U.I ___ (8) U.C ___
Dirección	
Fono / E-Mail	
Integrantes Familiares	
¿Jefe de Hogar?	(1) SI ___ (2) NO ___
¿Casa Propia?	(1) SI ___ (2) NO ___ (3) ARRENDADA ___

**ANTECEDENTES PRODUCTIVOS**

<b>Rubro</b>		
Muebles(1)	<input type="text"/>	Que Tipo? <input type="text"/>
Corte y Confección(2)	<input type="text"/>	Que Tipo? <input type="text"/>
Alimentos(3)	<input type="text"/>	Que Tipo? <input type="text"/>
Servicios(4)	<input type="text"/>	Cual? <input type="text"/>
Otro(5)	<input type="text"/>	Cual? <input type="text"/>
<b>Ingreso</b>		
Ventas Mensual Promedio	<input type="text"/>	
<b>Costos</b>		
Costos Mensual Promedio	<input type="text"/>	
<b>Experiencia en el Rubro</b>		
Como Microempresario	<input type="text"/> Cuanto tiempo?	<input type="text"/>
<p>B.I=Básica Incompleta                  B.C= Básica Completa                  M.I=Media Incompleta                  M.C=Media Completa                  T.I=Técnica Incompleta                  T.C= Técnica Completa                  U.I= Universitaria Incompleta                  U.C=Universitaria Completa</p>		

1. ¿Estas satisfecho(a) con la capacitación que recibiste en el curso?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿El tutor o Profesor del curso de capacitación explico de manera clara los contenidos?

\_\_\_ Muy de Acuerdo

\_\_\_ De Acuerdo

\_\_\_ Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

\_\_\_ En Desacuerdo

\_\_\_ Muy en Desacuerdo

3. ¿El lugar físico es apropiado para la capacitación?

\_\_\_ Muy Bueno

\_\_\_ Bueno

\_\_\_ Ni bueno, ni Malo

\_\_\_ Malo

\_\_\_ Muy Malo

4. ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido durante el 2012?

\_\_\_ Una capacitación

\_\_\_ Dos capacitaciones

\_\_\_ Tres capacitaciones

\_\_\_ Más de 4 capacitaciones

\_\_\_ Ninguna

**5. ¿Cuántas horas de Capacitación haz tenido en el 2012?**

\_\_\_\_ 2-6 Hrs      \_\_\_\_ 7-11 Hrs      \_\_\_\_ 12-16 Hrs      \_\_\_\_ Mas de 17 Hrs  
\_\_\_\_ Ninguna

**6. ¿La capacitación que usted recibió fue relacionado con el rubro de su Microempresa?**

\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_ No

**7. ¿Los conocimientos aprendidos en la capacitación lo esta aplicando a su Microempresa?**

\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_ No

**8. El área en el que usted se capacito es**

\_\_\_\_ Comercialización y Ventas      \_\_\_\_ Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_ Comercio  
\_\_\_\_ Contabilidad

**9. ¿Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2011?( si la respuesta es si señale el nombre del programa o entidad)**

Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

¿Qué tipo? \_\_\_\_\_

**10. ¿Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2012?( si la respuesta es si señale el nombre del programa o entidad)**

Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

¿Qué \_\_\_\_\_ tipo? \_\_\_\_\_

**11. ¿Usted tenía experiencia en el rubro antes de la capacitación?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**12. ¿Usted tenía conocimientos (teórico) en el rubro antes de la capacitación?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Qué tipo?(Curso-Taller) \_\_\_\_\_

**13. ¿Cree usted que la capacitación recibida ha mejorado sus ventas?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

### Fundamento de las preguntas en la Encuestas

Variables	Modelo	Pregunta
<p><i>Satisfacción</i> de los alumnos con respecto a la formación que acaba de recibir. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras</p>	<p>Esta pregunta fue elaborada en base al modelo de Kirkpatrick (Nivel 1 <i>Reacción</i>), utilizando el Criterio interno, el cual mide la satisfacción y el aprendizaje de los participantes</p>	<p><b>1.- ¿Estas satisfecho(a) con la capacitación que recibiste en el curso?</b></p>
<p>El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: <i>la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos.</i></p>	<p>Esta pregunta fue elaborada en base al modelo de Kirkpatrick (Nivel 1 <i>Reacción</i>), utilizando el Criterio interno, el cual mide la satisfacción y el aprendizaje de los participantes</p>	<p><b>2.- ¿El tutor o Profesor del curso de capacitación explico de manera clara los contenidos?</b></p>
<p>El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: <i>lo apropiado de las instalaciones</i></p>	<p>Esta pregunta fue elaborada en base al modelo de Kirkpatrick (Nivel 1 <i>Reacción</i>), utilizando el Criterio interno, el cual mide la satisfacción y el aprendizaje de los participantes</p>	<p><b>3.- ¿El lugar físico es apropiado para la capacitación?</b></p>

Medir si el Microempresario realizo capacitación en el 2012	Esta pregunta fue elaborada en base a los objetivos específicos.	<b>4.- ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido durante el 2012?</b>
Medir cuantas horas de capacitación realizo el Microempresario en el 2012	Esta pregunta fue elaborada en base a los objetivos específicos.	<b>5.- ¿Cuántas horas de Capacitación ha tenido en el 2012?</b>
Medir si la capacitación que recibió la persona estaba relacionada con el rubro de su Microempresa	Esta pregunta fue elabora en base al modelo de Kirkpatrick ( Nivel 3 Comportamiento), utilizando el Criterio Externo, el cual mide la adquisición de habilidades y proporcionan información para la toma de decisiones	<b>6.- ¿La capacitación que usted recibió fue relacionado con el rubro de su Microempresa?</b>
Medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos.	Esta pregunta fue elaborada en base al modelo de Kirkpatrick (Nivel 3 Comportamiento), utilizando el Criterio externo, el cual mide la adquisición de habilidades y proporcionan información para la toma de decisiones	<b>7.- ¿Los conocimientos aprendidos en la capacitación los esta aplicando a su microempresa o emprendimiento?</b>
Identificar el área de capacitación de los Microempresarios.	Esta pregunta fue elaborada en base a la respuesta a los objetivos específicos.	<b>8.-El área en el que usted se capacito</b>
Identificar los tipos de ayuda que han recibido los	Esta pregunta fue elaborada en base a la respuesta a los	<b>9.-¿Ha recibido ayuda financiera de algún</b>

Microempresarios en el 2011 objetivos específicos.

**programa o otra entidad en el 2011?( si la respuesta es si señale el nombre del programa o entidad)**

Identificar los tipos de ayuda que han recibido los Microempresarios en el 2012 Esta pregunta fue elaborada en base a la respuesta a los objetivos específicos.

**10.- ¿Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2012?( si la respuesta es si señale el nombre del programa o entidad)**

Identificar las habilidades en base a la experiencia de los Microempresarios. Esta pregunta fue elaborada en base a la respuesta a los objetivos específicos.

**11.- ¿Usted tenía experiencia en el rubro antes de la capacitación?**

Identificar los conocimientos (teóricos) de los Microempresarios. Esta pregunta fue elaborada en base a la respuesta a los objetivos específicos.

**12.- ¿Usted tenía conocimientos (teórico) en el rubro antes de la capacitación?**

Identificar si la capacitación ayudo a mejorar las ventas. Esta pregunta fue elaborada en base a la respuesta a los objetivos específicos.

**13.- ¿Cree usted que la capacitación recibida ha mejorado sus ventas?**

#### 4.4 Modelo para Analizar los Datos

El modelo que se utilizó para este análisis de los datos de la investigación es el Modelo de Kirkpatrick que es un modelo de evaluación que presenta 4 niveles: *reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados*. En este modelo se hace énfasis en cambiar el enfoque tradicional, donde los esfuerzos están dirigidos a evaluar las capacitaciones.

Es entonces cuando surgen preguntas como: ¿en qué debo enfocarme? , ¿Que debo evaluar en un curso?, ¿Cómo saber si somos eficientes? , ¿Cómo obtener información suficiente para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas? , ¿Cómo saber si el dinero invertido en el área de capacitaciones realmente está retornado y de qué forma, en qué proporción? .El modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick pretende resolver las preguntas antes expuestas y dicho modelo es reflejado en la encuesta que se realizó a los 50 individuos.

Además en este estudio para medir si la capacitación es efectiva y si influye en el incremento de las ventas se utilizó el Método ROI

El índice financiero ROI es una comparación de beneficios y costos expresado como un porcentaje de la inversión inicial. En otras palabras, es una manera de descubrir si la capacitación cumple con sus metas, justificando sus costos<sup>10</sup>. La fórmula ampliamente conocida en las finanzas es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Existe actualmente la necesidad de demostrar la efectividad de las diferentes áreas en una empresa, y el área de recursos humanos, específicamente la capacitación de los empleados, no es la excepción.

Un índice financiero capaz de medir esto es el ROI (return-on-investment o retorno de la inversión). Diferentes estudios han demostrado que la relación entre causa y efecto en los programas de capacitación puede ser medida por medio del ROI, siguiendo un esquema

<sup>10</sup>Byben Worthen 2002,CIO Magazine



predeterminado que incluye como factor clave el aislamiento de los efectos de capacitación de los otros factores de influencia en el crecimiento económico. (Schirmer, 2005). Como se menciona anteriormente este índice es aplicado especialmente a las empresas y organizaciones, para determinar si la inversión que se hace en capacitaciones tiene resultados positivos, para este estudio demostrar si la capacitación tiene un impacto en el incremento de las ventas de los microempresarios, es bastante difícil, ya que para poder analizar si la capacitación ayudo a incrementar las ventas se debería realizar un seguimiento a cada Microempresario verificando ventas mensuales, costos fijos y variables etc. es por esto que lamentablemente no se podrá determinar numéricamente si la capacitación incremento las ventas en los microempresarios.

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS DE DATOS**

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS

Luego de recopilar la información y haber efectuado la encuesta a los Microempresarios del Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, se procede a interpretar y analizar los datos arrojados por dicha encuesta.

Según el criterio de selección para la obtención de la muestra quedó 26 personas a encuestar estos componen el Censo, de las cuales sólo 15 personas contestaron la encuesta, lo que refleja el 58% del total. A continuación se presentarán las tablas junto con los gráficos de cada pregunta que compone la encuesta.

### 5.1 INTERPRETACION DE PREGUNTAS DE ITEM ANTECEDENTES GENERALES

#### 5.1.1 Estado Civil

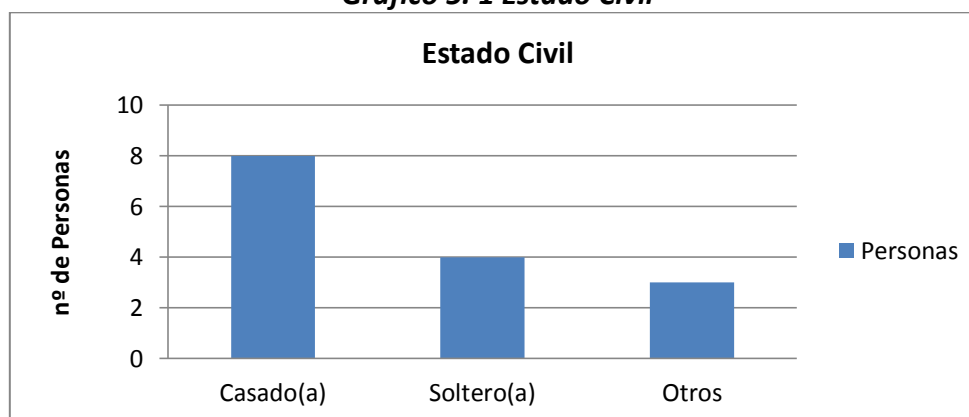
La pregunta Estado Civil refleja que de un total de 15 personas, sólo ocho personas están casadas(os) que corresponden el 53,3%, cuatro personas son solteras(o) que representan el 26,6% , y el 20,3% contesta Otros Estado Civil.

