



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
EMPREENDEDORES DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ”**

ALUMNOS: RICHARD ALEJANDRO CONA PILQUIMAN
CRISTOBAL IVAN LLANQUILEO AGUAYO

PROFESOR GUÍA: SR. EDUARDO CASTILLO
MORALES

CONCEPCIÓN, ENERO DE 2019

DEDICATORIA

Se dedica este proyecto de tesis a nuestros padres, todo el esfuerzo, dedicación y

vida se la debemos a Ustedes. Su apoyo durante todo este proceso fue

incondicional, se le agradece su paciencia, cariño y esfuerzo.

A hermanos y sobrinos por ser un parte fundamental de apoyo y motivación

personal.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por darnos la oportunidad de llegar a estas instancias de nuestras vidas

Los agradecimientos están dirigidos a todas las personas que hicieron posible la realización exitosa de este proyecto de tesis.

A nuestro profesor guía, Eduardo Castillo Morales. Gracias totales, por la paciencia, confianza y orientación en cada momento de este largo proceso, donde sus conocimientos, su guía, su soporte en todas las etapas de este proyecto, han permitido la culminación de este trabajo.

A nuestros padres por su apoyo incondicional y familia por su apoyo constante para alcanzar estas meta, quienes fueron los pilares fundamentales de esta maravillosa etapa de formación universitaria.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objeto la elaboración de un programa de formación formal para emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz, incorporando módulos de asignaturas que satisfagan las deficiencias de los participantes en los programas que se llevan a cabo por parte de la municipalidad de esa comuna, a través del Departamento de Desarrollo Económico Local, con la colaboración de la mesa interuniversitaria.

Los temas abordados en profundidad son parte de la definición de las características que el emprendedor debe tener para participar del programa de formación de emprendedores; la definición de la malla curricular del programa de estudio y elaboración de los módulos como programa de asignatura adaptado a las competencias que debe tener un emprendedor de dicha comuna.

La metodología que se utiliza en el estudio tiene un diseño descriptivo con enfoque exploratorio, ya que en el programa de propuesta se describen diferentes contenidos que se llevarán a cabo. La razón de ser exploratorio es que si bien existen variados programas de formación de emprendedores, no existe uno en concreto que se adapte al contexto de la comuna de San Pedro de la Paz, siendo la primera vez que se propone un programa de estudio al Departamento de Desarrollo Económico Local de esta comuna.

CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	9
PARTE I: ANTECEDENTES GENERALES	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1. Nombre de la Investigación	13
2. Justificación.....	13
3. Preguntas de Investigación	14
4. Objetivos	15
5. Metodología	16
6. Alcances y limitaciones	16
PARTE II: MARCO TEÓRICO	17
CAPÍTULO I: PROGRAMA.....	18
1. Programa.....	19
2. Administración científica	20
3. Administración	24
4. Planificación.....	27

5. Organización	31
6. Dirección	32
7. Control.....	32
CAPÍTULO II: FORMACIÓN.....	34
1-. Formación.....	35
2-. Definiciones de Formación	36
3-. Tipos de formación profesional.....	37
CAPITULO III: EMPRENDER.....	43
1-. Emprender	44
2-. Definiciones de emprender-emprendedor.	45
3-. Tipos de emprendedores.....	46
4-. Características de un emprendedor de la comuna de San Pedro de la Paz.....	48
PARTE III: FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EMPRENDEDORES DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ.....	50
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	51
1-. Descripción de la Organización	52
2. Estructura Organizacional Departamento de Desarrollo Económico Local	59
CAPITULO II: PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EMPRENDEDORES DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ	63
1-. Contexto del programa.....	64
2-. Instancias del Departamento de Desarrollo Económico Local, de la Municipalidad de	

San Pedro de la Paz, al que se adaptará el programa de formación	64
3-. Objetivo del programa de formación de emprendedores	66
4-. Aprendizajes esperados	67
5-. Perfil de los participantes	67
6-. Asignación de módulos	69
7-. Malla curricular del programa de formación para emprendedores de San Pedro de la Paz	73
8-. Módulos del Programa de Formación para Emprendedores de la municipalidad de San Pedro de la Paz	79
9-. Resultados del programa de capacitación	102
10-. Consideraciones finales.....	103
CONCLUSIONES.....	105
SUGERENCIAS	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	113

Índice de figuras

Fig.1: Flujo de separación de emprendedores de acuerdo con nivel de avance de su emprendimiento.....	54
Fig.2: Organigrama departamento de Desarrollo Económico Local.....	57
Fig. 3: instancias de capacitación de fomento productivo.....	58

Índice de tablas

Tabla 1: Enlace Productivo.....	63
Tabla 2: Incubadora de negocios.....	63
Tabla 3: Aceleradora de negocios.....	64
Tabla 4: resultados de enlace.....	68
Tabla 5: resultado de incubadora.....	69
Tabla 6: Resultados de aceleradora.....	70

Índice de gráficos

Grafico 1: resultados de las entrevistas, enlace productivo.....	68
Grafico 2: resultados de las entrevistas, incubadora de negocios.....	69
Grafico 3: resultados de las entrevistas, aceleradora de negocios.....	70

Índice de esquemas

Esquema 1: módulos enlace productivo.....	73
Esquema 2: módulos incubadora de negocios.....	74
Esquema 3: módulos de aceleradora de negocios.....	74

INTRODUCCIÓN

Todos, alguna vez, hemos pensado en ser nuestros propios jefes, en tener nuestro propio negocio o en dirigir algo con otros. En definitiva, en crear un proyecto empresarial, en emprender.

La mayor parte de las veces, lo hemos desechado por considerar que no teníamos la “gran idea”, la financiación, el conocimiento, la experiencia o las cualidades para ser emprendedor. En el fondo, todo esto no es más que un mito. Muchos emprendedores y emprendedoras exitosos, no tuvieron “la idea”, o al menos, no desde el principio. Inicialmente, la mayor parte de ellos carecían de recursos materiales. Muchos no habían emprendido antes, ni siquiera habían dirigido una empresa y algunos ni siquiera reunían los conocimientos o cualidades comúnmente aceptadas para ser un emprendedor de éxito.

¿Significa esto que emprender es fácil? No, todos sabemos que no lo es, en absoluto.

¿Significa eso que cualquiera puede hacerlo? Sí, podemos afirmar que casi cualquiera puede llegar a ser un emprendedor de éxito. Si es capaz de conocer y analizar los aspectos vitales para la creación y supervivencia de su negocio y las líneas básicas de lo que debe ser su actitud y comportamiento como emprendedor.

Se trata de ser capaces de crear y gestionar un proyecto que crezca y se desarrolle con buena salud. De esto es de lo que trata este Programa.

Chile, desde el año 2006 a la fecha, presenta una tendencia creciente a la actividad emprendedora. Según la perspectiva regional, estudios del GEM¹ 2017 (Mandacovik & Serey, 2017), dejan en evidencia este incremento. En este sentido, se observa la necesidad de analizar y proponer un programa de formación de emprendedores aplicable netamente a la comuna de San Pedro de la Paz, con el fin crear un perfil propio de un emprendedor de esta comuna, enriqueciendo sus habilidades y conocimiento en el ámbito comercial, para que estos puedan

¹ GEM: El proyecto de investigación Global Entrepreneurship Monitor es una evaluación anual del nivel nacional de actividad empresarial en múltiples y diversos países, donde participa Chile desde el año 2002.

llevar a cabo de manera más concretas y sólida sus ideas de negocios teniendo como base conceptos comerciales que los haga competente en el mercado en el que se inserten.

El objetivo del presente estudio es proponer un programa de formación de emprendedores para la comuna de San Pedro de la Paz. Para ello se ha revisado la literatura especializada que permite conocer con mayor detalle los conceptos a estudiar.

En la primera parte de este estudio se darán a conocer los antecedentes generales, las interrogantes de esta investigación, los objetivos y la metodología.

En la segunda parte que corresponde al marco teórico se dará a conocer en el capítulo uno, en qué consiste un programa, así también como qué es la administración, los principios de la administración, y concepto ligados a la planificación. En el capítulo dos se abordará el tema del concepto de “formación”, los tipos de formación que existen, y distintas definiciones citados por diferentes autores. El capítulo tres trata del concepto de emprender, definiciones citadas por diferentes autores, las características genéricas que debe tener un emprendedor, y cuál es el perfil de un emprendedor de la comuna de San Pedro de la Paz.

En la tercera parte del estudio, posterior al análisis teórico se da a conocer los datos de la organización donde se implanta el programa y luego se procede a la elaboración de una propuesta de un programa de módulos para la formación de emprendedores que se adapta en las instancias de enlace productivo, Incubadora de Negocios y Aceleradora de Negocios del Departamento de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de San Pedro de la Paz, describiendo en qué consiste el programa, cuales son los módulos que lo componen y descripción total de estos.

Finalmente, se establecen las conclusiones del estudio y se entregan sugerencias.

PARTE I: ANTECEDENTES GENERALES

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Nombre de la Investigación

- Propuesta para un programa de formación para los emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz.

2. Justificación

La actividad emprendedora en las últimas décadas ha presentado una significativa evolución, la que se ha visto acelerada en los últimos diez años. Este programa beneficia a futuros emprendedores que necesiten de ayuda en los diferentes aspectos considerados dentro de este programa de formación para emprendedores.

Actualmente en el municipio de San Pedro de la Paz, específicamente en el Departamento de Desarrollo Económico Local, no cuenta con un programa que guíe a los profesionales que realizan dichas capacitaciones a los emprendedores. Del mismo modo, se desconoce que competencias específicas deben desarrollar los emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz, que requieren ayuda para iniciar o mejorar sus emprendimientos. Otro problema que se suma al anterior es la diferencia en el nivel de conocimientos con los que cuenta cada emprendedor en las diferentes instancias (enlace productivo, incubadora y aceleradora de negocios) dentro del departamento, esto se debe a que los emprendedores que participan en las capacitaciones poseen niveles de estudio y experiencias muy diferentes, durante su trayectoria personal y profesional.

Es para ello, que se propone un programa para la formación de emprendedores de la municipalidad de San Pedro de la Paz, con el fin de poder formarlos desde el inicio de su capacitación, pasando por diferentes módulos que serán parte de los 3 niveles de capacitación que utiliza la municipalidad de San Pedro de la Paz. En estos se adquieren variados conocimientos genéricos empresariales, hasta el final de este proceso y su

formación como pequeños empresarios.

El Departamento de Desarrollo Económico Local cuenta con 3 niveles de capacitación a los emprendedores, los cuales son enlace productivo, incubadora de negocios y aceleradora de negocios. El fin de este proyecto es relacionar los diferentes niveles de capacitación, mediante un programa con módulos de contenidos específicos para cada nivel.

Además cabe mencionar que al fin de cada módulo cursado se abre el siguiente, para así poder cursar el nivel y avanzar al próximo módulo. Se construye de esta forma para lograr una nivelación de conocimientos y de competencias entre emprendedores, que se encuentren en proceso de capacitación de la municipalidad de San Pedro de la Paz en los diferentes niveles. Con la finalidad de crear un perfil propio de los emprendedores capacitados de la Municipalidad de San Pedro de la Paz.

3. Preguntas de Investigación

- ¿Qué es un programa de capacitación?
- ¿Qué es el emprendimiento?
- ¿Qué contenidos requiere saber un emprendedor de la comuna de San Pedro de la Paz?
- ¿Cuáles son las actitudes y aptitudes que debe poseer un emprendedor?
- ¿Cuáles son los aportes de los programas de capacitación para los emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz?

4-. Objetivos

4.1 Objetivo General

- Elaborar un programa para la formación de emprendedores que capaciten a estos en el área comercial, y que sea de utilidad para el departamento de desarrollo económico local de la municipalidad de San Pedro de la Paz.

4.2 Objetivos Específicos

- Construir un marco teórico que considere el diseño de un programa de formación para emprendedores.
- Plantear competencias específicas que requieren los emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz, vinculadas a tópicos.
- Establecer módulos de competencias empresariales específicas que aborden las diferentes áreas comerciales, en la capacitación al emprendedor de la comuna de San Pedro de la Paz.
- Asignar los diferentes módulos que se desarrollaran, a los 3 niveles diferentes de capacitación que posee el Departamento de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de San Pedro de la Paz, es decir, Enlace productivo, Incubadora de negocios y Aceleradora de negocios.
- Vincular los módulos que contempla el programa a las universidades que componen la mesa interuniversitaria del Departamento de Desarrollo Económico Local.

5-. Metodología

Tipo de Investigación

Se utiliza el tipo de investigación descriptiva debido a que en esta propuesta de programa se propondrán diferentes contenidos del ámbito empresarial que requieren y necesitan saber los emprendedores. Además tendrá un enfoque exploratorio, esto se debe a que si bien ya se han realizado diversos programas de formación para emprendedores, nunca se ha realizado uno específicamente para la comuna de San Pedro de la Paz.

6-. Alcances y limitaciones

- El programa se adaptara al funcionamiento propio de fomento productivo de la municipalidad de San Pedro de la Paz.
- El programa no ha sido elaborado con anterioridad en el Departamento de Desarrollo Económico Local de San Pedro de la Paz.
- La profundidad del programa es de carácter general y sintético.
- Disponibilidad del recurso, será evaluado por la Municipalidad de San Pedro de la Paz, el tiempo que estime que el programa sea aplicable en su departamento.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: PROGRAMA

1. Programa

Investigando acerca de qué significa un programa, nos encontramos con una definición de la real academia española que se asemeja a lo que se quiere desarrollar en este proyecto de tesis. Dicha definición según la

RAE dice: que es “una previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión”. (Real academia Española, 2014). Además existe otra definición que da la misma RAE que se complementa a la definición anterior diciendo que es un “Sistema y distribución de las materias de un curso o asignatura, que forman y publican los profesores encargados de explicarlas”. (Real academia Española, 2014)

El concepto es de tan versátil aplicación que expande su uso a cualquier campo de la investigación y análisis. Sin alejarnos mucho de la concepción original del término, “un programa es un grupo de elementos sincronizados que desarrollan las acciones de una función para completar una tarea”. (Venemedia, 2014).

Un paso inicial sería el comprender los términos básicos que se relacionan con el tema.

Para que un plan se lleve a cabo se requiere que se desglose en las acciones específicas que son necesarias para lograr lo que el plan se propone hacer. Esto se hace a través del uso de un programa.

Para escribir un programa se requiere que haya un plan previo, al menos en la mente de la persona que escriba el programa.

Un programa está compuesto de objetivos que debería llevarse a cabo para lograr la finalidad que se desea.

Averiguando otras fuentes surgió la siguiente interrogante ¿Qué es un Programa de Asignatura? Para la cual se encontró la siguiente respuesta, “es el instrumento curricular dirigido a docentes, ayudantes y estudiantes, que brinda orientaciones específicas para implementar cada asignatura de una carrera dentro y fuera de la sala de clases. El Programa de Asignatura se diseña en torno a resultados de aprendizaje: los conocimientos, destrezas y habilidades, actitudes y valores que el estudiante debe saber y dominar al finalizar una determinada materia. Las asignaturas de toda malla curricular deben apuntar a una serie de aprendizajes que, en su conjunto y una vez logrados, permitan a los estudiantes alcanzar los resultados de aprendizaje descritos en el perfil de egreso. Por tanto, es clave que las metas que se espera que los estudiantes alcancen en cada asignatura tributen claramente al logro del perfil de egreso de la carrera que estudian”. (Maureira, Alfaro, Badillo, Sepúlveda, & Lara, 2016)

El origen del concepto o palabra programa tiene un origen del área de la administración que se traslada a un ámbito esencial de esta, que es la planificación del cual es parte un programa.

2. Administración científica

Según Robbins, Stephen P. y Coulter definen la administración científica como: “Es el uso del método científico para determinar la mejor manera de hacer un trabajo”. (Robbins & Coulter, 2005)

Si hubiera que señalar el año de nacimiento de la teoría moderna de la administración, la elección lógica sería 1911, año de la publicación de los principios de la administración científica de Frederick Taylor. El contenido de su publicación fue aceptada por los gerentes en todo el mundo. En su obra Taylor expuso la teoría de la administración científica: la aplicación del método científico para determinar “la mejor manera” de hacer el trabajo.

“Los principales aportes a la teoría de la administración la realizaron Frederick W. Taylor y Frank y Lillian Gilbreth.

