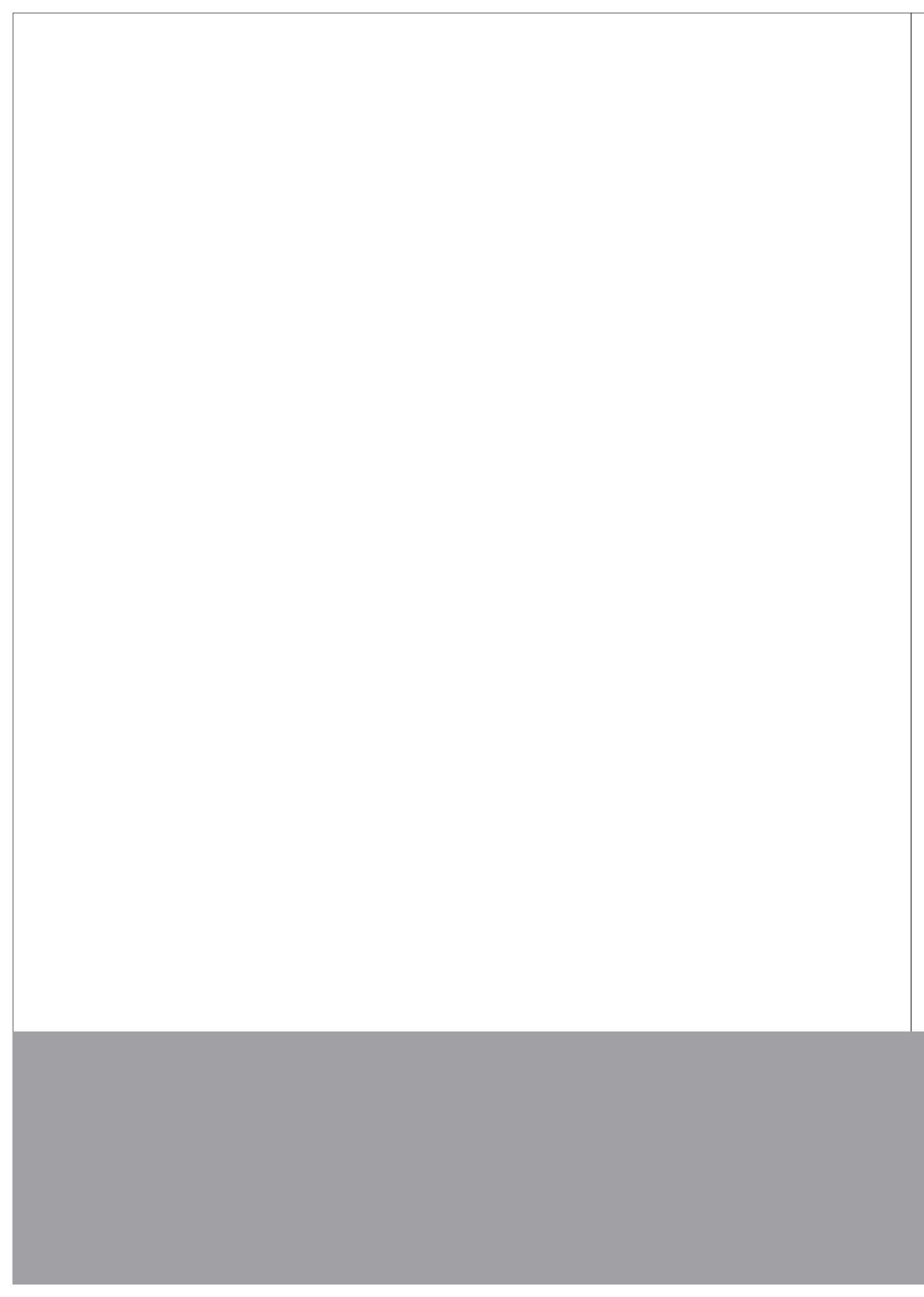


# Metodología para la implementación de Procesos Efectivos en la Administración, Gestión y Producción de las Mypes del Sector Confecciones en Lima Norte





Metodología para la implementación de  
Procesos Efectivos en la Administración,  
Gestión y Producción de  
las Mypes del Sector  
Confecciones en  
Lima Norte

edición  
**CODESPA**



Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2010 Edición CODESPA

ISBN: 00-933774-3-0

Depósito legal: M. 15.160-2006

Diseño y maquetación: Daniel Ramos Romero

Impreso por LLAMKAY

Impreso en Perú

# Índice

PRESENTACIÓN DE ENTIDADES COLABORADORAS .....	7 – 22
CARTAS DE PRESENTACIÓN .....	9 – 10
CENTRO DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL .....	11 – 12
RESUMEN EJECUTIVO .....	15 – 20
RESEÑA DE LA EXPERIENCIA .....	15 – 20
MAPA MODULAR .....	21 – 22
MÓDULO 1: CONVOCATORIA, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS ..	25 – 35
PRESENTACIÓN .....	25 – 25
CONVOCATORIA DE EMPRESAS .....	26 – 30
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS .....	31 – 35
MÓDULO 2 DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA .....	39 – 54
PRESENTACIÓN .....	39 – 40
EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJOR .....	41 – 54
MÓDULO 3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA: CAPACITACIÓN....	57 – 74
PRESENTACIÓN .....	57 – 59
CAPACITACIÓN: ENFOQUES, PRINCIPIOS Y ALCANCE .....	60 – 61
PERFIL DEL CAPACITADOR .....	62 – 65
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	65 – 72
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS .....	73 – 74

<b>MÓDULO 4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN E MEJORA: ASESORÍA Y</b>	
<b>COACHING EMPRESARIAL .....</b>	<b>77 – 94</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>77 – 79</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA ASESORÍA Y COACHING EMPRESARIAL EN MYPE</b>	<b>80 – 83</b>
<b>METODOLOGÍA DE ASESORÍA Y COACHING EMPRESARIAL .....</b>	<b>83 – 94</b>
<b>MÓDULO 5 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO..</b>	<b>97 – 112</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>197 – 99</b>
<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>100 – 101</b>
<b>PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>102 – 104</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>104 – 105</b>
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO, EVALUACIÓN E INFORMACIÓN .....</b>	<b>106 – 112</b>



# Prólogo

## ENTIDADES COLABORADORAS

### Sobre CODESPA



Fundación CODESPA ([www.codespa.org](http://www.codespa.org)) es una organización no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, que cuenta con veinticinco años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo. Su presidente de honor es S. A. R. el Príncipe de Asturias.

La fundación parte de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo. Así, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Las áreas de especialización de CODESPA son las siguientes: las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. Actualmente, la fundación trabaja en más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales.



### Sobre UCSS

La Universidad Católica Sedes Sapientiae ([www.ucss.edu.pe](http://www.ucss.edu.pe)) es una persona jurídica, canónica y pública de la Iglesia Católica en el Perú, independiente y autónoma, cuyo objetivo principal es brindar servicios educativos a nivel superior. Su funcionamiento definitivo y autonomía universitaria fueron debidamente autorizados mediante la Resolución N.º 266-2006-CONAFU. Esta universidad posee una unidad ejecutora denominada Centro de apoyo al Sector Empresarial (CEASE). Los propósitos de este centro son especificados a continuación: establecer vínculos entre el mundo académico y el mundo empresarial; desarrollar proyectos que busquen fortalecer el tejido empresarial local, y brindar capacitación y asesoría, tanto a la dirección de las Empresas como al personal que labora en estas.

## Sobre AECID



Creada en 1988, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) cuenta con un equipo de más de 1300 profesionales dedicados a la reducción de la pobreza en los países más desfavorecidos.

A través de programas y proyectos de cooperación, la AECID proporciona asistencia técnica a instituciones de países socios, así como ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. De igual modo, facilita la formación de los profesionales a través de la financiación de eventos y publicaciones formales, entre las que se incluye el presente documento.



# Cartas de presentación

*“En el marco de estrategias de cooperación para lograr el desarrollo social y económico —orientadas a mejorar la calidad de vida y a erradicar la pobreza—, Fundación CODESPA y la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) aunaron sus esfuerzos institucionales, como entidades colaboradoras, para ejecutar el proyecto «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte».*

## FUNDACIÓN CODESPA

Desde la creación de la delegación de Perú, en 1995, Fundación CODESPA ha trabajado con diversas organizaciones peruanas en el diseño y ejecución de proyectos a favor del desarrollo económico y social de la población de escasos recursos en diversas zonas de todo el país.

Su objetivo primordial es brindar oportunidades a las personas para que, con su propio esfuerzo y trabajo, logren una mejor calidad de vida y puedan salir de la situación de pobreza. En todos estos años, se ha dedicado a incentivar la generación de empleo y de ingresos en diversos sectores de producción y de servicios, a través del fortalecimiento de capacidades, del apoyo financiero y del fomento en la creación de pequeñas empresas familiares y microempresas.

En los últimos años, el sector empresarial peruano se ha caracterizado por el importante desarrollo de las MYPE, las cuales representan el 98% del total del tejido empresarial (660 000 empresas, aproximadamente). De esta forma, las MYPE generan, de manera intensiva, el 60% de puestos de trabajo en el país y contribuyen al 35% del Producto Interior Bruto nacional.

Sin embargo, las MYPE enfrentan una serie de restricciones para acceder a nuevos mercados locales e insertarse en cadenas de suministro. Las escasas capacidades operativas y gerenciales, el inadecuado uso de la tecnología, los problemas de acceso a la información y la falta de financiación son algunos de los factores que inciden y originan una baja productividad y, por lo tanto, una menor competitividad. Como resultado, se obtendrá un bajo margen de ganancias. Asimismo, los proyectos de desarrollo económico afrontan la informalidad en la gestión de los negocios: uno de los más serios inconvenientes para lograr, con éxito, las metas previstas. En última instancia, este cúmulo de condiciones origina el fracaso de la pequeña empresa. En este contexto, es alentador que una nueva generación de empresarios y empresarias hayan decidido superar ese entorno y apostar por la formalidad como la vía para obtener una serie de beneficios y el aumento de sus conocimientos de diversos aspectos en la gestión de negocios. Se trata de personas que

han participado en la iniciativa «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector de las confecciones de Lima Norte», diseñada por CODESPA y apoyada por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID).

Así, el presente documento recoge la experiencia de cooperación entre CODESPA y la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) —a través de su órgano ejecutor (CEASE)— en el trabajo con pequeñas y microempresas del sector confecciones en Lima Norte. Esta iniciativa ha contribuido a que las MYPE que participaron progresen hacia condiciones óptimas para insertarse en las cadenas productivas de exportación del sector textil.

Asimismo, han logrado acceder a canales de contratación en el mercado local, gracias a la implementación de procesos efectivos en los ámbitos de la administración, gestión y producción. Estos procesos han sido debidamente evaluados y certificados por una entidad certificadora externa.

Mediante este documento, Fundación CODESPA desea compartir las lecciones aprendidas para que profesionales y organizaciones interesadas cuenten con un punto de partida sobre el cual avanzar hacia la creación de modelos de desarrollo cada vez más eficaces en la lucha contra la pobreza.

Angélica Limay  
Delegada de Perú  
Fundación CODESPA

## CENTRO DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL

CEASE fue creado, en el año 2000, gracias a la iniciativa de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con la finalidad de establecer vínculos entre el mundo académico y el mundo empresarial. Dentro de este contexto, la institución interviene en las áreas más dinámicas de la economía de Lima Norte; de ese modo, se convierte en el órgano ejecutor de aquellos proyectos que apoyan al sector empresarial.

Así, el CEASE apuesta, específicamente, por el sector de confecciones. Por eso, ha realizado, durante todos estos años, intervenciones que buscan fortalecer a las empresas dedicadas a este rubro. Estas tienen la particularidad de hacer uso intensivo de la mano de obra, especialmente, femenina.

Es bien conocido que las MYPES de sector confecciones enfrentan una serie de problemas que les restringen el acceso a nuevos mercados o, también, que evitan su integración a cadenas de suministros de alta exigencia. La escasa capacidad operativa y de gestión, el bajo nivel en el uso de tecnologías, el limitado acceso a la información, el personal mal capacitado y la dificultad para obtener líneas de financiamiento son factores que inciden en la baja productividad de estas empresas y que, por tanto, las dirigen hacia una menor competitividad, afectando sus márgenes y su sostenibilidad. Por estos motivos, el CEASE —con el apoyo de la cooperación internacional— ha realizado las siguientes intervenciones:

—La capacitación de los jóvenes de Lima Norte en extrema pobreza en el manejo de maquinaria industrial específica del sector confecciones. De esa manera, ellos lograron insertarse en el mercado laboral del sector. La particularidad de esta preparación fue la metodología (95% práctica) que simulaba líneas de producción y procesos aplicables dentro de una empresa. Para ello, se implementaron talleres en los diversos distritos de Lima Norte (Independencia, Comas y Puente Piedra) y de Lima Este (Huachipa).

—La capacitación de empresarios de PYMES y MYPES, a través de enseñanzas en planta y de pasantías guiadas en empresas grandes del sector. Esto les ayudó a desarrollar distintas habilidades y capacidades para la mejora de sus propias empresas.

Teniendo como referente el gran avance y desarrollo del mercado de confecciones, en el año 2006 se inició el proceso de certificación de primer nivel en un grupo reducido de empresas. El objetivo principal de esta certificación fue inculcar en estas la imprescindible «formalización» (la carencia de esta obstaculiza el éxito de cualquier negocio). Finalmente, la certificación permite a las empresas fijarse dentro de la gran cadena exportadora. Ejemplo de esto fue la superación de la crisis del año 2009: diversas empresas supieron validar estas certificaciones para no sufrir alteraciones perjudiciales.

Con el fin de cubrir esta necesidad, en el año 2010, la Universidad Católica Sedes Sapientiae, a través del CEASE como órgano ejecutor, y CODESPA desarrollaron el «Programa de Fortalecimiento de Empresas Líderes del Sub Sector de Confecciones de Lima Norte», el cual también fue apoyado por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID).

Esta nueva edición del programa no solo incide en certificar los niveles de formalización de las empresas de confecciones, sino que procura la formalización de los procesos productivos y competitivos. Todo esto con la finalidad de perfeccionar las distintas fases de producción en la empresas para que obtengan una mejor posición y logren abordar mercados nuevos y más exigentes. En efecto, estas podrán ser más sostenibles en el transcurrir del tiempo.

El presente trabajo ha sido evaluado por CERPER, el cual ha validado la labor efectuada —durante todo este periodo— con los empresarios en los ámbitos administrativos y operativos.

El documento que exponemos busca compartir la exitosa experiencia con otros profesionales y con distintas empresas interesadas en el tema, a fin de futuras réplicas —aún mejores— en los diversos sectores empresariales.

Ing. César Villar Rodríguez  
Director de Centro de Apoyo al Sector Empresarial  
de la Universidad Católica Sedes Sapientiae

# Resumen ejecutivo

En el marco del Convenio de Cooperación para la Producción del Tejido Económico Empresarial en Bolivia y Perú, que promueven la creación, la capacitación, los servicios de desarrollo empresarial, los sistemas de finanzas y microfinanzas, y el establecimiento de redes (suscrito por la Fundación CODESPA y la Universidad Católica Sedes Sapientiae), se ejecuta la Acción 6, denominada «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», a través del Centro de Apoyo al Sector Empresarial (CEASE-UCSS), desde marzo de 2010 hasta mayo de 2011.

En el Perú, nueve de cada diez empresas son las conocidas como micro y pequeñas empresas. Estas mantienen al 60% de la PEA ocupada. En la actividad productiva, según el Censo Manufacturero de 2007 —realizado por el Ministerio de Producción—, el 96,7% son MYPE. Estas generan el 63% de los puestos de trabajo; ya que existen, en total, 111 348 establecimientos a nivel nacional.

En ese contexto, el sector textil y —específicamente— el subsector de confecciones de prendas de vestir son las actividades con mayor dinamismo económico y de generación de empleo. Por eso, las empresas de confecciones son las que ostentan el primer lugar dentro de las empresas manufactureras (21%) y el segundo lugar (14%) en lo referente a la generación de empleo nacional. Este sector mostró, desde la segunda mitad de la década anterior, un crecimiento sostenido —tanto en el mercado interno como externo— y favorecido por las preferencias arancelarias de la APTDEA; sin embargo, a finales de esa década, también fue afectado por la crisis financiera mundial. El problema generó la disminución de las exportaciones y el «achicamiento» de las empresas líderes del sector; esta situación se revirtió recientemente, durante el primer trimestre del presente año, con un aumento del 36% de las exportaciones con respecto al mismo período del año 2010. (Cf. ADEX 2011)

En ese gran dinamismo, las MYPE tienen una débil participación en la cadena de exportación, ocasionada por la brecha de desarrollo empresarial que existe entre estas y las empresas líderes. Por eso, se origina su inadecuada inclusión en la cadena exportadora mediante la subcontratación u otras modalidades de articulación.

Con el deseo de contribuir al fortalecimiento de las MYPE, que posean potencial de desarrollo empresarial a partir del mejoramiento de sus capacidades administrativas, de gestión y productivas, se propuso la implementación del proyecto para «incrementar la competitividad de las MYPE del rubro confecciones por medio del perfeccionamiento de sus procesos de gestión, de administración y de producción». Se otorgaron a las empresas participantes elementos para implementar tales procesos antes descritos y para

dotarlas de adecuados medios que optimicen la difusión de sus productos; además, se promovieron nuevas capacidades y fortalezas.

La implementación del proyecto se inició con la convocatoria y pre-inscripción de ochenta de estas MYPE dentro del ámbito del proyecto. Así, se evaluaron y seleccionaron 20 de ellas. Luego, se suscribió un Acta de Compromiso en la que se explicitaron las condiciones de la participación en actividades para la implementación de las mejoras.

Al grupo de empresas seleccionadas, se le realizó un diagnóstico empresarial y, posteriormente, se definió la línea de base de cada una de ellas según los indicadores de calidad de la gestión administrativa y productiva propuesta por la consultora CERPER. A partir del diagnóstico, se elaboró el «Plan de Mejora»; constituido, básicamente, por actividades de capacitación, asesoría y coaching en las empresas, y por talleres de liderazgo.

La evaluación de los avances del proyecto se desarrolló mediante la pre-auditoría, realizada por el CEASE, y la auditoría para la certificación de primer nivel del CERPER, realizada por esta misma acreditada entidad. Paralelamente al proceso de certificación efectuado por CERPER, las 18 empresas que concluyeron el programa participaron en el desarrollo de un «catálogo virtual», como instrumento de difusión y promoción de sus productos y de sus nuevas capacidades fortalecidas de gestión. Este catálogo se encuentra ubicado en la página web de la Universidad colaboradora.

Junto al proceso de mejora en la gestión administrativa y productiva de las 18 microempresas que participaron en el proyecto, se desarrolló otro proceso de sistematización de las experiencias con el propósito de obtener una metodología que pueda ser replicada en las MYPE. Este tuvo la finalidad de promover una sostenibilidad técnica futura.

Además, esta actividad permitió compartir los puntos críticos en cada uno de los momentos de la implementación del proyecto, recabando información y analizando los logros, las dificultades y las lecciones aprendidas como resultados de tales procesos. Por consiguiente, en estrecha coordinación y trabajo de equipo, se pudo participar en los ajustes necesarios de las actividades orientadas a fortalecer el progreso de la implementación del proyecto.

Como resultado de la sistematización en la fase de ejecución del proyecto, se elaboró el presente documento titulado «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones en Lima Norte», dirigido a funcionarios y especialistas de instituciones de promoción del desarrollo, como un instrumento que, partiendo del análisis y reflexión de la experiencia, brinda un conjunto de herramientas metodológicas de intervención para el buen desarrollo de las MYPE, gracias a los aprendizajes logrados.

El documento está organizado en dos partes. Por un lado, la primera consiste en una reseña de la experiencia del proyecto; en esta, se describe de manera breve la caracterización de la situación y el comportamiento de las MYPE del subsector confecciones. Las actividades desarrolladas en la fase de ejecución, así como los resultados y los aprendizajes obtenidos a partir del análisis y reflexión de la experiencia sistematizada se produjeron en esta primera etapa.

Por otro lado, la segunda parte está constituida por una propuesta metodológica para las intervenciones en cada una de las etapas de la implementación. Estas mediaciones se resumen en el mapa modular de la metodología.

# Reseña de la experiencia

## Antecedentes

Las MYPE que confeccionan prendas de vestir ocupan el primer lugar en la actividad productiva y el segundo lugar en la generación de empleo.

En el Perú, el sector manufacturero está constituido por 111 348 establecimientos. La mayor parte de estos está ubicada en la región Lima (52%) y está conformada por empresas de menor tamaño; son estas empresas las más dinámicas en cuanto a la generación de puestos de trabajo. Según el Censo Manufacturero 2007, realizado por el Ministerio de Producción, las micro (93,5%) y pequeñas empresas (3,2%) son la gran mayoría en este sector; sin embargo, solo el 0,4% está constituido por medianas y grandes empresas.<sup>1</sup> Asimismo, el 63,6% de la población ocupada del país labora en las micro y pequeñas empresas (MYPE); mientras que el 36,4% trabaja en medianas y grandes empresas.

En este contexto, las MYPE del área textil se sitúan en los sectores mayoritarios (con el 21%); por consiguiente, ocupan el primer lugar en cantidad del total de empresas manufactureras. En efecto, este sector —y, específicamente, el subsector confecciones de prendas de vestir— se convierte en una de las actividades más dinámicas en la generación de empleo, contribuyendo con el 14,2% del personal ocupado. Por eso, ostenta el segundo lugar gracias a su contribución a la PEA manufacturera nacional, solo después del sector alimentos.

Hasta el año 2007, las empresas productoras de prendas de vestir y artículos de punto fueron las principales beneficiadas por ATPDEA,<sup>2</sup> firmada en el año 2001. Con esta Ley, se incrementaron las exportaciones de prendas de vestir de algodón, como consecuencia de la creciente demanda del mercado de los Estados Unidos. En general, el crecimiento en el mercado nacional y extranjero fue del 6,0% con respecto al año anterior.<sup>3</sup>

Sin embargo, a partir del año 2008, influenciada por la crisis financiera mundial, la producción disminuyó significativamente. Esto generó, en gran parte de las empresas, la disminución del capital de inversión y de

---

<sup>1</sup> En el Perú, el tamaño de las empresas se define por el número de trabajadores y la cantidad de UIT de ventas anuales. El Censo manufacturero 2007, realizado por el Ministerio de la Producción, define el tamaño de las empresas por el número de trabajadores: Microempresa (1-10), Pequeña empresa (11-100), Mediana y Gran empresa (101 a más).