**Tabla 5. 1 Estado Civil**

Resumen Pregunta 3 (Estado Civil)	
CODIGO	PERSONAS
Casado(a)	8
Soltero(a)	4
Otros	3
n(Total)	15

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico 5. 1 Estado Civil**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.2 Edad

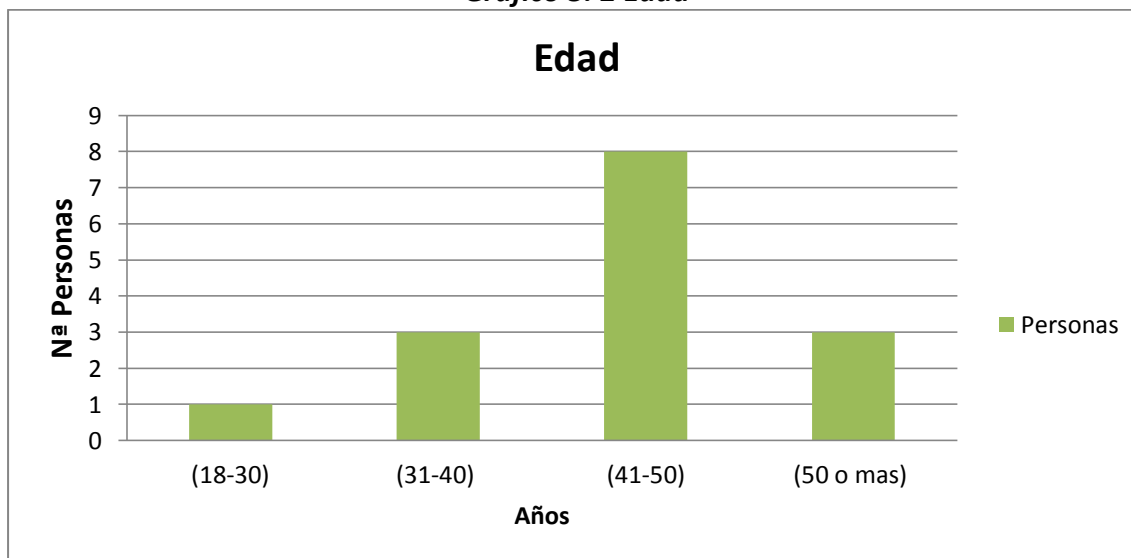
La pregunta Edad en esta encuesta se dividió en 4 tipos de rango \* (18-30) Años, \* (31-40) Años, \* (41-50) Años, \* (50 o más) Años, los cuales muestran los siguientes resultados : Solo(a) una persona está en la categoría (18- 30 Años) lo(a) que corresponde a un 6,6% , tres personas están en la segunda categoría que representan un 20% ,ocho personas pertenecen a la categoría numero 3 de 41- 50 Años que representan un 53,3%, y solo tres personas tiene más de 50 Años.

**Tabla 5. 2 Edad**

Resumen Pregunta 4 (Edad)	
CODIGO	PERSONAS
18-30 Años	1
31-40 Años	3
41-50 Años	8
50 o mas	3
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 2 Edad**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.3 Nivel Educativo

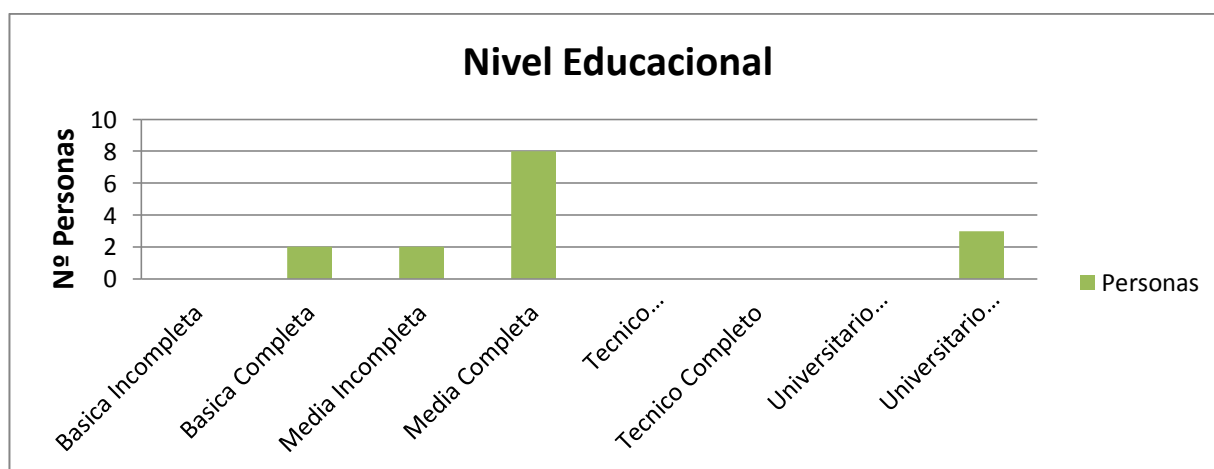
En relación al Nivel Educación, podemos decir que esta pregunta se dividió en 8 tipos de respuestas identificándolas en categorías, partiendo desde el Nivel Básico Incompleto hasta Universitario Completa. Podemos concluir lo siguiente: Dos personas se encuentran en la categoría Básica Completa que corresponden al 13,3%, lo mismo ocurre con la categoría Media Incompleta, ocho personas tienen Enseñanza Media Completa lo que representa un 53,3% del total, y solo tres personas están en la categoría Universitario Completo alcanzando un 20%.

**Tabla 5. 3 Nivel Educativo**

Resumen Pregunta 5 (Nivel Educativo)	
NIVEL EDUCACIONAL	PERSONAS
Básica Incompleta	0
Básica Completa	2
Media Incompleta	2
Media Completa	8
Técnico Incompleto	0
Técnico Completo	0
Universitario Incompleto	0
Universitario Completo	3
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 3 Nivel Educativo**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.4 Integrantes del Grupo Familiar

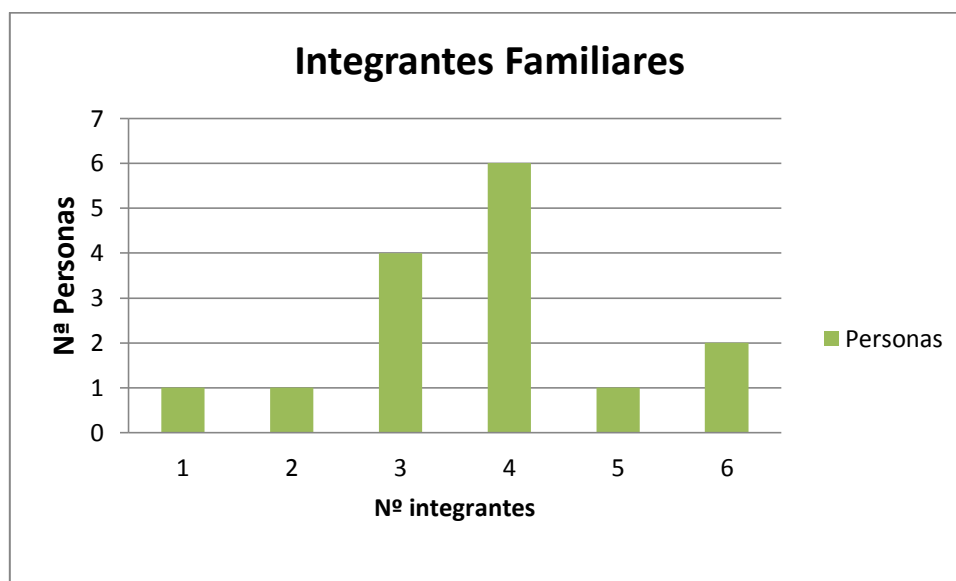
La pregunta número ocho está relacionado con la cantidad de integrantes que posee la familia del Microempresario(a) los resultados fueron los siguientes: seis personas constituyen un Hogar de cuatro personas (incluyéndolo(a)) lo que corresponde a un 40% , el resto de los Microempresarios encuestados varían con un diferencia mínima.

**Tabla 5. 4 Integrantes del Grupo Familiar**

Resumen Pregunta 8 (Integrantes Familiares)	
Nº PERSONAS	PERSONAS
1	1
2	1
3	4
4	6
5	1
6	2
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 4 Integrantes del Grupo Familiar**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.5 Jefe de Hogar

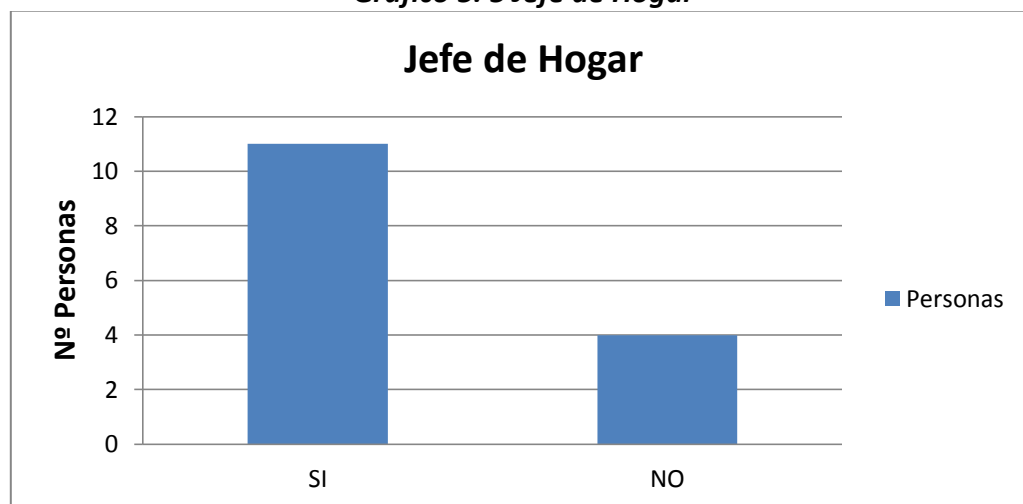
En la encuesta, la pregunta Jefe de hogar tiene como respuesta Si o No. La pregunta indica los resultado: el 73,3% del las personas es jefe de hogar lo que corresponde a once Microempresarios(as), y solo cuatro Microempresarios(as) no son jefe de hogar alcanzando un 26,7% del total.