Frederick Taylor realizó la mayor parte de su trabajo en las siderúrgicas Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvania. Como Taylor era un ingeniero mecánico de formación, permanentemente le asombraba la ineficiencia de los trabajadores. Los operarios usaban técnicas muy diferentes para realizar un mismo trabajo. Se inclinaban a tomarlo con calma y Taylor pensaba que su producción era apenas de un tercio de lo que era posible. Prácticamente no había estándares de trabajo. Los trabajadores eran colocados en puestos sin que hubiera preocupación porque sus capacidades y aptitudes correspondieran a las tareas que se les asignaban. Taylor se dispuso a corregir la situación aplicando el método científico a los puestos fabriles y dedicó más de 20 años a buscar intensamente “la menor manera” de hacer casa trabajo. Las experiencias de Taylor en Midvale lo llevaron a definir pautas claras para mejorar la eficiencia en la producción”. (Robbins & Coulter, 2005)

“El argumentó que sus cuatro principios de la administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes.

- 1-. Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de “hacerlo al ojo”.
- 2-. Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
- 3-. Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
- 4-. Dividir el trabajo y responsabilidades casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores”. (Robbins & Coulter, 2005)

“Frank y Lillian Gilbreth, Frank un contratista de oficio, quien renunció a esa profesión para estudiar la administración científica cuando oyó a Taylor en una reunión profesional. Frank y su esposa Lillian, que era psicóloga, estudiaron el trabajo buscando eliminar los movimientos manuales y corporales inútiles. Los Gilbreth también hicieron experimentos para optimizar los resultados del trabajo, respecto al diseño y uso de herramientas y equipos.

Frank es más conocido por sus experimentos en la albañilería. Analizando minuciosamente el trabajo de los albañiles, redujo el número de movimientos para tender ladrillos en un muro exterior de 18 a cinco, y los movimientos del tendido interior en un muro de 18 a dos. Con las técnicas de los Gilbreth, el albañil era más productivo y estaba menos cansado al terminar su jornada”. (Campbell, 2000)

“Algunas de las ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración. Por ejemplo, la noción funcional del trabajo del gerente es atribuible a Fayol.

Además, sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales.

- 1-. División del trabajo. La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
- 2-. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.
- 3-. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan las organizaciones.
- 4-. Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes solo de un superior.

5-. Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción que guie a gerentes y empleados.

6-. Subordinación de los intereses de los individuos al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.

7-. Remuneración. Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.

8-. Centralización. Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.

9-. Cadena de escalafón. Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.

10.- Orden. Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.

11-. Equidad. Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.

12-. Estabilidad de la antigüedad del personal. La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.

13-. Iniciativa. Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.

14-. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización”. (Industries Week’s Best Plants, 2003)

El quinto principio de Fayol es el que se enmarca en este proyecto, ya que se desarrolla un programa con el fin de poseer una guía que ayude a los emprendedores a obtener capacidades y conocimientos en el área empresarial.

Para ello como lo sugiere Fred R. David (2005), “la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las

operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la organización. El termino administración estratégica en este libro se utiliza como sinónimo del termino planeación estratégica”.

3. Administración

Para Adalberto Chiavenato (2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Según Koontz and Odonnell consideran a la administración, como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Koontz & Weihrich, 2004)

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005), dicen que “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz, con otras personas y a través de ella“.

Hitt, Black y Porter (2006), en su libro "Administración" definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

“Desde que el ser humano apareció en la Tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración. En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. El crecimiento demográfico obligó a la

humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, Estados representativos de la época agrícola, la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especies eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración.

La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. El siglo XX se distingue por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo iniciador fue Frederick Winslow Taylor, de ahí en adelante, multitud de autores se han dedicado al estudio de esta disciplina que en todas las organizaciones es indispensable para lograr una mayor competitividad.

En el contexto, la administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en organizaciones más grandes. Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad; de hecho, la productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y genera empleos.

Por ser interdisciplinaria, la administración se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas tales como: ciencias exactas, como matemáticas, así también disciplinas técnicas, como ingeniería industrial, contabilidad, ergonomía e informática.

Al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, se le conoce como proceso administrativo. Este proceso es una metodología básica que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o a cualquier persona, manejar eficazmente una organización, además de proporcionarle los fundamentos para aplicar otros enfoques o estilos de gestión.

Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo? Y ¿dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración”. (Munch, Fundamentos de la Administración, 2010)

Stoner, J. (1996) en su obra Administración, indica que el proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso, para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionada con el propósito de alcanzar las metas que desean.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol (1916) propuso que “todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Robbins & Coulter, 2005)

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre cada uno de ellos. Este tipo de descripciones, llamados modelos, ha sido usado por estudiantes y practicantes de la administración, desde hace muchos decenios. Un Modelo es una descripción usada, para

representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho se usó un modelo, cuando se dijo que las actividades centrales de la administración, ya mencionadas representan cuatro etapas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo.

Dubrin, A. (2000) en su obra “Fundamentos de Administración”. Expone que Proceso Administrativo, es un enfoque útil y una forma de ver el trabajo de los administradores. Dicho proceso consiste en una serie de pasos, que llevan a alcanzar el éxito total; del cual se obtiene un producto o servicio excelente, para alcanzar una utilidad rentable. El administrador debe utilizar recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos en forma adecuada para beneficio de la empresa.

Newman, W. Y Warrean, E (1996) en su obra “Administración Dinámica”. Indica que Proceso Administrativo, es una serie de acciones importantes y vitales, que son una tarea interna de la administración de una empresa o institución; y que desarrollados de manera correcta y equilibrada, se logrará alcanzar el objetivo trazado que es optimizar utilidades y minimizar costos; ya sea en la elaboración de un artículo o brindando un servicio satisfactorio. Dentro de este proceso las acciones anteriores no serían exitosas sin la intervención de los recursos de la misma empresa que son financieros, materiales, humanos y técnicos.

4. **Planificación**

Como se mencionó anteriormente y según variados autores que escribieron acerca de la administración, se divide en 5 acciones que desarrolla esta. Una de ellas es la planificación que como bien lo estipulan varios autores citados en este informe, “es el medio por el cual se quiere conseguir o lograr un objetivo”. (Robbins & Coulter, 2005)

“Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor forma de llegar ahí. Como la finalidad

de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien. Los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrarlas y coordinar las actividades”. (Robbins & Coulter, 2005)

Según la definición de Jiménez (1982): “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.

Otra definición que complementa la anterior es la de Terry, 1987: quien dice que “Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

Cortés, 1998 dice que “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary definen la planificación como “una función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades”. (Robbins & Coulter, 2005)

Resumiendo podemos decir que en todas las definiciones anteriores de diferentes autores se repite algo, y es la de plantear que planificar es establecer metas y definir cómo se van a conseguir. Además podemos decir que la planificación es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos de acorde con los objetivos buscados.

“Existe una distinción entre predicción y pronóstico (o entre programa y estrategia); mientras que el primero de estos términos se refiere a una antelación del futuro, es decir, a cómo será efectivamente el futuro, el segundo término nos habla de posibles escenarios para el futuro.

Planificar, sin duda, es una de las actividades características en el mundo contemporáneo, volviéndose cada vez más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien en saber dónde estamos.

La planificación ha sido entendida como la determinación de un curso concreto de acción que se habrá de seguir. Con ella se fijan principios orientadores y se establecen secuencias de operaciones necesarias para alcanzar lo esperado, con ella se precisan tiempos, costos y financiamientos necesarios. De esta manera la planificación se relaciona con conceptos como eficiencia y eficacia, coordinación, precisión y control. Esto es la racionalización del futuro en base a un escenario actual, para así poder realizar un programa en el cual se pueda guiar”. (Pérez & Gardey, 2008)

David Fred (2013) menciona que “El termino administración estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica. Este último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el termino administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias.

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para tener la oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Elegir entre numerosas buenas alternativas

e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables”. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

En el libro mencionado anteriormente se definen “diecisiete lineamientos para la eficacia del proceso de administración estratégica los cuales son:

- 1-. Debe ser un proceso de la gente y no un mero trámite.
- 2-. Debe ser un proceso de aprendizaje para todos los gerentes y empleados.
- 3-. Debe ser un proceso en el que las palabras estén apoyadas por las cifras y no en el que las cifras estén apoyadas por las palabras.
- 4-. Debe ser simple y no rutinario.
- 5-. Debe haber una variedad en las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas e incluso en el calendario de planeación.
- 6-. Debe poner en tela de juicio los supuestos en los que se basa la estrategia corporativa actual.
- 7-. Debe dar la bienvenida a las malas noticias.
- 8-. Debe aceptar la mentalidad abierta y el espíritu de investigación y aprendizaje.
- 9-. No debe ser un mecanismo burocrático.
- 10-. No debe volverse ritualista, artificial o dirigido.
- 11-. No debe ser demasiado formal, predecible o rígido.
- 12-. No debe contener tecnicismos o lenguaje arcaico relativo a la planeación.
- 13-. No debe representar un sistema formal de control.

14-. No debe hacer subestimar la información cualitativa.

15-. No debe ser controlado por técnicos.

16-. No habrán de seguirse demasiadas estrategias a la vez.

17-. Siempre fortalecer la política de un negocio ético es un buen negocio”.

5. Organización

Otra parte importante de la administración y que sigue de la planificación es la organización. Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de la obtención de la eficiencia, solo es posible a través de un ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social. Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, es decir, los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

En esta etapa se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, la de especialización, jerarquía, paridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras: todo lo que resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de

esquemas coherentes que fomentan la eficiencia e iniciativa del personal. (Munch, Fundamentos de la Administración, 1997).

6. Dirección

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así en inglés se utiliza el término “management” para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, los planes y las actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa y, por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas; este incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

7. Control

El control implica la medición de los resultados de la gestión administrativa de la Unidad de Información, compararla con lo planificado y tomar -si fuese necesario - una acción correctiva de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos.

El control es un sistema de información comparativo, que tiene por objeto seguir la marcha de los planes que se han puesto en marcha en la organización.

A través del control se determinan los resultados obtenidos, y se establecen las diferencias de esa comparación (previsto vs. realizado = diferencia) y sus causas posibles, a efecto de tomar decisiones correctivas para mantener las variables dentro de límites deseados.

“El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes. El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización. Lo que requiere tener conocimiento de las acciones que se ejecutan, la correlación existente entre estas acciones respecto al objetivo y la eliminación de los obstáculos que puedan trabar el logro de las metas establecidas”. (Koontz & O'Donnell, 1984)

Esta evaluación de la acción, o regulación de actividades, el control, en definitiva, adquiere diversos significados si se lo aplica a las Organizaciones, a la Administración, a la Cibernética, o a la Teoría de Sistemas.

CAPÍTULO II: FORMACIÓN

1-. Formación

La formación es un proceso histórico social, el hombre se forma a medida que comprende y transforma su realidad, es un proceso histórico porque se construye en interrelación permanente entre el individuo y el medio, es social porque es una relación entre individuos. Nos formamos recurriendo a todas las fuentes posibles de conocimiento, a través de todas las prácticas sociales. La formación puede ser entendida como una forma de objetivarse y subjetivarse en un movimiento siempre dialéctico que va más allá, más lejos. La formación “es un trabajo sobre sí mismo, un trabajo de sí mismo sobre sí mismo” (Ferry, 1997). La formación es siempre por mediación. Cuando uno habla de formación, alude a prácticas profesionales, entonces, hablar de formación es ponerse en condiciones para hacer prácticas profesionales.

La formación es un conocimiento especializado que adquiere una persona al estarse preparando para ejercer una profesión. En el caso de los profesores también se va construyendo el significado de su profesión y elaborando el papel que consideran deben cumplir ante sus alumnos y ante la sociedad. “La formación es una dinámica de desarrollo personal que consiste en tener aprendizajes, hacer descubrimientos, encontrar gente, desarrollar a la vez sus capacidades de razonamiento y también la riqueza de las imágenes que uno tiene del mundo, es también descubrir sus propias capacidades y recursos y no es nada evidente que esta dinámica, estos descubrimientos, estas transformaciones sean producidos principalmente por la escuela o por los aprendizajes escolares” (Ferry, 2008). Menze citado por (Vaillant & Marcelo, 2001) plantea tres tendencias contrapuestas en relación con el concepto de formación:

- La primera sostiene que es imposible utilizar el concepto formación como concepto de lenguaje técnico en educación, debido fundamentalmente a la tradición filosófica que lo sustenta.

- Una segunda tendencia, recurre al concepto formación para identificar múltiples, y a veces contradictorios fenómenos. Así, la formación no se limita como concepto a un campo específicamente profesional, sino que se refiere a diversas dimensiones: formación del consumidor, formación de los padres, formación sexual, etc.
- La tercera tendencia sostiene que en la actualidad no tiene sentido eliminar el concepto formación, puesto que formación no es ni un concepto general que abarque la educación y la enseñanza, ni tampoco está subordinado a estos.

Por otra parte, (Vaillant & Marcelo, 2001) plantean que:

La formación, como realidad conceptual, no se identifica ni se diluye dentro de otros conceptos, también al uso como educación, enseñanza, etc. Además este concepto incorpora una dimensión personal y de desarrollo humano global, donde se vincula con la capacidad de formación y la voluntad de información.

2-. Definiciones de Formación

Formación es un concepto que viene siendo el mismo desde hace años, sin embargo hay autores que lo definen con diferentes matices. García & Andrés (2008) mencionan diversos autores que definen formación tales como: (Solé & Mirabet, 1997) que definen formación como “una metodología sistemática y planificada destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades”.

Por otra parte (Pineda, 1995) define la formación como un “proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre lo que un empleado puede ofrecer a partir de sus experiencias, habilidades y actitudes y aquello que le es exigido en el puesto de trabajo que ocupan”

Y por último se encuentra a (Aragón & Sanz, 1999) que definen formación como un conjunto de “actividades que tienen como objetivo la adquisición de nuevas capacitaciones profesionales o el desarrollo de las ya existentes, siempre relacionadas con las tareas actuales del empleado o con las posibles futuras tareas”

Y así se podrían mencionar numerosas definiciones de formación, cada una con matices diferentes pero concordando todas con el concepto de adquisición de conocimientos, donde la mayoría de los autores coinciden en sus definiciones con las mejoras de capacidad, conocimientos, actitudes y competencias.

3. Tipos de formación profesional

Existen distintos tipos de formación, de los cuales nos basaremos en la clasificación que establece (Alonso, 2000, pág. 19) en su artículo “tipos de formación profesional: percepción de la utilidad” para la Revista Europea Formación Profesional

De esta clasificación podemos encontrar distintos tipos los cuales son: formación compensatoria, formación en alternancia, formación modular, formación no reglada, formación plurivalente, formación polivalente, formación profesional continua, formación profesional ocupacional, formación profesional para el empleo y formación profesional reglada, cada una con características propias que serán descritas a continuación.

- Formación compensatoria

La formación compensatoria consiste en un conjunto de programas diseñados para personas que no han superado los objetivos de aprendizaje, y que requieren de un apoyo para alcanzarlos, y que además combinan estos aprendizajes con otros pre-laborales que permiten abrir perspectivas de captación laboral posterior. Es decir, consiste en una formación destinada a paliar los déficits

educativos o formativos acumulados por una persona, con el objetivo principal de capacitarla para acceder a una nueva formación.

- Formación en alternancia

La formación en alternancia comprende la formación profesional a cualquier nivel, incluida la enseñanza superior. Esta formación profesional incluye periodos estructurados de formación en una empresa, institución o centro de formación profesional. Es la modalidad de formación profesional más directamente relacionada con el empleo real, es decir, se configura como un apoyo formativo a la contratación, cuyo fin principal es ayudar a los trabajadores en la adquisición de competencias profesionales mediante un proceso mixto de formación y empleo, permitiéndoles combinar periodos en un centro educativo o centro de formación y en el lugar de trabajo.

- Formación modular

Es un sistema en el que el contenido de la formación está dividido en unidades o módulos autónomos. Los módulos pueden combinarse en función de las necesidades individuales, de la evolución de la técnica, de la estructura, del empleo... y permite la adaptación continua de los programas.

Es decir, las enseñanzas modulares de los Ciclos Formativos de Formación Profesional del sistema educativo permiten flexibilizar la oferta de las enseñanzas de formación profesional y atender a las necesidades de formación permanente de las personas adultas.

- Formación no reglada

Esta modalidad comprende toda aquella formación que no está planificada por el Ministerio de Educación y Ciencia o por la Conserjería de Educación y Ciencia en la Comunidad Autónoma

que tenga competencias sobre esta materia. Una gran parte de esta formación no reglada la constituye la formación profesional ocupacional (FPO).

El título que se obtiene por la formación en estos cursos es un diploma o certificado propio del centro que las imparte, ya que son enseñanzas no oficiales, por no estar reguladas en la ley.

Estos estudios no permiten presentarse a oposiciones en la administración pública, y son de duración, contenidos y horarios variables en función del curso y centro de formación. Los temas que ofrecen estas enseñanzas son de gran diversidad y de carácter muy práctico, como son el dibujo, la informática, el teatro, la gimnasia, los idiomas, etc.