<sup>2</sup> ATPDEA es la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, otorgada por los Estados Unidos de Norteamérica a países beneficiarios como el Perú.

<sup>3</sup> Para mayor información, consulte el Boletín PEEL N.º 9, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

la contratación de trabajadores. En las MYPE, estas restricciones se evidenciaron de manera significativa. No obstante, las oportunidades de crecimiento del subsector se mantienen vigentes con los nuevos tratados de comercio exterior.

Las MYPE del subsector confecciones comparten las características de la mayoría de las empresas manufactureras del país: son unidades económicas con alta presencia familiar; están constituidas como persona natural con negocio (43%) —en la mayoría— y, en menor medida, como persona jurídica (17%). Mas existe un alto porcentaje (39,6%) sin identificación, localizados —la mayor parte— en la región Lima.

Ciertamente ocupan el primer lugar por su presencia en la actividad productiva y el segundo lugar por la generación de empleo. Sin embargo, solo contribuyen con el 3,8% de las ventas de la manufactura nacional; disponen el 9,3% para la inversión en maquinarias y equipos (3,7% en la microempresa y el 5,6% en la pequeña empresa), y porcentajes insignificantes para la capacitación del personal (0,06%) e innovación tecnológica (0,13%). Además, comparten con la mayoría de las empresas manufactureras la nula aplicación de normas técnicas de gestión.

Estas características, compartidas por las MYPE del subsector confecciones, generan una brecha tecnológica y de gestión entre estas y las medianas y grandes empresas. Como consecuencia, surgen limitaciones para lograr una mejor articulación e inclusión de las micro y pequeñas empresas en la cadena productiva del subsector confecciones y para aprovechar, de esa manera, las nuevas oportunidades del mercado: la subcontratación, joint venture, entre otras, con empresas de mayor tamaño. Estas ocasiones fortalecerían a las MYPES para que puedan participar en mercados más exigentes a nivel interno y externo.

Este es el contexto en el que se inscribe la Acción 6, «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte»,<sup>4</sup> diseñada por la Fundación CODESPA y ejecutada por Centro de Apoyo al Sector Empresarial (CEASE) de la facultad de Economía de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.<sup>5</sup>

El propósito de la Acción 6 consistía en que las MYPE del sector confecciones en Lima Norte elevasen la calidad en los procesos de gestión administrativa y productiva para que estas puedan estar en condiciones de ser subcontratadas por empresas exportadoras de prendas de vestir —tanto en el mercado nacional como en el internacional— y puedan lograr una mejor posición competitiva.

Incrementar la competitividad, a partir del perfeccionamiento en la calidad de los procesos de gestión administrativa y productiva de las MYPE de confecciones, es el objetivo primordial del proyecto.

Para superar las actuales debilidades en la capacidad de gestión empresarial, el limitado acceso a la obtención de financiamiento e información de mercado y la escasa articulación con redes de apoyo institucional público y privado, ubican a las MYPE en condiciones nada atractivas para la subcontratación y el acceso a nuevos mercados. El proyecto se propone intervenir, con el objetivo general de incrementar la competitividad de las MYPE en el rubro confecciones, por medio del perfeccionamiento en la calidad de sus procesos de gestión administrativa y productiva. Por eso, se brinda —a las empresas participantes en el proyecto— elementos para implementar efectivos procesos de gestión, administración y producción; además, se las dota de medios adecuados para la difusión de sus productos, así como de nuevas capacidades y fortalezas.

---

<sup>4</sup> Constituyen Lima Norte los distritos de Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.

<sup>5</sup> Convenio AECI 09-CO1-100. Acción 6-PAC 2010



El proyecto seleccionó a diecinueve de estas MYPE e inició sus acciones con el diagnóstico empresarial inicial y la formulación del Plan de Mejora de la calidad en la gestión administrativa y productiva.

El proyecto inició sus actividades con la convocatoria de las empresas de confecciones de Lima por medio de actividades de capacitación y difusión. Como resultado de estas acciones, se inscriben ochenta empresas. A continuación —y de forma inmediata—, las empresas fueron evaluadas mediante la aplicación los seis criterios considerados en el proyecto: primero, la ubicación de estas en zonas urbano-marginales; segundo, poseer como mínimo 5 máquinas propias; tercero, tener por lo menos 3 trabajadores; cuarto, contar con un 60% de mujeres en su personal; quinto, haber concluido la educación secundaria completa, en el caso del empresario o empresaria, y sexto, ser este o esta mayor de 25 años. Se logró seleccionar a 20 empresas y suscribir un acta de compromiso con cada una de ellas para que proporcionen información fidedigna y puedan participar, responsablemente, en todas las actividades durante la ejecución del Programa.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico, teniendo como base a los indicadores de éxito —formulados en el proyecto— y a los criterios de calificación de gestión para la certificación de primer y segundo nivel de CERPER. Como resultados del diagnóstico, se obtienen las características esenciales de las empresas participantes: la totalidad de estas son microempresas que poseen hasta 10 trabajadores, las ventas anuales que realizan son menores de 150 UIT, y la antigüedad en las labores dedicadas a la confección de prendas de vestir en tela plana y de punto es mayor de los 10 años.

La gran mayoría de estas empresas (92%) comercializa en el mercado interno; sin embargo, solo el 8% de las que respondieron ha exportado alguna vez. En lo que concierne al sistema de gestión, gran parte (66%) manifiesta contar con la visión y misión de las empresas, pero solo una minoría ha comunicado y plasmado estas en políticas y objetivos de gestión. En relación a las finanzas, la mayor parte está considerada como persona natural con negocio; de ese modo, se registra en el RUC o RER. Por otra parte, solamente la mitad ha accedido a un crédito bancario; mientras que una minoría maneja cuentas en bancos (el 17% tiene cuenta de ahorros; el 8%, cuenta corriente).

En cuanto a su organización, infraestructura y personal, solo la tercera parte cuenta con licencia de funcionamiento. Por tanto, la mayoría ocupa locales alquilados (42%) o talleres vivienda (25%); en algunos casos, se ubican en zonas no aptas para la industria. En la mayoría de estas empresas, los gestores se mantienen estables; mientras que los trabajadores —con frecuencia— son contratados eventualmente según la intensidad de trabajo. Con relación a la logística, si bien gran parte de las empresas (83%) manifestó seleccionar y registrar a sus proveedores por la calidad del insumo y, en menor medida, por el precio y la oportunidad; existe un menor porcentaje de ellas (58%) que los evalúa.

A pesar de ello, ninguna manifestó conocer las especificaciones manufactureras ni tener una ficha técnica de la materia prima y de los insumos con los que opera. Por último, con respecto a los principales procesos del negocio, estas empresas se caracterizan por no contar con un sistema de identificación, verificación y protección de los bienes de propiedad de los clientes (83%), así como tampoco poseen pautas para la comunicación con estos. Solo una de cada cuatro (25%) tiene un flujograma del proceso principal que efectúa y el plan de producción; así también, solo una de cada 10 tiene instrucciones de trabajo.

Con la información obtenida a través del diagnóstico, se determinó la línea de base de cada una de las empresas y se formuló el Plan de Mejora de la calidad en los procesos de gestión administrativa y productiva a nivel general; a partir de este plan, cada consultor encargado de las actividades de implementación estableció su cronograma de actividades en concordancia con la coordinación del proyecto.

Las empresas participaron en actividades de capacitación, asesoría y coaching. Además, complementaron sus acciones con talleres de coaching de liderazgo. Se concedió, en total, 160 horas de intervención en cada una de ellas.

El Plan de Mejora estuvo constituido por cuatro tipos de actividades básicas: cursos de capacitación regulares; asesoría y coaching empresarial (mínimo, una vez a la semana en cada una de las empresas), talleres de coaching de liderazgo, y la evaluación de mejoras para la certificación del primer nivel de CERPER (en un plazo de catorce meses continuos de intervención, correspondiente a la fase de ejecución del proyecto).

Se realizaron nueve cursos de capacitación. Estos se estructuraron en talleres semanales de cuatro horas cada uno (en estos talleres se enfatizó en los temas de mantenimiento de máquinas y equipos, atención al cliente, gestión de la calidad, calidad total, costos y tributación, formalización, control de inventarios, Excel y certificación CERPER). En total, se cubrieron 100 horas de capacitación (con un promedio de asistencia del 62% de las empresas por curso). El mayor porcentaje de participación y asistencia se obtuvo durante los cursos de gestión de la calidad (89%), control de inventario (83.3%) y certificación CERPER (66.7%). Luego de los talleres de capacitación, conducidos por docentes de cada especialidad, los empresarios y empresarias recibían, durante la semana, visitas de asesoría y coaching en sus propias empresas.

Cada una de las empresas participantes recibió, en promedio, 60 horas de asesoría y coaching en, aproximadamente, 20 visitas. En este aspecto, el número de visitas fue bastante heterogéneo; ya que hubo una empresa que recibió 27 visitas, mientras que otra, solo 7. En cada una de las visitas, el asesor orientaba al empresario(a) sobre criterios, procedimientos y el uso de instrumentos requeridos para cada una de las mejoras. El referente y los parámetros de cumplimiento de las exigencias fueron establecidos por la Ficha CERPER.

La intensidad de la asesoría y coaching, en cada una de las empresas, estuvo determinada por el ritmo de avance en la implementación de las mejoras. Este ritmo fue afectado, en algunos casos, por la disponibilidad de tiempo del empresario(a) y por el cumplimiento de los acuerdos principalmente.

Si bien los talleres de coaching no estuvieron previstos en el Plan de Mejora, estos se programaron durante la ejecución de la Acción con el propósito de reforzar la capacidad de liderazgo de los empresarios(as) para conducir —con mayores niveles de autonomía y compromiso— la implementación de mejoras en sus empresas. Se realizaron dos talleres de coaching con un total de ocho horas en las que participaron, en promedio, el 89% de los empresarios.

Las empresas participaron en actividades de capacitación, asesoría y coaching. Además, complementaron su capacitación con talleres de coaching de liderazgo.

Como parte de evaluación de medio término, se consideraron dos actividades que mostraron el avance en los indicadores de éxito del proyecto. Para el primer resultado, «las PYME implementan efectivos procesos de gestión administrativa y productiva», se realizó una evaluación interna (ejecutada por un auditor contratado por el CEASE, quien efectuó una pre-auditoría CERPER a cada empresa después de ocho meses de iniciado el proyecto) y otra evaluación externa al concluir las actividades previstas para la implementación de mejoras (realizada por CERPER, entidad acreditada para la certificación de calidad en PYME).

El resultado de la evaluación interna, efectuada por el CEASE (pre-auditoría), constató un 45,8% de avance. Los mayores avances se registraron en la experiencia y la logística; mientras que los menores progresos se manifestaron en la logística complementaria a la organización y al personal. Estos resultados permitieron, en forma inmediata, un ajuste en las actividades de implementación de mejoras; focalizando la intervención

en los ítems más deficitarios, así como priorizando las actividades de coaching (entrenamiento y acompañamiento) al empresario. La evaluación realizada por CERPER propició, como resultado, que se otorgue el Certificado de Calidad de primer nivel a 16 empresas de las 18 que finalizaron el Programa.

Inmediatamente después de las actividades de evaluación para la certificación de calidad —realizada por CERPER—, se continuó con la asesoría y asistencia técnica para la elaboración del «catálogo virtual» del conjunto de empresas participantes en el Programa y para la organización del evento de presentación de los resultados del proyecto. Para esto, las 18 empresas participantes en la Acción desarrollaron sus productos y sus respectivas especificaciones técnicas con la finalidad de promover la venta a través de este catálogo, el cual sería instalado en la página web de la Universidad.

De forma paralela a la ejecución de la Acción, se desarrolló un proceso de sistematización de la experiencia. En este, se resaltaron los procesos y experiencias adquiridas durante el desarrollo de las actividades de intervención en las MYPE beneficiarias con el propósito de obtener una metodología que pueda ser replicada en las MYPE en general; que permita, a su vez, lograr una sostenibilidad técnica futura.

La actividad de sistematización implicó la observación directa y la recopilación de información acerca del proceso y de los actores que intervinieron en cada uno de los momentos de la ejecución del proyecto. Además, los otros miembros del equipo técnico y de la coordinación de la Acción se familiarizaron con los resultados del análisis de la información de campo mediante informes mensuales de las actividades y del avance de la sistematización, así como por medio de reuniones de intercambio y del análisis de la información construida por el equipo técnico y la Coordinación. Como resultado de este proceso, se ha elaborado un documento interno sobre la sistematización de la experiencia y, también, el presente documento titulado «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones en Lima Norte».

Las empresas lograron mejorar eficazmente la calidad de su gestión administrativa y productiva. Además, cuentan con un instrumento para la difusión de sus productos, así como con nuevas fortalezas, gracias al proyecto ejecutado.

Finalizaron el proceso de intervención dieciocho de las veinte empresas que se suscribieron y participaron durante la ejecución de la Acción. La totalidad de ellas logró mejorar la calidad en la gestión administrativa y productiva de sus empresas. Se produjo un promedio de incremento del 41,17% en las mejoras de cada empresa (el incremento mayor fue del 82% y el menor fue del 6%). Cabe resaltar que los mayores porcentajes de incremento los obtuvieron aquellas empresas que lograron el menor puntaje en la evaluación inicial. De total de empresas con mejoras, 16 obtuvieron el Certificado de Calidad del Sistema de Gestión otorgada por la empresa certificadora CERPER (Certificación Peruana S. A.).

Tras los resultados obtenidos, se concluye con éxito la Acción 6 y, por ende, el cumplimiento del objetivo propuesto dirigido a mejorar la competitividad de las MYPE en el subsector confecciones de Lima Norte.

Logros y nuevos desafíos permitieron aprender de la experiencia y proponer mejoras en las herramientas de intervención para la sostenibilidad de la propuesta.

Los resultados obtenidos han permitido cumplir con éxito y satisfacción los objetivos planteados en el proyecto. Sin embargo, es difícil resumir, en este documento, la riqueza de la experiencia, tanto de los procesos como de los actores; estos últimos generaron logros y enfrentaron, con creatividad y flexibilidad, los desafíos encontrados en el camino. Los principales logros en la obtención de los resultados de la Acción estuvieron centrados en los siguientes aspectos:

**La motivación e interés de los empresarios y empresarias.** Estos participaron activamente en el proyecto con clara conciencia y valoración sobre el proceso de mejoramiento de la calidad en la gestión administrativa y productiva, acreditada por una certificación de CERPER.

**El dominio de los temas y la experiencia en el sector.** El equipo técnico, conformado por los docentes de la capacitación y los asesores del coaching, demostró eficiencia y eficacia para ejecutar el proyecto.

El monitoreo continuo, las evaluaciones del progreso y los resultados de las mejoras durante el proceso de ejecución de la Acción.

Gracias a estos pasos, se tomaron decisiones a tiempo y se hicieron los reajustes en las actividades necesarios para reforzar el avance hacia el logro de resultados, de manera diferenciada e individual, en cada una de las empresas. Estos factores permitieron generar y mantener la motivación en los empresarios(as) hacia la implementación de mejoras, liderada por ellos, en un proceso gradual, sostenido y autónomo y con la finalidad de lograr asumir los cambios efectuados.

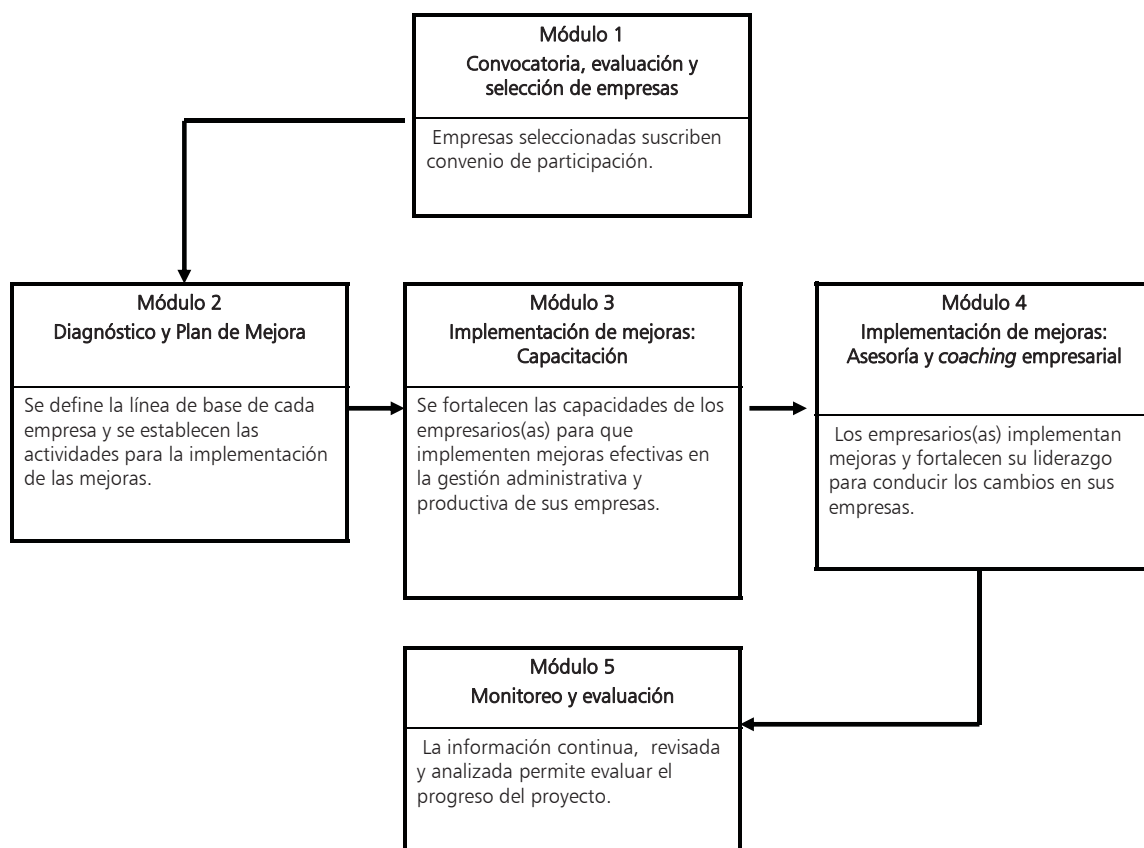
En esta experiencia, las principales dificultades y desafíos enfrentados por la Acción estuvieron centrados en la convocatoria y la participación de los empresarios en la implementación de las mejoras. Con respecto a la convocatoria, esta fue afectada por factores externos considerables, como el supuesto del mantenimiento del crecimiento del subsector confecciones en el presente por haber sido la tendencia en la fase de formulación y gestión de la Acción (2008-2009). En este periodo, la tendencia al crecimiento del subsector se detuvo debido a la crisis financiera mundial, que afectó a las exportaciones en general y, particularmente, a las de las prendas de vestir. Esto obligó a muchas empresas a reducir su capacidad operativa y reorientarse al mercado interno.

Por otra parte, la crisis también ocasionó la reducción de las empresas y su potencial articulación con empresas más grandes del sector. En esta coyuntura, en la ejecución de la Acción, se tuvo que ajustar los criterios de selección y orientar su intervención a las microempresas. Otro factor que limitó la ejecución del proyecto fue la disponibilidad de los empresarios(as) para participar de forma regular, activa y oportuna; esto generó desfases entre la capacitación y la implementación de las mejoras, debido a que tenían que atender las múltiples obligaciones del negocio.

Los resultados, logros y dificultades en la ejecución del proyecto han permitido aprender de la experiencia. En efecto, se puede rescatar de esta la capacidad de los involucrados para actuar con flexibilidad en la implementación de la Acción en sus diferentes momentos; construyendo así una estrategia en el camino que permitió ajustar las actividades orientadas, en todo momento, hacia los objetivos planteados, y compartiendo el conocimiento sobre los avances entre el equipo técnico y los propios beneficiarios. Todas estas acciones enriquecieron las herramientas de trabajo, las que han sido recopiladas en la presente propuesta de metodología de intervención.

# Mapa modular

La metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del subsector confecciones en Lima Norte, descrita en el presente documento, está organizada de forma modular. Se respeta los diferentes momentos en el proceso de ejecución de la experiencia de la Acción: «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte».



Como se describe en el mapa, la metodología de intervención se ha desarrollado en cinco módulos. El Módulo 1, «Convocatoria, evaluación y selección de empresas», comprende la descripción de cinco pasos para la preparación, organización y realización de la convocatoria, hasta lograr la pre-inscripción de las empresas. También, incluye los pasos para evaluar y seleccionar a las empresas. Finalmente, se concluye con la suscripción del convenio de participación de cada una de ellas.

En el Módulo 2, «Diagnóstico y Plan de Mejora», se identifican las actividades para la realización del diagnóstico de las empresas y para la elaboración del Plan de Mejora. Luego, se describe cada una de las actividades y cada uno de los instrumentos sugeridos para la realización de estas.

En la implementación del Plan de Mejora, como se observa en el mapa modular de la metodología, se desarrollan dos partes: el Módulo 3, «Implementación del Plan de Mejora: Capacitación», y el Módulo 4, «Implementación del Plan de Mejora: Asesoría y coaching empresarial».

En el módulo que corresponde a las actividades de capacitación, se plantean los enfoques, los principios y el alcance de la capacitación en el marco del proyecto; así también, el perfil del capacitador, los requisitos para su contratación y los criterios de evaluación del desempeño. Todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos de aprendizaje, definidos en la capacitación. Asimismo, se presenta el programa curricular de cada uno de los talleres de capacitación propuestos y los criterios de evaluación de los aprendizajes esperados.

En el módulo de asesoría y coaching empresarial, se definen los principios y las características de la metodología. Después, se describen los objetivos y los nueve pasos; considerando, también, las técnicas e instrumentos para la realización de estas actividades durante el proceso de implementación de las mejoras en las empresas. Además, se describe el alcance del coaching de liderazgo y se presentan los instrumentos desarrollados en los dos talleres.