**Tabla 5. 5 Jefe de Hogar**

Resumen Pregunta 9 (Jefe de Hogar)	
CODIGO	PERSONAS
SI	11
NO	4
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 5 Jefe de Hogar**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.6 Casa Propia

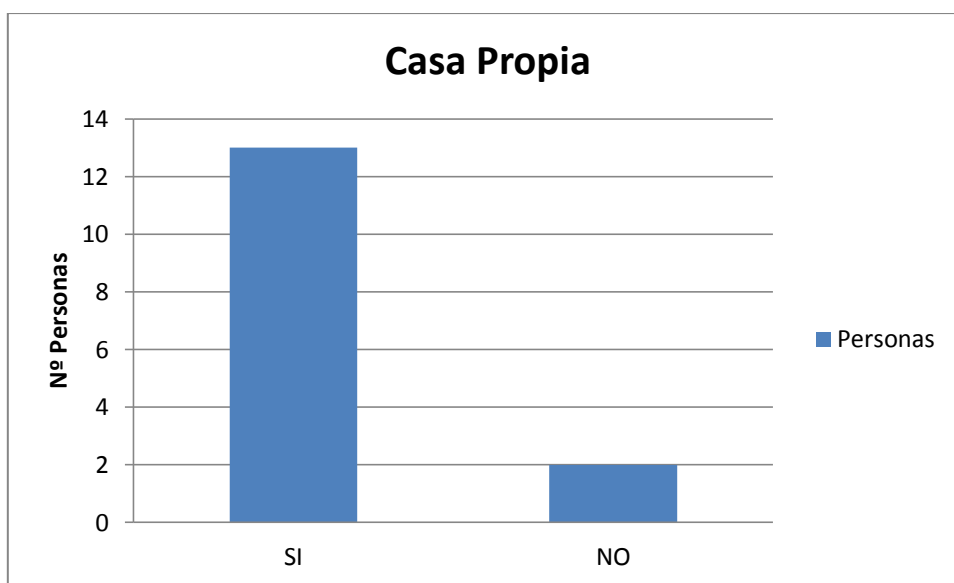
La pregunta casa propia al igual que la pregunta jefe de hogar tiene como respuesta Si o No, esta pregunta muestra los siguientes resultados: trece personas tienen casa propia lo que representa un 86,6%, y solo 2 personas no poseen casa propia que corresponden a 13,3 %.

**Tabla 5. 6 Casa Propia**

Resumen Pregunta 10 (Casa Propia)	
CODIGO	PERSONAS
SI	13
NO	2
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 6 Casa Propia**



Fuente: Elaboración Propia



## 5.2 INTERPRETACIÓN DE PREGUNTAS DEL ÍTEM ANTECEDENTES PRODUCTIVOS

### 5.2.1 Rubro

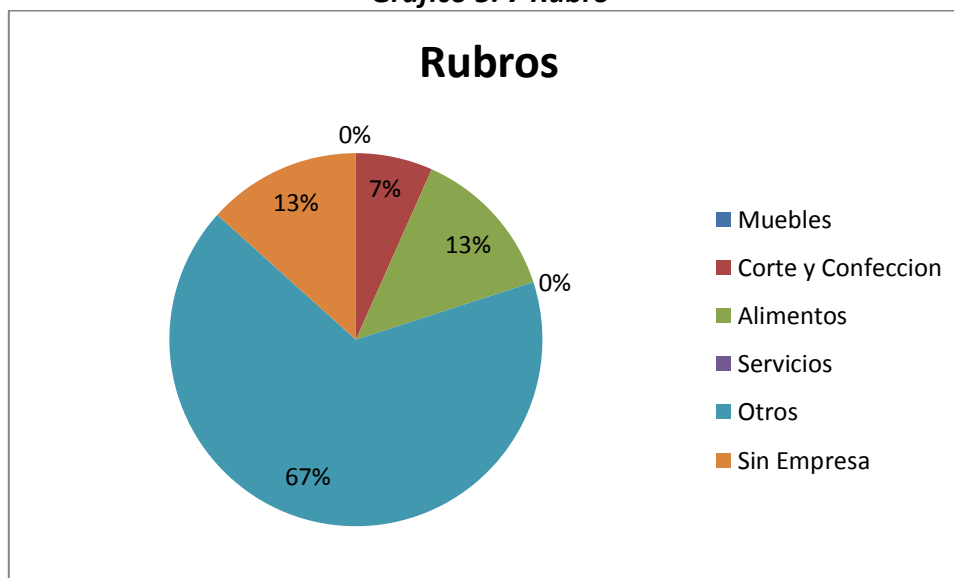
La pregunta rubro se divide en cinco tipos de los cuales esta: Muebles, Corte y Confección, Alimentos, Servicios y Otros. Los resultados son los siguientes: Diez personas marcaron la opción de otros rubros como por ejemplo almacenes, apicultura etc. Sólo dos personas tienen alimentación como rubro y una sola persona corte y confección.

**Tabla 5. 7 Rubro**

Resumen Pregunta 1 (Rubro)	
<b>CODIGO</b>	<b>PERSONAS</b>
Muebles	0
Corte y Confección	1
Alimentos	2
Servicios	0
Otros	10
Sin Empresa	2
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 7 Rubro**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.2 Ventas Mensuales Promedio

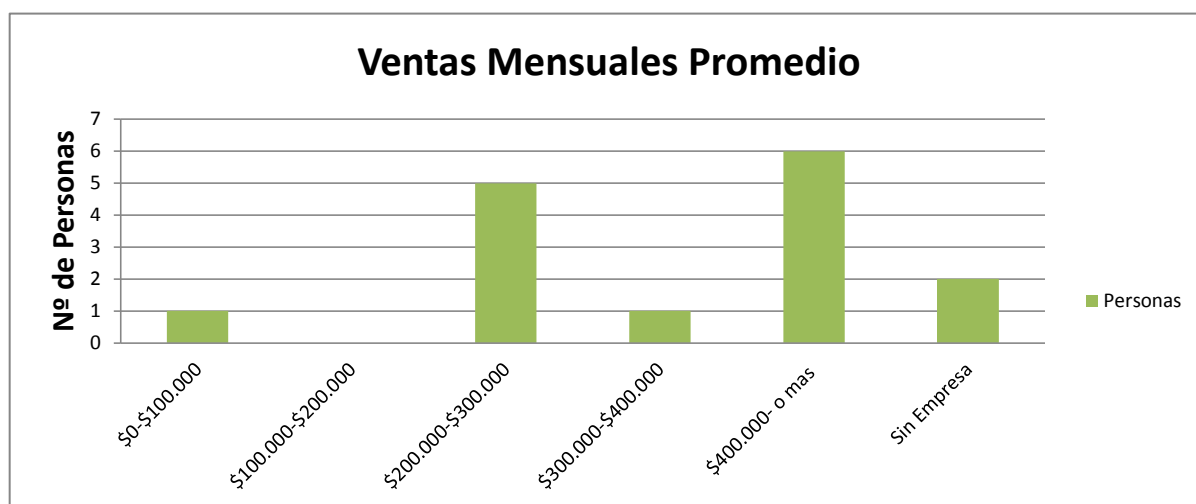
En relación a las ventas mensuales promedios, como la mayoría de las respuestas de los microempresarios no coincidían en un mismo valor, se efectúa las ventas en categorías para una mejor interpretación y análisis: desde \$0- \$100.000, \$ 100.000-\$200.000, \$200.000- \$300.000, \$300.000-\$400.000, \$400.000 o más y Sin empresa. Esta tabla indica los siguientes resultados: sólo una persona alcanza sus ventas entre \$0-\$100.000, también una entre \$300.000- \$400.000 lo que corresponden a un 6,6%, cinco personas se encuentran en la categoría de \$200.000-\$300.000 representando un 33,3%, y seis personas alcanza un nivel de ventas de \$400.000- o más, al igual que en la pregunta anterior dos personas fueron entrevista lo que a esa fecha se encontraban sin su empresa.

**Tabla 5. 8 Ventas Mensuales Promedio**

Resumen Pregunta 2 (Ventas Mensuales Promedio)	
CODIGO	PERSONAS
\$0-\$100.000	1
\$100.000-\$200.000	0
\$200.000-\$300.000	5
\$300.000-\$400.000	1
\$400.000 o mas	6
Sin Empresa	2
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 8 Ventas Mensual Promedio**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3 Costos Promedio Mensuales

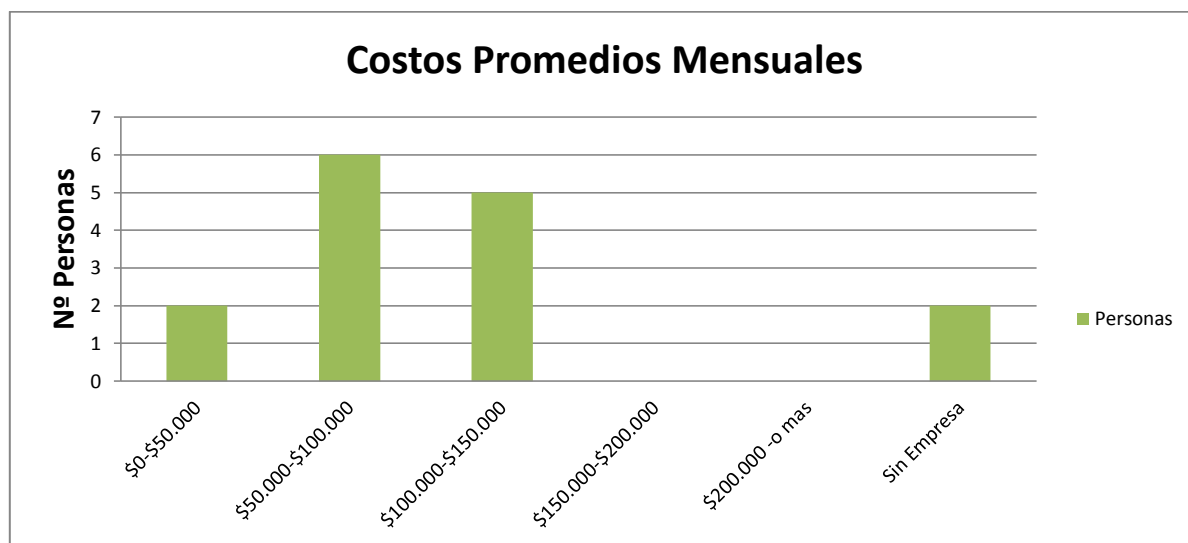
Al igual que la pregunta anterior, al encuestar a los Microempresarios no coinciden todos en un mismo costo, por lo que se efectúa los costos en categoría para una mejor interpretación y análisis quedando de la siguiente: \$0- \$50.00, \$50.000-\$100.000, \$100.000-\$150.000, \$150.000-\$200.000, \$200.000 o más y Sin Empresa. Los resultados son los siguientes: dos personas tiene costos entre \$0-\$50.000 lo que corresponde a un 13,3%, seis personas están entre \$50.000-\$100.000 lo que representan un 40% y cinco entre \$100.000-\$150.000 como ya hemos mencionado anteriormente dos personas no tienen empresa.