La formación no reglada superior es una herramienta muy útil para complementar la formación de base reglada en función de las necesidades detectadas en el mercado, o de las carencias formativas de cada uno.

- Formación plurivalente

Es la capacidad profesional que otorga a una persona la cualificación necesaria para desempeñar ocupaciones que pertenecen a especialidades afines. Esta formación se ha adoptado para favorecer la movilidad de los jóvenes profesionales cualificados por la Unión Europea, pudiendo seguir ejerciendo su profesión en cualquier país europeo, o aplicando su formación en cualquier ámbito.

- Formación polivalente

Es la capacitación profesional que otorga a una persona la cualificación necesaria para desempeñar varias ocupaciones que no pertenezcan a especialidades afines. Esta formación es la más demandada por las empresas, ya que debido a la crisis, se requiere una capacidad de adaptación a diferentes puestos de trabajo, así como a diferentes entornos y a múltiples

situaciones. La Polivalencia supone contar con habilidades generales o actitudes, habilidades de pensamiento y capacidades técnicas o conocimientos que posibiliten esa constante adaptación.

- Formación profesional continua

La formación profesional continua comprende un conjunto de acciones formativas que se desarrollan por las empresas para mejorar tanto las competencias y las cualificaciones de los profesionales en formación, como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional.

También se puede aplicar el término de Formación Continua a toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida del profesional del trabajador, con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo.

La formación continua está enfocada a reforzar el nivel de cualificación de los profesionales en los diferentes sectores, evitando así el estancamiento en su cualificación y mejorando su situación laboral y profesional. También busca responder a las necesidades específicas de las organizaciones y empresas, potenciar la competitividad de las instituciones y empresas, adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas formas de organización del trabajo, así como propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas.

En conclusión, la formación continua se entiende como la puesta al día de los conocimientos y la adquisición de nuevas capacidades y cualificaciones, que debe prolongarse a lo largo de toda la vida del trabajador.

- Formación profesional ocupacional

Los cursos de formación profesional son programas formativos teórico-prácticos que tienen como finalidad mejorar la cualificación profesional y/o la capacidad de inserción o la reinserción laboral mediante el perfeccionamiento de las competencias profesionales de las personas trabajadoras. No obstante, se trata de formación profesional no reglada.

La formación profesional ocupacional se caracteriza por tener una oferta formativa muy amplia en todas las especialidades y en todos los sectores económicos, e incluso a veces cuentan con la posibilidad de realizar prácticas de perfeccionamiento en empresas nacionales o internacionales.

Estos cursos se ofertan en los Centros de Innovación y Formación Ocupacional (CIFO), presentes en todas las Comunidades Autónomas, o en los centros colaboradores en materia de formación profesional ocupacional, tanto públicos como privados.

- Formación profesional para el empleo

Este tipo de formación profesional integra en uno solo la formación profesional ocupacional y la formación continua. Consiste en un conjunto de acciones que tiene como objeto impulsar y extender entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que contribuya a la mejora de la competitividad y de la productividad de las empresas, atendiendo a las necesidades del mercado de trabajo y a las propias de los trabajadores. También se pretende mejorar la empleabilidad de los trabajadores, especialmente en aquellos colectivos que tienen mayores dificultades de acceso al mercado laboral o de mantenimiento en él.

Estos cursos están organizados por diferentes entidades y centros de formación acreditados o inscritos en el correspondiente Registro de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Para los desempleados que quieran realizar un curso de FPE se dispone de diversas becas y ayudas en

concepto de transporte, manutención, alojamiento y cuidado de hijos, además de becas por asistencia en el caso de personas con discapacidad.

- Formación profesional reglada

El objetivo principal de la formación profesional reglada es proporcionar a los alumnos los conocimientos necesarios para el desarrollo de una actividad laboral propia de cada puesto de trabajo, proporcionándoles una formación polivalente, que les permita adaptarse con facilidad a las modificaciones laborales que se puedan producir. Además, al finalizar dicho curso, recibirán un título oficial válido que acreditará la realización del mismo.

Estos cursos se imparten a través de los Institutos de Formación Profesional de cada Comunidad Autónoma, y está dirigido tanto a la población joven como a la población adulta que desee obtener los correspondientes títulos académicos dentro del concepto de formación permanente.

CAPITULO III: EMPRENDER

1-. Emprender

Emprender es una forma de enfrentarse al mundo, es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto. ¿Y cuál es esa forma de vida? Es aquella en la que la persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana. El verdadero emprendedor es aquel a quien lo incierto procura un especial placer. (Trías de Bes, 2007)

Pero, yendo más allá, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Por ello, el concepto de ser emprendedor está irremediablemente atado a la idea de innovación y riesgo por parte de alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, de encontrar la manera de materializar sus sueños.

Según la forma de ser que tenga cada una de las personas que emprenden un proyecto o negocio, y las funciones que desarrolle en la empresa, podemos encontrar diferentes tipos de emprendedores. Cada una de ellos posee una visión empresarial y aportan distintas cosas a su organización para que funciones perfectamente.

Por ello, a la hora de crear una empresa física o crear un negocio online, los emprendedores aplican sus aptitudes y crear ideas y modelos de negocio innovadores que sorprenden a las demás personas que no son capaces de hacer algo diferente, además ser emprendedor de éxito tiene sus secretos y no todo el mundo está preparado para serlo.

2-. Definiciones de emprender-emprendedor.

El termino emprender viene dado de “entrepreneurship”² que se deriva de “entrepreneur”³, este es una palabra de origen francés que significa pionero. Donde su principal connotación es de una persona o alguien que emprende una acción nueva de los cuales los resultados están expuestos a incertidumbre por lo tanto estos son inciertos. (Shane & Venkataraman, 2000) Dicen que a pesar de que emprender no es un término nuevo, todavía no existe una definición única y ampliamente aceptada, debido a que existen diversos factores que influyen dependiendo del contexto.

Una posible causa de falta de consenso ha llevado a que no haya una definición concreta de emprendimiento, por lo que cada versión describe una o múltiples dimensiones del fenómeno (Gartner, 1985). Esto ha llevado a que se tengan perspectiva enfocados a diferentes áreas de conocimientos, como lo es en: la economía, la sociología, la psicología, entre otros (Audretsh, 2002)

Dicho lo anterior, es importante destacar algunas definiciones que han sido ampliamente reconocidas y han tenido mayor repercusión en el estudio del emprendimiento, tales como:

Por un lado está Schumpeter (1942), uno de los economistas más influyentes de los teóricos de los emprendimientos, quien dice que emprendedor son aquellos individuos que con su actividad causa inestabilidad en el mercado de bienes y servicios. Lo que quiere decir es que un emprendedor es una persona dinámica fuera de lo común que promueven innovaciones en sus productos o servicios para repercutir en mercado.

Por otro lado también se encuentra la escuela austriaca de emprendimiento, quien uno de sus representantes Kirzner (1979), quien define emprendedor a quien percibe y aprovecha las

² “entrepreneurship”, término que significa emprendimiento en francés.

³ “entrepreneur”, término que significa emprender en francés.

oportunidades existentes en el mercado que todavía no han sido aprovechadas, y que manifiestan la posibilidad de obtener beneficios, además considera que “la relación entre la consecución del beneficio y alguna habilidad empresarial se explica porque individuos difieren en su habilidad para advertir las oportunidades empresariales” (Kirzner, 1979, pág. 179)

Según (Stevenson & Gumpert, 1985) otro planteamiento importante es definir emprendedor de acuerdo a la innovación, en donde este además de crear su propia empresa busca continuamente la oportunidad de crear nuevas riquezas. Se considera imprescindible que un emprendedor innove para definirlo como emprendedor, este puede innovar no solo en la creación de un producto, sino que también en crear una nueva organización, o una nueva forma de producción e incluso en una forma diferente de llevar a cabo una tarea.

3-. Tipos de emprendedores

En la actualidad se han identificados distintos tipos de emprendedores, los cuales cada uno de ellos tienen distintas características por las que deciden emprender, entonces según García (2016) en su publicación “Los 7 tipos de emprendedor más comunes” para la revista “Emprendedores” se logran identificar siete tipos tales como:

- El emprendedor visionario: Es aquél que se atreve con cualquier sector. No tiene miedo al fracaso y por ello está constantemente buscando ideas nuevas con las que emprender. Pasional y vocacional, también es persuasivo y comunicativo. Puede parecer inestable e inconstante.
- El emprendedor por necesidad: Busca nuevos rumbos para poder gestar un cambio profesional ya que suele estar insatisfecho con su actual profesión. También puede ser aquel que necesita una ocupación y por ello busca emprender su propio negocio. Suele

ser tenaz y constante para buscar un buen plan. Antes de emprender con éxito necesitan desarrollar personalidad empresarial.

- El emprendedor inversionista: Tiene capital y decide crear una compañía. La rentabilidad de su inversión es su máximo objetivo. Tiene más miedo al riesgo y eso puede frenar algunos proyectos.
- El emprendedor que busca oportunidades: Racional y analítico, puede llegar a ser muy frío y calculador. Aun así suelen ser muy versátiles.
- El emprendedor por azar: La suerte juega un papel importante en este tipo de emprendedor. Está en el lugar adecuado en el momento oportuno. Pero no le tiene miedo al cambio ni a los contratiempos. Los sabe aprovechar para emprender.
- El emprendedor especialista: Aprovecha los errores de otros para encontrar una oportunidad para su negocio. Puede que no tenga una gran idea, pero sí que sabe sacar provecho de los vacíos de otras ideas. Como es especialista en un área, suele necesitar de apoyos en otras.
- El emprendedor persuasivo: Perseverante y constante, tiene buenas dotes comunicativas. Suele contar ya con un prestigio ganado dentro de su sector. Tiene mucha fe en su proyecto y su persona, lo que hace que los otros también lo tengan.

El emprendedor intuitivo: Sigue sus impulsos. Tiene empatía y suele saber escuchar. La pasión es uno de sus principales puntos fuertes y por ello sabe arriesgar. Pero eso mismo es lo que puede generar una sensación de vértigo en los demás.

4-. Características de un emprendedor de la comuna de San Pedro de la Paz

Debido a que en la comuna de San Pedro de la Paz no existen estudios previos acerca de las características de un emprendedor propio de la comuna, se efectuó un seguimiento a un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor a la región de Bío Bío (2012) el cual incluye a la comuna de San Pedro de la Paz, el cual se mantiene constante al año 2017.

En este estudio se identifican 10 características principales

- Genero
Uno de cada tres emprendedores corresponde a mujeres.
- Edad
La edad Promedio de un emprendedor es de 40 años (el 53% tiene entre 25 y 44 años).
- Escolaridad
El 30% de los emprendedores tiene estudios universitarios completos
- Motivación
El 73% de los emprendedores en su etapa inicial lo hace por oportunidad.
- Sector Económico
El 59,58% de los emprendedores iniciales y el 53,83% de los establecidos se encuentran insertos en el sector de servicio al consumidor.
- Dedicación
El 41% de los emprendedores iniciales y el 64% de los establecidos se declaran auto-empleados.
- Creación de empleo

El 51,4% de los emprendedores iniciales y el 29,3% de los establecidos esperan contratar de 1 a 5 trabajadores en los próximos 5 años.

- Tecnología

El 54% de los emprendedores iniciales y el 80% de los establecidos no utilizan nuevas tecnologías en sus productos.

- Innovación

El 59% de los emprendedores iniciales y el 46% de los establecidos, considera que sus productos y servicios son novedosos.

- Exportación

Cerca del 53% de los emprendedores iniciales y el 49% de los establecidos tienen entre 1% a 25% de sus clientes en el extranjero.

**PARTE III: FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
EMPRENDEDORES DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ**

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1-. Descripción de la Organización

a. Nombre o Razón Social de la organización:

Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL), específicamente la Oficina de Fomento Productivo.

b. Giro o actividad productiva

La actividad que realiza el departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) es, principalmente, entregar servicios sociales a la comunidad a través de diversas gestiones como fomentar el emprendimiento, realizar entrenamiento productivo, capacitaciones en oficio y teóricas a los empresarios de la comuna. Además, ofrece fuentes de empleo para los cesantes de la comuna, y de esta forma fomentar la actividad económica para dinamizar la economía local, siempre en busca de los tesoros comunales que aumenten las fuentes de empleo y calidad de la comuna.

Productos o Servicios de la empresa

El Departamento Desarrollo Económico Local se compone de tres oficinas que entregan los siguientes servicios:

Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL):

Tiene por misión gestionar en el ámbito comunal la búsqueda activa de empleo, orientación curricular y la derivación a programas públicos de capacitación para personas cesantes o desocupados. Su objetivo es colocar a los usuarios en un empleo formal, trabajando directamente con SENCE⁴, quien entrega los recursos una vez alcanzadas las metas establecidas.

⁴ SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Gobierno de Chile.

Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC):

Trabaja con capacitaciones a través del programa “impulsa personas” perteneciente al SENCE, el cual contribuye al aumento de productividad de las personas, trabajadores y empresas, al mismo tiempo impulsa el desarrollo económico social del país.

Cabe destacar que los Organismos Técnicos de capacitación, son instituciones acreditadas por el SENCE con exclusividad para ejecutar actividades de capacitación que puedan ser impulsadas a la franquicia tributaria y ser controladas por el servicio para la ejecución de cursos financiados con sus recursos públicos.

Fomento Productivo:

Es en esta oficina donde se propone la implantación del programa de formación de emprendedores, por lo cual se explica con más detalles sus servicios.

Es una oficina que se dedica a trabajar de forma permanente, apoyando a los emprendedores comunales en la consolidación de sus ideas, más allá de esto, esta oficina se creó con el objeto de que a través de la ayuda a los emprendedores se puedan generar más empleo en la comuna de San Pedro de la Paz llevando así a la comuna a incrementar el nivel de desarrollo económico. Por lo tanto, cabe destacar los servicios que otorga Fomento Productivo para lograr este fin, que son los siguientes:

1. **Enlace Productivo:** Es un programa de formación empresarial que se dicta de manera semestral, donde se capacita según el nivel de avance del emprendimiento o idea de negocio. Se trabajan con los niveles de emprendimientos desde el nivel 1 hasta el nivel 7 (*ver fig.1*). Cada emprendedor que finaliza el ciclo de talleres es certificado por el municipio y por las universidades colaboradoras. Luego, en la denominada derivación,

en la cual se evalúa a los emprendedores que han terminado el proceso, para su posterior derivación hacia las diferentes áreas funcionales de la oficina de Fomento Productivo, y así darle continuidad al desarrollo de sus emprendimientos. Estas derivaciones pueden ser a la Incubadora de Negocios, Aceleradora de Negocios y entidades que trabajan en alianza con la oficina como es el Centro de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC. También se realizan derivaciones a diferentes cursos que se realizan en el Centro de Formación en Oficios. Cabe destacar que antecede a la Incubadora Municipal dentro del programa de Fomento Productivo y el proceso finaliza con la elaboración de un breve informe y presentación del negocio y de la idea de negocio.

2. ***Incubadora Municipal:*** Es una instancia de capacitación que se basa en entregar herramientas por medio de una intervención de 3 a 4 meses, en forma ideal, que permita mejorar emprendimientos no formalizados y mejorar su Plan de Negocio. Para ello se consideran a los emprendedores que se encuentran en los niveles 1, 2, 3 y 7; en donde el nivel 1 corresponde a ideas de negocios, actividades iniciales que se encuentran en etapa de formulación y en busca de recursos para su implementación y ejecución. El nivel 2 corresponde al desarrollo de una actividad económica esporádica, un emprendimiento que funcione de forma eventual o intermitente que no se encuentre formalizado ni con inicio de actividades. El nivel 3 son actividades económicas que se realizan de forma permanente y estable, pero que aún no poseen formalización e inicio de actividades. Finalmente se encuentra el Nivel 7, el cual corresponde a emprendimientos de personas que se encuentren en situación de discapacidad o tengan un familiar en dicha situación. El equipo de trabajo a cargo del proyecto “Incubadora”, se preocupa de fortalecer las áreas más débiles de cada emprendimiento, llevando a cabo distintas tareas en relación con cada debilidad presentada por los emprendedores. Se trabaja en el ajuste de Planes y

Modelos de Negocios, por medio de talleres y mesas de trabajo para desencadenar en el emprendedor el interés de la formalización y consecuente crecimiento y despegue que este proceso significa. Esto con ayuda de las Universidades que ponen a disposición distintos profesionales que puedan realizar los talleres y mesas de trabajo para potenciar de forma integral los distintos emprendimientos. El fin de este programa es que lo emprendedores finalmente puedan formalizar sus emprendimientos para posteriormente continuar en la aceleradora de negocios.