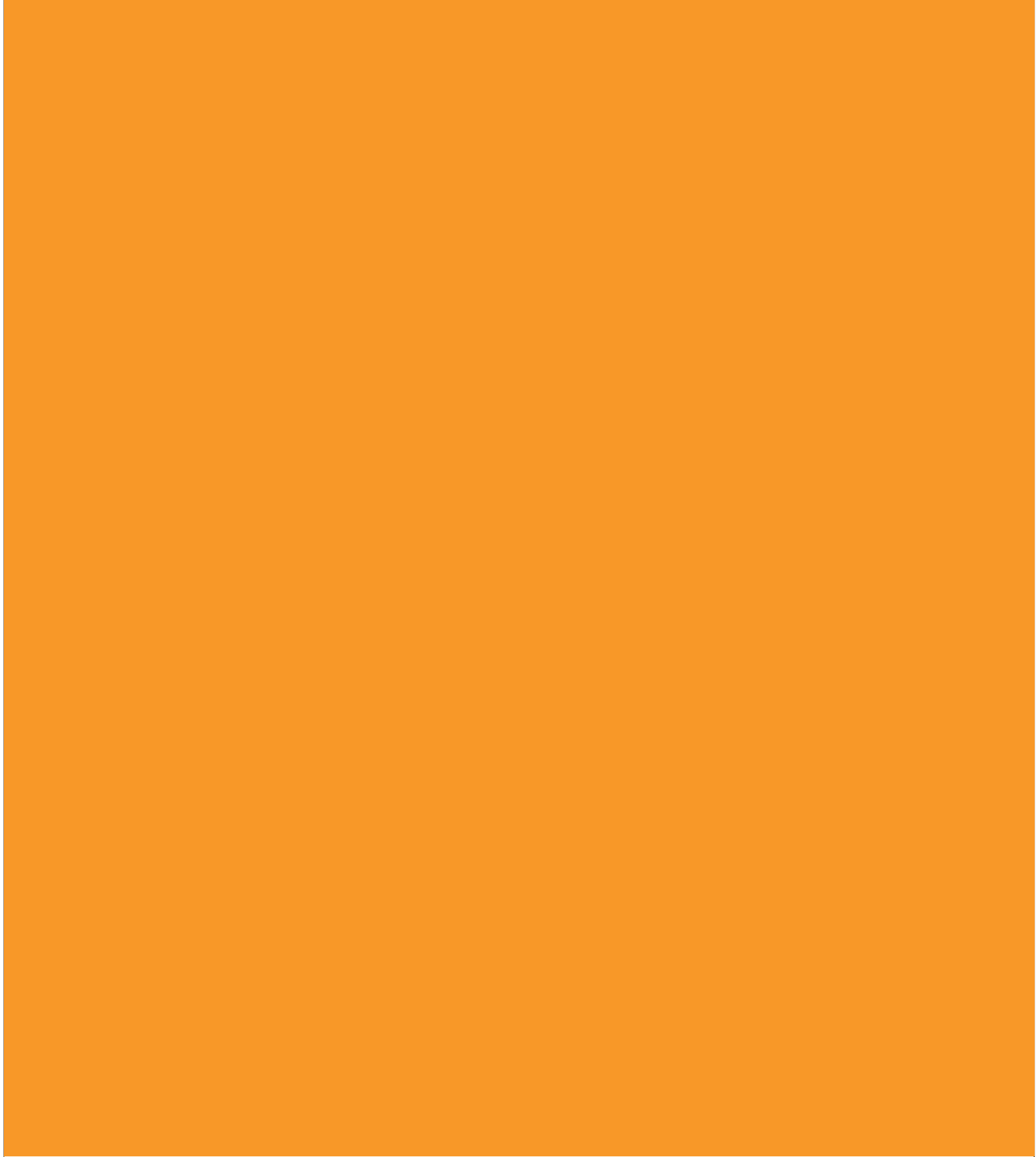
Finalmente, en el Módulo 5, «Monitoreo y evaluación», se conceptualiza el proceso continuo de recopilación de la información y el análisis del progreso del proyecto, a partir del que se propone un conjunto de criterios y herramientas para el monitoreo y la evaluación de medio término en cada uno de los momentos de la implementación de la Acción.

A través de esta propuesta metodológica, se propone brindar a las instituciones de promoción del desarrollo un instrumento básico de intervención en las MYPE del subsector confecciones, desarrollado a partir de la experiencia sistematizada de la Acción denominada «Fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte»; la cual será, evidentemente, enriquecida y favorecida por la experiencia y creatividad de los ejecutores.

# CAPÍTULO 1

## Convocatoria, evaluación y selección de MYPE







## CAPÍTULO 1. Convocatoria, evaluación y selección de empresas

### 1. PRESENTACIÓN

El presente módulo, «Convocatoria, evaluación y selección de empresas», forma parte del documento «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones de Lima Norte», elaborado a partir de la sistematización del «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», ejecutado por el CEASE de la Universidad Católica Sedes Sapientiae con el apoyo de Fundación CODESPA y AECID.

La sistematización de la experiencia consistió en recopilar y analizar la información del proceso de intervención en la etapa de ejecución del proyecto, realizado desde febrero de 2010 hasta mayo de 2011 con el propósito de definir una metodología de intervención en las MYPE que esté orientada a obtener la certificación de calidad. La convocatoria, evaluación y selección de empresas fueron consideradas en la primera fase del proceso de implementación. Esta se realizó mediante acciones de difusión en prensa escrita, en la presentación de la Acción y de forma directa.

De todas las empresas convocadas, se preinscribieron 40. Estas llenaron una ficha con datos básicos sobre las características y condiciones de funcionamiento. A las empresas preinscritas, se las evaluó considerando seis requisitos de cumplimiento obligatorio. Como resultado se seleccionaron 25 empresas, se inscriben y suscriben el acuerdo 20 y concluyen 18. En este proceso, hubo factores internos y externos que influyeron en los resultados obtenidos; por ejemplo, el soporte de información del CEASE, el uso de medios masivos y directos, así como las actividades de capacitación. Estos facilitaron la identificación y sensibilización de las empresas que participaron en la Acción. Asimismo, se identificó la importancia de la definición y suscripción de compromisos de las empresas participantes, como una herramienta fundamental para sostener el compromiso y liderazgo del empresario en el proceso de intervención para la mejora de su empresa. Gracias a este compromiso se obtuvo información fidedigna en la participación. Los empresarios cooperaron con el consultor o asesor y se apropiaron de conocimientos y de nuevas habilidades para mejorar las prácticas en la gestión administrativa y productiva de sus empresas.

A partir de la sistematización de la experiencia, en este módulo se exponen las actividades e instrumentos metodológicos que permitieron planificar, organizar, ejecutar y evaluar los resultados de la fase de convocatoria, evaluación y selección.

## CONVOCATORIA DE EMPRESAS

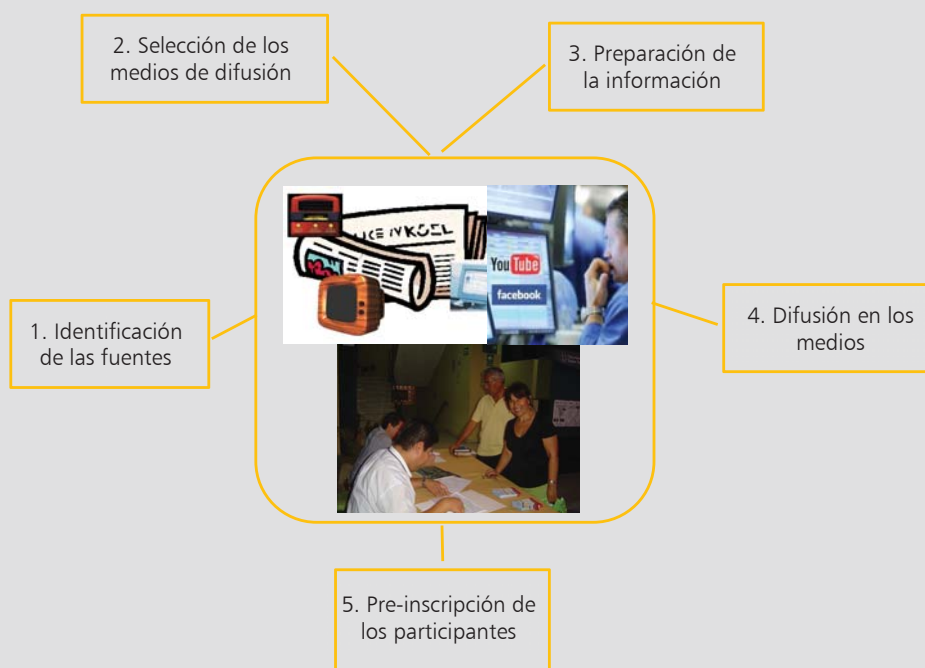
En la concepción y formulación del Programa, está definido el sector económico y la población empresarial hacia los cuales se dirige. Estos son los dos criterios para definir, preparar y organizar las actividades de convocatoria.

La convocatoria tiene como objetivo obtener un grupo de empresas interesadas en participar en el Programa. Sin embargo, se analizará la relación de empresas pre-inscritas y se seleccionará aquellas que cumplan con los requisitos establecidos para el grupo meta.

En el Gráfico N.º 1, se describen los pasos principales de la actividad de convocatoria. Estos deben prever la identificación de los lugares, la selección de los medios que dirigirán la difusión de la convocatoria y la pre-inscripción (como resultado de la transmisión y promoción del Programa).

Gráfico 1

### Pasos para la preparación, organización y realización de la convocatoria.



\*La cantidad de empresas inscritas deberá cubrir, por los menos, el número de participantes requeridos, más un 30% adicional para minimizar riesgos de deserción.

## 1.- Identificación de las fuentes

Las fuentes se refieren a los lugares o medios a través de los cuales se encuentran a las empresas que, posteriormente, serán reclutadas como potenciales participantes. Estas pueden ser las siguientes:

- El directorio de empresas de la institución responsable del Programa.
- Los conglomerados de empresas de la actividad o sector definidos.
- Los eventos o actividades realizados con el fin de convocar a las empresas del sector.

En la experiencia del «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del sector confecciones», se usó el directorio de empresas de confecciones del CEASE, construido a partir de actividades y proyectos anteriores. Luego, se realizó una actividad de capacitación a la que acudieron empresas del sector.

La identificación de la población meta, a partir de la cual se constituye el grupo de empresas participantes, es realizada por el responsable de la ejecución del Programa.

## 2.- Selección de los medios de difusión

Una vez identificadas las fuentes de reclutamiento para conformar el grupo de beneficiarios del Programa, es importante definir o seleccionar los medios más adecuados para su difusión, según las características del empresario y el acceso que tenga a los medios de comunicación.

Existen diferentes tipos o medios de difusión de uso común para realizar la transmisión del Programa hacia la población a la cual se desea llegar. Estos medios pueden ser de alcance masivo, grupal o personal. Los medios masivos son de comunicación abierta, en tanto que no escoge al grupo específico al cual se pretende dirigir el mensaje; mientras que los medios grupales están focalizados hacia la población que se quiere convocar. Por último, los medios personales son aquellos que están dirigidos a atraer a determinadas personas o empresas.

En el cuadro N.º1, se presentan algunos de esos medios. Es necesario analizar sus características y alcance de cada uno de estos para seleccionar a los más adecuados.

Cuadro N.º 1

### Medios de difusión masivos, grupales y personales

Masivos	Grupales	Personales
Periódico	Evento	Carta
Revistas	Taller	Visita
Afiches	Presentación en gremios.	Correo electrónico
Tríptico		Teléfono
Radio		
Televisión		

En la preparación de la difusión y promoción del Programa, es importante tener en cuenta el tipo de medio de comunicación que se utilizará, su alcance y el resultado que se pretende obtener. Por ejemplo, si se quiere dar a conocer el Programa, se puede usar un medio masivo o grupal; si se quiere interesar o motivar a una población empresarial, será necesario un medio focalizado como los grupales; pero si se quiere difundir el Programa para que los empresarios se comprometan y se pre-inscriban, se recomienda los medios grupales o personales.

Por lo general, cuando se planifica la difusión del Programa para convocar al grupo meta, se seleccionan varios medios según el resultado deseado y los recursos disponibles. En el cuadro N.º 2, se presenta un modelo de plan de difusión.

Cuadro 2

### Plan de difusión y promoción del Programa para la convocatoria del grupo meta.

Actividad	Fecha		Frecuencia	Resultado
	Inicio	Fin		
<i>Difusión en periódico</i>	<i>1/02/11</i>	<i>15/02/11</i>	<i>3</i>	<i>Conocimiento</i>
<i>Difusión en radio, emisora Capital</i>	<i>10/02/11</i>	<i>28/02/11</i>	<i>3 veces al día</i>	<i>Conocimiento y motivación</i>
<i>Evento de lanzamiento de programa</i>	<i>20/02/11</i>		<i>1</i>	<i>Conocimiento y motivación</i>
<i>Cartas de invitación para la pre-inscripción</i>	<i>21/02/11</i>	<i>28/02/11</i>	<i>1</i>	<i>Reforzar motivación y decisión</i>
<i>Llamadas telefónicas y/o email</i>	<i>25/02/11</i>	<i>15/03/11</i>	<i>1 o 2 veces</i>	<i>Reforzar decisión</i>
<i>Pre-inscripción de participantes</i>	<i>22/02/11</i>	<i>20/03/11</i>	<i>1 por empresa</i>	<i>Decisión y compromiso</i>

En la experiencia del Programa realizado, los medios utilizados fueron los siguientes: el diario El Trome, uno de los mayor consumo de los microempresarios; la realización de una actividad de capacitación a la que fueron convocadas las empresas del sector y del ámbito geográfico definido (Lima norte) —en esta se les informó sobre el Programa y sobre el evento de lanzamiento de la Acción— y las invitaciones directas a las empresas seleccionadas del directorio del CEASE.

La eficacia de los medios de difusión fue comprobada luego de una entrevista a 12 empresarios. La pregunta fue la siguiente: ¿cómo se ha enterado usted del Programa? Los resultados fueron distintos: 2 mediante el internet, 5 a través de otros empresarios, y 5 por invitación directa (mediante llamada telefónica).

### 3.- Preparación de la información

Una vez seleccionados los medios de difusión, es importante definir los mensajes o contenidos que se desarrollarán en cada uno de ellos.

Cuadro 3

#### Características de los medios masivos, grupales y personales

Alcance	Tipo	Mensaje	Resultado esperado
Masivo	Periódico	Impacto del programa, población meta y requisitos, información institucional.	Información
	Revistas		
	Afiches		
	Tríptico	Impacto del programa, población meta y requisitos, actividades, duración, información institucional.	Información y sensibilización
	Radio/ televisión	Impacto del programa, población meta y requisitos, información institucional. Testimonios.	Información y sensibilización
Grupal	Evento de presentación	Impacto del programa, requisitos, actividades, duración e información institucional.	Información, motivación y decisión de participación.
	Actividad		
Personal	Carta	Impacto posible del programa en su empresa, ventajas a nivel de empresa, requisitos e información para contacto y pre-inscripción.	Reforzar la información y el compromiso de participación.
	Visita		
	Correo electrónico		
	Teléfono	Información para orientar el interés de participación.	Reforzar el interés y compromiso.

Como se describe en el cuadro anterior, se utiliza cada medio según el resultado esperado. De ese modo, en el proceso de convocatoria, es importante combinar medios que faciliten tanto la información como la sensibilización para, de ese modo, despertar el interés y el compromiso de participación; es decir, para pasar de la información a la acción. Esto requiere de la preparación adecuada de los mensajes en cada uno de los medios.

Además, se debe tener en cuenta la naturaleza del medio, su alcance y el resultado esperado tras la difusión de la convocatoria. Así, se deberá preparar la información adecuada. En general, estos mensajes deben proporcionar información comprensible según el público al cual se dirige, usando un lenguaje sencillo, claro y directo, y enfatizando en los contenidos que expliciten los beneficios o ventajas de la participación en relación a las expectativas de mejora de la empresa y al bienestar del empresario.

En la experiencia sistematizada, la mayor capacidad de convocatoria la tuvo el curso de Mantenimiento de Máquinas. A este curso asistieron 40 representantes de las empresas del sector. Asimismo, esta convocatoria fue facilitada por la base de datos de empresas con la que contaba el CEASE, y desarrollada a partir de las actividades realizadas anteriormente.

## 4.- Difusión en los medios

Para la difusión de la información a través de los medios, es importante realizar seguimientos. Con esta finalidad, se propone lo siguiente:

- a) Verificar la difusión de la información según lo planificado y coordinado con cada medio.
- b) Verificar, en algunas personas de la población convocada, la recepción de la información.
- c) Complementar la difusión del Programa con la promoción directa a través del personal ejecutor.
- d) Considerar un periodo de difusión suficiente para asegurar que la población sea informada y sensibilizada, y para que tenga tiempo de tomar la decisión de participar. Esto implica contar con un periodo de difusión no menor de un mes para la transmisión en medios masivos o grupales, y no menor de 15 días de promoción del Programa para la pre-inscripción, es decir, antes del inicio.

En la experiencia de difusión y convocatoria del «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del sector confecciones», el periodo de transmisión fue de un mes, durante el cual también se consideró la pre-inscripción de los participantes.

## 5.- Pre-inscripción de los participantes

La pre-inscripción es el resultado esperado en todo proceso de convocatoria. Para realizarla, es importante prever los siguientes aspectos:

- a) Preparar una ficha de pre-inscripción, teniendo en cuenta los requisitos establecidos para la participación.
- b) Definir el medio (físico o electrónico) para la realización de la pre-inscripción.
- c) Definir el inicio y el plazo para la pre-inscripción.
- d) Definir el o los responsables de la realización de la pre-inscripción.
- e) Realizar la pre-inscripción de una cantidad mayor de empresas al número del grupo meta, definido por el Programa.

En la experiencia sistematizada, se logró la pre-inscripción de más del doble de empresas requeridas para el grupo meta. Se pre-inscribieron 40 empresas. Los requisitos considerados para la pre-inscripción fueron dos:

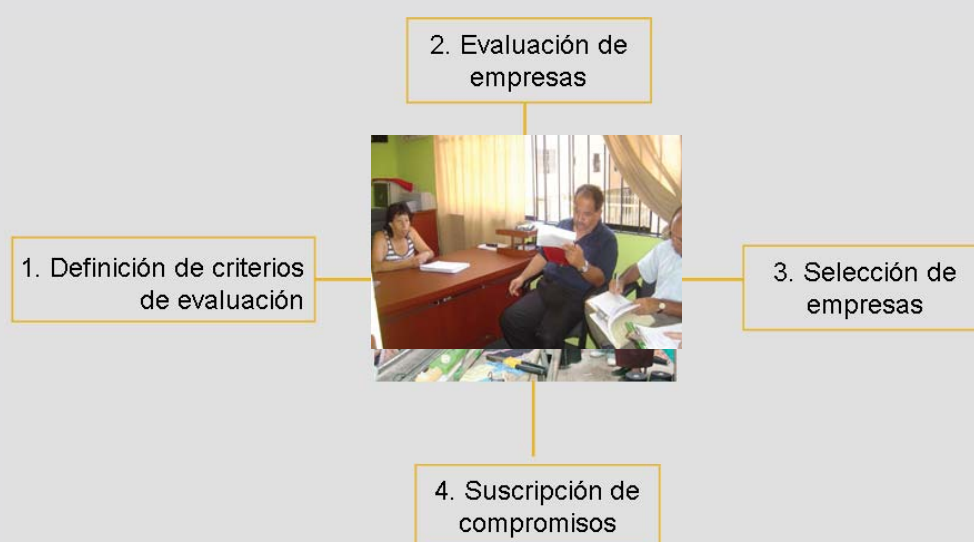
- a) Empresas ubicadas en el ámbito de Lima Norte.
- b) Empresas del sector confecciones.

## EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS

El proceso de evaluación y selección de empresas, para establecer el grupo meta del Programa, se basó en los criterios de evaluación predefinidos como modalidad de evaluación y selección. Posteriormente, esta última se formalizó con la suscripción de compromisos entre las empresas seleccionadas y el Programa.

Gráfico 2

### Actividades en el proceso de evaluación y selección de empresas del grupo meta.



### 1. Definición de criterios de evaluación.

Los criterios de evaluación son aquellos factores o aspectos que caracterizaran al grupo meta del Programa. En la experiencia, las empresas preseleccionadas e inscritas fueron evaluadas según los siguientes criterios:

- a) Empresas ubicadas en zonas urbano-marginales.
- b) Empresas con un mínimo de 5 máquinas propias.
- c) Empresas con 3 trabajadores o más.
- d) Empresas con un 60% de mujeres en su personal.
- e) La educación secundaria concluida del empresario(a) es requerida.
- f) La edad mínima del empresario o empresaria es de 25 años.

A partir de la experiencia y de las lecciones aprendidas, es importante —para el éxito del Programa— considerar los criterios de evaluación de la empresa y del empresario. Por eso, es fundamental tener un perfil sobre las características del empresario(a) para asegurar el proceso de cambio hacia la mejora de la calidad en la gestión empresarial. Los criterios de evaluación deben permitir establecer el perfil de las empresas del grupo meta y el perfil del empresario(a), como el agente del cambio en estas.

La identificación de los criterios de evaluación estarán directamente relacionados con los objetivos y con el grupo meta definido por el Programa. La base está constituida por las características de las empresas del sector económico en el que se interviene.

A partir de la experiencia —para las posteriores réplicas del Programa—, se sugiere incorporar como criterios de evaluación a los establecidos en el siguiente cuadro.

Cuadro 4

### Criterios de evaluación de la empresa y empresario según nivel de exclusión.

Alcance	Criterio de evaluación	Nivel
Empresa	Ubicación en el ámbito del Programa	Excluyente
	2 años de funcionamiento	Excluyente
	RUC	Excluyente
	Licencia de funcionamiento municipal	Excluyente
	Mínimo 5 máquinas propias	Excluyente
	Mínimo 3 trabajadores, por lo menos 1 en planilla	Excluyente
	60% de personal femenino	No excluyente
Empresario	Más de 25 años de edad	Excluyente
	Educación secundaria completa como mínimo	No excluyente
	Capacitación en gestión empresarial	No excluyente

Como se observa en el cuadro N.º4, se sugiere la incorporación de algunos criterios y la determinación del nivel de exclusión de cada uno de ellos. Así, se propone incluir como criterios de evaluación a los siguientes:

- a) Registro Único de Contribuyente (RUC).
- b) Licencia de funcionamiento municipal.
- c) Contar con 3 trabajadores, 1 en planilla.
- d) Capacitación en gestión empresarial.