**Tabla 5. 9 Costos Promedio Mensual**

Resumen Pregunta 3 (Costo Promedio Mensual)	
CODIGO	PERSONAS
\$0-\$50.000	2
\$50.000-\$100.000	6
\$100.000-\$150.000	5
\$150.000-\$200.000	0
\$200.000-o mas	0
Sin Empresa	2
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 9 Costos Mensual Promedio**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.4 Experiencia en el Rubro

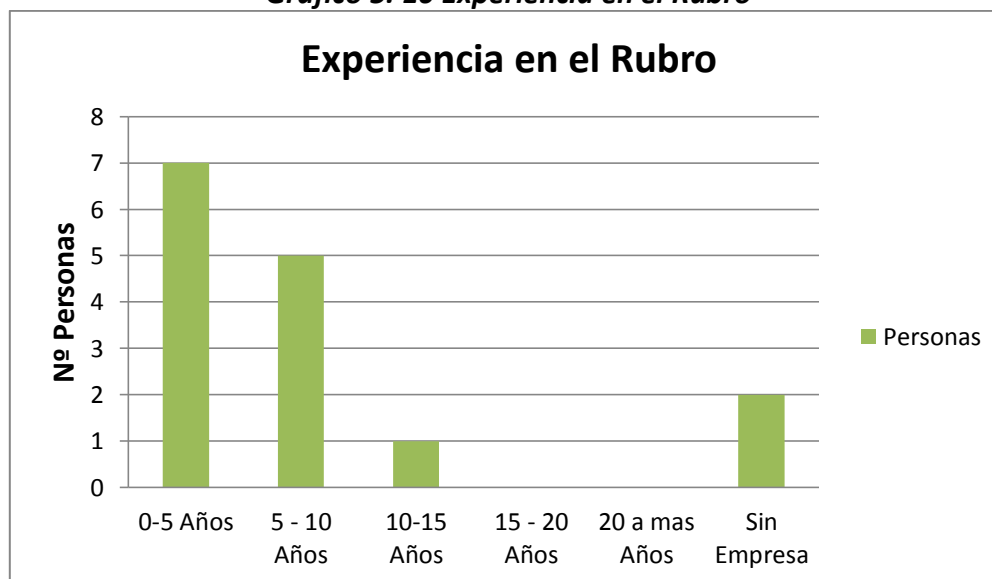
Esta pregunta está relacionada con la experiencia que tienen los Microempresarios desde sus inicios hasta la fecha de la encuesta (Diciembre del 2012), tiene como respuesta la cantidad de años. Se categorizó para su mejor interpretación quedando de la siguiente manera; 0-5 Años de Experiencia, ( 5- 10 Años), (10-15 Años), (15 – 20 Años), (20- a mas) y Sin Empresa los resultados son los siguientes: siete personas tiene una experiencia entre 0- 5 Años lo que corresponden a un 46,6%, cinco personas tienen entre 5- 10 Años de experiencia que representan un 26, 6% , y sólo una tiene una experiencia entre 10-15 Años, es decir, un 6,6%.

**Tabla 5. 10 Experiencia en el Rubro**

Resumen Pregunta 4 (Experiencia en el Rubro)	
Años	PERSONAS
0 – 5	7
5- 10	5
10-15	1
15-20	0
20 a mas	0
Sin Empresa	2
n(total)	15

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5. 10 Experiencia en el Rubro**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 INTERPRETACION DE PREGUNTAS DEL ITEM ENCUESTAS

#### 5.3.1 Satisfacción de las Capacitaciones

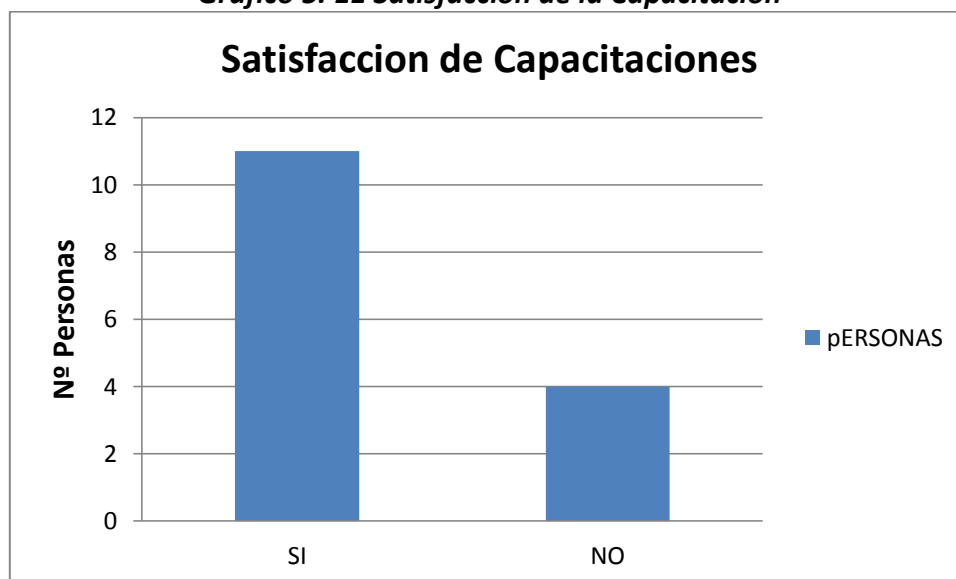
En esta pregunta, el microempresario tiene que responder si está satisfecho con la capacitación que recibió en el curso, tiene dos tipos de respuesta Si y No. Los resultados son los siguientes: once personas están satisfechas con la capacitación recibida es decir un 73,3%, y el resto no está satisfecha con la capacitación representando un 26,6%.

**Tabla 5. 11 Satisfacción de la Capacitación**

Resumen Pregunta 1 (Satisfecho con la Capacitación)	
CODIGO	PERSONAS
SI	11
NO	4
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 11 Satisfacción de la Capacitación**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.2 Claridad de los Contenidos

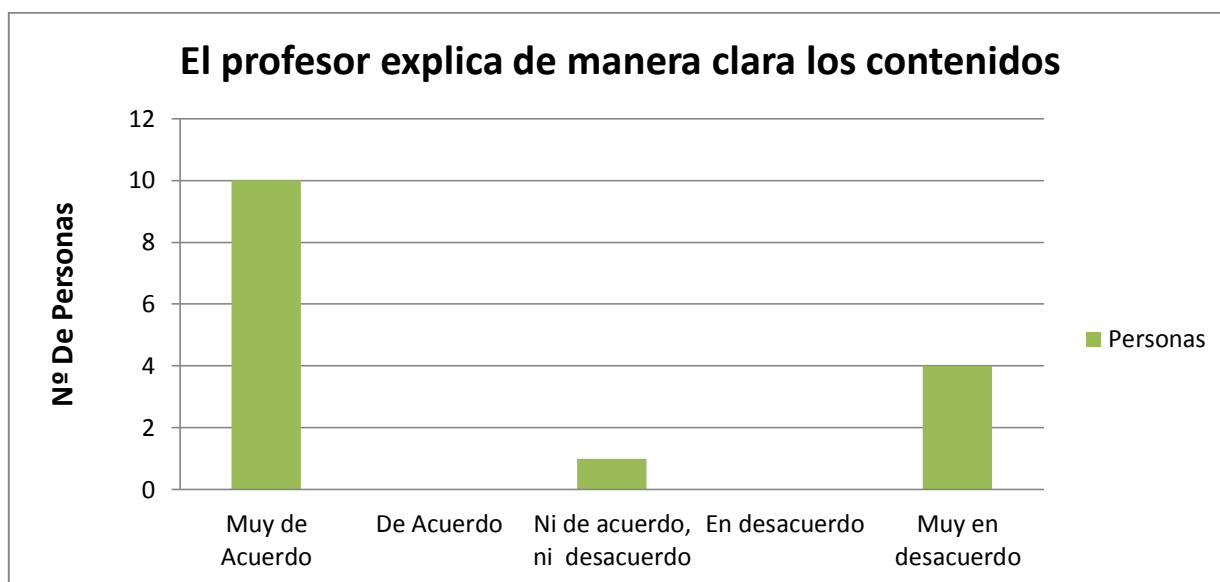
Se les pregunta a los microempresarios, si el profesor o tutor explicó de manera clara los contenidos en la capacitación, tiene cinco tipo de respuesta; muy de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo, ni Desacuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo. Los resultados indican lo siguiente: Diez personas están Muy de Acuerdo en la claridad de la explicación del profesor que corresponde al 66,6% , cuatro están muy en desacuerdo de la claridad de explicación del profesor que corresponde al 26,6% , y sólo una personas no está Ni de acuerdo ni en Desacuerdo ,es decir, representa un 6,6%.

**Tabla 5. 12 Claridad de los Contenidos**

Resumen Pregunta 2 (El Profesor explica de manera clara los contenidos)	
CODIGO	PERSONAS
Muy de Acuerdo	10
De Acuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Muy en Desacuerdo	4
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 12 Claridad de los Contenidos**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.3 Lugar Físico de la Capacitación

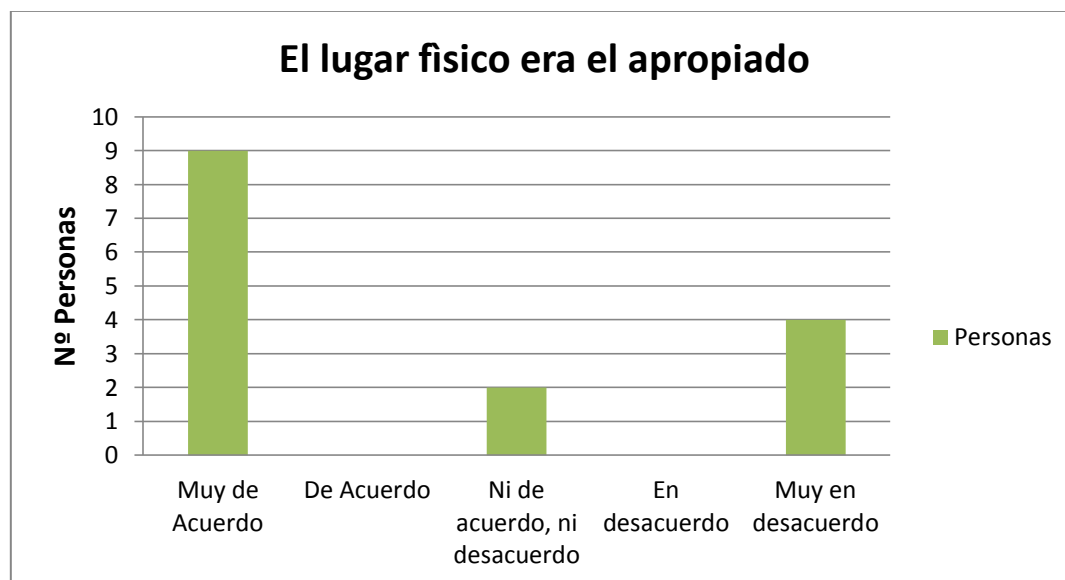
Se les pregunta si el lugar físico donde se realizó la capacitación era apropiado, tiene cinco tipos de respuestas, de las cuales se codifica numéricamente para su mejor interpretación quedando de la siguiente manera: 1 muy de Acuerdo, 2 De Acuerdo, 3 Ni de Acuerdo, ni Desacuerdo, 4 En desacuerdo y 5 Muy en desacuerdo. Los resultados muestran lo siguiente: nueve personas están de acuerdo que el lugar físico era el apropiado representando un 60%, cuatro personas no muy en desacuerdo con el lugar físico que representa un 26,6, y sólo 2 no están ni de acuerdo ni desacuerdo, es decir, 13,3%.