3. ***Aceleradora de Negocios:*** Es una unidad de aceleramiento se trabaja en la consolidación del negocio y aumento de ventas. Mejorando aspectos del plan y modelo de negocio. El proceso de aceleración dura 3 meses y está dirigido a empresarios de nivel 4 con negocios formalizados pero que buscan mejores oportunidades para potenciar sus emprendimientos, ya sea financiamiento, alianzas, mayor publicidad, etc. Empresarios de nivel 5 en etapa de consolidación y escalamiento de ventas, además de las empresas del nivel 6 para realizar vínculos comerciales. En el proceso de ingreso se realiza un diagnóstico el cual arrojará como resultado la evaluación para el diseño de un plan de negocio para las empresas que no lo tenga. En cambio, para las empresas que ya posean este instrumento, trabajarán junto a las universidades y mentores empresarios, desarrollándose un trabajo de terreno para las mejoras necesarias. Para esto se realiza una evaluación cualitativa sobre el dominio que tiene sobre los temas para poder verificar que tipo de instrumentos de capacitación hay que entregarle. Durante el desarrollo también se le evalúa para verificar el avance que tiene el usuario(a), poniendo énfasis en las temáticas que esta deficiente para reforzarlos.

Fig.1 Flujo de separación de emprendedores de acuerdo con nivel de avance de su emprendimiento.



Fuente: <http://del.sanpedrodelapaz.cl/fomento-productivo/>

- a. Análisis del Entorno mediante Modelo de las 5 Fuerzas de Porter y análisis de Organigrama General de la Empresa.

Según lo planteado por David, (2008). Realizar un análisis del entorno, permite tener una visión de cómo lograr y conservar la ventaja competitiva de la organización. Se considera pertinente realizar un análisis del entorno utilizando las Cinco fuerzas de Porter, para generar un sondeo acerca del entorno influyente en la Incubadora de Negocios Municipal ya que es la instancia donde se desarrolla de forma directa la práctica profesional.

Rivalidad entre empresas competidores:

Dentro de la comuna, la rivalidad entre empresas que compiten con el mismo objetivo se considera baja, pensándolo desde el punto de vista que el departamento de desarrollo económico local, es parte de la municipalidad de la comuna de San Pedro de la Paz, el cual ofrece servicios gratuitos para toda la comunidad del sector, fomentando los emprendimientos, entregando fuentes de empleos a personas cesantes y además realizando distintos tipos de

capacitaciones para fortalecerlos en su desarrollo personal y desarrollo económico, enfocado en sus negocios. La comuna se destaca por su amplia tasa de emprendedores activos, que se acercan a las oficinas a solicitar ayuda y asesoría para inscripción de distintos programas de financiamiento a emprendedores, tales como Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Capital SEMILLA, etc., y además buscando beneficios que entrega la oficina como tal.

Ingreso potencial de nuevos competidores:

La competitividad y el ingreso potencial de nuevos competidores son bajos. Es sabido que las personas pueden optar por empresas que brinden capacitaciones y distinta ayuda en marketing para fortalecer su empresa, pero como son emprendimientos pequeños y con poca vida desde su constitución, el ahorro de fondos económicos es fundamental para seguir dándole vida a su organización, y es aquí donde el departamento de desarrollo económico local, específicamente fomento productivo entrega servicios de alta calidad, cumpliendo con la gran mayoría de las necesidades que presentan las personas de la comuna de San Pedro de la Paz, sin un costo alguno, lo que beneficia en gran parte a la comunidad entera.

Desarrollo potencial de Productos sustitutos:

A través de la información recopilada se infiere que el desarrollo potencial de productos sustitutos es bajo debido a las características del servicio que entrega Incubadora y Aceleradora municipal, las cuales se basan en capacitaciones y asesorías a los emprendimientos de forma gratuita, además no existe en la comuna otro proyecto o programa con las mismas características.

Capacidad de negociación con proveedores:

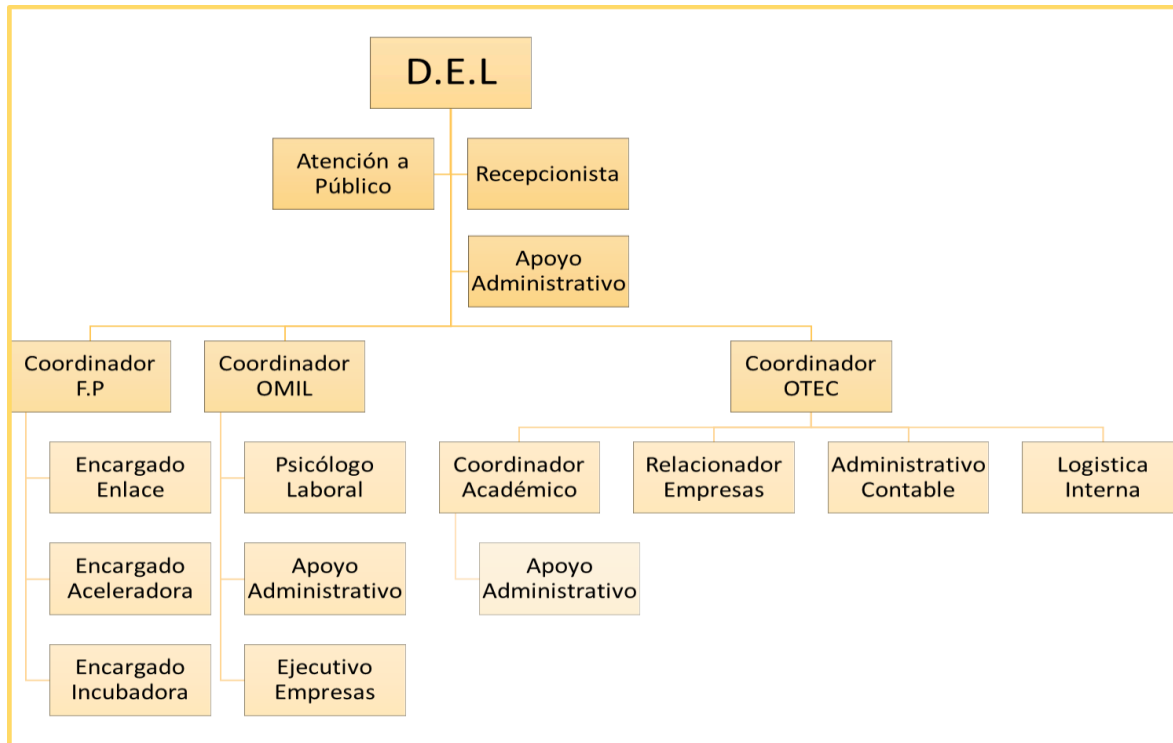
Existe una alta capacidad de negociación entre fomento productivo y los proveedores. Esto se evidencia porque actualmente, en los procesos realizados por semestre, existen un constante apoyo de seis universidades e institutos que brindan sus conocimientos a los emprendedores, con el fin de potenciar los negocios locales. Además existe una gran ayuda de relatores que ofrecen la realización de asesorías, mentorías y capacitaciones en distintos temas enfocados en el aumento de la productividad del negocio.

Capacidad de negociación de los consumidores:

Los consumidores del departamento de desarrollo económico local, precisamente Fomento Productivo se caracterizan principalmente por ser residentes de la comuna de San Pedro de la Paz, siendo este el criterio excluyente de más importancia para los procesos de selección, además con características de un emprendedor, como lo es el espíritu y la motivación al logro de objetivos. Se infiere que el poder de negociación entre el cliente y el departamento que presta el servicio es baja, ya que fomento productivo es una de las únicas entidades que entrega distintos servicios de forma gratuita y con una alta calidad enfocada en las necesidades de la comunidad.

2. Estructura Organizacional Departamento de Desarrollo Económico Local

Fig.2 Organigrama departamento de Desarrollo Económico Local



Fuente: <http://del.sanpedrodelapaz.cl/fomento-productivo/>

El organigrama consiste en una representación visual de la estructura de la organización, en donde se fabrican líneas de autoridad, comunicación y asesoría Ferrel, Hirt,& Ferrell (2010). Cabe destacar que según lo planteado por Hall (1996). La estructura organizacional se define como la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre funcionarios. Como se muestra en la fig.2 se visualiza la estructura organizacional del departamento de Desarrollo Económico Local la cual especifica la manera en que se distribuyen, agrupan y coordinan las tareas (Chiavenato l., 2009). A continuación, se analizará el modelo del departamento mencionado anteriormente el cual según lo recopilado en Chiavenato (2009) se caracteriza por ser una estructura burocrática, dado que este modelo de estructura presenta características tales como estar basado en la estandarización y caracterizado por tareas rutinarias, realizadas por medio de especialización,

reglamentos sumamente formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Debido a que no existe un organigrama que integre solo las líneas de trabajo de la Oficina de Fomento Productivo formalizado por el Departamento de Desarrollo Económico Local a continuación se utilizara el expuesto por los miembros de fomento productivo con el fin de analizar con más profundidad el organigrama de la oficina donde se propone la implantación del programa de formación de emprendedores.

Fig. 3: instancias de capacitación de fomento productivo



Fuente: <http://del.sanpedrodelapaz.cl/fomento-productivo/>

Según lo recopilado en Chiavenato (2009) se caracteriza por ser una estructura simple dado que presenta características tales como sencillez ya que es una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación; de igual forma la estructura jerárquica de fomento productivo es plana y horizontal, con solo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad lo cual es posible dado que esta estructura es pequeña y simple, permitiendo a la oficina responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Objetivos del Departamento de Desarrollo Económico Local (para qué está, cuál es su aporte a la organización)

1. Objetivo General:

Potenciar emprendimientos de la Comuna de San Pedro de la Paz, mediante la capacitación, asociatividad y la búsqueda de fuentes de financiamiento. Permitiendo de esta forma, que los emprendedores logren consolidar su negocio y así aumentar el desarrollo comunal.

2. Objetivos específicos:

- Generación o revisión de Planes de Negocio.
- Generación de redes de contacto.
- Aumento de ventas.
- Inicio de actividades de primera categoría y formalización.

El aporte de la Incubadora de negocios municipal a la organización es que, a través de fortalecimiento de los emprendimientos de la comuna, el departamento de Desarrollo Económico Local logre cumplir los objetivos planteados en sus lineamientos estratégicos descritos anteriormente.

a. Evaluación de la Unidad de Trabajo

La unidad de trabajo es evaluada a través de la Secretaria Comunal de Planificación (SECPLA) la cual se encarga de supervisar al final de cada año que se cumplan los objetivos propuestos por la Incubadora de negocios; estos objetivos son plasmados en una ficha entregada por parte del departamento de Desarrollo Económico Local.

b. Otros antecedentes que estime necesario de considerar para una mejor comprensión del área a intervenir.

Es importante conocer el rol que está jugando el emprendimiento a nivel nacional debido a que durante los últimos años ha aumentado de forma considerable el número de estos, por ende, actualmente es claro que juegan un rol fundamental en la economía de cualquier región o comuna del país (Salas, 2014).

Es por esto que las incubadoras y aceleradoras de negocios toman un papel fundamental en los emprendimientos ya que estas consisten en entregar apoyo a los emprendedores, con el objetivo de acelerar el desarrollo de sus negocios y aumentar las posibilidades de éxito dentro del mercado, este apoyo se traduce en la creación de planes de negocios que tengan posibilidades reales de crecimiento y consolidación, además de la capacitación y asociatividad con otro tipo de empresas (Echavarría y Restrepo, 2016).

De igual forma cabe mencionar una investigación de Inostroza, M. B. (2016) la cual trata sobre el aporte de las Incubadoras de Negocios en el emprendimiento en la comuna de Concepción, de la cual se pudo concluir que las Incubadoras de Negocios brindan seguridad, perfeccionando y potenciando la idea de negocio, analizando todas las ventajas y desventajas de llevar a cabo el proyecto al introducirlo al mercado, además, apoyan a los incubados durante todo su proceso de incubación, por ende, generan un ambiente favorable para emprender. Además, los proyectos de emprendimiento amparados por una Incubadora de Negocios, han logrado impulsar el sector económico relacionado a la innovación tecnológica en la comuna. Esto se traduce en mayor desarrollo económico local, siendo un gran aporte a la capital regional.

**CAPITULO II: PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
EMPRENDEDORES DE LA COMUNA DE SAN PEDRO DE LA PAZ**

1-. Contexto del programa

Se identifican tres grandes factores del entorno que influyen en la decisión de un emprendedor:

- I. **Contexto económico:** son las múltiples variables económicas que tienen relación con los resultados del emprendimiento. Incluyen: condiciones económicas locales, como el clima de inversión y las oportunidades específicas de mercado en el que se desenvuelve o implementa un emprendimiento.
- II. **Contexto político:** se refiere tanto a la estabilidad de la sociedad local e institucional como al liderazgo y voluntad para promover el emprendimiento a través de las políticas públicas.
- III. **Contexto cultural:** se refiere a los factores asociados con las percepciones locales del emprendimiento, así como las actitudes culturales hacia el fracaso, el éxito.

2-. Instancias del Departamento de Desarrollo Económico Local, de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, al que se adaptará el programa de formación

➤ Enlace Productivo

El programa busca mejorar las actitudes y capacidades emprendedoras en los participantes, además los contenidos a implementar servirían como predictores de una actividad emprendedora exitosa para cada emprendedor, que posea una idea de negocio y que quiera llevarla a la realidad.

En la Tabla 1, se especifican los principales resultados de la aplicación de los factores moderadores (Participantes y Contexto) y las características de los programas.

Tabla 1: Enlace Productivo

Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Expresan interés en emprendimiento. • Tienen experiencia previa.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura abierta al emprendimiento. • Apoyo de las universidades para la implementación del programa de capacitación.
Características de los programas	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de teoría y práctica. • Énfasis en la planificación estratégica y el Desarrollo de un plan de negocios. • Mentoría y coaching.

Fuente: elaboración propia

➤ **Incubadora de negocios**

La instancia de incubadora de negocios asesora a potenciales emprendedores que buscan mejorar el status de su emprendimientos a través de un plan de negocios, aumentar su actividad emprendedora, además de la formalización de sus respectivos emprendimientos.

En la Tabla 2, se especifican los principales resultados de la aplicación de los factores moderadores (Participantes y Contexto) y las características de los programas.

Tabla 2: Incubadora de negocios

Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendedor ya posee un emprendimiento del cual ya posee rentabilidad, pero aun no formalizado. • El interés inicial de los participantes es mantenerse en el programa.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones económicas locales influyen en los resultados. • Acceso a mercados y acceso a financiamiento determinan los resultados.

Características de los programas	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizados a las necesidades particulares. • Foco en contabilidad. • Vínculos con fuentes de financiamiento y oferta de asistencia técnica.
---	---

Fuente: elaboración propia

➤ **Aceleradora de Negocios**

Por último, la instancia de aceleradora de negocios para emprendedores que ya ejerce como tal busca, principalmente, mejorar su desempeño, por lo que se desarrollara un plan de marketing para el aumento de sus ventas, un sitio web, logo si lo requiere el emprendedor y además de una posible vinculación con empresas.

En la Tabla 3, se especifican los principales resultados de la aplicación de los factores moderadores (Participantes y Contexto) y las características de los programas.

Tabla 3: Aceleradora de negocios

Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como emprendedores y la educación influyen en los resultados. • Valoran la formación anterior recibida.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones económicas moldean los resultados. • Apertura cultural hacia el emprendimiento.
Características de los programas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan nuevas formas de financiamiento. • Formación de habilidades para el desarrollo de negocios.

Fuente: elaboración propia

3-. Objetivo del programa de formación de emprendedores

El Programa va dirigido a formar, asesorar y acompañar a los emprendedores seleccionados para la creación e implementación de proyectos de emprendimiento, en la comuna de San Pedro de la Paz, para que sean viables y sostenibles en el tiempo.

4-. Aprendizajes esperados

- Conocer el perfil del emprendedor y maximizar las capacidades emprendedoras. Saber cuáles son las mejores cualidades de cada participante para potenciarlas y tener un plan de mejora y desarrollo como emprendedor.
- Saber quiénes son los stakeholders teniendo en cuenta el perfil del negocio de cada emprendedor. Cómo escoger socios, proveedores y trabajadores para cada proyecto. Evitar los errores típicos que se cometen a la hora de escoger socios y de establecer las relaciones.
- Validar las ideas de emprendimiento para convertirlas en un modelo de negocio rentable y sostenible en el tiempo.
- Abrirse a nuevos ámbitos de emprendimiento y colaboración.
- Trabajar conjuntamente con el resto de los participantes del programa para generar ideas más potentes y mejores planes de negocio.
- Presentar un proyecto final tanto al público general, como a posibles clientes, ya sea empresas o consumidores finales.
- Poder lograr entender conceptos de contabilidad y finanzas del negocio.
- Lograr un plan de marketing para cada negocio, ya sean productos o servicios.
- Crear un plan de negocio para el emprendimiento.