Tener RUC y licencia de funcionamiento municipal y contar con planilla de personal son considerados criterios indispensables para la formalización de la empresa, la cual es fundamental para el fortalecimiento en la calidad de la gestión administrativa y productiva. En la experiencia, se encontró —como una de las mayores dificultades— la falta de licencia de funcionamiento municipal, debido a que las empresas están operando en zonas residenciales incompatibles con el desarrollo de la industria. Asimismo, se constató que la mayoría de los empresarios no contaba con condiciones laborales formales. Estos dos aspectos pueden ser limitaciones significativas en el potencial de crecimiento de las empresas.

Por ello, se propone la capacitación empresarial, ya que facilitaría la participación más activa de los empresarios en los procesos de cambios de sus empresas; es decir, esta preparación facilitaría el proceso.



Los criterios de evaluación *excluyentes* son considerados indispensables como requisitos para la participación en el Programa; mientras que los criterios *no excluyentes* se considerarán como requisitos adicionales, que podrían ser adquiridos durante las acciones de intervención del Programa.

## 2. Evaluación de las empresas

Los criterios de evaluación se definen durante el proceso de evaluación. En este, se sugiere considerar dos momentos:

- a) Momento 1: Entrevista con el empresario(a), en la cual se aplicará una ficha de evaluación.
- b) Momento 2: Verificación de la información recogida in situ (en la empresa).

Asimismo, se debe determinar la calificación y el puntaje esperado durante la selección de las empresas. De acuerdo a la importancia o prioridad de los criterios establecidos, se puede realizar una calificación con un peso relativo para cada factor o criterio de evaluación.

**Cuadro 5**

### Puntaje relativo de cada criterio de evaluación.

Alcance	Criterio de evaluación	Peso
Empresa	Ubicación en el ámbito del Programa	2.0
	2 años de funcionamiento	3.0
	RUC	3.0
	Licencia de funcionamiento municipal	2.0
	Mínimo 5 máquinas propias	3.0
	Mínimo 3 trabajadores, por lo menos 1 en planilla	3.0
	60% de personal femenino	1.0
Empresario	Más de 25 años de edad	1.0
	Educación secundaria completa como mínimo	1.0
	Capacitación en gestión empresarial	1.0
Total		20.0

La calificación de cada criterio de evaluación se realiza sobre la escala de 0-20 puntos. Luego, se define el puntaje final multiplicando el puntaje obtenido por el peso relativo. Los criterios excluyentes deberán obtener un puntaje de nivel medio (M) o alto (A), mientras que los criterios de evaluación no excluyentes podrán alcanzar un puntaje Alto, Medio o Bajo (B). En el cuadro 6, se presenta un ejemplo de la calificación de una empresa.

Cuadro 6

## Evaluación de una empresa según los criterios y pesos de calificación.

N.º	Criterio de evaluación	Peso	Calificación	Puntaje	Nivel
1	Ubicación en el ámbito del Programa	2.0	10	2.0	A
2	2 años de funcionamiento	3.0	10	3.0	A
3	RUC	3.0	5	1.5	B
4	Licencia de funcionamiento municipal	2.0	4	0.8	B
5	Mínimo 5 máquinas propias	3.0	8	2.4	M
6	Mínimo 3 trabajadores, por lo menos 1 en planilla	3.0	5	1.5	B
7	60% de personal femenino	1.0	7	0.7	M
8	Más de 25 años de edad	1.0	9	0.9	A
9	Educación secundaria completa como mínimo	1.0	6	0.6	M
10	Capacitación en gestión empresarial	1.0	5	0.5	B
				13.9	

## Calificación y nivel

- |              |       |
|--------------|-------|
| a) 0 - 5     | Bajo  |
| b) 5.1 - 7.5 | Medio |
| c) 7.51 - 10 | Alto  |

\*En el ejemplo, la empresa no debería ser aceptada por no obtener nivel de calificación B en criterios de evaluación excluyentes.

En la experiencia sistematizada, mediante criterios establecidos, se elaboró una Ficha de Inscripción que fue llenada durante las entrevistas personales a los empresarios. Esta ficha fue luego verificada con la información debida. No se explicitó la evaluación de los criterios establecidos y no se desarrolló un cuadro de mérito para no prever la selección de empresas. En el inicio, este proceso tuvo una duración de 15 días calendario.

### 3. Selección de empresas.

Al tener como base la evaluación de las empresas, se propone construir un cuadro de mérito. Esto permitirá contar —en el grupo meta— con las empresas más aptas para la participación en el Programa. Se seleccionará aquellas empresas que adquirieron los mayores puntajes hasta que se cubra el cupo o grupo de empresas previstas.

Asimismo, el cuadro de méritos puede ser útil para reemplazar empresas en el proceso mismo de intervención; asegurando, de esa manera, la cantidad necesaria para la conformación del grupo meta.

### 4. Suscripción de compromisos.

En la experiencia de la Acción, se previó la suscripción del compromiso de las empresas participantes, mediante la firma de una carta de compromiso. En la carta, se explicitan dos aspectos:

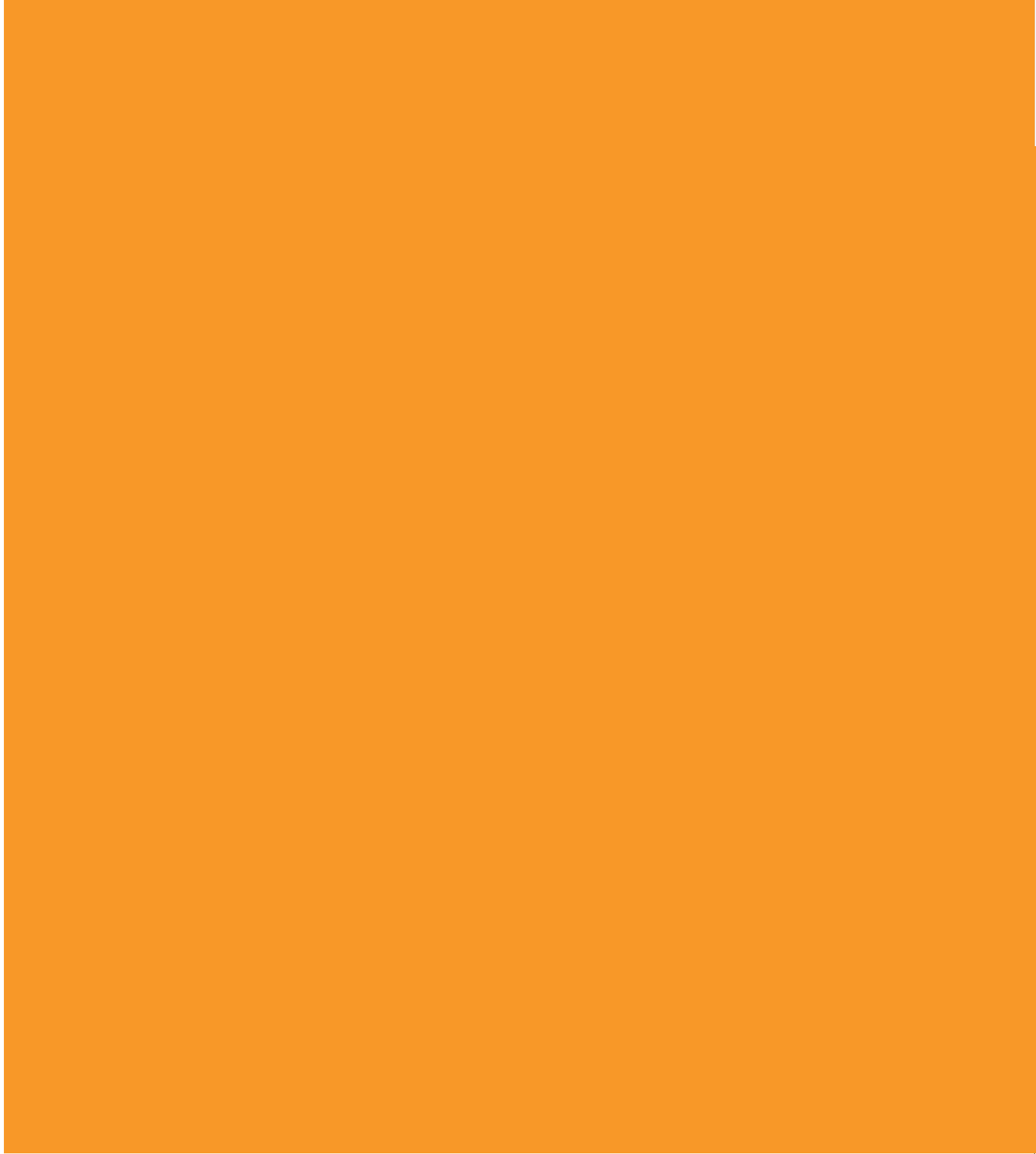
- a) Brindar información fidedigna.
- b) Participar responsablemente en todas las actividades durante la ejecución del Programa.

Del total de empresas inscritas, suscribieron la carta de compromiso diecisiete (17), y solo cinco (5) cumplieron con el aporte económico designado. Sin embargo, esto no impidió la continuidad del Programa.

Partiendo de la experiencia, es importante considerar la suscripción de compromisos que «formalicen» y definan los roles y obligaciones entre el empresario(a) y asesor, y entre el empresario(a) y el ente responsable de la ejecución (CEASE-UCSS). De ese modo, se facilitaría el desempeño de los diferentes actores involucrados en el proceso; ya que existiría una clara diferenciación de roles e interacciones. Para esto, se propone desarrollar instrumentos para la formalización y la definición de compromisos y obligaciones de las partes, entre estos tenemos a los siguientes:

- a) Solicitud de participación en el Programa.
- b) Ficha de inscripción.
- c) Convenio de participación en el Programa.
- d) Aporte económico para la Inscripción al Programa.

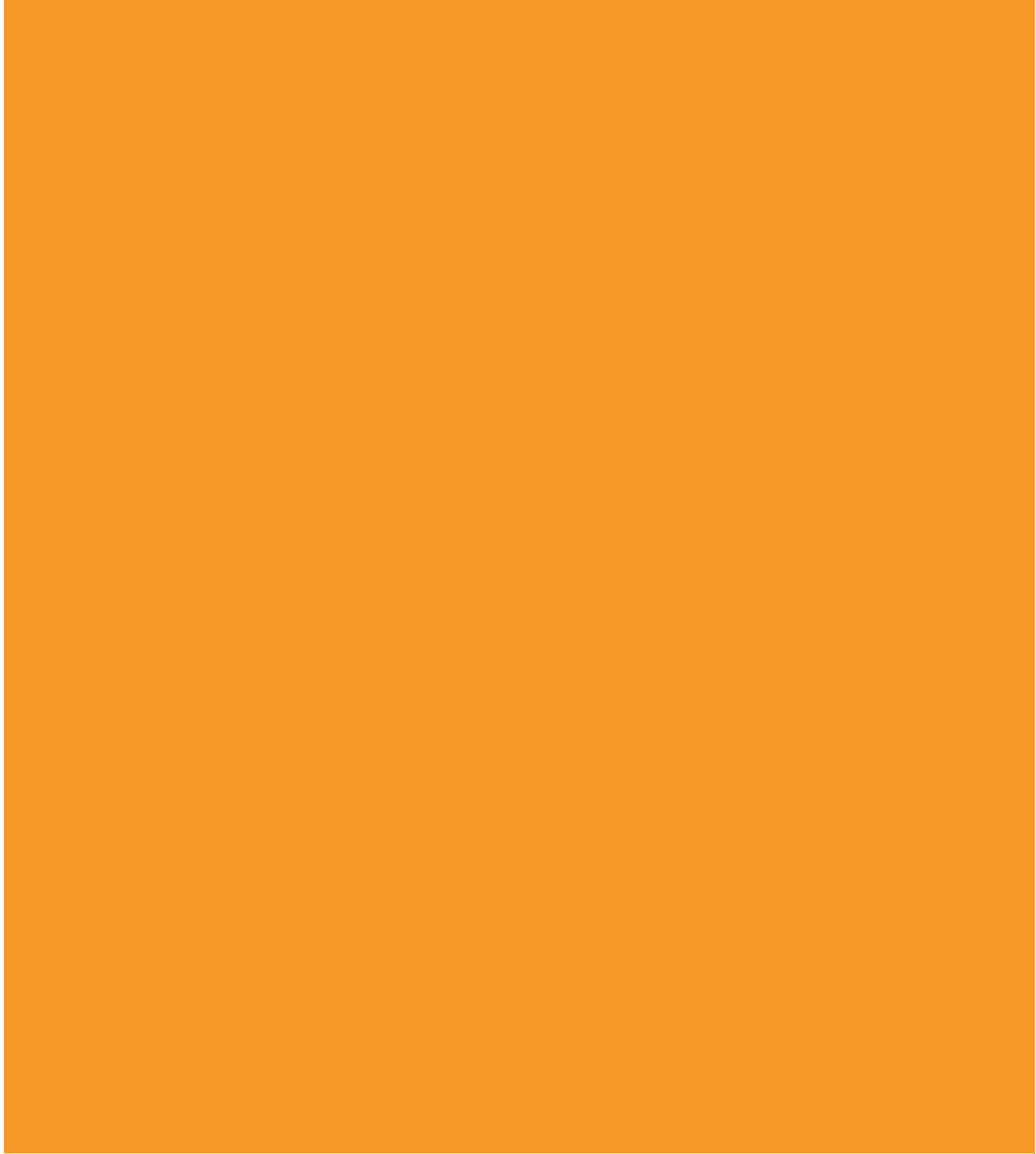
En el Anexo 1, Instrumentos del Módulo 1: Convocatoria, Evaluación y Selección de MYPES, se presentan, a manera de ejemplo, instrumentos de formalización y suscripción de compromisos.



# CAPÍTULO 2

## Diagnóstico y plan de mejora





## CAPÍTULO 2. Diagnóstico y plan de mejora

### 1. PRESENTACIÓN

El Módulo 2, «Diagnóstico y Plan de Mejora», forma parte del documento «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administrativos, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones en Lima Norte», elaborado a partir de la sistematización del Programa «Fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», diseñado por la Fundación CODESPA y ejecutado por el CEASE de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con el apoyo de la AECID.

En la experiencia del proyecto, el diagnóstico y la elaboración del plan de mejora constituyeron el segundo proceso de intervención en las empresas. Esta actividad comprendió la evaluación de la situación inicial de las empresas seleccionadas, respecto a los indicadores de «gestión de la calidad» para la certificación CERPER.

El diagnóstico estuvo a cargo de los consultores contratados para el asesoramiento. Se uso, como instrumento de base, la Ficha de Evaluación de la Calidad de CERPER; la cual fue aplicada durante la entrevista al representante de la empresa. Además, se visitaron a las empresas, lo cual permitió la verificación de la información recabada.

## Cuadro N.º 1

## Perfil del grupo de empresas seleccionadas

Sistema de Gestión de la Calidad		Total %	
		SI	NO
Visión y misión	Tiene definida la Visión.	68,7	31,3
	Tiene definida su Misión.	68,7	31,3
	Su visión y misión han sido comunicadas y entendidas en toda la organización.	42,8	57,2
Política de calidad	Tiene definida su política de calidad.	37,5	62,5
	Tiene definidos sus objetivos de calidad.	35,0	65,0
	Su política de calidad y objetivos han sido comunicados y entendidos en toda la organización.	12,5	87,5
Mapa de procesos	Tiene definido su mapa de procesos.	25,0	75,0
Control de documentos	Cuenta con un sistema documentario controlado.	18,7	81,3
Control de registros	Cuenta con un sistema para el control, identificación y almacenamiento de sus registros para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos de la norma.	12,5	87,5
Comunicación Interna	Cuenta con un sistema de comunicación apropiada en la organización.	12,5	87,5

A través del diagnóstico, se obtuvo el perfil del grupo de empresas participantes en el proyecto. Los criterios considerados por CERPER fueron la base para cada uno de los ítems respectivos.

Para profundizar en el análisis, se obtuvo información sobre las características y la experiencia de liderazgo e innovación, relacionados con la gestión de la calidad de la empresa. Esta actividad estuvo a cargo de la sistematización.

En este módulo, se desarrolla la propuesta metodológica para la realización del diagnóstico de las empresas según los indicadores de «gestión de la calidad», considerados en la certificación CERPER.



## EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA

El diagnóstico de empresas comprende el reconocimiento y la medición de las características y de la situación de aquellas empresas participantes. Para ello, se toma como referencia los ítems de «gestión de la calidad» para la certificación CERPER.

En el Programa, el diagnóstico fue propuesto como base para definir el plan de mejora. Esta etapa de intervención se considera «crítica» en la medida en que los resultados obtenidos del diagnóstico permitirían definir la línea de base de la empresa. Esta, a su vez, serviría de insumo para el ajuste del Plan de Mejora Genérico y para la elaboración, a partir de este último, de un Plan de Mejora Específico.

A partir del análisis sistemático de la experiencia del Programa, se identificaron —en este proceso— seis actividades principales, desarrolladas por los consultores o asesores. Estas actividades se presentan en el Gráfico siguiente.

Gráfico N.º 1



Actividades del proceso de Diagnóstico y Plan de Mejora

En el desarrollo del diagnóstico y plan de mejora —como en todas las fases de intervención en las empresas—, la relación que se establezca entre el asesor y el empresario(a) es fundamental; ya que una buena relación facilita el levantamiento de información fidedigna y oportuna, así como la participación activa del empresario(a) en la formulación y apropiación del Plan de Mejora para su empresa.

A continuación, se describe cada una de las actividades que se propone realizar en la fase de diagnóstico y plan de mejora, así como los resultados esperados en cada una de ellas.

## 1. Coordinación entre el empresario/a y el asesor.

Es la primera actividad de la fase de diagnóstico. En esta se establece el contacto inicial entre asesor y empresario. Por tanto, como resultado, se espera lograr acuerdos y compromisos entre las partes para que se pueda realizar el diagnóstico, la formulación e implementación del plan de mejora en la empresa. De ese modo, se pretende alcanzar los estándares de calidad en la gestión productiva y administrativa.

### 1.1 Pasos

- a) **Presentación del asesor al empresario.** El responsable o coordinador del Proyecto debe realizar la presentación entre el asesor y el empresario. Esta actividad puede realizarse de forma personalizada, por medio de visitas a cada empresa, o en una reunión grupal entre los empresarios participantes y los asesores involucrados.
- b) **Coordinación de la primera visita.** El asesor coordina con el empresario(a) la primera visita mediante una llamada telefónica o un e-mail. Debe asegurarse de que la solicitud de coordinación llegue al empresario en caso de no haber una comunicación directa. Se recomienda precisar el motivo, la hora y la duración de la primera visita.
- c) **Primera visita.** El asesor debe presentarse ante el empresario. Se sugiere realizar la presentación entregando una tarjeta personal y/o credencial (otorgada por el Programa) que lo identifique. Además, el asesor debe comunicar su especialidad y efectuar una breve descripción de sus competencias. Asimismo, debe invitar al empresario a presentarse. Todo esto propiciará el diálogo con la finalidad de establecer un ambiente de confianza en este contacto inicial.

Es importante asegurar que se logre el conocimiento pleno sobre la labor que cumplirá el asesor en esta fase y en las siguientes, así como conocer las expectativas del empresario con respecto a la intervención del Programa, en general, y del asesor, en particular. Se sugiere las siguientes preguntas clave:

¿Qué información tiene con respecto al Programa y su participación en este?

¿Qué expectativas tiene como resultado de su participación?

A partir de las respuestas, es importante:

- **Delimitar** entre lo que se puede esperar y lo que no con la intervención del Programa.
- **Resaltar** la fase de diagnóstico como el reconocimiento de la situación actual de la empresa en referencia a los estándares de calidad en gestión empresarial.
- **Destacar** la utilidad del diagnóstico como un referente (línea de base) para el plan de mejora y su implementación en la fase posterior; es decir, para alcanzar los resultados esperados (expectativas) en su empresa.

- **Explicitar** la importancia de contar con información fidedigna y oportuna para lograr un diagnóstico que realmente refleje la realidad de la empresa.
- d) **Compromisos y acuerdos.** En este contacto inicial, es importante establecer los siguientes compromisos y acuerdos para el logro de los resultados esperados.
- El asesor debe informar acerca de los aspectos que se desean conocer y de la documentación que se requiere para realizar el diagnóstico. Esta debe ser de fácil comprensión para el empresario.
  - El acceso y disponibilidad de la información de la empresa será autorizada por el empresario(a).
  - El manejo de la información de la empresa, por parte del asesor, es confidencial.
  - El asesor debe señalar las condiciones de tiempo (horarios, días y duración) para levantar la información, y poder así analizar y concluir con el diagnóstico.
  - El empresario y el asesor deben acordar los días y los horarios para realizar las actividades del diagnóstico.
  - El asesor debe comprometerse en presentar los resultados del diagnóstico de la empresa; ya que, a partir de estos, se establece el plan de mejora.

## 1.2 Duración

Una (1) visita de una hora.

## 1.3 Producto o resultado

Un cronograma con el horario de visitas que considere lo siguiente:

- a) Visitas para el levantamiento de información.
- b) Visitas para la presentación de los resultados del diagnóstico y del plan de mejora.

## 2. Levantamiento de información en las empresas.

Esta actividad comprende un conjunto de sub-actividades o tareas: la elaboración del plan de trabajo del diagnóstico, el levantamiento de información, el registro y la verificación ocular de esta información en la empresa. A continuación, se describe cada uno de los pasos.

### 2.1 Pasos

- a) **Definir el número de visitas.** Considerar la realización de 3 visitas en promedio; cada una debe tener una duración de dos (2) horas, especialmente, para el proceso de levantamiento de información y verificación de documentos.
- b) **Definir los elementos del plan.** Se sugiere considerar los distintos elementos del proceso (actividades, fecha de inicio y término, responsables, lugar, etc.)

A continuación, se muestra —como ejemplo— un plan para el diagnóstico de un grupo de 10 empresas.