**Tabla 5. 13 Lugar Físico de la Capacitación**

Resumen Pregunta 3 (El lugar físico era el apropiado)	
CODIGO	PERSONAS
Muy de Acuerdo	9
De Acuerdo	0
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	4
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 13 Lugar Físico de la Capacitación**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.4 Capacitaciones en el 2012

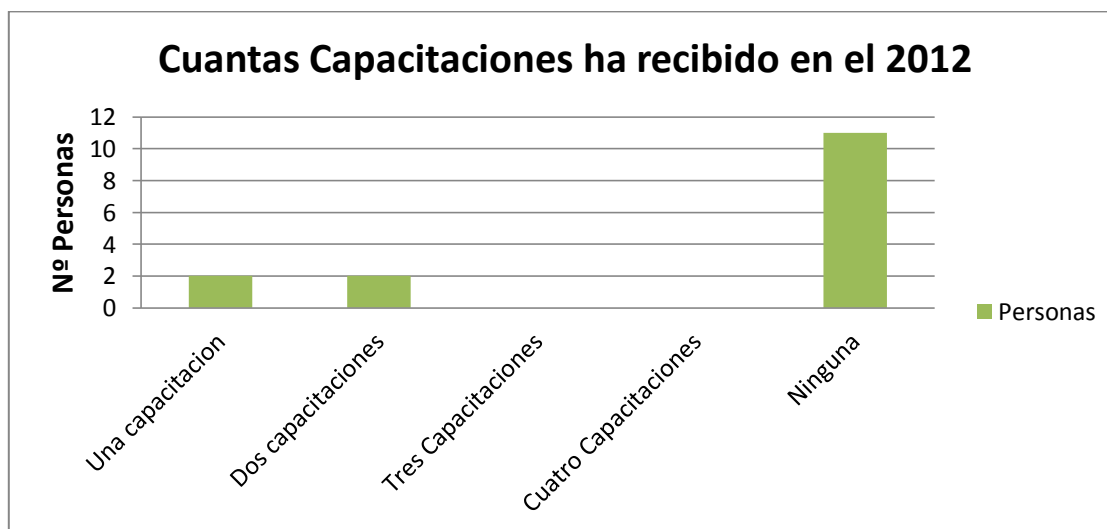
Esta pregunta tiene como objetivo saber cuántas capacitación ha tenido el microempresario(a) en el 2012, tiene 5 tipo de respuesta: (Una Capacitación), (Dos Capacitaciones), (Tres Capacitaciones), (Cuatro o más Capacitaciones) y (Ninguna). Los resultados fueron los siguientes: once personas no ha tenido capacitaciones en el 2012 representando un 73,3%, solo dos personas han tenido una capacitación, y sólo dos han tenido dos capacitaciones representando el 13,3%.

**Tabla 5. 14 Capacitaciones 2012**

Resumen Pregunta 4 (Cuántas capacitaciones ha recibido en el 2012)	
CODIGO	PERSONAS
Una Capacitación	2
Dos Capacitaciones	2
Tres Capacitaciones	0
Cuatro o mas Capacitaciones	0
Ninguna	11
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 14 Capacitaciones 2012**



Fuente: Elaboración Propia



### 5.3.5 Horas de Capacitación 2012

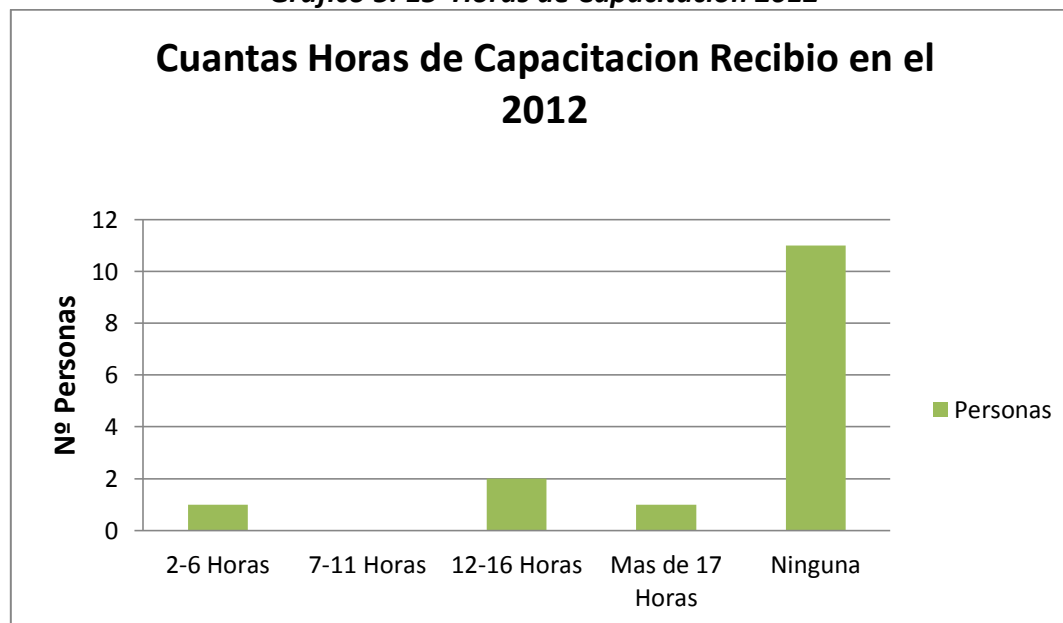
Esta pregunta tiene como objetivo saber cuántas horas de capacitación ha tenido el microempresario(a) en el 2012, tiene 5 tipos de respuesta para su mejor interpretación queda de la siguiente manera: (2-6 Horas), (7-11 Horas) (12-16 Horas), (más de 17 Horas) y (Ninguna). Los resultados fueron los siguientes: once personas no han tenido horas de capacitación en el 2012 representando un 73,3% , sólo dos personas han tenido entre 12-16 Horas de Capacitación , una persona ha tenido más de 17 Horas de capacitación, y una persona entre 2-6 Horas, que representando el 6,6% .

**Tabla 5. 15 Horas de Capacitación 2012**

Resumen Pregunta 5 (Cuántas Horas de capacitación ah recibido en el 2012)	
HORAS	PERSONAS
2-6	1
7- 11	0
12-16	2
más de 17	1
Ninguna	11
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 15 Horas de Capacitación 2012**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.6 La capacitación que usted recibió está relacionada con su rubro

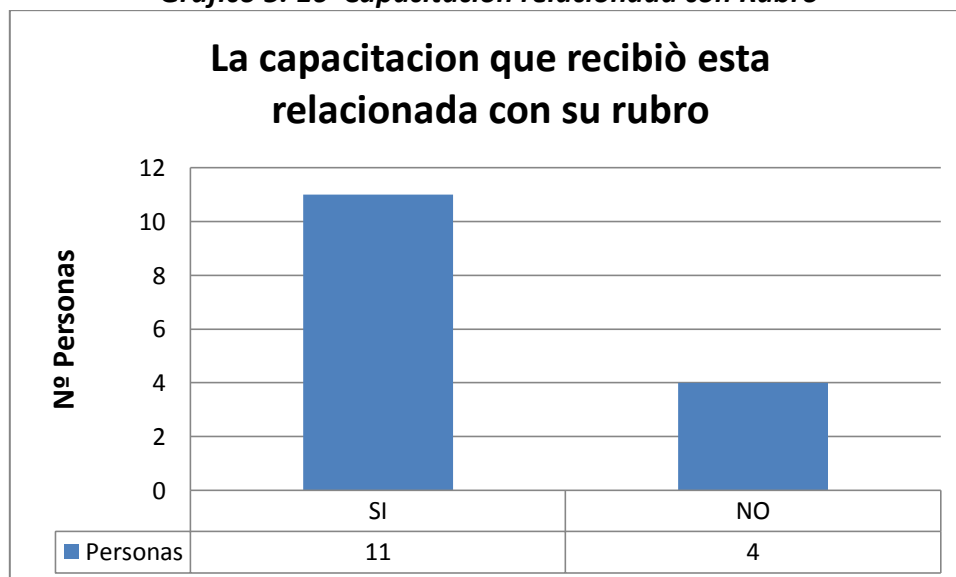
Se les pregunta a los microempresario si la capacitación que recibió está relacionada con su rubro, el encuestador tiene dos formas de responde Si o No. Los resultados nos muestran lo siguiente: once personas afirman que la capacitación que recibieron en el 2011 está relacionada con su rubro, lo que corresponde un 73,3%, y sólo cuatro personas responden que la capacitación que recibieron no está relacionada con su rubro, representando el 26,6% del total.

**Tabla 5. 16 Capacitación relacionada con Rubro**

Resumen Pregunta 6 (La capacitación que usted recibió está relacionada con su rubro)	
CODIGO	PERSONAS
SI	11
NO	4
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 16 Capacitación relacionada con Rubro**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.7 Los conocimientos aprendidos lo está aplicando a su Microempresa

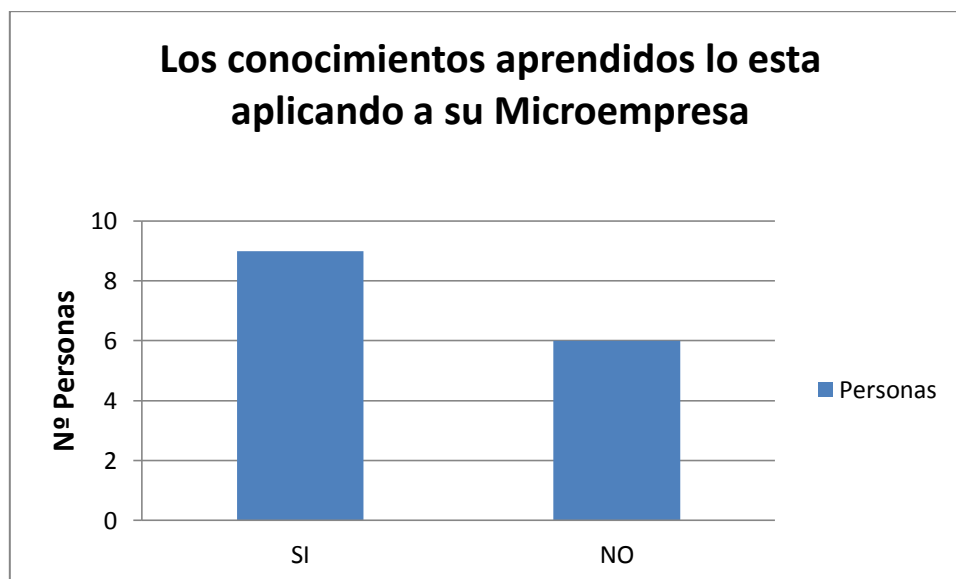
Se les pregunta a los microempresario si los conocimientos aprendidos en la capacitación los está aplicando a su microempresa, el encuestado tiene dos formas de responde Si o No. Los resultados indican lo siguiente: nueve personas responden que los conocimientos aprendidos si lo están aplicando a su microempresa, lo que representa un 60% , y seis personas responden que los conocimientos aprendidos no lo están aplicando a su microempresa.

**Tabla 5. 17 Conocimientos aplicados a la Microempresa**

Resumen Pregunta 7 (Los conocimientos aprendidos lo está aplicando a su Microempresa )	
CODIGO	PERSONAS
SI	9
NO	6
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 17 Conocimiento aplicados a la microempresa**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.8 Área de capacitación

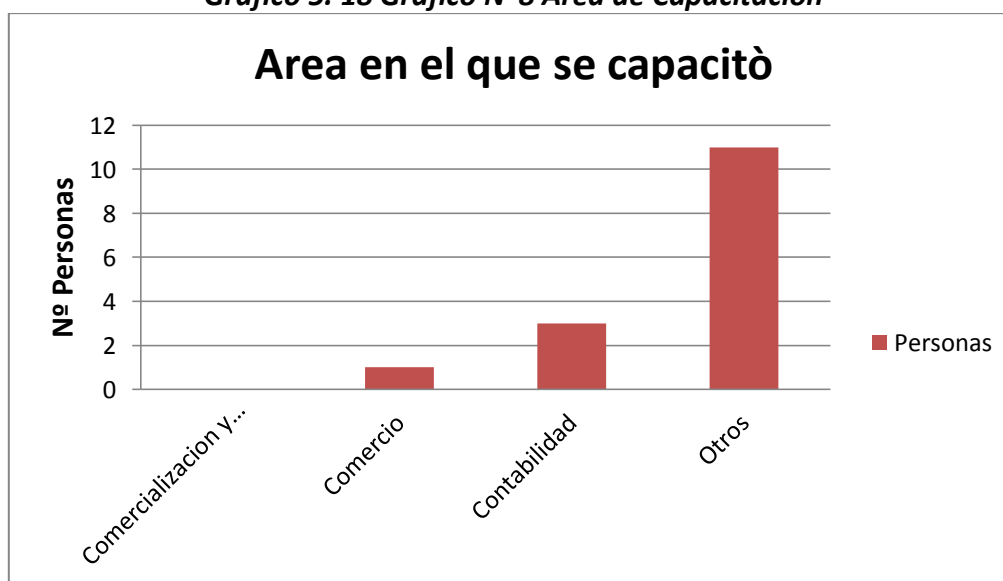
Esta pregunta tiene como objetivo saber el área en que el microempresario se capacitó en el 2011, tiene 4 tipos de respuesta: Comercialización y ventas, Comercio, Contabilidad y otros. Los resultados fueron los siguientes: once personas se capacitaron en otros cursos, representando el 73,3%, tres se capacitaron en contabilidad alcanzando un 20%, y sólo uno se capacitó en comercio representando el 6,6%.