5-. Perfil de los participantes

- Está dirigido a todo tipo de personas de la comuna con perfil emprendedor que teniendo una idea de emprendimiento ya implementada, quieran tener acceso a la

formación, asesoramiento y herramientas necesarias para transformarla en una empresa real.

- También tendrán cabida aquellas personas que, no teniendo una idea predefinida, quieran asociarse con otros emprendedores para llevar a cabo un proyecto empresarial.
- Los emprendedores que ya hayan comenzado su proyecto y que deseen replantear la gestión de su empresa ya iniciada, también podrán formar parte de este programa de capacitación de la Municipalidad de San Pedro de la Paz.

Con el fin de comprobar que el programa se ajuste a lo que realmente requiere el emprendedor, y que cumpla con sus expectativas, se realizará una entrevista personal con los interesados/as en participar, donde se valorará los siguientes aspectos:

- El nivel de motivación personal, es decir, el deseo de emprender.
- La capacidad de desarrollar proyectos en equipo: para trabajar con otros emprendedores y aportar tanto a su proyecto como a los demás emprendimientos.
- Si tiene una idea clara de negocio o un proyecto empresarial en marcha, el grado de madurez de esa idea o de ese proyecto.
- Si el proyecto está relacionado con el reciclaje y/o la responsabilidad social empresarial.
- El grado de compromiso para completar el programa.
- El compromiso para realizar los trabajos que sean propuestos, para que al final del curso el emprendedor obtenga un proyecto a implementar.

6-. Asignación de módulos

El Departamento de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de San Pedro de la Paz, realiza un llamado a postular a los emprendedores de la comuna a las diferentes instancias de capacitación con los que cuenta.

Para ello, durante el proceso de selección de emprendedores se aplica una encuesta⁵, donde se realizan diferentes preguntas respecto a su emprendimiento, para así poder determinar en qué etapa y área requiere la mayor cantidad de ayuda, y además de evaluar la viabilidad de cada emprendimiento, fue así que nuestro equipo de trabajo pudo insertar una nueva pregunta dentro de esta ficha, en la postulación del segundo semestre del 2018, para poder saber qué área o competencia específica requieren aprender los emprendedores que postulaban a cada instancia de capacitación.

Se formuló la siguiente pregunta ¿en qué área de su emprendimiento requiere de mayor ayuda?

De este modo se pudo recopilar una serie de datos, respecto a las áreas de mejora que requerían los emprendedores. Además durante nuestra permanencia en el departamento, nos dimos cuenta de ciertas falencias que poseían los emprendedores que postulaban a las instancias, que era más que sobre temas de contenidos, sino de la notable carencia de habilidades sociales y empresariales que se hacía evidente en las entrevistas del proceso de selección. Toda esta información ayudó a la formulación de un programa de formación para emprendedores.

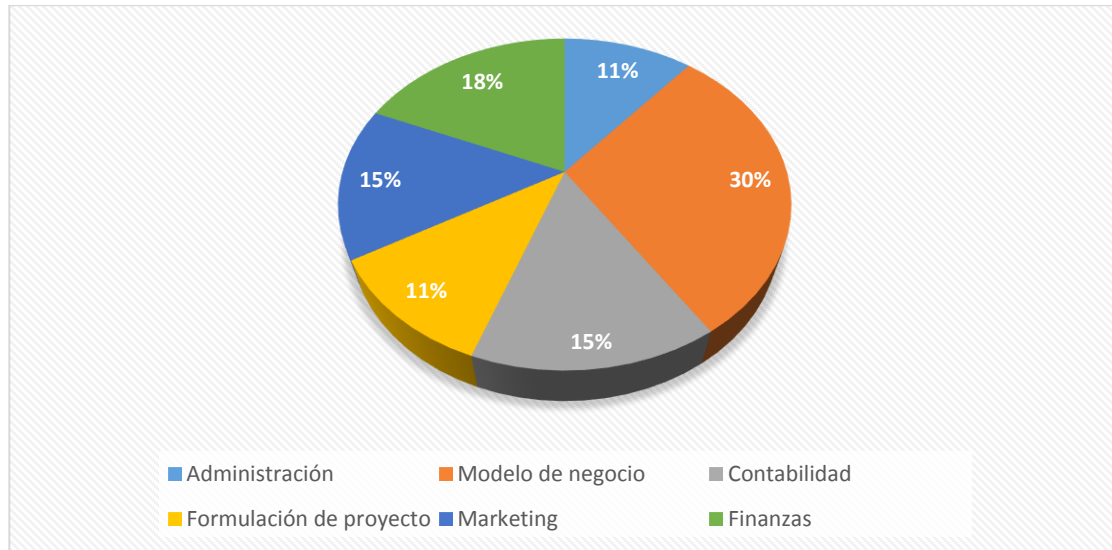
Una vez terminado el proceso de selección para el segundo semestre del 2018, se recopilaron las fichas de las diversas instancias de capacitación; 27 fichas de enlace productivo, 23 de incubadora de negocios y 24 de aceleradora de negocios.

⁵ Ver en los anexos

- Enlace Productivo: en respuesta a la pregunta formulada, ¿en qué área requiere de mayor ayuda en su emprendimiento?

Los resultados fueron:

Grafico 1: resultados de las entrevistas, enlace productivo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: resultados de enlace

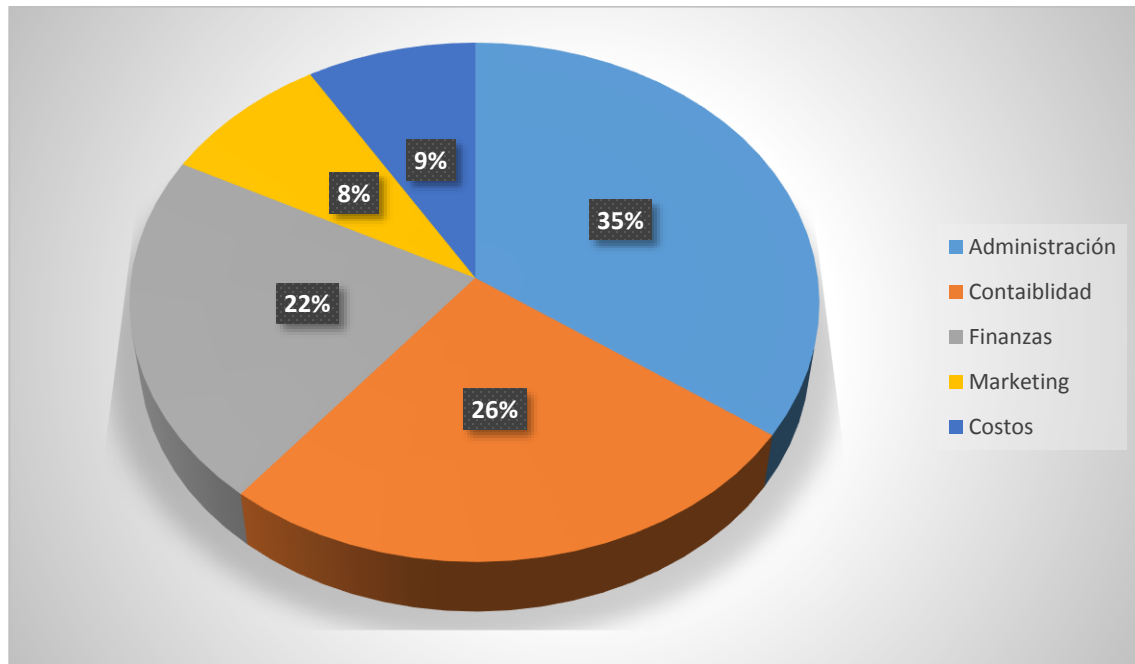
Modelo de negocios	8
Finanzas	5
Marketing	4
Contabilidad	4
Formulación de proyecto	3
Administración	3
Total	27

Fuente: elaboración propia

Se asignó un módulo de Modelo de negocios. Además se aprovechó de incluir un módulo de Habilidades sociales y comerciales, para enlace productivo, sugerido por los coordinadores de cada instancia de capacitación.

- Incubadora de negocios: en respuesta a la pregunta formulada, ¿en qué área requiere de mayor ayuda en su emprendimiento?

Grafico 2: resultados de las entrevistas, incubadora de negocios



Fuente: elaboración propia

Tabla 5: resultado de incubadora

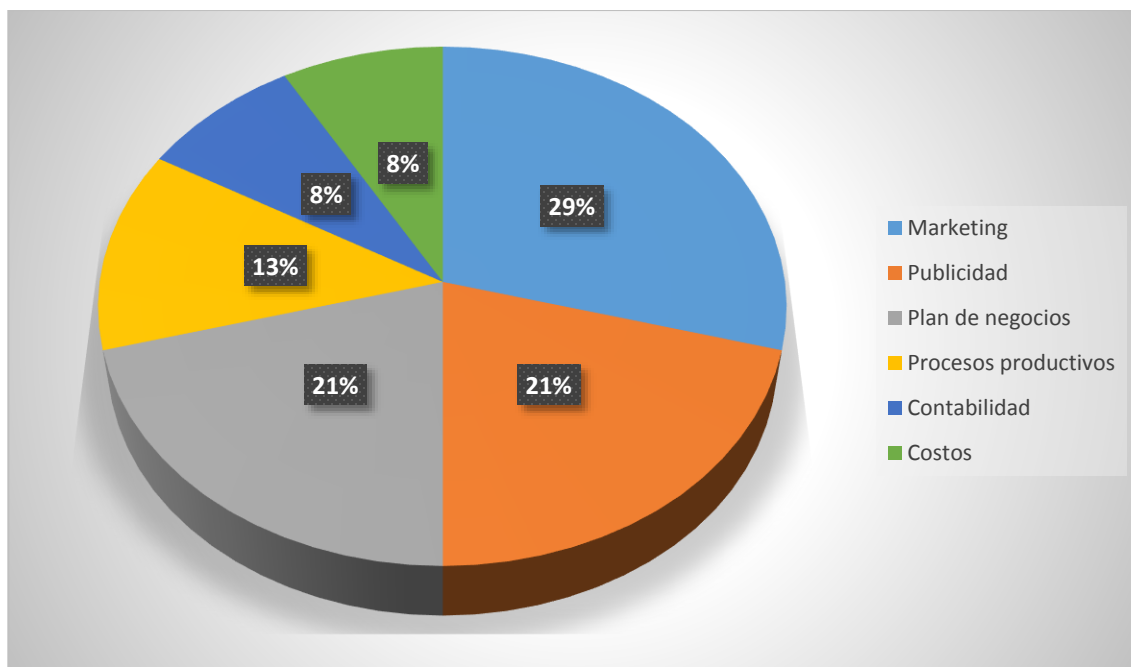
Administración	8
Contabilidad	6
Finanzas	5
Marketing	2
Costos	2
Total	23

Debido a los resultados obtenidos por las entrevistas, se asignaron módulos de Administración para Pymes y Alfabetización en contabilidad y finanzas para incubadora de negocios.

Fuente: elaboración propia

- Aceleradora de negocios: en respuesta a la pregunta formulada, ¿en qué área requiere de mayor ayuda en su emprendimiento?

Grafico 3: resultados de las entrevistas, aceleradora de negocios.



Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Resultados de aceleradora

Marketing	7
Publicidad	5
Plan de negocios	5
Procesos productivos	3
Contabilidad	2
Costos	2
Total	24

Se asignó módulos de Marketing con un enfoque Digital y Plan de negocios para la aceleradora de negocios.

Fuente: elaboración propia

7-. Malla curricular del programa de formación para emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz

Como se ha mencionado, el concepto de programa de formación para emprendedores, “es mucho más que un simple curso o el material entregado en una sala de clases, en lugar de eso, implica todo un portafolio de actividades complementarias” (Souitaris, Zervinati, & Al-laham, 2007), que ayuden al emprendedor a sobrevivir o pasar el conocido y temido valle de la muerte en una empresa.

La malla curricular es el esqueleto de cualquier carrera. Son las cátedras (asignaturas) que se tendrá durante el periodo que dura una formación profesional. Por lo que definirán lo que se aprenderá durante la formación académica y/o cursos.

Para este programa de capacitación de emprendedores fue necesario crear una malla curricular propia para el departamento, que sirva de guía o de presentación, para los emprendedores que postulen a las diferentes instancias de capacitación.

La elaboración de los módulos se realizó en base a información que se obtuvo en las entrevistas de selección de las diferentes instancias de capacitación. Estos datos corresponden al segundo semestre del año 2018, por los que la mayoría de los emprendedores requerían asesoría financiera, publicidad y ventas (marketing) mayoritariamente. Por lo tanto se crearon módulos ligados a estas materias.

Respecto a los demás módulos se crearon en base a los requerimientos de los emprendedores y de los coordinadores de cada instancia de capacitación, además de las deficiencias de los emprendedores que se observaron durante las mesas de trabajos en el último semestre del año,

en las que participaban emprendedores juntos con coordinadores y demás miembros del equipo de cada instancia (psicólogos e ingenieros comerciales).

Cabe mencionar que actualmente el Departamento de Desarrollo Económico Local cuenta con una mesa interuniversitaria, donde participan seis universidades presentes en la región que prestan servicio de asesorías y cursos de preparación a los emprendedores de la comuna que lo requieran. Estas universidades son la Universidad del Bío Bío, la Universidad San Sebastián, la Universidad Católica de la Santísima Concepción, la Universidad Nacional Andrés Bello, la Universidad de las Américas, y la Universidad Tecnológica de Chile (Inacap). Dichas universidades prestan un constante apoyo al departamento, por lo cual se consideran a estas para formar parte del Programa de Capacitación de Emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz.

La malla curricular “Formación de Emprendedores” de la comuna de San Pedro de la Paz consta de seis módulos de estudios, de los cuales cada módulo es designada a una Universidad en concreto, que forma parte del convenio de apoyo al Departamento de Desarrollo Económico Local.

Los módulos de estudios fueron divididos en tres niveles los que corresponde a las instancias con las que cuenta Fomento Productivo (una de las oficinas que forma parte del Departamento de Desarrollo Económico Local). Esto es Enlace Productivo (nivel básico), Incubadora de Negocios (nivel medio) y Aceleradora de Negocios (nivel avanzado), donde cada módulo será impartido de manera semestral y de forma continua y condicional, vale decir que un emprendedor debe aprobar los dos módulos de una instancia para optar a un certificado de aprobación de las universidades (dos por cada nivel) que impartieron aquellos módulos. Esto

funciona de igual manera para las tres instancias del programa. De esta forma, el emprendedor que curse los módulos de los tres niveles, puede optar a un certificado final “Formación de Emprendedores” con el reconocimiento de las seis universidades participantes.

En caso de que un emprendedor solo requiera cursar los módulos de nivel medio o nivel avanzado, deberá en primer lugar rendir una prueba de conocimiento y práctica que acredite sus aptitudes y habilidades estipuladas según los resultados de aprendizajes definidos en los módulos anteriores, recién ahí podrá optar al certificado final.

Los módulos fueron designados a cada instancia según su grado de dificultad, tomado en cuenta los resultados de las entrevistas y sugerencias de los coordinadores de cada instancia de capacitación de San Pedro de la Paz.

En la instancia de Enlace productivo (nivel básico) se impartirán los módulos de Habilidades Sociales y Comerciales a cargo de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, y el modulo Modelo de Negocios, queda a cargo de la Universidad Tecnológica de Chile (Inacap).

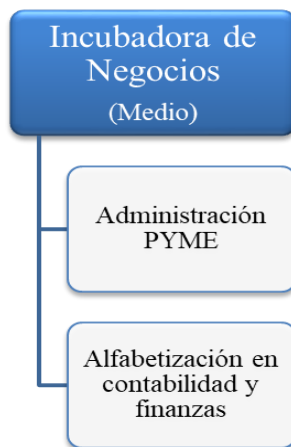
Esquema 1: módulos enlace productivo



Fuente: elaboración propia

En la instancia de Incubadora de Negocios (nivel medio) se impartirán los módulos de Administración PYME a cargo de docentes de la Universidad del Bío Bío y el modulo Alfabetización en Contabilidad y Finanzas, a cargo de la Universidad San Sebastián.

Esquema 2: módulos incubadora de negocios



Fuente: elaboración propia

Por último, en la Instancia Aceleradora de Negocios se impartirán los módulos de Plan de Marketing Digital a cargo de la Universidad Nacional Andrés Bello y el módulo Plan de Negocios a cargo de docentes de la Universidad de las Américas.