Cuadro N.º 2

## Plan de trabajo de Diagnóstico

N.º	ACTIVIDAD	FECHA		DURACIÓN	RESPONSABLE
		Inicio	Término		
1	Revisión de la relación de empresas participantes	02-Abr	02-Abr	1 día	Consultor
2	Coordinación para establecer el cronograma de visitas de cada empresa	03-Abr	04-Abr	2 días	Consultor
3	Registro de los datos generales en la Ficha CERPER	05-Abr	05-Abr	1 día	Consultor
4	Realización de levantamiento de información en la visita 1	06-Abr	10-Abr	5 días	Consultor
5	Realización de levantamiento de información en la visita 2	11-Abr	15-Abr	5 días	Consultor
6	Realización de levantamiento de información en la visita 3	16-Abr	20-Abr	5 días	Consultor
7	Procesamiento y análisis de información	21-Abr	25-Abr	5 días	Consultor
8	Elaboración del perfil de las empresas participantes	26-Abr	30-Abr	5 días	Consultor
9	Taller de intercambio de información con el equipo	30-Abr	30-Abr	1 día	Equipo

## c) Usar la Ficha de Solicitud CERPER.

Para levantar la información de las empresas, se debe usar la Ficha de Solicitud CERPER. En esta se consideran ocho (08) criterios de evaluación, que contienen —en total— 270 ítems.

## d) Registrar y verificar la información.

Se debe realizar visitas para levantar la información de cada una de las empresas participantes. Además, se tiene que registrar la información brindada por el empresario y/o la persona que representa a la empresa; así también, se debe ejecutar la verificación ocular de los documentos que la sustentan, si los hubiera.

Cuadro 3

## Criterios de evaluación de la Ficha CERPER

Criterios	N.º ítems
Sistema de Gestión de Calidad	54
Experiencia	30
Finanzas	30
Organización y personal de la empresa	34
Infraestructura de la empresa	20
Logística de Entrada	30
Proceso Logístico Complementario	30
Proceso Principal del Negocio	42
Total	270

Fuente: CERPER S.A.

Es importante considerar —al final de cada visita— el registro del avance en el levantamiento de la información, las actividades y la documentación pendiente. Esta deberá ser recopilada en la siguiente visita.

## 2.2 Duración

19 días efectivos.

## 2.3 Producto:

- Plan de diagnóstico.
- Registro de información en la Ficha de Solicitud CERPER.

# 3. Análisis de la información de las empresas

El análisis de la información recogida tiene como propósito elaborar el perfil de las empresas participantes, con respecto a los criterios de calificación (propuestos por CERPER) de la «gestión de la calidad» en la producción y administración. Esta actividad comprende tanto el procesamiento de los datos como el análisis de los mismos. A partir de estos, se preparará un informe sobre el perfil del grupo de empresas.

## 3.1 Pasos

- a) Procesamiento y análisis.** Una vez terminado el registro de información, en la Ficha de Solicitud CERPER, de todas las empresas participantes, es importante realizar el procesamiento y análisis de estos datos. Se sugiere el uso de cuadros y Cuadros que faciliten la percepción de la situación —o línea de base— del grupo de empresas.
- b) Elaboración del perfil del grupo de empresas.** Se propone elaborar el perfil grupal de las empresas, como un instrumento que sirva de insumo para la elaboración y/o ajuste del plan de mejora.
- c) Compartir información en el equipo.** El perfil grupal de empresas debe ser presentado y compartido con todos los miembros del equipo. Esto permitirá orientar el ajuste del plan general de mejora, así como de los programas y materiales para la implementación de las actividades del plan (capacitación, talleres, asistencia técnica, *coaching*, etc.)

## 3.2 Duración

11 días efectivos.

## 3.3 Productos

- Cuadros y gráficos estadísticos en Excel.
- Informe del Perfil de las empresas participantes.

## 4. Análisis de información del empresario o conductor

La importancia de conocer el perfil del empresario(a) o conductor de las empresas participantes fue una de las lecciones aprendidas y el resultado de la sistematización de la experiencia del Programa. En este tratamiento de la información, se constató que conocer los aspectos de la experiencia del conductor, el nivel educativo, la actitud frente al cambio y las expectativas —con respecto a los resultados esperados— son factores que pueden facilitar o dificultar el proceso de calificación e incorporación de mejoras en la gestión de la calidad de sus empresas.

El análisis de información del empresario es un insumo importante para incorporar actividades de motivación y fortalecimiento de capacidades y cualidades emprendedoras. En consecuencia, se propicia la participación activa y el liderazgo en el proceso de mejora y de cambios en su empresa.

Sobre la realización de estas acciones, se propone la planificación de actividades para un diagnóstico cualitativo por medio de entrevistas y actividades grupales (usando técnicas con grupos focales, *focus group*, o talleres).

### 4.1 Pasos

#### a) Definición de los aspectos por analizar

Se propone el análisis de los aspectos siguientes:

- Nivel educativo (educación básica, técnica o superior).
- Formación relacionada con la actividad.
- Experiencia empresarial y laboral en el rubro.
- Experiencia de cambios anteriores en la empresa (tecnología, procesos, productos, otros).
- Aspiraciones personales y empresariales.
- Expectativas con respecto a los resultados esperados del Programa.
- Actitud frente a los cambios, liderazgo, proactividad y asertividad.

Para el análisis de la experiencia de sistematización, se utilizó una matriz de análisis cualitativo de contenidos. Esto facilitó la interpretación a través de comparaciones y relaciones entre los aspectos comunes y diferentes.

#### b) Definición de actividades, técnicas e instrumentos. Teniendo en cuenta los objetivos del análisis del empresario, se definen las actividades o medios para levantar la información necesaria.

Además, si el análisis es de carácter cualitativo, se propone priorizar la realización de entrevistas personales (individuales), y combinarlas con el uso de técnicas grupales (talleres o grupos focales).

#### c) Entrevista. Esta es una técnica de recopilación de información cualitativa; ya que se produce un diálogo entre consultor y empresario. Por eso, permite recoger datos mediante la interacción. Para la realización de la entrevista, se propone elaborar una guía con los ítems o aspectos que se buscan identificar.

La entrevista puede ser *estructurada* o *semi-estructurada*. La entrevista *estructurada* comprende preguntas o ítems predefinidos, sobre los cuales se desarrolla el diálogo. Mientras que la *semi-estructurada* implica contar con preguntas clave, sobre las cuales se puede recrear o repreguntar para lograr completar la información que se quiere obtener.

Es muy importante, en el uso de la técnica de entrevista, la preparación del consultor y la experiencia en el manejo de esta técnica para evitar situaciones incómodas o de conflicto con el empresario.

**d) Taller.** Es una técnica de carácter grupal. Se propone su realización con todos los participantes. A través de esta técnica, se logra la identificación de las características del grupo, con referencia a los aspectos considerados en la evaluación. Se sugiere realizar un taller para identificar aspiraciones, expectativas y actitudes. Para la realización del Taller, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivo del taller (resultados que se propone obtener).
- Definición de los contenidos del taller (los elementos que se usarán y la evaluación de estos).
- Definición de las técnicas utilizadas (especificación de las técnicas participativas o vivenciales; por ejemplo, el análisis de casos, la historia de vida, la representación mediante dibujos, entre otros).

**e) Análisis de resultados.** La información obtenida, a través de entrevistas y/o talleres, se interpreta mediante el análisis de los contenidos obtenidos. Se debe tomar en cuenta en el análisis las características comunes y diferentes. Para este estudio, se propone utilizar una matriz de análisis de contenido, que facilita la interpretación de la información recopilada. A continuación, se presenta un ejemplo de uso de la matriz.

Cuadro N.º 4

### Matriz de análisis de contenido

Categoría	Inventario	Clasificación	Interpretación
Aspiración personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar una casa</li> <li>• Tener local propio</li> <li>• Ser reconocido como líder empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económica</li> <li>• Social</li> </ul>	Se identifican aspiraciones económicas (para la persona y la empresa) y aspiraciones sociales, relacionadas con el prestigio personal, en la actividad que se realiza.

**f) Elaboración del perfil del empresario(a).** Este perfil se construye a partir de los resultados de la interpretación. Se consideran aquellas características comunes del grupo; sin embargo, también es importante tomar en cuenta a las características particulares de las minorías, que pueden ser factores de influencia, positiva o negativa, con respecto a su participación sostenida en el Proyecto.

## 4.2 Duración

- Relativa (depende de la cantidad de información levantada y de los factores considerados).

## 4.3 Productos

- Matriz de análisis de contenidos.
- Informe del perfil de los empresarios(as) participantes.

## 5. Definición de línea de base por empresa

La línea de base se define como el conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y evaluación de los avances y resultados de mejora, estimados como logros de la intervención del Programa en la empresa. En el Programa, los indicadores se visualizan en la expresión cuantitativa de cada uno de los criterios de calificación y puntaje, considerados en la evaluación de CERPER.

### 5.1 Pasos

- Revisar los resultados de la aplicación de la Ficha CERPER, realizada en el diagnóstico de entrada de cada empresa.
- Calificar los resultados considerando el puntaje máximo establecido por la evaluación de CERPER.
- Establecer el porcentaje de avance por cada criterio de calificación.

En el cuadro siguiente, se muestra un ejemplo de elaboración de línea de base por empresa.

Cuadro N.º 5

### Línea de base de una empresa según la calificación de la Ficha CERPER

	Criterios de Calificación	Máximo	Puntaje	%
2	Experiencia	30	23.47	78,23
6	Logística de Entrada	30	11.00	36,66
8	Proceso Principal del Negocio	42	24.20	57,62
5	Infraestructura de la empresa	20	8.70	43,50
3	Finanzas	30	14.60	48,67
1	Sistema de Gestión de Calidad	54	21.70	40,18
4	Organización y personal de la empresa	34	13.77	40,50



## 5.2 Duración

- Relativa (según la cantidad de empresas participantes en el Programa).

## 5.3 Producto

- Cuadro de línea de base por empresa (como el ejemplo del Cuadro N.º5).

## 6. Elaboración del Plan de Mejor

El Plan de Mejora comprende el programa de actividades que se realizarán durante el periodo definido por el Proyecto. Las actividades básicas, orientadas a lograr la mejora en la gestión de la calidad en las empresas, son definidas a continuación:

- **Capacitación empresarial.** Orientada a desarrollar conocimientos y capacidades, en los empresarios y en el personal clave de la empresa, para una adecuada participación en el proceso de mejora en la gestión de la calidad. La capacitación deberá asegurar tanto la comprensión de los aspectos de la gestión de la calidad como la apropiación de los instrumentos y herramientas para realizar estas mejoras.
- **Asesoría empresarial.** Comprende las orientaciones y pautas que el consultor brinda al empresario(a) para definir e implementar las mejoras en su empresa.
- **Coaching empresarial.** Comprende el entrenamiento que realiza el consultor al empresario(a) para fortalecer sus capacidades en la toma de decisiones e implementación de mejoras.

Si en el Proyecto están previstas las actividades del Plan de Mejora, en esta parte es importante realizar la revisión y reajuste de las actividades después de los resultados del diagnóstico de línea de base de las empresas y del reconocimiento del perfil grupal de los empresarios.

### 6.1 Pasos

- Revisión de las actividades consideradas en el Plan de Mejora del Proyecto.
- Adecuación de actividades de capacitación, asesoría y *coaching*, según los resultados obtenidos y los perfiles empresariales.
- Adecuación de los contenidos temáticos y la definición de las metodologías de capacitación, asesoría y *coaching* de acuerdo con el perfil de entrada de las empresas y de los empresarios.
- Definición del cronograma para el desarrollo de las actividades de capacitación, asesoría y *coaching*, según las condiciones de disponibilidad, los recursos y las características del grupo.
- Determinación de los recursos requeridos para cada una de las actividades. Con esta información, se realiza el presupuesto para la implementación de las actividades.
- Determinación de los responsables para la ejecución de las actividades. En cuanto a la selección del personal consultor, se deberá establecer el perfil profesional que servirá de insumo para la preparación de los términos de referencia y la evaluación del desempeño.
- Determinación de los indicadores de evaluación de los resultados por actividad, avance y efecto en la implantación del plan de mejora.

En el cuadro subsiguiente, se describe una propuesta de Plan de Mejora de base. Esta debe ser adecuada y completada considerando las condiciones y características de las empresas y de los empresarios para las réplicas futuras de la propuesta de intervención.

## 6.2 Duración

32 semanas.

## 6.3 Productos

- Plan de mejora.
- Cronograma de capacitación y *coaching*.
- Cronograma de visitas por empresa.

## PLAN DE MEJORA

Actividades	Resultado esperado	N.º	N.º de horas	Ejecución		Plazo	Recursos	Responsable
				Inicio	Fin			
Taller: Gestión Empresarial y formalización en las MYPE	Maneja criterios y técnicas de gestión empresarial formal aplicada a las MYPE.	5 talleres	20	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Curso: Gestión de la Calidad	Comprende y aplica técnicas para formular el plan estratégico, y aplica el método 5«S».	3 talleres	12	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y coaching	Mejoras en gestión de la calidad.	3 visitas	6	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: Gestión de Procesos	Aplica los pasos para gestionar procesos: identificación de procesos, definición de interrelaciones internas y externas, documentación, seguimiento y medición, y mejoras de procesos.	2 talleres	8	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y coaching	Mejoras en gestión de procesos: mapa de procesos.	3 visitas	6	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: Gestión Financiera	Maneja herramientas de planificación de créditos, usando instrumentos de control financiero.	2 talleres	8	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador

Asesoría y <i>coaching</i>	Mejoras en gestión y manejo de instrumentos financieros.	3 visitas		6	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: Organización de la empresa	Elabora el organigrama de la empresa, definiendo las funciones por área y por puesto de trabajo.	2 talleres	8	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y <i>coaching</i>	Mejoras en gestión de la organización: organigrama, documento de funciones, gestión de personal.	6 visitas	12	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: Planificación de la Producción	Elabora planes de producción según producción a pedido, continuo o por lotes.	1 taller	4	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y <i>coaching</i>	Mejoras en la planificación y control de producción según tipo de manufactura.	3 visitas	6	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: Gestión de Recursos Humanos	Maneja criterios e instrumentos de selección, control y evaluación de personal.	1 taller	4	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y <i>coaching</i>	Mejoras en el manejo de personal: criterios e instrumentos de selección, control y evaluación.	3 visitas	6	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: Control de Calidad	Maneja criterios e instrumentos de control de calidad de productos en proceso y terminados, y asegura la calidad al cliente.	2 talleres	8	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador

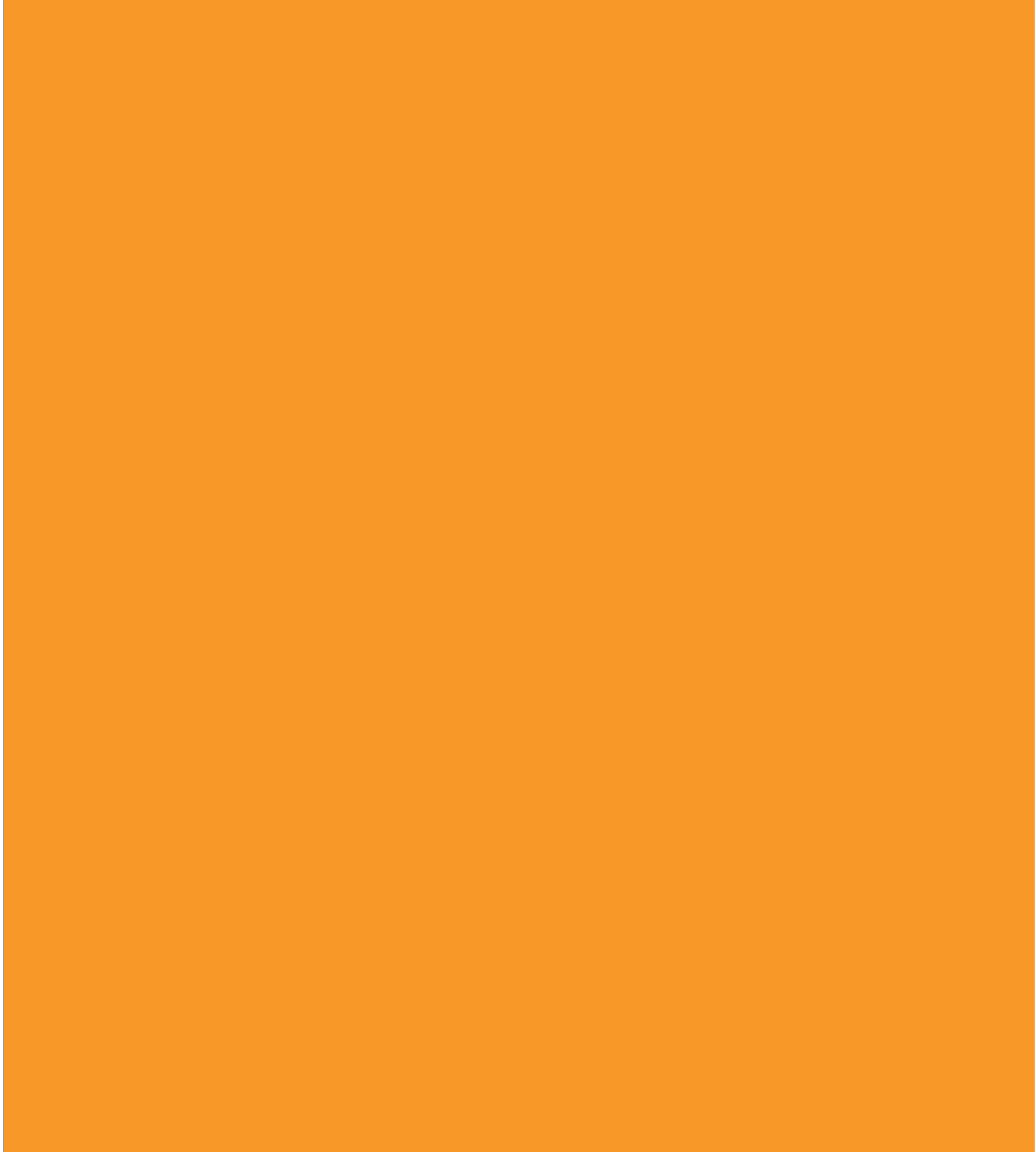
Asesoría y coaching	Mejoras en el manejo de procedimientos e instrumentos de control, y asegura la calidad al cliente.	3 visitas		6	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Curso: logística de entrada y salida	Maneja herramientas de gestión, evaluación y registro de proveedores.	1 taller		4	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y coaching	Mejoras en el manejo de proveedores, aplicando herramientas de gestión, evaluación y registro.	3 visitas		6	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Taller: Coaching empresarial	Fortalece sus capacidades para tomar decisiones y liderar el proceso de cambio en su empresa.	1 taller		4	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Coaching
Curso: Excel	Aplica programa para registros y documentos digitalizados en la gestión administrativa y productiva.	3 talleres		12	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Curso: Control de almacenes e inventario	Aplica criterios e instrumentos de control e inventario de almacenes.	3 talleres		12	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y coaching	Mejoras en el control de inventario de almacenes usando Excel: kárdex, croquis de almacenes, codificación de productos.	3 visitas		6	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor

Curso: Mejora de procesos en la empresa	Maneja criterios de productividad e innovación, usando herramientas para mejorar la cadena de abastecimiento, almacén y control de inventario.	3 talleres	12	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Capacitador
Asesoría y coaching	Incremento de productividad en la cadena de abastecimiento, almacén y/o control de inventario.	3 visitas	6	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor
Taller: Coaching empresarial	Identifica capacidades emprendedoras asociativas para implementar acciones colectivas.	2 talleres	8	Por definir	Por definir	Por definir	Local equipado, consultor, gastos, participantes, materiales y formatos.	Consultor Coaching
Asesoría y coaching	Preparación de muestras y productos para acciones colectivas.	3 visitas	6	Por definir	Por definir	Por definir	Consultor, pasajes, registro de visitas.	Consultor Asesor

# CAPÍTULO 3

## Implementación del plan de mejora: Capacitación







## CAPÍTULO 3. Implementación del plan de mejora: Capacitación

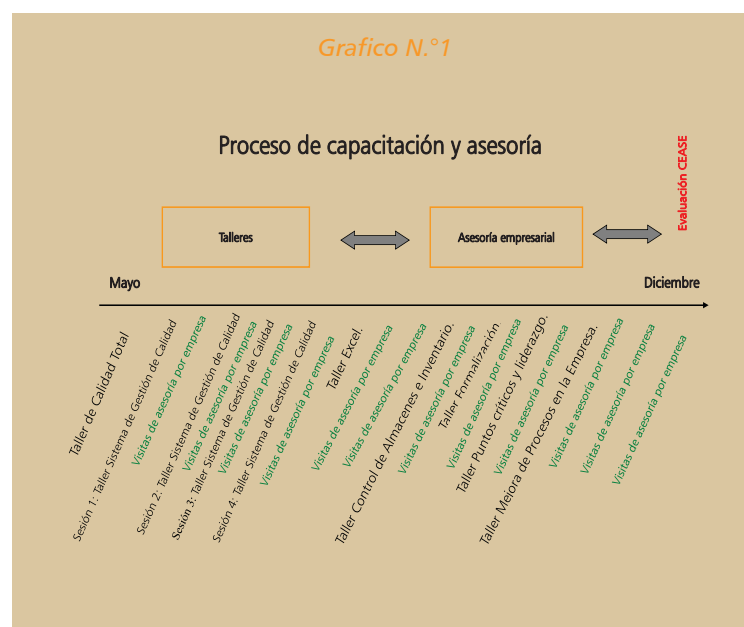
### 1. PRESENTACIÓN

El Módulo 3, «Implementación del Plan de Mejora: Capacitación» forma parte del documento «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones en Lima Norte», elaborado a partir de la sistematización del «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», diseñado por la Fundación CODESPA y ejecutado por el CEASE de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con el apoyo de la AECID.

En la experiencia del Programa, el Plan de Mejora consideró, inicialmente, tres tipos de actividades: talleres de capacitación, asesoría en las empresas y evaluación del CEASE. Sin embargo, en el proceso de ejecución de las actividades, se incorporó actividades de coaching empresarial como un elemento de soporte y fortalecimiento de la capacidad de liderazgo de los empresarios para conducir el proceso de implementación de las mejoras.