**Tabla 5. 18 Área de Capacitación**

Resumen Pregunta 8 (El área en el que se capitulo )	
<b>CODIGO</b>	<b>PERSONAS</b>
Comercialización y Ventas	0
Comercio	1
Contabilidad	3
Otros	11
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 18 Gráfico N°8 Área de Capacitación**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.9 Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2011

Esta pregunta se refiere si el microempresario ha recibido alguna ayuda financiera de algún programa o entidad en el 2011, tiene dos tipos de respuesta Si o No. Los resultados arrojan lo siguiente: doce personas no recibieron ayuda financiera de algún programa o entidad en el 2011, representan el 80%, sólo 3 personas recibieron ayuda en el 2011, representando el 20%.

**Tabla 5. 19 Ayuda Financiera 2011**

Resumen Pregunta 9 (Ha recibido ayuda financiera de algún programa u otra entidad en el 2011?)	
CODIGO	PERSONAS
SI	3
NO	12
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 19 Ayuda Financiera 2011**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.10 Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2012

Esta pregunta se refiere si el microempresario ha recibido alguna ayuda financiera de algún programa o entidad en el 2012, tiene dos tipos de respuesta Si o No. Los resultados indican lo siguiente: catorce personas no recibieron ayuda financiera de algún programa o entidad financiera en el 2012, representando el 93,3%, y sólo una persona recibió ayuda financiera de un programa o entidad en el 2012, representando el 6,6%.

**Tabla 5. 20 Ayuda Financiera 2012**

Resumen Pregunta 10 (Ha recibido ayuda financiera de algún programa o otra entidad en el 2012)	
CODIGO	PERSONAS
SI	1
NO	14
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 20 Ayuda Financiera 2012**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.11 Usted tenía experiencia en el rubro antes de la capacitación

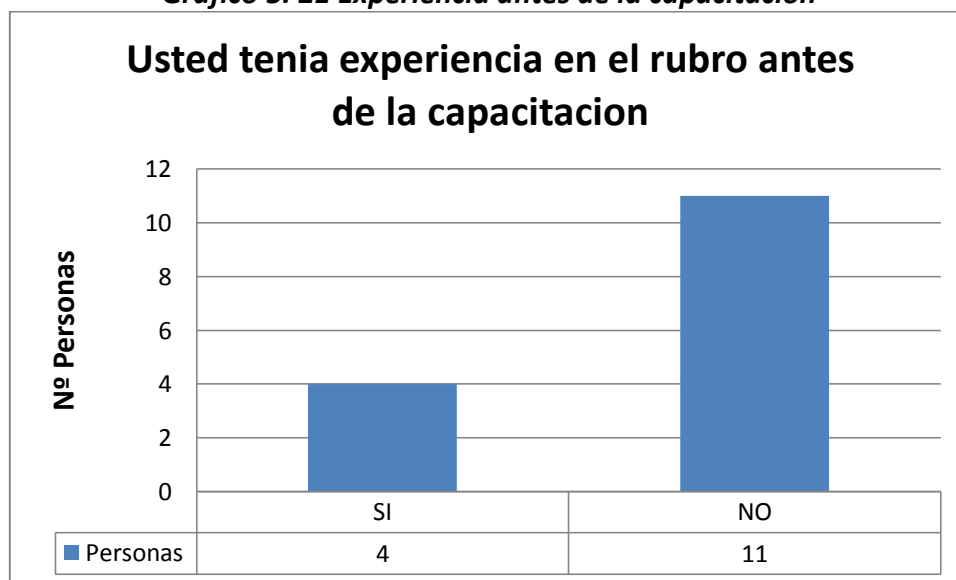
En esta pregunta, el microempresario(a) tiene que responder si el tenía experiencia en su rubro antes de la capacitación, tiene dos tipos de respuesta Si y No. Los resultados son los siguientes: once personas responden que no tenían experiencia antes de la capacitación, lo que representan el 73,3%, solo cuatro personas tenían experiencia antes de la capacitación, es decir, el 26,6%.

**Tabla 5. 21 Experiencia antes de la capacitación**

Resumen Pregunta 11 (Usted tenía experiencia en el rubro antes de la capacitación)	
CODIGO	PERSONAS
SI	4
NO	11
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 21 Experiencia antes de la capacitación**



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.12 Usted tenía conocimientos (teórico) en el rubro antes de la capacitación

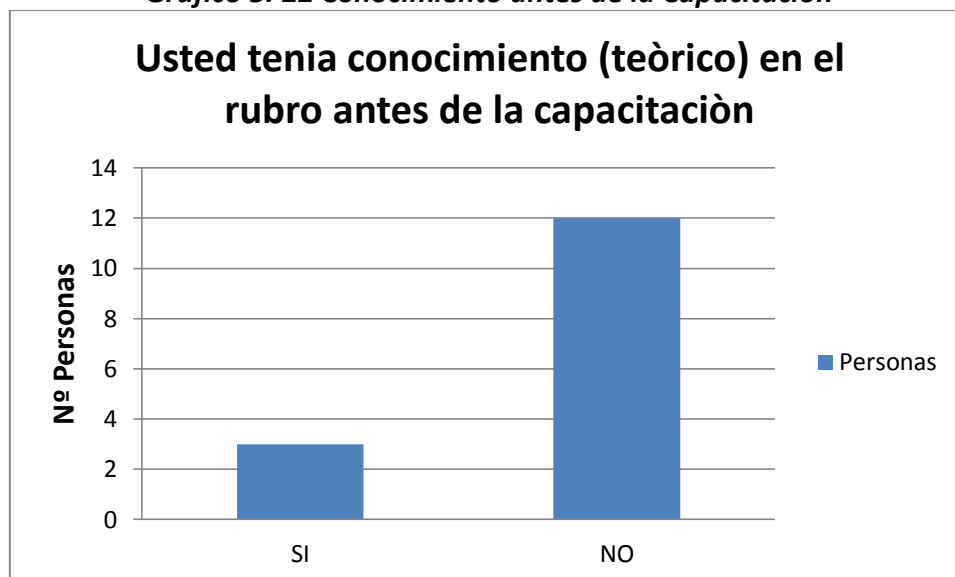
En esta pregunta, el microempresario(a) tiene que responder si el (ella) tenía conocimiento teórico sobre su rubro antes de la capacitación, tiene dos tipos de respuesta Si y No. Los resultados son los siguientes: doce personas responden que no tenían conocimiento teórico sobre el rubro antes de la capacitación, es decir, el 80%, y sólo tres personas tenían conocimiento teórico sobre el rubro antes de la capacitación, esto representando el 20% del total.

**Tabla 5. 22 Conocimiento antes de la capacitación**

Resumen Pregunta 12 (Usted tenia conocimientos (teórico) en el rubro antes de la capacitación)	
CODIGO	PERSONAS
SI	3
NO	12
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 22 Conocimiento antes de la Capacitación**



Fuente: Elaboración Propia



### 5.3.13 Cree usted que la capacitación recibida ha mejorado sus ventas

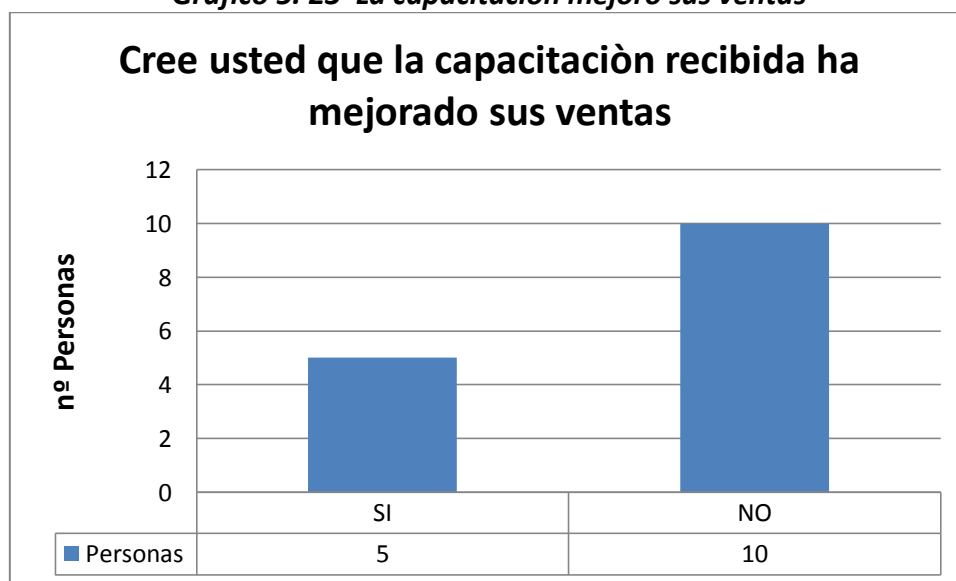
En esta pregunta, el microempresario(a) se tiene que referir si la capacitación que realizó en el 2011 mejoro sus ventas; tiene dos tipos de respuesta Si y No. Los resultados son los siguientes: diez personas responde que la capacitación no mejoro las ventas en su rubro, representando el 66,6% del total, sólo cinco personas afirman que la capacitación mejoro sus ventas lo que corresponden al 33,3%.