Esquema 3: módulos de aceleradora de negocios



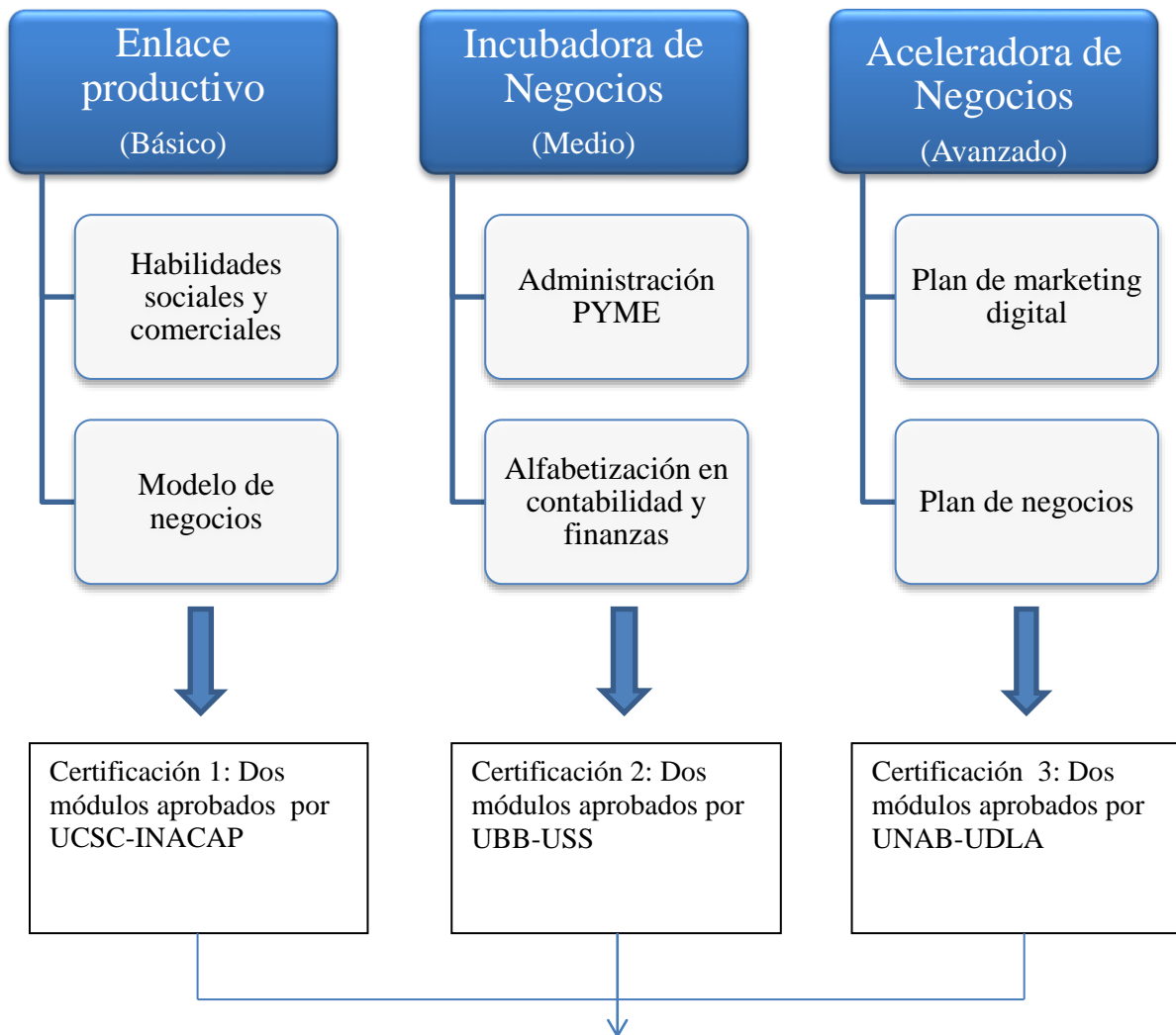
Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra la malla curricular Formación de Emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz en forma esquematizada (**ver la siguiente página**).



Malla Curricular

Formación de emprendedores



Certificación final aprobada por las 6 universidades participantes



8-. Módulos del Programa de Formación para Emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz

Como se menciona con anterioridad en la malla curricular, se elaboraron seis módulos de estudios para el Programa de Capacitación de Emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz, cada módulo de estudios cuenta con detalles la forma de cómo se impartirán, la modalidad, los horarios preestablecidos, y las universidades que la impartirán.

Para la realización esquematizada del programa de estudios de cada módulo se revisaron diferentes fuentes bibliográficas que contribuyeran a su elaboración, se revisó la literatura de diferentes universidades tanto las que tienen convenio y las que no con el Departamento de Desarrollo Económico Local de la comuna en cuestión, también se vio por opción autores particulares que crearon guías para la elaboración de un programa de asignatura, sin embargo se optó por darle énfasis a la metodología que utiliza la Universidad de las Américas en la elaboración de sus programas de estudios para realizar nuestro programa de estudios, esta “Guía para elaborar y usar Programas de Asignatura UDLA”⁶ es un material que aplica totalmente a la elaboración del programa de estudio realizado, pues esta guía detalla y explica paso a paso los contenidos y la estructura que debe poseer un programa de asignatura, así como la identificación de la asignatura, descripción de la asignatura, resultados de aprendizajes, sistemas de evaluación y bibliografía, que son los puntos principales a tener presente, y así también los sub-contenidos que se encuentran dentro de esta estructura.

A continuación se muestra con detalles los seis programas de asignaturas formulados para ser impartidos en el Programa de Capacitación de Emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz.

⁶ Documento detallado en los anexos como “Guía para elaborar y usar Programas de Asignatura UDLA”

Enlace productivo: consta con dos módulos adaptados para los emprendedores que participan de esta instancia de capacitación, estos son los siguientes:



Programa de Formación de Emprendedores

I. IDENTIFICACIÓN DEL MODULO: **Habilidades sociales y comerciales**

Duración de asignatura	20 horas cronológicas en 5 semanas continuas
Última actualización	17/12/2018
Método educativo	Presencial
Régimen	Diurno

Instancia: Enlace Productivo	Institución que dicta : Universidad Católica de la Santísima Concepción	Año/Semestre: 1 semestre
Total de horas: 30 horas	Horas presenciales: 20 horas	Horas autónomas: 10 horas

II. DESCRIPCIÓN

II. 1 PRESENTACIÓN

Habilidades sociales y comerciales es un módulo que corresponde a la instancia de enlace productivo, tendiente a desarrollar las competencias necesarias para mantener interacciones sociales y comerciales satisfactorias que le permiten al emprendedor construir redes de relaciones tanto personales como laborales con su entorno.

II. 2 DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS (metas del módulo)

Aplicar habilidades sociales y comerciales en su interacción con el entorno para construir redes personales y laborales.

1. Desarrolla habilidades de autoconocimiento para la elaboración de un plan de desarrollo personal
2. Emplea la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales para el desarrollo profesional y laboral
3. Planifica actividades para una eficiente negociación comercial.

III. RESULTADOS DE APRENDIZAJES

Resultados de Aprendizaje	Metodología	Criterios de Evaluación	Contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.	Tiempo estimado
1. Desarrolla habilidades de autoconocimiento para la elaboración de un plan de desarrollo personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Clases expositiva con discusión de casos. - Trabajo colaborativo. 	<p>1.1.- Identifica herramientas de autoconocimiento, relacionándolas con su realidad personal.</p> <p>1.2.-Distingue fortalezas y debilidades utilizando herramientas de autoconocimiento.</p> <p>1.3 Elabora plan de desarrollo personal en coherencia con las metas propuestas a alcanzar.</p>	<p>Conceptuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconocimiento. ▪ Liderazgo. ▪ Creencias limitantes. ▪ Coaching. ▪ Inteligencia Emocional. <p>Procedimentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de herramientas de autoconocimiento. ▪ Elaboración de plan de desarrollo. 	<p>Horas presenciales: 20 horas.</p> <p>Horas autónomas: 8 horas.</p>

			<p>personal</p> <p>Actitudinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición favorable para identificar fortalezas y debilidades personales. 	
<p>2-. Emplea la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales para el desarrollo profesional y laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase expositiva con demostración y ejemplos. ▪ Lecturas individuales ▪ Trabajos individuales y en equipos. 	<p>2.1 Reconoce las relaciones interpersonales como un medio para el desarrollo personal y como un fin para el éxito del equipo 2.2.- Analiza las habilidades comunicacionales en diversos contextos sociales.</p> <p>2.3.- Utiliza herramientas comunicacionales verbales y no verbales con un estilo adecuado a los destinatarios, a la finalidad y al contexto de comunicación.</p>	<p>Conceptuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interpersonales como un fin. ▪ Relaciones interpersonales como un medio. ▪ Comunicación verbal y no verbal. ▪ Estilos de comunicación. <p>Procedimentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de herramientas de comunicación efectiva en diversos contextos <p>Actitudinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición para utilizar un adecuado lenguaje verbal y no verbal en la producción de mensajes. ▪ Escucha activa en contextos de comunicación interpersonal y de 	<p>Horas presenciales: 20 horas.</p> <p>Horas autónomas: 8 horas.</p>

			equipo.	
3.- Planifica actividades para una eficiente negociación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clases expositivas con tipos de preguntas. ▪ Lecturas individuales. ▪ Trabajos individuales y en equipo. 	<p>3.1.- Reconoce la planificación del tiempo como una herramienta para el desarrollo óptimo de su trabajo.</p> <p>3.2 Identifica y reconoce los escenarios y modelos para una buena negociación.</p> <p>3.3.- Elabora una planificación del tiempo para lograr una negociación eficiente.</p>	<p><u>Conceptuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende conceptos de la negociación. <p><u>Procedimentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de casos de negociación. <p><u>Actitudinales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios para lograr una negociación eficaz. 	<p>Horas presenciales: 20 horas.</p> <p>Horas autónomas: 8 horas.</p>

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (PROCESO Y PRODUCTO)
<p>1. Desarrolla habilidades de autoconocimiento para la elaboración de un plan de desarrollo personal.</p> <p>2. Emplea la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales para el desarrollo profesional y laboral.</p> <p>3. Planifica actividades para una eficiente negociación comercial.</p>	<p>Exposiciones grupales</p>

La evaluación de la asignatura considera:

(100%)

Exposiciones: 100%

V.- BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Editorial Granica.
- Saieh Cristian, Rodríguez Darío, Opazo María Pilar (2006). Negociación ¿cooperar o competir?
Editorial Aguilar



Programa de Formación de Emprendedores

I. IDENTIFICACIÓN DEL MODULO: **Modelo de negocio**

Duración de asignatura	20 horas cronológicas en 5 semanas continuas
Última actualización	17/12/2018
Método educativo	Presencial
Régimen	Diurno

Instancia: Enlace productivo	Institución que dicta : INACAP	Año/Semestre: 1 semestre
Total de horas: 30 horas	Horas presenciales: 20 horas	Horas autónomas: 10 horas

II. DESCRIPCIÓN

II. 1 PRESENTACIÓN

Modelo de negocios es un módulo que corresponde a la instancia de Enlace productivo, tendiente a desarrollar un plan previo (lienzo canvas), al de plan de negocios de una empresa. Donde se desarrollara un modelo de negocios para cada emprendedor.

II. 2 DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS (metas del módulo)

1.- Contextualizar y comprender el modelo de negocios canvas, dando a los productos o servicios un valor agregado para sus clientes. Además analizar los diversos elementos que requiere este modelo de negocios, a sus respectivos emprendimientos.

III. RESULTADOS DE APRENDIZAJES

Resultado de Aprendizaje	Metodología	Criterios de Evaluación	Contenidos Conceptuales, Procedimentales y actitudinales	Tiempo estimado
1-. Conoce y comprende el modelo de negocios canvas, relacionando este a una mejora y orden de sus emprendimientos, conociendo los diversos elementos que ayudaran a la empresa a encontrar su valor agregado y distintivo de su competencia.	-Clase expositiva con discusión socializada. -Trabajos colaborativos. -Estudio de casos de cada emprendimiento.	1.1 Identifica los nueve elementos del modelo de negocios canvas. 1.2 Relaciona los elementos del modelo de negocios a su emprendimiento. 1.3 Reconoce el rol del lienzo canvas como una mejora y búsqueda del valor agregado de su emprendimiento.	<u>Conceptuales:</u> Modelo de negocios. Lienzo canvas. Elementos del lienzo canvas. <u>Procedimentales:</u> Técnicas de análisis para la aplicación del lienzo canvas. <u>Actitudinales:</u> Criterios para trabajar de forma autónoma. Criterios para el trabajo colaborativo y la formación de equipos.	Horas presenciales: 20 horas Horas autónomas: 8 horas

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (PROCESO Y PRODUCTO)
<p>1.- Determina el rol de un modelo de negocios en su emprendimiento, dando a sus productos o servicios un valor agregado para sus clientes. Además analiza los diversos elementos que requiere este modelo de negocios, a sus respectivos emprendimientos.</p>	<p>Exposiciones grupales e individuales.</p>
<p>La evaluación de la asignatura considera: (100%) Exposiciones: 100% (Innova CORFO)</p>	

V.- BIBLIOGRAFIA

- Innova CORFO. (s.f.). Modelo de negocios. Santiago. Obtenido de <http://www.corfo.cl>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Pearson UK
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model Generation. Self published. Last

Incubadora de negocios: consta con dos módulos adaptados para ella, los cuales son los siguientes:



Programa de Formación de Emprendedores

I. IDENTIFICACIÓN DEL MODULO: **Administración PYME**

Duración de asignatura	20 horas cronológicas en 5 semanas continuas
Última actualización	17/12/2018
Método educativo	Presencial
Régimen	Diurno

Instancia: Incubadora de Negocios	Institución que dicta : Universidad del Bío Bío	Año/Semestre: 1 semestre
Total de horas: 30 horas	Horas presenciales: 20 horas	Horas autónomas: 10 horas

II. DESCRIPCIÓN

II. 1 PRESENTACIÓN

Administración PYME es un módulo que corresponde a la instancia de Incubadora de Negocios, tendiente a desarrollar la capacidad de análisis administrativos estratégicos de una empresa.

II. 2 DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS (metas del módulo)

- 1.- Contextualizar y comparar las diversas concepciones respecto de la Administración Estratégica, considerando diferentes Escuelas de Administración.
- 2.- Determinar la importancia de establecer los objetivos para el éxito de una empresa y valorar la fuente de motivación que representan los objetivos estratégicos para los colaboradores en la empresa.
- 3.- Interiorizarse de las diferentes etapas del proceso de creación, evaluación e implementación de la visión, misión y objetivos de una organización, valorando sus aportes para cualquier tipo de empresa/emprendimiento.
- 4.- Analizar el proceso de evaluación estratégica de la empresa y su entorno.
- 5.- Diseñar, implementar y evaluar estrategias acordes a las necesidades de la empresa, la industria y el mercado en el que se encuentra la misma.

III. RESULTADOS DE APRENDIZAJES

Resultado de Aprendizaje	Metodología	Criterios de Evaluación	Contenidos Conceptuales, Procedimentales y actitudinales	Tiempo estimado
1. Determina el rol de la Administración en el contexto organizacional, considerando la filosofía y orientación comercial de la organización para relacionar las variables del micro y macro ambiente con la filosofía de la empresa y la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> -Clase expositiva con discusión socializada -Trabajos colaborativos. -Estudio de casos de cada emprendimiento. 	<p>1.1 Identifica las etapas en que se encuentran las diferentes organizaciones, de acuerdo a la evolución de la Administración.</p> <p>1.2 Relaciona variables del micro y macro ambiente de la Administración con la filosofía empresarial y el valor cliente en el contexto de negocios e intercambio comercial del mundo globalizado.</p> <p>1.3 Reconoce el rol de la Administración en el proceso de</p>	<p>Conceptuales: Micro y macro ambiente de Administración. Tipos y caracterización de la información de Administración. Clasificación de las fuerzas del entorno de la Administración.</p> <p>Procedimentales: Técnicas de análisis para la toma de decisiones del entorno.</p> <p>Actitudinales: Criterios para trabajar y articular equipos de Administración. Criterios para el</p>	<p>Horas presenciales: 20 horas</p> <p>Horas autónomas: 8 horas</p>

		toma de decisiones internas de una organización.	trabajo colaborativo y la formación de equipos.	
--	--	--	---	--

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (PROCESO Y PRODUCTO)
1.- Determina el rol de la Administración en el contexto organizacional, considerando la filosofía y orientación comercial de la organización para relacionar las variables del micro y macro ambiente con la filosofía de la empresa y la toma de decisiones.	Exposiciones grupales Test y prácticos
La evaluación de la asignatura considera: (100%) Exposiciones: 50% Prácticos :25% Test :25%	

V.- BIBLIOGRAFÍA

- Thompson, A. A.; Gamble, J. E.; Peteraf, M. A.; Strickland III, A. J. (2015): Administración estratégica: Teoría y Casos. 19ª Ed. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Edit, S.A. DE C.V. Capítulos 3, 4, 5.
- Hill, Ch. W. L, Jones G. R., Schilling, M. A. (2015): Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt M, Ireland R. Duane, Hoskisson R. (2008): Administración estratégica: Competitividad y Globalización - Conceptos y casos. 7ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Hill, Ch. W. L.; Jones, G. R.; Schilling, M. A. (2015): Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque integral. 11ª Ed. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- David, F. R. (2013): Conceptos de administración estratégica. 14ª Ed. México, DF: Pearson Educ. Capítulos 1, 2.