La estrategia de implementación de actividades de mejora consideró el desarrollo de un proceso continuo de capacitación y asesoría para culminar con la evaluación del CEASE.

La capacitación se desarrolló mediante talleres, estructurados en sesiones de cuatro (04) horas en los días y horarios consultados con los propios empresarios. Luego de cada taller, los empresarios(as) recibían la asesoría y asistencia técnica en sus empresas, en el tema o área en la que se habían capacitado. Este proceso se desarrolló en un periodo de ocho (08) meses y culminó con la evaluación interna del CEASE entre los meses de diciembre y enero. Esta evaluación comprendió dos actividades fundamentales: la simulación de la auditoría a cada una de las empresas por un auditor experto y el taller de presentación y orientaciones de los resultados



de la auditoría a las empresas. A partir de los resultados obtenidos, se continuó con la asesoría a las empresas para cubrir los puntos débiles, identificados en cada una de estas.

En el Plan de Mejora, no estuvieron explicitados los resultados esperados ni los objetivos de cada actividad. Por eso, en las reuniones de intercambio entre consultores y responsables del proyecto, se manifestó la necesidad de lograr —por medio de talleres de capacitación— la comprensión de los temas y el reconocimiento de los criterios e instrumentos de calificación.

Gracias a la asesoría y a la asistencia técnica, se pudo brindar a los empresarios orientaciones y recomendaciones específicas para la toma de decisiones e implementación de mejoras, a través del desarrollo de documentos, actividades e instrumentos que sirviesen para tales fines. Por último, la evaluación interna valió como preparación previa a la auditoría de certificación. Además, el CEASE pudo verificar el cumplimiento de las mejoras en las empresas gracias a este examen.

Como resultado de la implementación del Plan de Mejora, se realizaron nueve talleres de capacitación, con un total de 100 horas de capacitación-participante; 59 horas de asesoría por empresa, en un promedio de 20 visitas a cada una, y 8 horas de coaching empresarial. En el cuadro siguiente, se detalla las horas-participante-empresa de implementación del plan de mejora.

Cuadro N.º 1

### Horas de atención por empresa

N.º	Nombre empresario(a)	Empresa	Horas de atención por empresa			
			Capacitación	Asesoría	Coaching	TOTAL
1	Nancy Caldas de Gavidia	Confecciones KATHERINE	76	75.16	8	159.16
2	Hayde Valencia Soto	AMYS	84	70.92	8	162.92
3	Martha Ponte Valverde	Lady Clothes EIRL	96	82.83	8	186.83
4	Reyna V. Rosales Herrera	Corporación VIRREY	56	57.76	8	121.76
5	Lucy Varillas Bedoya	Manylu New Generation	40	60.41	8	108.41
6	María Brito Pintado	Bri&Bri	76	40.75	8	124.75
7	Silverio Osorio Rivera	DG Jeans	100	53.25	8	161.25
8	Laura Acosta Chicoma	Laura Fashion	68	55.7	8	131.7
9	Marta Muñoz Miranda	Confecciones John Paul	48	52.5	8	108.5
10	Miguel Varillas Shicshe	Master Hand Corporation	100	71.8	8	179.8
11	Iván Varillas Shicshe	IVASHI EXPORT EIRL	100	66	4	170
12	Ana María Hernández	Creaciones Sofiany	84	78.8	8	170.8
13	Rosa Edyta López	Confecciones Centella	68	71.5	8	147.5
14	Diógenes Gavino Ortíz	Gafer& Vulcano	36	34.25	8	78.25
15	Felix Rivera Alzamora	Confecciones RVA	32	62.5	8	102.5
16	Karín Núñez	Creaciones Núñez	40	64.5	4	108.5
17	Alfredo Quispe Tacuchi	Confecciones Alfred's	0	43.5	4	47.5
18	Lilia Asencio	VACOTEX	12	21.75	4	37.75

Los empresarios(as) destacaron, como factores de éxito de las actividades implementadas, al dominio y la experiencia de los capacitadores y consultores sobre los temas desarrollados. Aprobaron la experiencia del consultor en el tema y el sector específico. Asimismo, mostraron, en los diferentes momentos del proceso de implementación, motivación e interés en la participación en cada una de las actividades. Esto lo demuestra el alto porcentaje de participación de la mayoría de las empresas.

En los talleres de capacitación, el promedio de asistencia de los empresarios(as) fue del 62%. Sin embargo, no todos los talleres tuvieron el mismo nivel de asistencia, como se puede observar en el Gráfico.

Gráfico N.º 2

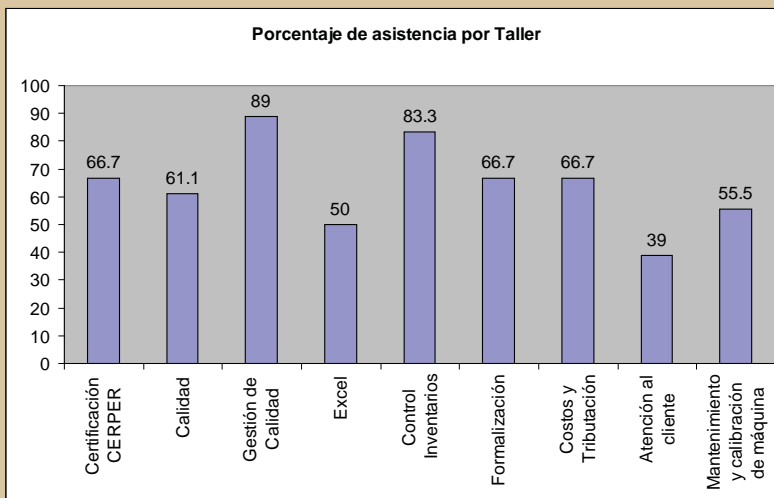
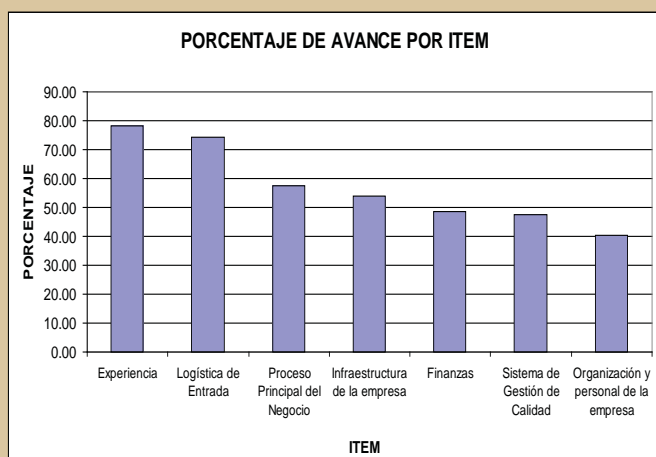


Gráfico N.º 3



El efecto de la intervención, en cada una de las empresas, se pudo evidenciar en los resultados obtenidos en la evaluación del CEASE, realizada a través de un consultor-auditor que aplicó la ficha CERPER a las empresas. Los resultados muestran la heterogeneidad del avance en los indicadores de gestión de la calidad como se observa en el Gráfico siguiente.

El proceso de implementación, así como los resultados de avance obtenidos y la efectividad de los mismos en el incremento de mejoras en cada una de las empresas, generó la reflexión y análisis, como parte de la sistematización de la experiencia, acerca de «la estrategia de intervención y la calidad de la intervención». Además, se analizaron los factores que incidieron en los resultados. Todo esto, permitió identificar, a partir de las lecciones aprendidas, correctivos para la mejora y ajustes al plan de implementación.

En el presente módulo, se describe la propuesta de capacitación en el marco del Plan de Mejora, desarrollada a partir de la sistematización del proceso y de los resultados obtenidos. Esta propuesta comprende lo siguiente: el enfoque, principios y características de la capacitación, el perfil del capacitador, el programa de capacitación y los instrumentos de evaluación de capacidades para la implementación de mejoras en la gestión de la calidad de las MYPE. El líder del proceso fue el conductor o propietario de la empresa.

## CAPACITACIÓN: ENFOQUES, PRINCIPIOS Y ALCANCE

La capacitación es un proceso de enseñanza y aprendizaje, dirigido al desarrollo de conocimientos y capacidades. Se incluye, en el desarrollo de capacidades, el desarrollo de habilidades y destrezas como aplicación de conocimientos adquiridos.

El desarrollo de conocimientos y capacidades implica:

- Incorporar nuevos conocimientos y/o capacidades.
- Incrementar los conocimientos y/o capacidades.

Según los niveles de aprendizajes esperados, la capacitación puede estar dirigida a:

- Comprender conceptos, situaciones o procesos que se producen en la realidad. Se explicita *cómo saber qué es*.
- Identificar criterios o pautas de acción. Esto implica aplicar conceptos o teorías a situaciones específicas y generar orientaciones para la actuación. Esto es, *saber adecuar o contextualizar*.
- Implementar procesos o aplicar técnicas en forma sistemática, utilizando instrumentos o herramientas. Es decir, *saber hacer*.
- Reflexionar y analizar acerca de los procesos implementados para comunicarlos. Esto implica *saber decir*.
- Utilizar los conocimientos, capacidades y cualidades personales para lograr un desempeño competente. En efecto, esto consiste en *saber ser*.

### Enfoques de capacitación por competencias

*Saber, saber hacer, saber decir y saber ser* son los cuatro elementos en los que se fundamenta el enfoque de capacitación orientado al desarrollo de competencias.

La competencia no es lo mismo que conocimiento o habilidad. Una persona es competente cuando «hace bien las cosas», utilizando sus conocimientos, capacidades y valores para lograr un desempeño exitoso. Por tanto, las competencias de una persona se evidencian en el desempeño como trabajador o empresario.

Mertens Leonard, consultor de la OIT, aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras que por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación; la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades; es decir, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada o la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto específico. Mertens asocia competencias con generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos en la empresa.<sup>6</sup>

- En el contexto de la implementación de mejoras hacia la gestión de la calidad en las MYPE, es importante destacar dos tipos de competencias:
- **Competencias técnicas.** Estas están relacionadas con el desempeño exitoso en un área determinada de la empresa. Por ejemplo, llevar el registro de materiales e insumos en almacenes usando el *kárdex*.

---

<sup>6</sup> Para mayor detalle, confróntese *El saber obrero y la innovación en la empresa*, de Eduardo Rojas.

**Competencias empresariales.** Estas están relacionadas con el desempeño del empresario en la gestión de la empresa. Por ejemplo, la capacidad de visión, de asumir riesgos calculados para tomar decisiones o la de influir en el personal para generar la optimización en el uso de insumos y disminuir los desperdicios.

En ambos casos, un desempeño competente del empresario o trabajador requiere de capacitación que asegure el desarrollo de conocimientos, capacidades y valores (actitudes) que, en la interacción en un contexto determinado, sean usados para lograr una intervención o desempeño exitoso.

Para lograr el desarrollo de determinadas competencias técnicas o empresariales, es importante identificar las *competencias básicas*, o requisitos de conocimientos y capacidades, que debe tener la persona para hacer viable la adquisición de nuevas competencias.

En consecuencia, se propone, como enfoque en el diseño de la capacitación para incrementar las mejoras en la gestión de la calidad, un proceso de enseñanza y aprendizaje que asegure el desarrollo de los conocimientos, las capacidades y el fortalecimiento de actitudes, aplicado mediante la ejercitación y práctica en el contexto de la empresa.

### Principios y alcance de la capacitación

El propósito o finalidad de la capacitación, en el marco del Plan de Mejora, es llevar al grupo de adultos (empresarios y empresarias) de una situación inicial de desconocimiento hacia una situación nueva al concluir el proceso. De esa manera, adquirirían un nivel más elevado de competencia en los aspectos relacionados a la gestión de la calidad de la empresa. Para eso, es importante considerar los *principios de la capacitación*:

- Conocer el **punto de partida**, es decir, tener una línea de base de conocimientos, capacidades, actitudes y del desempeño en la materia.
- Definir claramente los **objetivos de aprendizajes**, nuevos o de mejora.
- Seleccionar los contenidos o temas, **reconociendo los saberes** (conocimientos y experiencias) previos de los participantes.
- Construir una estrategia de aprendizaje con **metodologías interactivas** que permitan a los participantes intercambiar saberes, socializar conocimientos y construir nuevos conocimientos y capacidades.
- Priorizar el desarrollo de conocimientos y capacidades de **aplicación inmediata**, utilizando —como espacios de aprendizaje y práctica— el **aula y la empresa**.

Se define como alcances de la capacitación a los diferentes «niveles o tipos» de conocimientos y capacidades que se desarrollan con esta. A partir de la experiencia, en el proyecto y las lecciones aprendidas del proceso y resultados, así como las características del grupo de participantes —empresarios(as) de las MYPE—, es importante considerar, dentro de la capacitación, **tres niveles de aprendizaje**:

- **Conocimientos aplicados** a la realidad de sus empresas, que permita entender o comprender mejor los procesos y situaciones, orientados a facilitar la toma de decisiones y la organización de los cambios.
- **Incremento de habilidades o capacidades operativas**, que les permitan seguir las pautas usando instrumentos (registros, documentos, herramientas de gestión).
- **Fortalecimiento de cualidades emprendedoras** como el liderazgo, la adjudicación de riesgos calculados, visión de futuro, asertividad, proactividad y establecimiento de metas son características que permiten reforzar la voluntad y predisposición para implementar los cambios.

Grafico N.º 4

### Bases del Plan de Mejora



## ¡IMPORTANTE!

En la Acción, se concibe las actividades de capacitación como una de las tres bases que, conjuntamente con la interacción, en un proceso coordinado, la asesoría y el *coaching* empresarial definirán la competencia de los empresarios para asumir las mejoras continuas en la gestión de la calidad de sus empresas.

La capacitación es el factor que impulsará el desarrollo de conocimientos y capacidades básicas en los empresarios para manejar los criterios y herramientas de gestión de la calidad, que serán fortalecidas o efectuadas en cada empresa a través de las actividades de asesoría y *coaching* (entrenamiento) para impulsar la

implementación y liderazgo de estos actores en el proceso de cambio.

## PERFIL DEL CAPACITADOR

En la Acción, si bien la selección y contratación de los consultores se realizó sin contar con un sistema explícito, se tuvieron como criterios de evaluación los siguientes: la formación profesional, experiencia en la actividad (capacitación o asesoría) y/o materia o tema, así como la disponibilidad de tiempo y atención a las MYPE de los consultores.

No se contó con criterios de desempeño de los consultores en la actividad y equipo de trabajo. Sin embargo, a partir de la sistematización de la experiencia y de las lecciones aprendidas, se identificaron algunos factores que facilitaron o dificultaron el desempeño de los consultores desde la percepción de los propios participantes (empresarios) y desde la observación directa en los talleres de capacitación, realizados por la consultora encargada de la sistematización. Estos factores se resumen en el dominio del tema del capacitador, la estrategia y la metodología de capacitación implementada en los procesos.

A partir de la experiencia —y teniendo en cuenta el posible alcance de la capacitación para las posteriores réplicas del Programa—, se propone el perfil del capacitador a partir del cual se definen los requisitos para la selección y evaluación de desempeño.

El capacitador debe estar en capacidad de:

- **Definir o redefinir los objetivos** de capacitación, teniendo en cuenta la línea de base, las capacidades, los conocimientos del grupo de participantes y los principios de la capacitación.
- **Seleccionar los contenidos** en función de los objetivos y del alcance de la capacitación.
- **Seleccionar la estrategia de aprendizaje y las técnicas didácticas** que faciliten la obtención de los objetivos y el alcance de la capacitación, que promuevan la motivación, el desarrollo de conocimientos y la aplicación inmediata de las capacidades.
- **Preparar herramientas de apoyo didáctico** (presentación en *Power Point*, formatos e instrumentos de registro, organización y/o análisis) que faciliten la percepción para la comprensión, mantenga la motivación y estimule el uso de instrumentos.
- **Dominar el tema** de su competencia a nivel teórico y práctico, contextualizando los conocimientos y capacidades en las MYPE y en las actividades o rubros del sector productivo atendido.

- **Incentivar** la aplicación de los conocimientos y capacidades adquiridas en procesos prácticos en el aula y la empresa.
- **Evaluar** el aprendizaje de los participantes a nivel individual, utilizando instrumentos de registro y de análisis de los resultados.
- **Coordinar**, con los otros consultores, los resultados del avance de la capacitación y realimentar las actividades de asesoría y *coaching*.
- **Elaborar** informes de los resultados de la actividad de capacitación, teniendo como base los objetivos y resultados esperados, utilizando registros de avance y control del aprendizaje.

El Perfil del Capacitador describe las características y las actividades que debe tener y realizar el consultor responsable de ejecutar las actividades de capacitación en la fase de preparación, de ejecución y de evaluación. Por tanto, este Perfil es útil para definir los requisitos y criterios de evaluación y selección de los capacitadores; así como para realizar el seguimiento del desempeño.

### Requisitos y criterios para la selección de capacitadores

A partir del Perfil del Capacitador, se proponen los siguientes requisitos, criterios y medios de evaluación:

**Cuadro N.º 1**

**Requisitos, criterios y medios de evaluación del Capacitador**

<b>I.</b>	<b>Requisitos</b>	
	Formación profesional en el área de competencia	
	Experiencia de capacitación de adultos	
	Experiencia profesional en el rubro o actividad	
	Conocimiento de las MYPE	
<b>II.</b>	<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Puntaje</b>
	Dominio en el área de competencia	60 %
	Dominio de estrategias y técnicas de capacitación de adultos	30%
	Predisposición para capacitar a las MYPE	10%
<b>III.</b>	<b>Medios e instrumentos de evaluación</b>	
	Currículum documentado	
	Referencias	
	Entrevista	

- Se advierte que estos requisitos y criterios de evaluación deberán ser enriquecidos con las características y condiciones específicas del proyecto.
- El responsable de la gestión del Proyecto será el responsable de diseñar el mecanismo y los instrumentos de selección y evaluación de capacitadores.

## Evaluación del desempeño del Capacitador

- La evaluación del desempeño del capacitador es una de las actividades de seguimiento que debe ser realizada por el responsable (coordinador) del Proyecto, cuyo propósito es identificar el desenvolvimiento del capacitador en la fase de preparación, ejecución y evaluación de actividades de capacitación.
- 
- Teniendo en cuenta el Perfil del Capacitador, se propone —como instrumento de seguimiento— la herramienta que se presenta a continuación.

Cuadro N.º 2

### Lista de chequeo de desempeño del Capacitador

N.º	Características y actividades	Calificación		
		A	B	C
1	Adecúa o define los objetivos de la actividad de capacitación, usando la información de línea de base u otra.			
2	Selecciona los contenidos de la capacitación.			
3	Explicita la estrategia de capacitación, las técnicas e instrumentos que se utilizarán, teniendo en cuenta el contenido (motivación, conocimientos, habilidades, actitudes, aplicación inmediata).			
4	Elabora la estructura de las sesiones del curso: objetivos, contenidos, estrategia, técnicas didácticas y criterios de evaluación.			
5	Prepara la presentación y/o exposición de los temas en <i>Power Point</i> u otro medio de apoyo didáctico.			
6	Elabora y/o adecúa instrumentos con instructivos para la realización de prácticas y ejercicios aplicables a la implementación en la empresa (formatos e instrumentos de registro, organización y/o análisis).			
7	Elabora instrumentos de evaluación de aprendizajes.			
8	Mantiene el interés de los participantes durante las sesiones de capacitación.			
9	Expresa dominio del tema de su competencia a nivel teórico y práctico.			
10	Contextualiza los contenidos con ejemplos concretos de MYPE y del rubro en las actividades del grupo de participantes.			
11	Incentiva el diálogo con los participantes antes y después de la exposición o presentación del tema de la sesión.			
12	Realiza actividades prácticas o ejercicios, asegurando la aplicación de los conocimientos teóricos.			
13	Evalúa el aprendizaje de los participantes, utilizando instrumentos de registro y análisis de los resultados.			
14	Coordina con los otros consultores los resultados del avance de la capacitación y realimenta las actividades de asesoría y <i>coaching</i> .			
15	Elabora informes de resultados de las actividades de capacitación, sustentado con registros de avance y control del aprendizaje.			



**Criterios de calificación:**

- A Realiza la actividad cumpliendo con las condiciones señaladas.
- B Realiza la actividad parcialmente.
- C No realiza la actividad.

- Para realizar el chequeo del desempeño del capacitador se sugiere lo siguiente: la revisión del Programa Curricular del curso, la observación directa de las sesiones de capacitación y el análisis del informe de resultado.
- Asimismo, se sugiere promover este instrumento como un medio de autoevaluación del capacitador, para luego realizar el análisis de los resultados y las alternativas de mejora del desempeño en función a los resultados obtenidos.
- La evaluación de desempeño de los capacitadores es una fuente importante para explicar los resultados de la capacitación y su impacto en la implementación de mejoras.

**¡IMPORTANTE!**

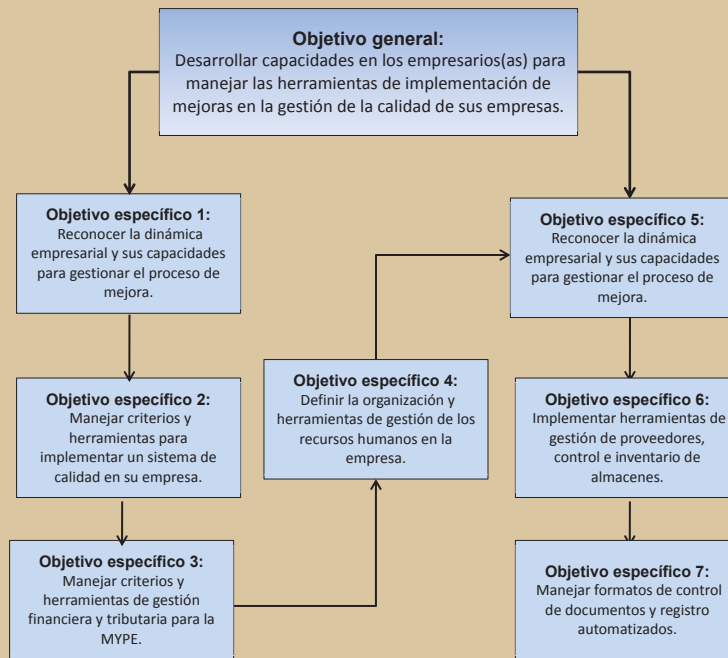
La evaluación del desempeño de los capacitadores permite identificar fortalezas y debilidades del proceso de capacitación a partir de los cuales se puede reforzar los aciertos o logros y mejorar aquellos aspectos que se identifican como factores de dificultad en la obtención de los objetivos y resultados esperados de los participantes.

**DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

- A partir de la línea de base del grupo de participantes y de los objetivos de la capacitación, para cumplir con el desarrollo de capacidades y la ejecución de mejoras en la gestión de la calidad de las MYPE, se definen las actividades de capacitación para la implementación del Plan de Mejora.
- Para la definición de la temática (contenido) y el alcance de cada una de las actividades se ha considerado como fuente de referencia principal, los contenidos de la ficha de evaluación CERPER. Sin embargo, la capacitación está dirigida no solo a describir y explicar la ficha para una comprensión teórica, sino más bien, estará dirigida a lograr objetivos y resultados que garanticen el desarrollo de conocimientos y capacidades básicas de gestión de la calidad de los empresarios/as para liderar el proceso de mejora de la calidad en sus empresas.
- Se propone un programa de capacitación base, constituido por siete (7) actividades de capacitación: seis (6) cursos y un (1) taller, con un total de 128 horas.
- A continuación, se describe el mapa de objetivos (general y específicos) de las actividades de capacitación en el marco del Plan de Mejora.

Gráfico N.º 5

## Objetivos del Plan de Mejora



Al tener, como base, el mapa de objetivos, se ha elaborado el Programa de Capacitación en el que se especifica los resultados esperados de aprendizaje, el número de sesiones y las horas por cada actividad de capacitación.

Cuadro N.º 3

## Programa de Capacitación

Objetivo general: Desarrollar capacidades en los empresarios(as) para manejar las herramientas de implementación de mejoras en la gestión de la calidad de sus empresas.					
Actividades	Objetivos específicos	Resultados esperado	N.º sesiones	N.º de horas	Total horas
Taller: Gestión Empresarial y	Reconocer la dinámica empresarial y sus capacidades para gestionar el proceso de mejora.	Identifica la dinámica y el proceso de la gestión empresarial.	3	12	20
		Descubre sus capacidades emprendedoras para la gestión de la calidad de la empresa.	2	8	
Curso: Sistema de Gestión de la Calidad	Manejar criterios y herramientas para implementar un sistema de calidad en su empresa.	Define la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, incorporando la calidad en la gestión de la empresa.	2	8	20
		Define políticas y objetivos de calidad en la empresa.	1	4	
		Define el mapa de procesos, el sistema documentario y los registros de control de calidad.	2	8	
Curso: Gestión Financiera y tributaria	Manejar criterios y herramientas de gestión financiera y tributaria para la MYPE.	Identifica las alternativas tributarias y compromisos en las MYPE.	1	4	20
		Analiza la estructura de costos, definiendo el punto de equilibrio y las políticas de reducción de costos.	2	8	
		Toma decisiones financieras a partir del análisis del Balance y Estado de Pérdida y Ganancia.	2	8	
Curso: Organización y gestión de los RRHH	Definir la organización y las herramientas de gestión de los recursos humanos en la empresa.	Elabora el organigrama, definiendo las funciones y responsabilidades de cada área y el personal de la empresa.	2	8	20
		Elabora el manual de funciones y asignación de responsabilidades del personal.	1	4	
		Define criterios e instrumentos de selección, control y evaluación del personal.	2	8	
Curso: Planificación y gestión de la Producción	Gestionar planes y herramientas de control de la producción y calidad en el proceso y producto terminado.	Elabora planes de producción, discriminando mermas y desperdicios.	1	4	16
		Maneja criterios e instrumentos de control de calidad de productos en proceso y terminados.	2	8	
		Define criterios de aseguramiento de la calidad con el cliente, implementando registros de control.	1	4	
Curso: Logística, control e inventario en almacenes	Implementar herramientas de gestión de proveedores, control e inventario de almacenes.	Maneja herramientas de gestión, evaluación y registro de proveedores.	1	4	16
		Aplica criterios e instrumentos de control e inventario de almacenes.	3	12	
Curso: Herramientas digitales de control y registro.	Manejar formatos de control de documentos y registro automatizados.	Ingresa información en formatos Excel para el control y registro documentario.	3	12	16
		Interpreta información de control y registro documentario.	1	4	
<b>TOTAL HORAS CAPACITACIÓN</b>					<b>128</b>

- Para cada curso, se ha considerado entre 16 y 20 horas efectivas de capacitación; privilegiando un proceso práctico y aplicativo del aprendizaje, de tal manera, que asegure el logro de los objetivos y resultados esperados.
- Al tener en cuenta la información anterior, el capacitador deberá elaborar el programa curricular o plan analítico para cada uno de los cursos. Esta labor implicará la adecuación de los contenidos y la metodología de capacitación en base al perfil del grupo de participantes y a los recursos disponibles para la capacitación.

A continuación, se proponen los planes analíticos por actividad de capacitación considerados en el Plan de Mejora.

Plan Analítico						
Taller: Gestión Empresarial y formalización en la MYPE						
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Horas	Requerimiento	Medio de evaluación
Reconocer la dinámica empresarial y sus capacidades para gestionar el proceso de mejora	R1: Identifica la dinámica y el proceso de la gestión empresarial.	Dinámica de funcionamiento de una empresa	Juego empresarial	20	Equipo multimedia	Registro de desempeño
	R2: Descubre las capacidades emprendedoras para la gestión de la calidad de la empresa.	Gestión empresarial Capacidades empresariales Gestión de la Calidad	Exposición y Ejercicio Ejercicios Análisis de casos		Presentaciones Maletín empresarial y casos	

Plan Analítico					
Curso: Sistema de Gestión de la Calidad					
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Requerimiento	Medio de evaluación
Manejar criterios y herramientas para implementar un sistema de calidad en la empresa	R1: Define la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, incorporando la calidad en su gestión.	Análisis FODA	Lluvia de ideas	Equipo multimedia	Registro de Producto
	R2: Define políticas y objetivos de calidad en la empresa.	Planeamiento estratégico: Visión, misión Ejercicios		Instructivos de ejercicios	
	R3: Define el mapa de procesos, el sistema documentario y los registros de control de calidad.	Políticas y objetivos de gestión de la calidad: definición y criterios Mapa de procesos	Exposición y Ejercicio Ejercicios	Presentaciones	
	Sistema documentario Registros de control	Ejercicios			

Plan Analítico						
Curso: Gestión Financiera y tributaria						
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Horas	Requerimiento	Medio de evaluación
Manejar criterios y herramientas de gestión financiera y tributaria para la MYPE	R1: Identifica las alternativas tributarias y compromisos en las MYPE.	Tributación y Ley MYPE	Exposición y Análisis de casos	20	Equipo multimedia	Registro de Producto
	R2: Analiza la estructura de costos, definiendo punto de equilibrio y políticas de reducción de costos.	Costos: Elementos, tipos, costeo. Punto de equilibrio. Reducción Costos	Exposición y demostración. Ejercicios		Instructivos de ejercicios	
	R3: Toma decisiones financieras partiendo del análisis del Balance y Estado de Pérdida y Ganancia.	Sujeto de crédito y endeudamiento Balance general Estado de Perdidas y Ganancias	Análisis de casos Análisis de casos Análisis de casos		Presentaciones y casos	

Plan Analítico						
Curso: Organización y gestión de los RRHH						
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Horas	Requerimiento	Medio de evaluación
Definir la organización y herramientas de gestión de los recursos humanos en la empresa	R1: Elabora el organigrama definiendo las funciones y responsabilidades de cada área y personal de la empresa.	Organización: definiciones y herramientas	Exposición y demostración	20	Equipo multimedia	Registro de Producto
	R2: Elabora el manual de funciones y asignación de responsabilidades del personal.	Manual de funciones y asignación de responsabilidades	Ejercicios		Instructivos de ejercicios	
	R3: Define criterios e instrumentos de selección, control y evaluación del personal.	Registros y mecanismos	Análisis de casos		Presentaciones	

Plan Analítico						
Curso: Planificación y gestión de la Producción						
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Horas	Requerimiento	Medio de evaluación
Gestionar planes y herramientas de control de la producción y calidad en el proceso y producto terminado	R1: Elabora planes de producción, discriminando mermas y desperdicios.	Plan de producción: elementos y procedimiento.	Demostración y ejercicio	16	Equipo multimedia	Registro de desempeño Producto
	R2: Maneja criterios e instrumentos de control de calidad de productos en proceso y terminados.	Control de calidad: procesos y producto terminado.	Exposición y ejercicio		Instructivos de ejercicios	
	R3: Define criterios de aseguramiento de la calidad con el cliente implementando registros de control.	Aseguramiento de la calidad: registros de control	Exposición y ejercicio		Presentaciones	

Plan Analítico						
Curso: Logística, control e inventario en almacenes						
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Horas	Requerimiento	Medio de evaluación
Implementar herramientas de gestión de proveedores, control e inventario de almacenes	R1: Maneja herramientas de gestión, evaluación y registro de proveedores.	Herramientas de gestión, evaluación y registro de proveedores	Exposición y ejercicio	16	Equipo multimedia	Registro de desempeño. Producto
	R2: Aplica criterios e instrumentos de control e inventario de almacenes.	Criterios e instrumento de control e inventario de almacenes	Exposición demostración y ejercicio		Presentaciones Instructivos de ejercicios	

Plan Analítico						
Curso: Herramientas digitales de control y registro						
Objetivo	Resultados	Contenidos	Técnicas	Horas	Requerimiento	Medio de evaluación
Manejar formatos de control de documentos y registros automatizados	R1: Ingresa información en formatos Excel para el control y registro documentario.	Excel: Manejo a nivel usuario.	Demostración y ejercicios	16	Equipo multimedia, software	Registro de desempeño.
	R2: Interpreta información de control y registro documentario.	Criterios de interpretación y toma de decisiones	Análisis de casos		Casos	Producto



## EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS

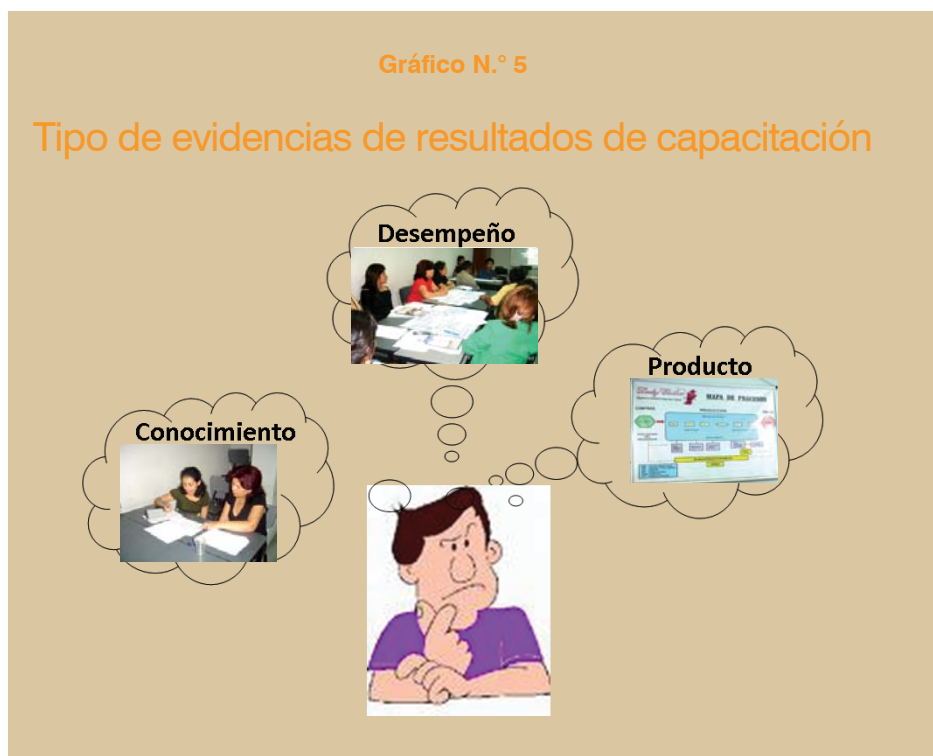
Evaluar la capacitación, en el contexto de un proyecto, tiene un significado distinto en dos niveles:

1. Evaluación de resultados o aprendizajes.
2. Evaluación de la gestión de la capacitación.

En ambos casos, la evaluación es una instancia de valoración en la que es posible distinguir los objetos de evaluación. En la evaluación de resultados, se analiza la obtención o logro de los objetivos y resultados de aprendizaje; estos están referidos a conocimientos y capacidades. Mientras que la evaluación de la gestión estará referida al cumplimiento de las metas, calidad y eficiencia con que se desarrolló. En esta parte, se explican algunos conceptos e instrumentos de evaluación de resultados. Sin embargo, la evaluación de la gestión se describirá en el módulo de Seguimiento, monitoreo y evaluación.

Los logros del aprendizaje, en un proceso de capacitación, se miden mediante el levantamiento de evidencias a nivel de conocimiento, producto y desempeño.

- **Evidencia de conocimiento:** Está relacionada con la comprensión de conceptos y definiciones sobre los temas desarrollados en cada curso (por ejemplo, prueba de conocimientos, exposición de temas, etc.).
- **Evidencia de producto:** Está referida a los resultados obtenidos como culminación del proceso de aprendizaje grupal o individual (por ejemplo, reportes, registros, organigramas, etc.).
- **Evidencia de desempeño:** Esta concierne a los comportamientos en el proceso de capacitación (por ejemplo, asistencia, participación, aportes, disposición al trabajo en equipo, etc.).



Como se puede observar en los planes analíticos, en las actividades de capacitación del Plan de Mejora, se ha priorizado la identificación de evidencias de producto y desempeño. En efecto, esta es pertinente en tanto que la naturaleza de los objetivos y resultados de aprendizaje están centrados en la aplicación de conocimientos adquiridos y en el manejo de herramientas de gestión, en los que se privilegia el conocimiento aplicado o práctico.

## Criterios para el diseño de instrumentos de evaluación

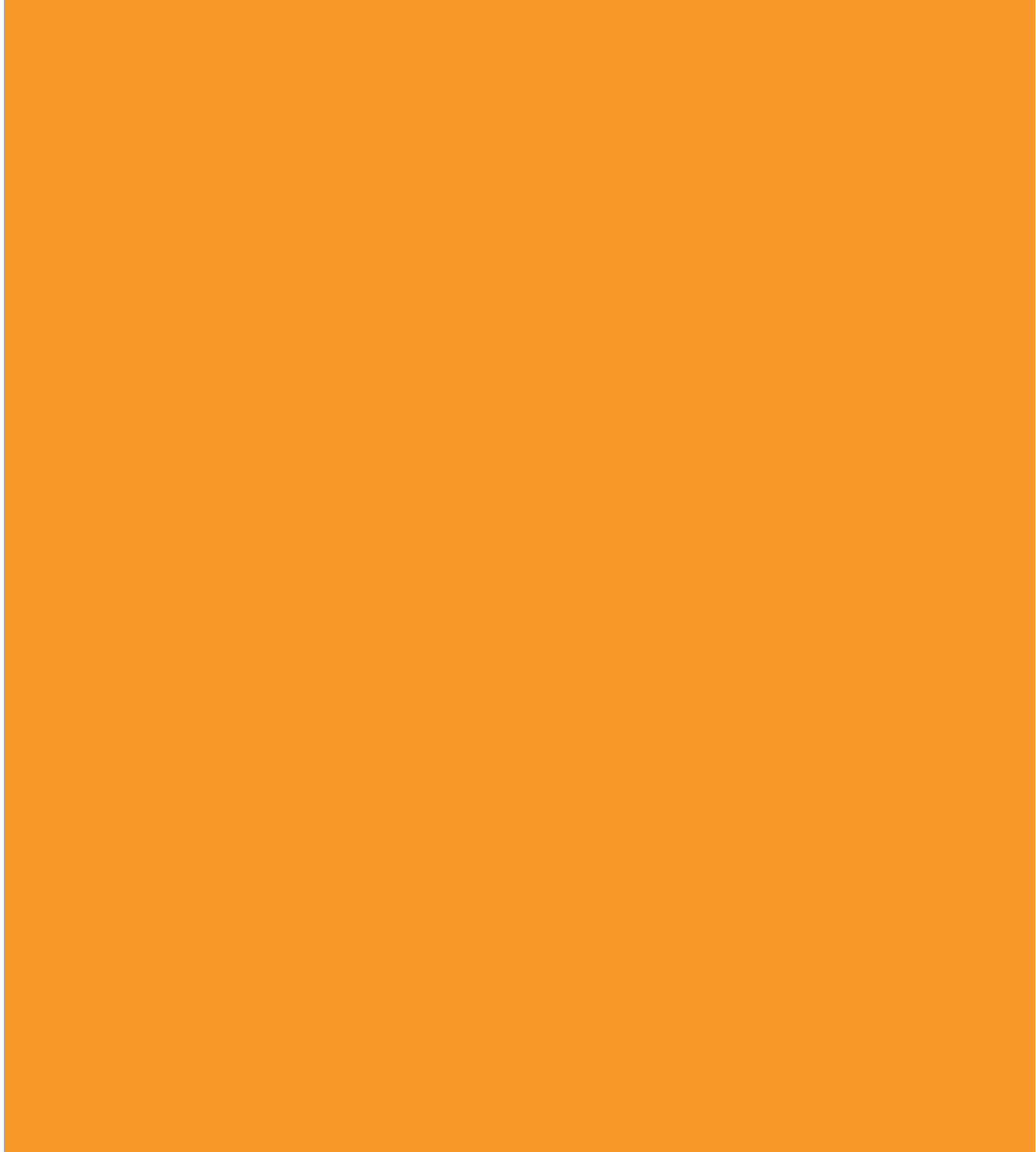
Los instrumentos de evaluación no pueden plantearse al margen de los criterios de validez, confiabilidad, practicidad y utilidad; por tanto, para su construcción se sugieren las siguientes pautas:

- Asegurar que los contenidos más importantes del curso estén cubiertos.
- Asegurar, en la construcción del instrumento, su adecuación con la evidencia.
- Asegurar la convergencia entre los diferentes instrumentos de evaluación dentro del curso.
- Asegurar que el instrumento sea legible y se explique por sí propio.
- Asegurar la confiabilidad del instrumento de evaluación, seleccionando adecuadamente lo que se pretende medir y aislando elementos medidos por otros instrumentos.
- Asegurar la fácil construcción, aplicación y análisis de los resultados.
- Asegurar que los instrumentos sean útiles para medir los resultados y orientar adecuadamente a los otros procesos en los que se interviene.

# CAPÍTULO 4

## IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA: ASESORÍA Y COACHING EMPRESARIAL





## CAPÍTULO 4. Implementación del plan de mejora: Asesoría y coaching empresarial

### 1. PRESENTACIÓN

*El Módulo 4, «Asesoría y Coaching Empresarial», forma parte del documento «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones en Lima Norte», elaborado a partir de la sistematización del «Programa de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», diseñado por la Fundación CODESPA y ejecutado por el CEASE de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con el apoyo de la AECID.*

*Las actividades de asesoría se efectuaron paralela y secuencialmente a las actividades de capacitación previstas en el Plan de Mejora. Se cumplieron alrededor de 1064 horas de asesoría en las dieciocho empresas, con un promedio 20 visitas de tres horas cada una por empresa.*

Cuadro N.º1

## Cantidad de horas, visitas y horas/visita promedio por empresa

N.º	Nombre empresario(a)	Empresa	N.º horas	N.º visitas	X H/V
1	Nancy Caldas de Gavidia	Confecciones KATHERINE	75.16	26	2.9
2	Haydee Valencia Soto	AMYS	70.92	24	2.95
3	Martha Ponte Valverde	Lady Clothes EIRL	82.83	28	2.96
4	Reyna V. Rosales Herrera	Corporación VIRREY	57.76	22	2.62
5	Lucy Varillas Bedoya	Manylu New Gerenation	60.41	22	2.75
6	María Brito Pintado	Bri&Bri	40.75	15	2.72
7	Silverio Osorio Rivera	DG Jeans	53.25	21	2.53
8	Laura Acosta Chicoma	Laura Fashion	55.7	21	2.65
9	Marta Muñoz Miranda	Confecciones John Paul	52.5	17	3
10	Miguel Varillas Shicshe	Master Hand Corporation	71.8	22	3.26
11	Iván Varillas Shicshe	IVASHI EXPORT EIRL	66	17	3.9
12	Ana María Hernández	Creaciones Sofiany	78.8	27	2.92
13	Rosa Edita López	Confecciones Centella	71.5	25	2.86
14	Diógenes Gavino Ortíz	Gafer& Vulcano	34.25	14	2.5
15	Félix Rivera Alzamora	Confecciones RVA	62.5	18	3.47
16	Karín Núñez	Creaciones Núñez	64.5	17	3.8
17	Alfredo Quispe Tacuchi	Confecciones Alfred's	43.5	11	3.95
18	Lilia Asencio	VACOTEX	21.75	7	3.11
<b>TOTAL</b>			<b>1063.88</b>	<b>354</b>	<b>54.85</b>
<b>PROMEDIO</b>			<b>59.1</b>	<b>19.66</b>	<b>3</b>

La asesoría consistió en orientar al empresario en la implementación de mejoras de forma gradual según el avance de la capacitación. De esta manera, los empresarios —tras recibir información y capacitación en el taller— y los asesores coordinaron establecer el cronograma de visitas. En cada una de estas visitas, el asesor orientó al empresario en la implementación de la mejora correspondiente; además, lo asistió en cada una de estas. Por otra parte, cada implementación se realizó de forma gradual y organizada en las distintas empresas según los indicadores establecidos en la Ficha de Solicitud CERPER.

Cada asesor tuvo un grupo de empresas a su cargo, a las que asesoró y acompañó en todo el proceso de implementación de las mejoras. Sin embargo, debido al cambio de asesores en el equipo cuando finalizó el primer trimestre de intervención, los nuevos asesores tuvieron que incluir un proceso de reconocimiento en las empresas para luego reiniciar las labores de asesoría y coaching. Esto, en distintos casos, originó un desfase relativo entre el avance de la capacitación y la asesoría.