**Tabla 5. 23 La capacitación mejoro sus ventas**

Resumen Pregunta 13 (Cree usted que la capacitación recibida ha mejorado sus ventas)	
CODIGO	PERSONAS
SI	5
NO	10
n(total)	15

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 5. 23 La capacitación mejoro sus ventas**



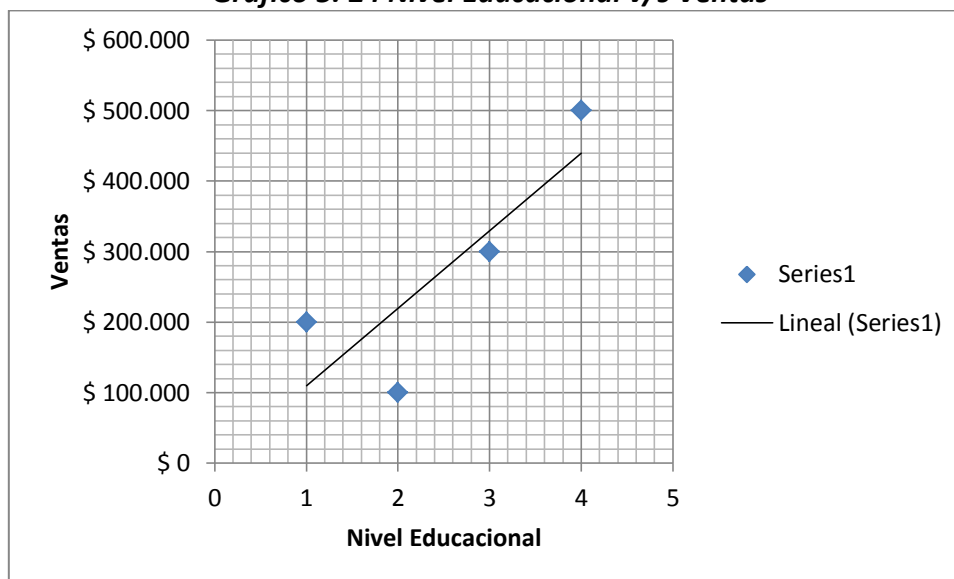
Fuente: Elaboración Propia

## 5.4 CORRELACION DE DATOS

La correlación de variables nos permite analizar la relación que existen entre dos variables, además utilizaremos el coeficiente de Pearson para una mejor interpretación, ya que este coeficiente es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatoria cuantitativa .A continuación se presentan algunas correlaciones para sustentar el estudio.

### 5.4.1 Nivel Educativo v/s Ventas Promedio 2012

**Gráfico 5. 24 Nivel Educativo v/s Ventas**



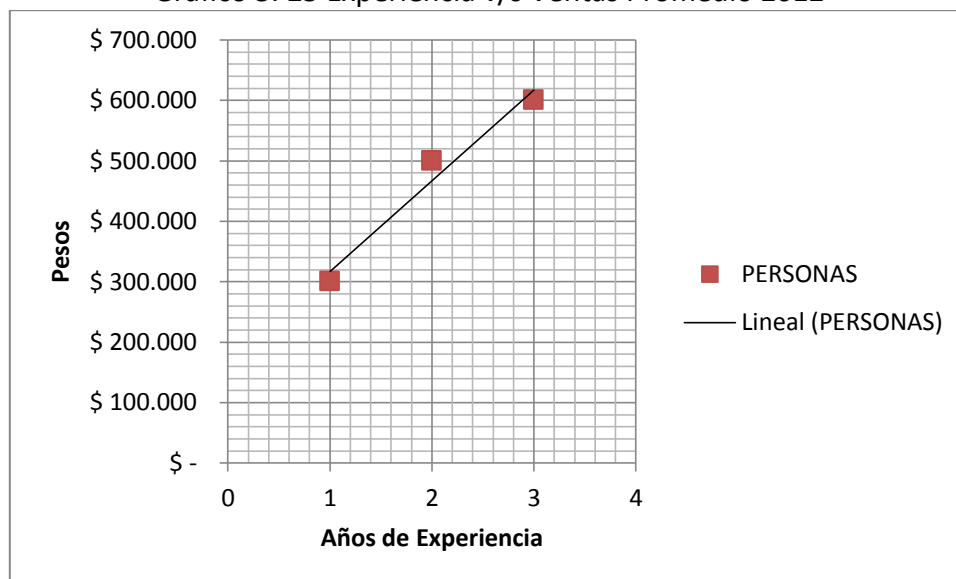
Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que el nivel educativo está codificado numéricamente para su mejor interpretación y análisis, a continuación se describe los códigos numéricos; 1 Educación Básica Completa, 2 Media Incompleta, 3 Media Completa y 4 Universitaria Completa.

La correlación que existe entre el nivel educativo y las Ventas es positiva, es decir, entre mayor nivel educativo mayor son las ventas promedio. El coeficiente de Pearson es de 83,15% de relación, es decir, que existe un alto porcentaje de correlación efectiva, entre las variables Nivel educación y Ventas.

### 5.4.2 Experiencia v/s Ventas Promedio 2012

Gráfico 5. 25 Experiencia v/s Ventas Promedio 2012



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que en el eje horizontal se encuentran la variable Años de experiencia, se codifica numéricamente para su mejor interpretación y análisis toma el valor 1 cuando el microempresario tienes entre 0 – 5 Años de experiencia, valor 2 cuando su experiencia es entre 5-10 Años y valor 3 cuando es de 10-15 Años. En el eje vertical se encuentra la variable pesos.

La correlación que existe entre la experiencia y ventas es positiva, es decir, entre mayores años de experiencia mayores serán las ventas que obtendrán los microempresarios. El coeficiente de correlación de Pearson es de 98,2% es decir, que existe un alto porcentaje de correlación efectiva, entré los años de experiencia y las ventas promedio.

**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

**PARA EL PROGRAMA FOMENTO**

**PRODUCTIVO**

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION PARA EL PROGRAMA FOMENTO PRODUCTIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE TEMUCO**

Como hemos apreciado en el análisis de datos podemos observar que existen algunas falencias y debilidades en las capacitaciones que se les entrega a los microempresarios del Programa Fomento Productivo efectuadas por la Municipalidad de Temuco, algunas de ellas son:

1. El programa Fomento Productivo no tiene criterio de selección de las personas que participan en los cursos de Capacitación, es decir participa cualquier Microempresario o Emprendedor que tenga tiempo disponible y las ganas de capacitarse.
2. El financiamiento para los cursos de capacitación son escasos
3. Los cursos de capacitación no tiene un calendario fijo, son cursos que se efectúan esporádicamente, no tienen una continuidad. Por lo tanto afecta al aprendizaje continuo del capacitado.
4. Las capacitaciones que se desarrollar no son por detección de necesidades de los Microempresarios o Emprendedores, sino que se efectúan por cumplimiento de sus objetivos o plan estratégico que tienen en el año.
5. No existe una prueba de diagnostico o test de conocimiento previo a la capacitación y tampoco al culminar la capacitación.
6. No existe un seguimiento a los usuarios capacitados.
7. No existe al momento de capacitar una clasificación de los microempresarios o emprendedores por rubro o nivel educacional etc.

Es por esto que recomendamos implementar las siguientes propuestas que ayudaran a ser más efectivas las capacitaciones que presenta el Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco.

- ✓ *Se recomienda tener conocimiento del Microempresarios antes de efectuar la capacitación es decir aparte de los antecedentes personales y productivos incorporar preguntas de interés es decir :perspectivas de su negocios, cursos de capacitación que le interesan, financiamiento etc.*
- ✓ *Se recomienda antes de efectuar las capacitaciones realizar un diagnostico, cuestionario o entrevista para detectar las necesidades que posee el Microempresario para que “no se capacite por capacitar”. Si se realiza una entrevista la idea es obtener la información a través de un dialogo entre entrevistado y funcionario. Si efectúa un cuestionario la idea es que sea de forma impresa que contenga una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, intereses, opiniones acerca de su Microempresa o Emprendimiento que desarrolla.*
- ✓ *Se recomienda diseñar un sistema de evaluación tipo cuestionario para medir la satisfacción de los usuarios y poder destacar lo positivo y negativo de los cursos impartidos con el objetivo de mejorar los cursos en el futuro.*
- ✓ *Se recomienda diseñar un cuestionario que ayude al proceso de seguimiento que se efectuara a los usuarios que ya fueron capacitados.*
- ✓ *Se recomienda que se clasifiquen los cursos de capacitación en base a los rubros de cada usuario por ejemplo si un usuario es carpintero le corresponde el rubro Muebles o bien si una persona vende torta su rubro será alimentación. El objetivo de esto es que la capacitación sea dirigida y enfocada al rubro de cada usuario.*
- ✓ *Se recomienda que se clasifiquen a los usuarios por nivel educacional para que la capacitación sea más efectiva y entendible al lenguaje de cada usuario. La idea de esto es que cada usuario indique su nivel educacional con esta información se clasifica en el curso correspondiente.*
- ✓ *Se recomienda efectuar antes de la capacitación un mini test de conocimientos con el objetivo de clasificar a los usuarios por Nivel Básico, Intermedio y Avanzado .El parámetro que se recomienda para definir en qué nivel esta es el siguiente: 0% - 33% Nivel Básico; 34% - 66% Nivel Intermedio; 67% - 100% Nivel Avanzado por ejemplo si una persona obtuvo un 25% de respuestas correcta en el test le corresponde el nivel básico etc.*

- ✓ *En base a las recomendaciones señaladas anteriormente es importante recomendar que el contenido de los cursos de capacitación sean dirigidas al rubro de cada usuario, es decir si se efectúa un curso de carpintería va dirigido a usuarios de rubro Muebles, no sería lógico que una persona que trabaja en alimentación tomara este curso.*
- ✓ *Se recomienda efectuar un seguimiento a los usuarios que recibieron capacitación, el seguimiento se debe realizar después de seis semanas de haber hecho el curso, en primera instancia el seguimiento es vía telefónica en base a este medio se realizan las preguntas del cuestionario, luego de quince semanas el seguimiento es personal para corroborar la veracidad de la información.*
- ✓ *Se recomienda que al finalizar el curso de capacitación se realice una prueba de conocimiento con el objetivo de corroborar el aprendizaje que recibieron los usuarios en el curso.*
- ✓ *Se recomienda hacer un análisis después de finalizar los cursos de capacitación con el objetivo de identificar aspectos positivos y negativos, a modo de ejemplo podría ser un FODA del curso etc.*

**CAPÍTULO VII**  
**CONCLUSIONES**



## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

Los resultados que arrojó la investigación que tiene por objetivo evaluar a los usuarios capacitados del Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, para ver si incrementas sus ventas después de recibir capacitación de dicha organización, entre los periodos del 2011 al 2012 son los siguientes:

1.- Del estudio realizado se puede desprender que el Programa Fomento Productivo no cuenta con un sistema que permita detectar necesidades reales de capacitación. La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación, dado que sirve para garantizar que los recursos existentes, sean invertidos apropiadamente en aquellas áreas donde exista una necesidad patente de capacitación.

- ✓ Esta ausencia de detección de necesidades se ve claramente, cuando los usuarios responde en un 66.6%, que el haberse capacitado no incrementa sus ventas, a pesar que el 73.3%, dice estar satisfecho con la capacitación, y que esta fue relacionada con su rubro. Estos últimos resultados, nos muestran que no hay una consideración en la profundidad y en que cantidad de horas podría el capacitado dominar su especialidad, ya sean, conocimientos, habilidades y/o actitudes. Todos estos porcentaje, dejan claro que no hubo un diagnóstico de necesidades, que permitiera establecer las áreas de capacitación que necesitan los usuarios del programa, para llevar de manera correcta su negocio.
- ✓ Podemos concluir en este punto, que los recursos existentes en el Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, que subsidian algunas iniciativas de negocios, serán beneficiosos para los usuarios de dicho programa, cuando este sea capaz de lograr algún cambio positivo, que se refleje en un mejor desempeño productivo.

2.- Otro antecedente que indica el estudio realizado, es que el diseño de la capacitación ejecutado por diversas universidades, que mantienen convenio con el Programa Fomento Productivo, cuentan con los elementos básicos que deben estar presente en el diseño, o sea,

objetivos claros ,metodologías apropiadas, profesores idóneos en los temas, evaluación de los costos involucrados en la capacitación.

- ✓ Uno de los elementos del diseño del programa de capacitación que son los contenidos, deben estar de acuerdo con la detección de necesidades. La investigación arrojó que no hay detección de necesidades, y el 40% de los capacitados responde que los conocimientos entregados en las capacitaciones recibidas, no han sido aplicados en sus negocios.
- ✓ Queda claro que por muy bueno que sea el diseño del programa que se halla plantado, sino son detectadas las necesidades de los beneficiarios que van a recibir dichos contenidos, no serán nada mas que buenas intenciones, que no arrojaran los resultados esperados , y no serán de ayuda, ni para los que lo imparten ni para quienes lo reciben.