Programa de Formación de Emprendedores

I. IDENTIFICACIÓN DEL MODULO: **Alfabetización en contabilidad y finanzas**

Duración de asignatura	20 horas cronológicas en 5 semanas continuas
Última actualización	17/12/2018
Método educativo	Presencial
Régimen	Diurno

Instancia: Incubadora de Negocios	Institución que dicta : Universidad San Sebastián	Año/Semestre: 1 semestre
Total de horas: 30 horas	Horas presenciales: 20 horas	Horas autónomas: 10 horas

II. DESCRIPCIÓN

II. 1 PRESENTACIÓN

Alfabetización en contabilidad y finanzas es un módulo que corresponde a la instancia de Incubadora de Negocios, tendiente a desarrollar el conocimiento y comprensión, de los conceptos básicos contables y finanzas de una pyme.

II. 2 DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS (metas del módulo)

Análisis de Estados Financieros aplicando normas y marcos conceptuales contables vigentes, para comprender cómo las decisiones de estos influye en el futuro de una Pyme. Además de conocer y comprender conceptos básicos del área de las finanzas.

- 1.- Reconoce el rol de la contabilidad y finanzas en las organizaciones, para distinguir la importancia de estas en la toma de decisiones en la empresa.
- 2.- Comprende Estados Financieros contables básicos según la normativa vigente para su aplicación en las empresas.
- 3.- Interpreta conceptos básicos de las finanzas para la aplicación en una empresa, según normativa vigente.

III. RESULTADOS DE APRENDIZAJES

Resultados de Aprendizaje	Metodología	Criterios de Evaluación	Contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.	Tiempo estimado
1.- Reconoce el rol de la contabilidad y finanzas en las organizaciones, para distinguir la importancia de estas en la toma de decisiones en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clases expositiva con discusión de casos. ▪ Trabajo colaborativo. 	<p>1.1.- Reconoce el concepto de sistema en un contexto contable.</p> <p>1.2.- Distingue la real importancia de la contabilidad para la toma de decisiones.</p>	<p>Conceptuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepto de sistema. ▪ Marco conceptual de la contabilidad básica. ▪ Conceptos contables básicos y financieros básicos. <p>Procedimentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinción del rol de la contabilidad en las 	<p>Horas presenciales: 20 horas.</p> <p>Horas autónomas: 10 horas.</p>

			<p>organizaciones.</p> <p>Actitudinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios para el trabajo colaborativo. 	
<p>2.- Comprende Estados Financieros contables básicos según la normativa vigente para su aplicación en las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase expositiva con demostración y ejemplos. ▪ Análisis colaborativo de casos. 	<p>2.1.- Comprende la naturaleza de una transacción determinada.</p> <p>2.2.- Comprende Estados Financieros según la normativa vigente.</p>	<p>Conceptuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de transacciones. - Libro Diario. - Estado de situación financiera. <p>Procedimentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconoce y comprende el libro diario - reconoce el estado de resultado. - Comprende estado de situación financiera. <p>Actitudinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios éticos para la comprensión de estados financieros. 	<p>Horas presenciales: 20 horas.</p> <p>Horas autónomas: 10 horas.</p>
<p>3.- Interpreta conceptos básicos de las finanzas para la aplicación en una empresa, según normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase expositiva con demostración y ejemplos. ▪ Trabajo colaborativo. 	<p>3.1.- Reconoce los distintos conceptos de las finanzas.</p> <p>3.2.- Relaciona colaborativamente</p>	<p>Conceptuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende conceptos básicos de las finanzas. 	<p>Horas presenciales: 20 horas.</p> <p>Horas autónomas: 10</p>

vigente.		cada uno de los componentes de los estados financieros.	<p><u>Procedimentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de casos para la interpretación financiera. ▪ Interpretación de conceptos básicos de las finanzas. <p><u>Actitudinales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios para definir a las finanzas como una herramienta útil para la toma de decisiones. 	horas.
----------	--	---	--	--------

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (PROCESO Y PRODUCTO)
<p>1.- Interpreta y reconoce la información contenida en los Estados Financieros con la toma de decisiones para internalizar su importancia en los resultados de la organización.</p> <p>2.- Deduce el rol de la contabilidad y finanzas en las organizaciones para su aplicación en sus emprendimientos.</p>	Exposiciones grupales
<p>La evaluación del módulo considera: Exposiciones: 100%</p>	(100%)

V.- BIBLIOGRAFÍA

- Mallo, C. (2006). Las NIIF Comentadas / Guía Práctica para comprender las normas internacionales de información financiera. Editorial Aranzadi Pamplona.
- Alcalá, D. (2006). NIC/ NIIF Ejercicios Resueltos Comentados. Editorial Gestión 2000.
- Moreno, J. (2006). Contabilidad Básica. Madrid: Editorial Cesca .

Aceleradora de negocios: cuenta con 2 módulos adaptados para los emprendedores de esta instancia, los cuales son:



Programa de Formación de Emprendedores

I. IDENTIFICACIÓN DEL MODULO: Plan de marketing digital

Duración de asignatura	20 horas cronológicas en 5 semanas continuas
Última actualización	17/12/2018
Método educativo	Presencial
Régimen	Diurno

Instancia: Enlace productivo	Institución que dicta : Universidad Nacional Andrés Bello (UNAB)	Año/Semestre: 1 semestre
Total de horas: 30 horas	Horas presenciales: 20 horas	Horas autónomas: 10 horas

II. DESCRIPCIÓN

II. 1 PRESENTACIÓN

En esta asignatura se estudian los fundamentos básicos de Marketing en Internet, así como el proceso de planificación de actividades de Marketing para estimular demandas con medios digitales.

II. 2 DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS (metas del módulo)

- 1.- Identificar los factores fundamentales de la sociedad nueva que está siendo impulsada por la economía digital.
- 2.- Analizar las principales fuerzas de transformación del entorno general y desvelar su influencia en los mercados y los consumidores.
- 3.- Comprender las herramientas de Marketing normalmente utilizadas para estimular demandas por medio de instrumentos, prácticas y técnicas del mundo digital.
- 4.- Desarrollar habilidades de investigación, síntesis y exposición de contenidos conforme a las prácticas propias de Marketing.

III. RESULTADOS DE APRENDIZAJES

Resultado de Aprendizaje	Metodología	Criterios de Evaluación	Contenidos Conceptuales, Procedimentales y actitudinales	Tiempo estimado
1.-Determina el rol del marketing digital en el contexto del mercado, reconocer las particularidades de los negocios y mercado electrónicos, poner en práctica los nuevos conocimientos y herramientas de evaluación técnica y financiera adquiridos.	-Clase expositiva con discusión socializada. -Trabajos colaborativos. -Estudio de casos de cada emprendimiento.	1. constatar que los emprendedores hayan adquirido claridad y dominio de conceptos y los puedan aplicar a situaciones propuestas. 2. Relaciona variables del micro y macro ambiente de marketing digital con la filosofía empresarial y el valor cliente en el	Conceptuales: Entender el concepto de “tienda virtual”. Entender el negocio electrónico desde el punto de vista estratégico. Conocer diferentes emprendimientos virtuales en la Red. Procedimentales: El emprendedor es motivado e impulsado a	Horas presenciales: 20 horas Horas autónomas: 8 horas

		<p>contexto de negocios e intercambio comercial del mundo globalizado.</p> <p>3. Reconoce el rol del marketing digital en el proceso venta de un producto o servicio.</p>	<p>dominar conceptos básicos y avanzados relacionados con temas digitales.</p> <p>Analizar diferentes modelos de negocios a través de Internet.</p> <p><u>Actitudinales:</u> Trabajar en equipo, lograr reunirse entre ellos y con otros compañeros, profesionales y empresarios, buscar e indagar, apoyarse, compartir conocimientos y experiencias, discutir sanamente y conseguir acuerdos.</p>	
--	--	---	---	--

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (PROCESO Y PRODUCTO)
1.- Determina el rol del marketing digital en el contexto del mercado, reconocer las particularidades de los negocios y mercado electrónicos, poner en práctica los nuevos conocimientos y herramientas de evaluación técnica y financiera adquiridos.	Exposiciones grupales e individuales
<p>La evaluación de la asignatura considera: (100%) Exposiciones: 100%</p>	

V.- BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip, Dirección de Marketing (ed. 10/12), Pearson, 2001
- Lambin Gean, Jacques, Marketing Estratégico, McGraw-Hill, 1995
- Rodes, A. y Moro, M. (2014). “Marketing Digital”. Ed. Paraninfo.
- Sainz de Vicuña, JMª (2015). “El Plan de Marketing Digital en la práctica”. ESIC Editorial.
- Somalo, I (2011). “Marketing Online y Comunicación Digital”. Ed. Wolters Kruwer.



Programa de Formación de Emprendedores

I. IDENTIFICACIÓN DEL MODULO: Plan de negocios

Duración de asignatura	20 horas cronológicas en 5 semanas continuas
Última actualización	17/12/2018
Método educativo	Presencial
Régimen	Diurno

Instancia: Enlace productivo	Institución que dicta : Universidad de las Américas (UDLA)	Año/Semestre: 1 semestre
Total de horas: 30 horas	Horas presenciales: 20 horas	Horas autónomas: 10 horas

II. DESCRIPCIÓN

II. 1 PRESENTACIÓN

La asignatura ofrece una visión general sobre el proceso de creación de un negocio y su puesta en marcha a través de la generación secuencial de una propuesta de valor y un plan de negocio. Los aspectos fundamentales a abordar se centran en los componentes esenciales de un plan de negocio coherente y viable.

II. 2 DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS (metas del módulo)

- 1.- Fomentar el espíritu emprendedor entre los emprendedores.
- 2.-Formar al emprendedor de manera práctica y aplicada en el proceso de creación y puesta en marcha de una empresa.
- 3.- Detectar los elementos críticos y posibles limitaciones del plan de negocio de cara a su implantación y puesta en marcha
- 4.-Estructurar la base de un plan de negocio que sirva como herramienta de planificación y gestión.

III. RESULTADOS DE APRENDIZAJES

Resultado de Aprendizaje	Metodología	Criterios de Evaluación	Contenidos Conceptuales, Procedimentales y actitudinales	Tiempo estimado
1. Adquirir el conocimiento y la capacidad para diseñar y evaluar un plan de negocio a partir del desarrollo de un proyecto para la organización, que refleje el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos misionales en los cuales se consolida el plan estratégico de la misma.	<p>-Clase expositiva con discusión socializada.</p> <p>-Trabajos colaborativos.</p> <p>-Estudio de casos de cada emprendimiento.</p>	<p>1.1 La evaluación debe ser a través de Evidencias generadas en cada etapa del desarrollo del plan de negocios.</p> <p>1.2 Portafolio de evidencias para cada una de las áreas de responsabilidad de cada plan de negocios.</p> <p>1.3 Presentación del resumen ejecutivo y el plan de negocios debidamente estructurado.</p>	<p>Conceptuales: Micro y macro ambiente del plan de negocios.</p> <p>Tipos y caracterización de la información del plan de negocios.</p> <p>Etapas y conceptos básicos de un plan de negocios</p> <p>Procedimentales: Técnicas de análisis para la creación de un plan de negocios.</p> <p>Actitudinales: Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinario.</p> <p>Capacidad crítica y autocrítica.</p>	<p>Horas presenciales: 20 horas</p> <p>Horas autónomas: 8 horas</p>

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (PROCESO Y PRODUCTO)
1.- Adquirir el conocimiento y la capacidad para diseñar y evaluar un plan de negocio a partir del desarrollo de un proyecto para la organización, que refleje el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos misionales en los cuales se consolida el plan estratégico de la misma.	Exposiciones grupales e individuales.
<p>La evaluación de la asignatura considera: (100%) Exposiciones: 100%</p>	

V.- BIBLIOGRAFÍA

- González, D. Plan de negocios para emprendedores al éxito, 1ª. edición, McGraw Hill, México, 2007.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012): Generación de modelos de negocio, Grupo Planeta, Deusto, Barcelona.
- Ries, E. (2012): El método lean startup, Deusto, Madrid.
- Salazar Leyte, Jorge. Cómo iniciar una pequeña empresa. Su viabilidad de mercado. 3ª. Edición, 2003, 4ª. Reimpresión 2006. Editorial CECSA. México

9-. Resultados del programa de capacitación

Los resultados se dividen en cuatro:

1. **Actitudes emprendedoras:** se refiere a las habilidades socio-emocionales y a la conciencia general sobre el emprendimiento asociado con la motivación emprendedora y el éxito futuro de un emprendedor. La literatura ha identificado una serie de habilidades socio-emocionales asociadas con el emprendimiento, como la autoconfianza, el liderazgo, la creatividad, la propensión al riesgo, la motivación y la resiliencia.
2. **Capacidades emprendedoras:** se refieren a las capacidades, conocimientos y habilidades técnicas de los emprendedores. En esta se encuentran los conocimientos y habilidades básicas para comenzar y operar un negocio, es decir, desde poder lograr entender conceptos de contabilidad y finanzas de tu negocio, como también lograr un plan de marketing para cada emprendimiento.
3. **Status emprendedor:** se enfoca en medir cómo el status individual de un participante ha cambiado o su vida ha mejorado a partir de una intervención del programa de capacitación para emprendedores con el que cuenta la Municipalidad de San Pedro de la Paz. (¿ha comenzado un negocio?, ¿se ha convertido en un empleador?, ¿ha logrado mejores ingresos económicos?).
4. **Desempeño emprendedor:** se refiere explícitamente a cómo los indicadores de desempeño de un emprendimiento, ha cambiado o modificado producto del programa de capacitación implementado.

10-. Consideraciones finales

La evaluación de un programa de formación es una tarea crítica, principalmente por la cantidad de dimensiones que se ven involucradas. Por ejemplo (Phillips, 2013), dice que para evaluar los programas de formación en innovación, señala que hay una serie de aspectos claves que deben ser considerados:

- a. Amplitud y profundidad de los programas: deben considerar el fenómeno como un proceso y no reducirlo a un simple paso o a entregar una receta sin más.
- b. Las personas que implementan la formación: es fundamental que quien entrega los contenidos tenga experiencia en el *hacer* y en el *saber*.
- c. La forma de llevar a cabo la enseñanza y los subsecuentes procesos de aprendizaje: un buen programa debe estar enfocado en el *hacer* más que en el *saber*.
- d. El cuerpo de conocimiento inicial: es decir, la cantidad de documentación que se le puede entregar a los participantes.

Cualquier actividad de formación debería preguntarse qué tipo de resultados espera (relacionados con actitudes, capacidades, *status* o desempeño), puesto que éstos son los que definirán las características del programa que se implementará (Valerio, Parton, & Robb, 2014). A partir de lo anterior que se tome un enfoque del programa en el área dedicada a brindar herramientas, metodologías y conocimiento para la formación de capacidades en innovación y

emprendimiento en los emprendedores detrás de cada proyecto, la formación debe estar íntimamente vinculada con lo que realiza cada emprendedor con sus productos o servicios.

En este sentido, el objetivo general e inicial, sujeto a las variaciones que puedan surgir durante la implementación del área de formación sería: Fortalecer las actitudes, capacidades y desempeños asociados a la innovación y el emprendimiento en los emprendedores, que forman parte del programa de capacitación para emprendedores de la municipalidad de San Pedro de la Paz.