3.- No se cuenta con instrumentos ni lineamientos técnicos, para evaluar la efectividad de cursos impartidos, ni el impacto que tienen en el incremento de sus ventas.

- ✓ No hay retroalimentación por parte de los usuarios del Programa Fomento Productivo de la Municipalidad de Temuco, que le indiquen si existe un grado de satisfacción por parte de los participantes en áreas tales como contenido, metodologías, interés en los tópicos a tratar, y si realmente sirven dichas capacitaciones a mejorar su negocio .
- ✓ No se miden los aprendizajes que seguramente los hay, y si estos han producido cambios dentro de su iniciativa de negocio, que les indiquen que el proceso de capacitación fue una buena inversión, no solo en recursos económicos, sino en la adquisición de habilidades, destrezas y conocimientos , que generen una mayor rentabilidad en su Microempresa.
- ✓ En resumen, no saben si existen cambios en el desempeño de sus negocios, producto de las capacitaciones generadas por ellos mismos.

4.- La gran cantidad de funciones que debe cumplir el Programa Fomento Productivo, y la poca dotación de profesionales encargados de los lineamientos que deben ser cumplidos en el año, deja el área de capacitación, como un programa con grandes falencias. Tales como las que revela esta investigación en la selección de los usuarios a capacitar de acuerdo a la detección de necesidades.

- ✓ La gran debilidad de los programas estatales radica precisamente es su escasa capacidad para promover emprendimientos sostenibles a largo plazo, que no se desvanezcan una vez terminada la ayuda gubernamental (Neck, 1997; Morris, 1998; Jaramillo y Parodi, 2003).
- ✓ Pareciera ser que el Programa Fomento Productivo, poseen muy buenas intenciones, pero son enormemente difusos en el diagnóstico de necesidades, y si bien son asertivos en los convenios con instituciones mejor calificadas y con prestigio en el área de capacitación, no logran rendir los frutos esperados.

5.- En relación al Índice Financiero ROI que nos ayuda a descubrir si la capacitación cumple con sus metas, más del 60% de los microempresarios capacitados aumentaron sus ventas, lo que podemos deducir que en el caso de estos microempresarios la capacitación si pudo cumplir sus metas en un pequeño porcentaje, ya que no se puede saber con certeza si el incremento de las ventas se debió especialmente a las capacitaciones, debido a que no hubo un seguimiento después de haber efectuado las capacitaciones.

**CAPÍTULO VIII**  
**BIBLIOGRAFÍA**

---

## CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA

- Bassanini, A., 2004. Improving skills for more and better jobs: does training make a difference, OECD, Brussels
- Carpintero, S. (1998). Los Programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina, El Microcrédito como la Gran Esperanza del Siglo XXI. Bilbao; Ediciones Deusto.
- Campos Ríos, G. (2003). Implicaciones Económicas del Concepto de Empleabilidad. En: Revista Aportes N° 23, Universidad Autónoma de Puebla, México, 2003.
- Castillo Holley, A. (1999). El Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. Santiago de Chile; Corporación de Investigación Tecnológica
- David Bravo, Dante Contreras y Cecilia Montera; Estudio encargado por el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la Corporación de Capacitación de ASIMET (CORCAPLAM). 1999
- Entrialgo, M. (2000). Habilidades Adquiridas y Función Empresarial. En: Iniciativa emprendedora y empresa familiar. 20 (enero-febrero), 21-29
- Fernández, M. y A. Rusque (1996). Distintos Contextos, Distintos Propósitos, Distintas Capacidades Emprendedoras. Santiago de Chile, Proyecto Alfa.
- Galloway, L.; Brown, W. (2002). Entrepreneurship Education at University: A Driver in the Creation of High Growth? In: Education and Training, vol. 44 (8/9), pp. 398-405.
- Gual, J. (1998). El Reto Social de Crear Empleo. Combatiendo el Paro en Europa. Barcelona; Ariel.
- Harper, P. (2003). Foundations of Entrepreneurship and Economic Development. New York, Routine, 267
- Heckman, J., Ichimura, H., Todd, P., 1998. Matching as an econometric evaluation estimator. Review of Economic Studies, 65 (2), 605-654.

- Heckman, J., LaLonde, R., Smith, J., 1999. The economics and econometrics of active labor market programs, en Ashenfelter, O., Cards, D. (eds.), Handbook of Labor Economics, North Holland.
- Jaramillo, M. Y S. Parodi (2003). Jóvenes Emprendedores. Evaluación de Programas de Promoción. Lima: Instituto Apoyo.
- Kantis, H., P. Angeleli Y F. Gatto (2000). Nuevos Emprendimientos y Emprendedores en Argentina: ¿De Qué Depende su Creación y Supervivencia Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador, Memorias de la V Reunión Anual de la Red PYME Mercosur, Córdoba.
- Kantis, H., M. Ishida y M. Komori (2002). Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Keane, M., Wolpin, K., 1997. The career decisions of young men. Journal of Political Economy, 105 (3), 473-522.
- Leuven, E., 2004. A review of the wage returns to private sector training. OECD, Brussels
- Machin, S., Manning, A., 1999. The causes and consequences of longterm unemployment in Europe. Volumen 3 del Handbook of Labor Economics, Capítulo 47. Elsevier Science
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea.
- Markman, G. et al (2005). Entrepreneurship and University-Based Technology Transfer. In: Journal of Business Venturing, vol. 20, pag. 241-263
- Mato Díaz, J., 2003. Estudio sobre las experiencias europeas con los instrumentos de evaluación de las políticas del mercado de trabajo. División de Desarrollo Económico, CEPAL.
- Neck, P. (1997). Desarrollo de Pequeñas Empresas. Políticas y Programas. México; Limusa.

- Prats, J. y P. Angelelli (2005). Fomento de la Actividad Emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la Formulación de Proyectos. Washington D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible.
- OIT, 2006. Chile: Superando la crisis. Mejorando el empleo. Políticas de mercado de trabajo, 2000-2005. Oficina Internacional del Trabajo
- Osvaldo Jara Gómez ,2002, Evaluación del sistema de Capacitación en Chile..Editorial Universitaria.
- Reynolds, P. y S. White (1997). The Entrepreneurial Process.Economic Growth, Men, Women and Minorities.Westport; Quorum Books.
- Timmons, J. & S. Spinelli (2004). New Venture Creation.New York; McGraw Hill.
- Varela, R. (2002). Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá; Pearson Education de Colombia, LTDA.
- Vohora, Ajay; M. Wrigth& A. Lockett (2003). Critical Junctures in the Development of University High-Tech Spinout Companies.In: ResearchPolicy, vol. 33, pp. 147-175

## Tesis

- CanessaFliess Fernando Enrique (2008) “La Capacitación Laboral en Chile y su Oportunidad de Desarrollo a través del E-Learning”. Trabajo para optar al Título de Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Federico Santa María
- María Gabriela Ruty (2007).” Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Trabajo para optar al Título Doctoral. Programa de Doctorado Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Rodrigo Candía Silva (2012). “Incorporación de las Municipalidades en la Institución Pública para el Mejoramiento de la Competitividad: Posibilidades, Justificación, Atribuciones y Modelo de Intervención”. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas publicas. Universidad de Chile.
- Kimberly Luna Juárez. (1999) “Influencia de la Capacitación y Adiestramiento en los empleados a nivel operativo, para mejorar la Productividad”, Tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresa. Universidad Francisco Marroquí, Guatemala.
- “Espinoza Intriago Nelly Monserrate, Mielles Moreira María José, Molina Mera María Gabriela, Zambrano García Evelyn Vanessa (2009). “Adecuación de un ambiente pedagógico e implementación de un plan de capacitación para emprender pequeños negocios, dirigido a los comerciantes informales de la Bahía 15 de Noviembre del cantón Chone. Periodo 2009.”. Tesis para optar al título Ingeniero Comercial. Universidad Técnica de Manabí de Ecuador.



## Sitio web

- Consultores Gestión y Economía de Organizaciones, Informe Final Evaluación de Impacto Programa Nacional de Becas del SENCE. [http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/InformeFinal\\_EvaluacionImpactoPNB2003.pdf](http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/InformeFinal_EvaluacionImpactoPNB2003.pdf).
- Santiago, Chile. Visitada el 14 de Diciembre del 2012.
- SENCE (2010). Número de Participantes Capacitados en los Programas Sence – Total País. [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=1373](http://www.sence.cl/sence/?page_id=1373). Santiago, Chile. Visitada el 10 Agosto 2012
- SENCE (2010). Inversión pública en Capacitación. [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=1373](http://www.sence.cl/sence/?page_id=1373). Santiago, Chile. Visitada el 10 Agosto 2012
- SENCE (2010). Resumen de Actividades de Capacitación ejecutadas en regiones. [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=1373](http://www.sence.cl/sence/?page_id=1373). Santiago, Chile. Visitada el 10 Agosto 2012
- SENCE (2010). Organismos Capacitadores autorizados anualmente, distribuidos por regiones. [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=1373](http://www.sence.cl/sence/?page_id=1373). Santiago, Chile. Visitada el 10 Agosto 2012
- SENCE (2010). Actividades de Capacitación ejecutadas en Regiones y Total País, desagregadas por Nivel Ocupacional – Año 2010. [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=1373](http://www.sence.cl/sence/?page_id=1373). Santiago, Chile. Visitada el 10 Agosto 2012
- Magister (2012). Proceso de Capacitación RRHH. <http://capderrhh.blogspot.com/2007/12/propuesta-de-kirkpatrick.html>. Temuco, 16 Octubre 2012.
- Juan Carlos Reza (2007). Evaluación y mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y Mejora del Desempeño. [http://books.google.cl/books?id=08HaCM57MIMC&pg=PA104&lpg=PA104&dq=modelo+kirkpatrick+capacitaci%C3%B3n&source=bl&ots=uFMKsfji2\\_&sig=fK5mXEoq2fiGdNU\\_0kav\\_Xr\\_SA4&hl=es&sa=X&ei=M3PjUJn8LqOS2QXR8oGIAQ&ved=0CFgQ6AEwBg#v=onepage&q=modelo%20kirkpatrick%20capacitaci%C3%B3n&f=false](http://books.google.cl/books?id=08HaCM57MIMC&pg=PA104&lpg=PA104&dq=modelo+kirkpatrick+capacitaci%C3%B3n&source=bl&ots=uFMKsfji2_&sig=fK5mXEoq2fiGdNU_0kav_Xr_SA4&hl=es&sa=X&ei=M3PjUJn8LqOS2QXR8oGIAQ&ved=0CFgQ6AEwBg#v=onepage&q=modelo%20kirkpatrick%20capacitaci%C3%B3n&f=false). Visitada Temuco, 3 Agosto del 2012.
- M<sup>ra</sup>. Lourdes Jiménez, Roberto Barchino ( ). Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. [http://spdece.uah.es/papers/Jimenez\\_Final.pdf](http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf). Visitada el 1 de Agosto 2012

- Rafael Olmos Hernández (2010). Modelo de Evaluación de los Programas de Capacitación. [http://200.54.67.133/capacita/cont/imagenes/rev0901\\_ind1.pdf](http://200.54.67.133/capacita/cont/imagenes/rev0901_ind1.pdf). Visitada el 6 de Agosto 2012.