CONCLUSIONES

De la elaboración del marco teórico se puede afirmar lo siguiente:

- El emprendimiento está presente en todas las acciones humanas y radica en estar alerta a las oportunidades. Los emprendedores son fundamentalmente intermediarios creativos que facilitan el intercambio entre oferentes y demandantes, al reconocer en cualquier desequilibrio del mercado una oportunidad.
- Las políticas públicas, han tratado de enfocarse cada vez más en fomentar el “espíritu emprendedor” de la población y entregar mayores facilidades para la generación de nuevos negocios.
- Contar con una programación ayuda a las entidades tanto públicas como privadas, a poseer una planificación acorde y ordenada para lograr desarrollar una actividad o estrategia de la mejor forma posible, pues estos son pasos de acción que se deben llevar a cabo para cumplir con el o los objetivos planteados.
- Los emprendedores que obtienen formación o capacitación formal se nutren de conocimiento concretos que los hace competentes a la hora de dirigir su negocio, teniendo más probabilidad de asegurar el éxito de su emprendimiento.
- La mayoría de las instancias de capacitación que existen en el país, generalmente son entidades que pueden ser independientes o estar asociadas a universidades, institutos de investigación, instituciones gubernamentales, entre otras.
- Estas detectan y potencian ideas emprendedoras e innovadoras para otorgarles asesoría especializada, redes de contacto, acceso a financiamiento y capacitación continua, con el fin de acelerar la entrada del negocio al mercado. Es un instrumento de desarrollo económico diseñado para acelerar el crecimiento y el éxito de las compañías

emprendedoras. El objetivo principal de las instancias de capacitación consiste en producir firmas que terminen los diferentes programas siendo financieramente viables y autónomas.

Elaboración del programa de capacitación para emprendedores

- Al ser instancias de capacitación perteneciente a una entidad gubernamental, los emprendedores que postulan a este proceso, poseen niveles educacionales y conocimientos comerciales muy variados y diferentes de sus emprendimientos. Donde este programa de capacitación ayuda a nivelar algunos conocimientos comerciales entre los emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz.
- La municipalidad de San Pedro de la Paz es la única institución gubernamental que cuenta con estas 3 instancias de capacitación en el país, lo cual se ve reflejado en las postulaciones que realizan diferentes emprendedores de las comunas aledañas a esta, por lo cual no pueden ser aceptados al no ser pertenecientes a la comuna.
- Las instancias de capacitación de la municipalidad de San Pedro de la Paz, al no poseer un programa que les ayude a planificar lo que se debe hacer, realizan diferentes mesas de trabajo muy dispersas y de diferentes temáticas que solo ayudan al emprendedor a tener una noción acerca de los temas que logran trabajar con ellos.
- La municipalidad de San Pedro de la Paz, al poseer un programa claro y específico de formación de emprendedores, le ayudará a tener una planificación acorde a las tareas que debe realizar. Además de dar a conocer a los emprendedores postulantes, las temáticas que se desarrollarán dentro del programa de capacitación.
- Debido a que en las diferentes instancias de capacitación no dan a conocer las competencias específicas a trabajar con los emprendedores, sino que una vez que el

emprendedor ya ha sido seleccionado, algunos de ellos se dan cuenta que ya poseen conocimiento respecto al área a trabajar, por lo que se realiza una deserción del emprendedor a la instancia de capacitación, lo que no es bueno para la municipalidad, pues se escatima en gastos innecesarios, que perfectamente podría haber aprovechado otro emprendedor postulante.

- Este programa de formación para emprendedores de la municipalidad de San Pedro de la Paz, prepara a los emprendedores para enfrentar de mejor forma la competencia en el mercado, brindando conocimientos sobre planes de negocio, análisis de marketing, entre otras competencias. Por lo tanto, son emprendedores con ventajas competitivas frente a otros que no hayan pasado por un proceso de capacitación.
- Finalmente, cabe destacar que las instancias de capacitación que posee la municipalidad de San Pedro de la Paz, entregan un apoyo importante a las empresas nuevas y en crecimiento. Generan un aporte positivo al emprendimiento aumentando las oportunidades para emprender por lo que son un aporte importante en la creación y sustentación de negocios, contribuyendo así a la competitividad del territorio y al desarrollo de alternativas de negocios y empleo.

SUGERENCIAS

- Tras conocer los beneficios que generan las instancias que posee la municipalidad de San Pedro de la Paz en el emprendimiento, se sugiere realizar una difusión de los beneficios que tiene un emprendedor al participar de ellas, no solo de forma online como lo realiza la municipalidad de aquella comuna. Ello permitiría que más personas accedieran a este importante apoyo para el surgimiento y desarrollo de negocios, lo cual indudablemente contribuiría también al mejoramiento de los índices de desarrollo de la comuna y la región.
- Los municipios de la región deberían unir fuerzas para este cometido, potenciando el emprendimiento en la región y colaboración entre ellos, aumentando las redes de contacto de los emprendedores aprovechando la existencia de los medios de comunicación cada vez más eficientes que existen en la actualidad.
- No debe descuidarse el desarrollo de competencias de emprendimiento de los potenciales emprendedores. Se hace necesario una mayor coordinación entre el sector público y privado, para enfocar estas capacitaciones en programas de formación para emprendedores en el corto y mediano plazo, que preparen a los actuales y futuros emprendedores, y que resalten los beneficios de participar en un programa de formación.
- Los municipios nacionales deberían poseer una o varias instancias de capacitación para los emprendedores de sus comunas, esto les permitirá potenciar el desarrollo de esta. Además de realizar una nivelación en los conocimientos de cada emprendedor, para lograr una mayor competitividad de sus proyectos.

- De llevarse a cabo este programa, se sugiere además, realizar un seguimiento a los emprendedores que participaron en el programa de formación de emprendedores de la comuna de San Pedro de la Paz, con el fin de conocer y saber si este programa contribuyó en el futuro desarrollo de los proyectos de los participantes y así poder obtener una retroalimentación a cerca de este.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (2000). Tipos de Formación Profesional: Percepción de la utilidad. *Europea*.
- Aragón, A., & Sanz, R. (1999). *LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN DE VENDEDORES Y SU EFECTO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Audretsh. (2002). Espíritu empresarial: un estudio de la literatura para la Comisión Europea. *Dirección General de Empresa*, 1.
- Campbell. (2000). *The Proactive Employee: Workplace Initiative*.
- Chievenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Ferry, G. (1997). *Pedagogía de la Formación* (tercera edición ed.). Buenos Aires: Universidad Pedagógica de Durango.
- Fred, D. (2005). *Conceptos de Administración Estratégica* (decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Cuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Industries Week's Best Plants*. (10 de Marzo de 2003). Obtenido de www.industryweek.com
- Innova CORFO. (s.f.). *Modelo de negocios*. Santiago. Obtenido de <http://www.corfo.cl>
- Kirzner. (1979). Percepción, oportunidad y beneficio. Chicago. *Prensa de la Universidad de Chicago*.
- Koontz, & O'Donnell. (1984). *Administración* (octava edición ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global* (Décimo segunda ed.). McGraw-Hill.
- Mandacovik, V., & Serey, T. (2017). *Global entrepreneurship Monitor Chile*. CORFO,

Universidad del Desarrollo. Santiago: primera edición.

- Maureira, A., Alfaro, A., Badillo, A., Sepúlveda, C., & Lara, F. (2016). *Guía para elaborar y usar programas de asignatura UDLA*. Santiago: Universidad de las Américas. Obtenido de www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/guias/3%20Guia%20para%20elaborar%20y%20usar%20programa%20de%20asignatura%20ISBN%20978-956-8695-05-7-2017-APA.pdf
- Munch, L. (1997). *Fundamentos de la Administración* (Segunda Edición ed.). México.
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de la Administración* (segunda edición ed.). México: Trillas.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Definición*. Obtenido de www.definicion.de
- Phillips, J. (2013). *Innovation Management*. Obtenido de <http://www.innovationmanagement.se/2013/06/12/how-to-assess-an-innovation-training-program/> [Accessed 26 Jan. 2017].
- Pineda, P. (1995). *Auditoria de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Real academia Española*, vigesimotercera edición. (Octubre de 2014). Obtenido de RAE: www.rae.com
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (octava edición ed.). México: Person Educación.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). La promesa del emprendimiento como campo de investigación. *Academia de revisión de gestión*, 25, 217-226.
- Solé, F., & Mirabet, M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Madrid: Civitas .
- Souitaris, V., Zervinati, S., & Al-laham, A. (2007). *Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources*. *Journal of Business Venturing*.

Stevenson, H. H., & Gumpert, D. (1985). El corazón del espíritu empresarial. *Harvard Business Review*, 85-94.

Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor* (segunda ed.). México: Empresa Activa.

Vaillant, D., & Marcelo, C. (2001). *Las tareas del formador*. España: ALGIBE.

Valerio, A., Parton, B., & Robb, B. (2014). *Entrepreneurship Education and Training Programs around the World Dimensions for Success*. Washington, D.C.: The World Bank .

Venemedia (Ed.). (Agosto de 2014). *concepto definición concepto*. Recuperado el Septiembre de 2018, de www.conceptodefinitionconcepto.de

ANEXOS

- **Encuesta realizada por el departamento de desarrollo económico local de San Pedro de la Paz**

Encuesta de entrevista para emprendedores

- Nombre:
- Dirección:
- Rut:
- Estudios:
- Teléfono:
- Correo:
- Nombre empresa:
- Razón social:
- Cargo:
- Dirección empresa:
- N° trabajadores:
- Descripción de la empresa:
- Distribución:
- Ventas promedio mensuales:
- Clientes:
- Productos o servicio que oferta:
- Diferenciación respecto a su competencia:
- Sitio Web o Red social de la empresa:
- Área a mejorar de la empresa:
- ¿En qué área requiere de mayor ayuda en su emprendimiento?

- **Guía para elaborar un programa de asignatura de la Universidad de las Américas**

1. Programa de asignatura

1.1. ¿Qué lineamientos debe respetar todo Programa de Asignatura?

El Programa de Asignatura debe reflejar el cambio de perspectiva que implica el diseño curricular por resultados de aprendizaje. En este contexto, en la base del programa subyace la idea que aprender significa otorgar sentido a lo que se sabe, tener la capacidad de comprender por qué lo que se sabe es así y tener la habilidad para usar lo que se sabe en diversas situaciones y contextos (Wiggins y McTighe, 2005). En consecuencia, el diseño del Programa debe responder a la siguiente pregunta ¿Cuál es la mejor manera de usar las horas presenciales y no presenciales de la asignatura, dado sus resultados de aprendizaje? Por ende, el desafío para los equipos curriculares es pensar, concienzudamente, los aprendizajes que se espera que los estudiantes logren.

El Programa de Asignatura respeta los siguientes lineamientos (Wiggins y McTighe, 2005):

<p>LINEAMIENTO 1: Explicitar una lógica que dé sentido a los RA de asignatura</p>	<p>El Programa de Asignatura debe asegurar que los estudiantes entiendan hacia dónde se enfoca la asignatura y por qué apunta a determinados resultados de aprendizaje.</p> <p>Aquí debe mostrar una lógica que dé sentido a los resultados propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es importante y qué no en la disciplina que se aborda? • ¿Cómo se relacionan los resultados de aprendizaje con los conocimientos y experiencias previas que los estudiantes traen consigo? • ¿Por qué vale la pena aprender lo que se propone?
--	---

<p>LINEAMIENTO 2: Organizar el saber en pro de la comprensión profunda, evitando la cobertura superficial</p>	<p>El Programa de Asignatura debe organizarse en pro de la comprensión profunda de diversos saberes en relación con su cobertura superficial. Esto significa que el Programa debe reflejar una constante oscilación entre la presentación de conceptos y su aplicación, para luego volver a revisar los conceptos aplicados. Se trata de trabajar el concepto a través de una habilidad particular, para luego integrar ambos en un contexto de desempeño más complejo y más tarde hacer el camino inverso.</p> <p>Para lograr esta oscilación, el Programa debe evitar la presentación saturada de saberes conceptuales y procedimentales básicos al inicio de las unidades, porque inhibe el aprendizaje efectivo y duradero. Cada unidad se inicia mediante problemas, situaciones, enigmas o cuestiones cautivantes y se deja la enseñanza de definiciones, reglas y teorías para más tarde, cuando los saberes conceptuales sean necesarios para darle sentido a la experiencia de aprendizaje.</p>
---	--

1.2. ¿Cómo organizar el saber en pro de la comprensión profunda, evitando la cobertura superficial?

Para que el aprendizaje de una asignatura sea coherente, tenga sentido y no se reduzca a una lista de aprendizajes poco duraderos, aislados y parcelados, el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura debe diseñarse a partir de un conjunto de interrogantes que responden a las seis facetas de la comprensión profunda que Wiggins y McTighe (2005) proponen.

- Explicación ¿Con qué clase de datos, comportamientos y eventos deberían trabajar los estudiantes para ejercitar la habilidad de aplicación, análisis, síntesis y evaluación?
- Interpretación ¿Qué tipos de textos, eventos u otros recursos trabajarán los estudiantes de modo de asegurar que realicen un trabajo interpretativo significativo y revelador?
- Aplicación ¿De qué manera el trabajo de la asignatura requerirá de los estudiantes y les permitirá probar lo que saben en contextos diferentes que involucren situaciones, audiencias y propósitos auténticos donde deban poner en práctica la habilidad para transferir aprendizajes previamente logrados?

- Perspectiva ¿De qué forma se abordarán los materiales, tareas, experiencias y discusiones en la asignatura, de modo que los estudiantes capten y generen puntos de vista y también los evalúen críticamente?
- Empatía ¿De qué manera el trabajo académico de la asignatura ayudará a los estudiantes a otorgar valor a los textos, ideas o experiencias que inicialmente podrían considerar poco atractivas? ¿Qué experiencias deberían tener para desarrollar nuevas ideas?
- Autoconocimiento ¿Qué tipo de experiencias ayudarán a los estudiantes a autoevaluarse y reflexionar sobre lo que hacen y sobre lo que no saben ni entienden?

2.3. Secciones de un Programa de Asignatura

Un Programa de Asignatura está diseñado en once secciones, esto no implica que en un programa estén presentes todas las secciones.

Figura: secciones de un programa de asignatura

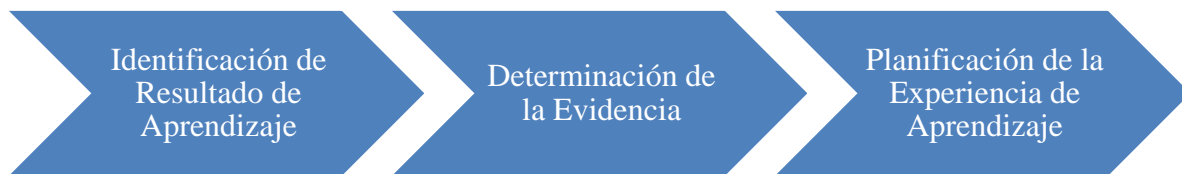


Si bien las secciones del Programa de Asignatura presentan la secuencia resultados de aprendizaje → contenidos y actividades → estrategias metodológicas → evaluación, el orden en que se diseñan estos componentes es distinto, como se indica a continuación:

- **Paso 1: Identificar los resultados de aprendizaje** que los estudiantes deben lograr una vez aprobada la asignatura. La identificación de estos resultados va a permitir completar las secciones del Programa sobre resultados de aprendizaje y contenidos.
- **Paso 2: Definir la evidencia** que permita al docente determinar si los resultados de aprendizaje de la asignatura (paso 1) han sido alcanzados por los estudiantes. La determinación de esta evidencia permitirá completar la sección del Programa sobre evaluación.

- **Paso 3: Planificar la experiencia de aprendizaje** a través de un conjunto de actividades y de la aplicación de los métodos, estrategias y técnicas de enseñanza-aprendizaje más adecuadas para lograr la evidencia (paso 2). La planificación de la experiencia de aprendizaje permitirá completar las secciones del Programa sobre actividades y estrategias metodológicas.

La siguiente figura muestra los pasos que se deben seguir para diseñar una secuencia didáctica:



Adaptado de Wiggins y McTighe, 2005

Al diseñar un Programa de Asignatura, se debe tener en cuenta la cantidad de horas presenciales y no presenciales con que cuenta la asignatura para cada semana y para todo el semestre.

2. Estructura de programa de asignatura.

2.1. Identificación de la asignatura

La identificación de la asignatura corresponde a la primera sección del Programa de Asignatura. Una asignatura se identifica por su sigla en el catálogo de asignaturas y posee un nombre, créditos, vigencia, última actualización, método educativo, régimen, requisito y distribución semanal de horas por modalidad.

2.2. Vigencia de un Programa de Asignatura

La vigencia corresponde al periodo académico en que la asignatura se dicta. Por ejemplo el programa que declare 2018-1, significa que la asignatura se dictara durante el primer semestre del año 2018.

2.3 Última actualización de un Programa de Asignatura

La última actualización corresponde al periodo académico en que la asignatura es modificada por última vez en el Administrador de Programas.

2.4 Modalidad Educativa

La modalidad educativa es la forma en que se dicta la asignatura.