La acción de asesoría no siempre implicó utilizar el mismo formato; ya que, según el avance y la dinámica generada en cada empresa, el asesor enfatizaba en su labor de orientación y/o acompañamiento, es decir, de

asesoría y coaching. En este proceso, los asesores dieron cuenta de las debilidades en la gestión empresarial, las cuales no facilitaban el liderazgo de los empresarios y empresarias en la implementación de mejoras. Sin embargo, estas situaciones se subsanaron incorporando, como parte del proceso, actividades de reforzamiento de capacidades empresariales.

El avance y los resultados del proceso de implementación de mejoras fueron controlados y evaluados a partir de las labores de seguimiento, realizadas por la responsable del equipo ejecutor. Las actividades de control se realizaron mediante el registro de los resultados de cada visita a las empresas en la Ficha de Control de Visitas, en la que se registraban las actividades realizadas por el asesor y las recomendaciones de implementación, suscribiendo la conformidad con la firma del empresario(a) y del asesor.

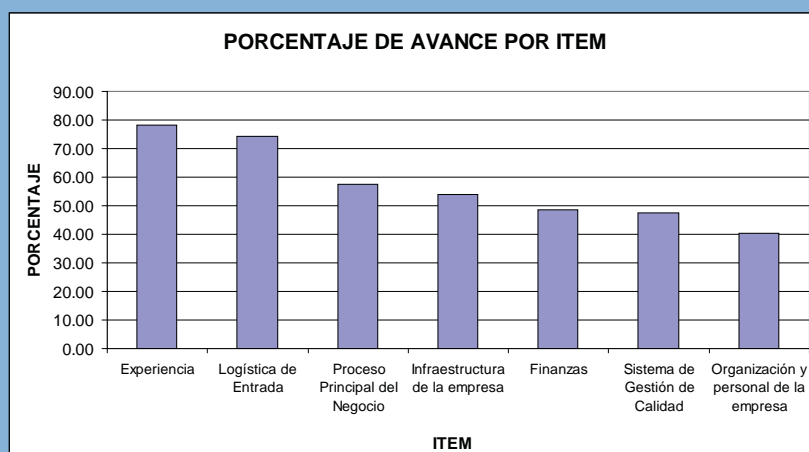
Asimismo, como parte de la sistematización del proceso, se recogieron evidencias de conformidad a través de la observación directa y de entrevistas a los empresarios. Entre estas evidencias se destacan las opiniones de satisfacción por el desempeño de los asesores, el dominio de los temas, la experiencia en el sector confecciones y el ambiente de confianza en la relación asesor y empresario(a). Por otra parte, también se subraya la motivación e interés de los empresarios en el Programa en general, manifestada mediante el reconocimiento de la importancia de la certificación para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado y, en particular, por el tiempo dedicado a las asesorías; aunque, en algunos casos, las visitas se postergaron por asumir trabajos no previstos.

Como una acción final del proceso de asesoría y coaching, se previó la realización de una evaluación interna de resultados por parte del CEASE. Esta fue realizada por un consultor auditor luego de seis meses de asesoría. En esta evaluación, se consideraron los criterios de calificación de CERPER, a partir de los cuales se emite un informe de la situación de avance, resaltándose que, durante el desarrollo de la evaluación, «se pudo observar que las organizaciones tienen un sistema de gestión de la calidad que se está estructurando, en términos de organización y de documentos; por eso, se encuentra en proceso de implementación la documentación solicitada por CERPER. Sin embargo, es necesario considerar la profundización del proceso de implementación en la fase de ejecución y entendimiento del uso de lo que se está documentando, así como el mejoramiento continuo a través de las herramientas que establecen los criterios de calificación de certificación de CERPERPYME al primer nivel».

Mediante esta evaluación, se pudo constatar los niveles de avance de cada uno de los indicadores CERPER, destacándose la experiencia y logística de entrada como los indicadores de mayor nivel de avance, y los de organización del personal como el menor nivel de avance.

A partir de la sistematización de la experiencia, en este módulo se proponen las actividades e instrumentos metodológicos que permitirán planificar, organizar, ejecutar y evaluar los resultados de la asesoría y coaching empresarial como instrumentos que faciliten la réplica de la experiencia en proyectos similares.

Grafico N.º 1



## CARACTERÍSTICAS DE LA ASESORÍA Y *COACHING* EMPRESARIAL EN MYPE

A partir de la experiencia de la Acción, se identificó como población con potencial de beneficiario de proyectos similares a las micro y pequeñas empresas con al menos tres trabajadores, un mínimo de cinco máquinas y con la documentación en conformidad a las leyes —contar, como mínimo, con el Registro Único del Contribuyente—. En estas pequeñas empresas —a diferencia de las empresas de mayor tamaño—, el empresario no es solo el inversionista, sino también es un trabajador, asumiendo directamente actividades de producción, administración y gestión en la empresa. Asimismo, es característica, en la organización de la microempresa, la participación de la familia como trabajadores, remunerados o no remunerados. Esta diferencia entre las microempresas y las medianas o grandes empresas convierte al empresario y a su familia en agentes principales del cambio.

La gestión empresarial, en la mayoría de las MYPE, está deficientemente desarrollada. Por eso, se restringe el logro de mejoras y de competitividad en el mercado. Estas limitaciones, en parte, están generadas por la débil capacidad y conocimientos gerenciales por parte de sus gestores, a pesar de las características emprendedoras que puedan tener. Así también, se van a manifestar en la gestión de procesos de cambio, en la que no solo son necesarios la voluntad y la motivación, sino también las capacidades para enfrentar, organizar y administrar los cambios (como son las mejoras en la gestión de la calidad en los procesos administrativos y productivos de la empresa).

Las características con las que se desarrollan las microempresas —como se mencionó anteriormente— exigen la intervención, las acciones integrales de capacitación y la asesoría y *coaching*. El desarrollo de conocimientos y capacidades de gestión en el empresario, la toma de decisiones para implementar los cambios y el acompañamiento —mediante el entrenamiento asistido— permiten implementar las mejoras en la empresa.

Este enfoque de intervención se sustenta en la certeza de que para generar cambios en las empresas no son suficientes los conocimientos y las orientaciones técnicas, sino que estas decisiones deben estar acompañadas de acciones que ayuden a aprender y aplicar instrumentos de administración y gestión. Para estos cambios, se refuerza el acompañamiento en la implementación, la actitud positiva y la voluntad para realizarlos. Solo de esta manera, se puede prever un proceso de mejora de la gestión de las empresas que sea sostenible en el tiempo.

### Principios de la asesoría y *coaching* en las MYPE

La asesoría y *coaching* en las MYPE se basa en los siguientes objetivos:

- Orientar, con pasos ordenados y simples, la toma de decisiones.
- Facilitar la comunicación y confianza en la relación asesor-empresario.
- Considerar, como condiciones sustentables para generar los cambios, los requerimientos de materiales, de financiamiento y de recursos humanos.
- Trabajar en equipo (asesor y empresario).
- Generar procesos sistemáticos y programados de cambios.
- Entrenar al empresario para administrar estos cambios.
- Acompañar al empresario en el uso de herramientas durante el proceso de implementación de mejoras.
- Evaluar, con el empresario, los avances en las mejoras obtenidas durante el proceso de intervención.



## Definición y alcance de la Asesoría Empresarial

La asesoría empresarial es una actividad profesional, mediante la cual se brinda al empresario orientaciones técnicas y económicas con el propósito de facilitar la toma de decisiones en la empresa y con el objetivo de solucionar un problema, superar un «cuello de botella» o aprovechar oportunidades de negocios a través del planteamiento de alternativas de solución y la planificación de las mejoras o cambios en la gestión de la empresa.

La asesoría empresarial se diferencia de la asistencia técnica en tanto que esta última consiste en la intervención directa de un técnico o profesional para solucionar un problema específico en la empresa. En efecto, mientras que la asesoría es un servicio al empresario o gestor para tomar decisiones y planificar mejoras, la asistencia técnica soluciona problemas operativos en la empresa.

Sin embargo, estas dos actividades no son excluyentes en la medida en que, con frecuencia, luego de recibir las orientaciones para tomar decisiones, el empresario puede requerir de la intervención directa de un especialista para implementar la decisión tomada.

Entonces, ¿cómo definimos cuándo es una asesoría o una asistencia técnica?

Se puede definir el tipo de intervención a partir del objetivo o propósito que se quiere cumplir. Si es una orientación relacionada a la toma de decisiones y gestión de la empresa, estamos en una acción de asesoría. Si el objetivo es la intervención directa del técnico o profesional para implementar una decisión de mejora, estamos en una acción de asistencia técnica.

De ese modo, la asesoría y la asistencia técnica se han ido implementando como acciones diferenciadas y, en algunos casos, complementarias; ya que ambas tratan de satisfacer las expectativas de los empresarios.

En las MYPE, debido a que no cuentan con personal calificado en las áreas administrativas u operativas, con frecuencia, un servicio de asesoría incluye las orientaciones para la toma de decisiones, la planificación, organización y, en algunos casos, para la intervención directa en la implementación de mejoras.

### ¿Quién es el cliente de la asesoría empresarial?

Considerando la asesoría como un servicio de desarrollo empresarial, esta se dirige o tiene como cliente al empresario, porque es él quien tomará las decisiones adecuadas en beneficio de su empresa.

En este sentido, la acción de asesoría también se define como un proceso de comunicación entre el asesor y el empresario; estos son interlocutores con roles diferenciados. En ese proceso de comunicación, el asesor transfiere e intercambia información técnica y económica para orientar al empresario a tomar decisiones, y el empresario transfiere información de su empresa y de sus expectativas personales o familiares, las que considere pertinentes para tomar decisiones.

## ¡IMPORTANTE!

En el proceso de asesoría, como acto comunicativo, el asesor y el empresario intercambian y comparten información no solo técnica y económica, sino también intercambian información relacionada con valores, prácticas y sentimientos que el empresario lleva consigo para tomar decisiones. Por ello, es importante que, en esa relación, el asesor sea capaz de orientar con información técnica y de interpretar los factores personales que influyen en la toma de decisiones del empresario.

### Definición y alcance de *Coaching* Empresarial

*Coaching* significa entrenamiento. El *coach* es el entrenador o preparador (por ejemplo, el entrenador de un equipo de fútbol). El *coaching empresarial* se define como la acción de un consultor externo dirigida a acompañar y entrenar al empresario en la toma de decisiones y en la implementación de los cambios o mejoras que las decisiones implican. El *coaching empresarial* requiere de la capacidad del *coach* (entrenador) de influir para que el empresario tenga la voluntad de querer hacer y realizar la acción que implique una decisión de cambio en su empresa.

En ese sentido, el *coaching* está destinado a lograr la eficacia de una acción de cambio, incentivando la motivación y la satisfacción personal del empresario por la decisión tomada o cambio realizado.

Las personas dejan de hacer cosas no porque no saben hacerlas, sino porque no les apetece o porque existe algún freno que se lo impide. Por eso, el factor motivacional es fundamental para lograr resultados. La motivación, como la fe, mueve montañas. El *coaching* justifica aquí su nombre (entrenamiento), analizando los frenos y provocando una nueva situación basada en la motivación personal del empresario y la de sus colaboradores para implementar un cambio en la empresa.

En la experiencia de asesoría empresarial en la fase de implementación de mejoras, uno de los aspectos críticos fue lograr que los empresarios implementen las mejoras luego de haber recibido la capacitación y la asesoría. ¿Qué pasaba con los empresarios?, ¿por qué no implementan los cambios? En la mayoría de los casos, los empresarios manifestaron la falta de tiempo o el deber de realizar actividades no previstas, relacionadas con el negocio de la empresa. Sin embargo, el nivel de implementación de mejoras en las empresas se intensificó a partir de una participación más directa de los asesores en la implementación de mejoras (por ejemplo, el diseño de instrumentos, la realización de registros, las compras, la solicitud de servicios a terceros, la organización de actividades, etc.).

Como consecuencia, los asesores incentivaron la confianza y la motivación de los empresarios hacia la implementación de mejoras. Este tipo de situaciones, frecuentes en un proceso de asesoría, dan cuenta de la importancia de la motivación (impulso interno que direcciona el esfuerzo necesario para conseguir un objetivo) en la realización de los cambios. Por ello, es muy importante, como parte de la labor de asesoría y *coaching*, identificar en el empresario cuáles son sus intereses o expectativas que lo motivan hacia el cambio y que caracterizan sus prácticas, y qué presiones tiene sobre los resultados, los recursos disponibles y el reto de la competitividad.

En este sentido, se puede definir el *coaching* como la acción de acompañamiento y entrenamiento al empresario para encontrar soluciones a los problemas que lo limitan o restringen subjetivamente y para implementar cambios en su empresa.

## ¡IMPORTANTE!

Mientras que con la *asesoría* se orienta al empresario con información técnica, económica y empresarial para tomar decisiones y planificar su implementación; con el *coaching* se incentivan las motivaciones y prácticas del empresario para realizar el cambio mediante el ejemplo, actuando junto a él y/o reforzando su asertividad en función de conseguir los resultados (es decir, la implementación de lo planificado).

### ¿Cuándo realizar el *coaching*?

El *coaching* se debe aplicar en los siguientes casos:

- Cuando empresario no inicia la implementación de una mejora en el tiempo previsto.
- Cuando existe un atraso o el deficiente progreso de la implementación de mejoras, según los planes en el que están involucrados los trabajadores.
- Cuando se requiere reforzar al empresario o trabajador para efectuar el cambio.

En esas situaciones, el *coach* asume la función de líder, preocupado por el crecimiento del empresario y del personal involucrado en el proceso de cambio. Como líder, el *coach* promueve la inspiración, iniciativa y asertividad mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso con respecto al cumplimiento de objetivos, y promueve la satisfacción del empresario con los logros de su empresa.

Las competencias del *coach* son las siguientes:

- Apoyar al empresario con la ayuda que necesite e iniciar la acción con él si fuese necesario.
- Brindar confianza para iniciar nuevas tareas, con paciencia y respeto hacia el cliente; evitando sustituirlo en la toma de decisiones o acciones, sino más bien reforzando sus capacidades de acción para producir los cambios necesarios.
- Guardar la confidencialidad de la información de la empresa.

En conclusión, para incentivar procesos de cambio, orientados a mejorar la gestión de la calidad, es necesario intervenir con acciones de asesoría y *coaching* integradas e interactuar en un proceso continuo de orientación y acompañamiento en el desarrollo de capacidades de cambio de los empresarios de las MYPE.

## METODOLOGÍA DE ASESORÍA Y COACHING EMPRESARIAL

En toda acción de asesoría y *coaching*, se puede identificar tres elementos básicos: conocimientos del especialista, metodología del proceso de asesoría y *coaching* o relación entre asesor y empresario.

Los *conocimientos técnicos* del profesional están delimitados según su especialidad en el área de intervención en la empresa. Estos conocimientos pueden ser generales o específicos.

Grafico N° 2

## Elementos de la asesoría y coaching empresarial



La *metodología*, constituida por la secuencia de pasos o procedimientos que se desarrollan, utiliza determinadas técnicas e instrumentos con la finalidad de conseguir los resultados esperados de la asesoría.

La *relación asesor-empresario* comprende tanto el ambiente de comunicación y confianza que se establece entre empresario y asesor como las actividades de apoyo y de acompañamiento que realiza el asesor para

que el empresario y los trabajadores involucrados sean eficaces en la consecución de los resultados y cambios esperados para las mejoras en la gestión de la empresa.

Las acciones de asesoría y *coaching* empresarial pueden estar dirigidas a atender problemas cualquiera de las áreas y niveles de gestión, como se muestra en el Grafico siguiente.

En el marco de la experiencia, la asesoría empresarial para implementar mejoras en la gestión de la calidad se desarrolló tanto en los niveles estratégicos como operativos de la empresa, centrándose en tres áreas de gestión específicas: dirección, administración y producción.

De igual manera, el acompañamiento y el entrenamiento se realizaron en los momentos y situaciones en que se identificaron dificultades o deficiencias en el empresario para liderar la implementación de mejoras en esas áreas. Este *coaching* se realizó como parte del proceso de asesoría en cada empresa, mediante la modalidad de talleres de intercambio y de socialización de experiencias. El *coaching* por empresa fue realizado por

Gráfico N.º3

## Áreas y niveles de la asesoría y coaching empresarial



los asesores e implicó la acción conjunta entre asesor y empresario para iniciar la implementación y el reforzamiento de las capacidades del empresario y de los trabajadores involucrados, motivándolos y encontrando las razones para la satisfacción en el logro de los resultados tras la implementación de mejoras.

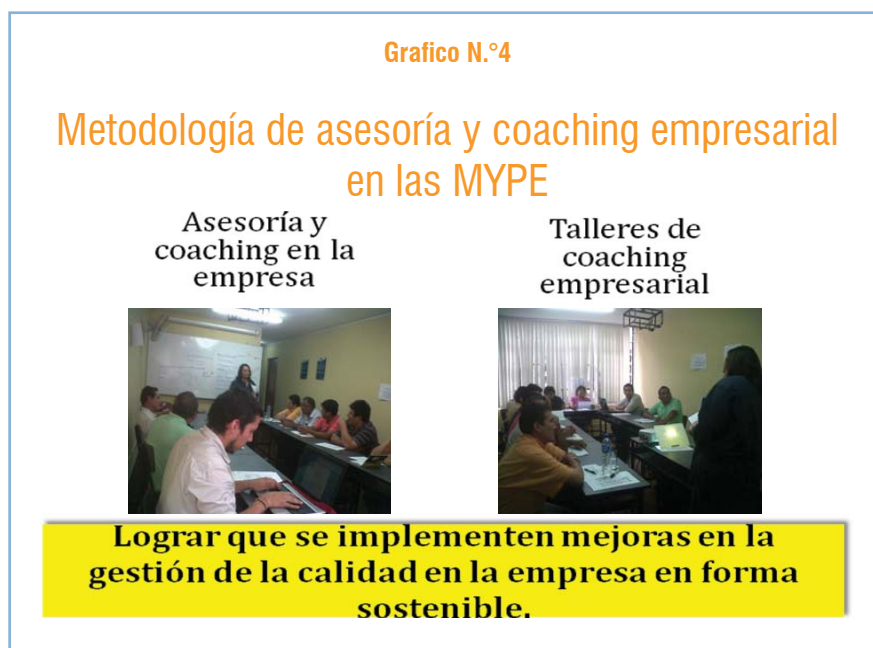
Por otra parte, los talleres de *coaching* fueron realizados por la consultora de sistematización y estuvieron dirigidos a incentivar la conciencia colectiva sobre los avances y nuevos desafíos del proceso de mejoramiento de la gestión de la calidad en las empresas a través de la certificación y las acciones colectivas de comercialización. Con estos talleres, se logró reforzar en los empresarios las actitudes de liderazgo y las motivaciones hacia el cambio empresarial.

A partir de la experiencia, se proponen los siguientes pasos y pautas para la implementación de acciones de asesoría y *coaching* empresarial en las MYPE.

### Metodología de asesoría y *coaching* empresarial

Se define como metodología de asesoría y *coaching* empresarial al conjunto de actividades secuenciales que se desarrollan para orientar y acompañar a los empresarios con el propósito de incentivar su liderazgo en la implementación de las mejoras en la gestión de la calidad de sus empresas.

Para cumplir con lo propuesto en la metodología de asesoría y *coaching* se sugiere desarrollar dos modalidades: la asesoría y *coaching* en la empresa y los talleres de *coaching* empresarial. La primera modalidad es una intervención individualizada, mientras que los talleres son modalidades grupales.



#### A. Asesoría y *coaching* en la empresa

##### Objetivos

Orientar y acompañar al empresario(a) y al personal involucrado en la implementación del plan de mejora de la empresa a partir de lo siguiente:

- Brindar información técnica y económica, facilitando la toma de decisiones para el cambio o mejora.
- Apoyar el uso de herramientas de gestión, facilitando su aplicación.
- Realizar acciones de implementación de mejoras conjuntamente con el empresario(a), generando la confianza suficiente para asumir los cambios en su empresa.

## Pasos, técnicas e instrumentos

En el cuadro siguiente, se describen los pasos sugeridos en el proceso de asesoría y *coaching* empresarial y se identifican las técnicas e instrumentos de apoyo para la realización de cada uno de estos.

N.º	Pasos	Técnica	Instrumento
1	Contacto inicial y suscripción de compromisos	Visita de presentación de línea de base de la empresa y acuerdos	Cronograma de actividades, día y horarios de visitas, requerimientos y otras condiciones
2	Definición de línea de base de la empresa	Análisis de la ficha de entrada CERPER de la empresa	Ficha de CERPER con información de entrada de la empresa
3	Preparación del perfil de la empresa	Representación gráfica y escrita de la información de línea de base de la empresa	<i>Power point</i> y formato de reporte
4	Presentación de línea de base al empresario(a)	Demostración con la presentación de documento gráfico y escrito	Presentación en ppt y reporte
5	Realización de asesoría e informe de visita	Visita de asesoría Registro en Acta de visita	Acta de visita
6	Control de avance de cronograma	Revisión de Actas de visitas realizadas Preparación de reporte para el empresario y para CEASE	Actas de visitas realizadas Lista de chequeo y avance
7	Identificación de puntos críticos y planificación de actividades de <i>coaching</i>	Visita de análisis y planificación de <i>coaching</i> con el empresario(a)	Reporte de puntos críticos y cronograma de <i>coaching</i>
8	Realización de <i>coaching</i> en la empresa	Observación Acompañamiento Entrenamiento Asesoría	Acta de visita
9	Evaluación de avance de resultados y presentación	Análisis de avances Trabajo en equipo	Informe de resultados

A continuación, se sugieren algunas pautas para la realización de cada uno de los pasos de la metodología de asesoría y *coaching* en la empresa.

## Paso 1: Contacto inicial y suscripción de compromisos

- Definido el grupo de empresas a cargo de un asesor, este debe coordinar con cada empresario(a) la realización de la primera visita de contacto inicial.
- En la primera visita, el asesor debe presentarse y definir, durante la entrevista, lo siguiente:
  - Alcance y características de la asesoría.
  - Presentación de las condiciones de información y el cumplimiento de acciones para la implementación de mejoras (se debe resaltar la importancia de compartir información y de la confidencialidad de la misma).

- Definición de las personas participantes, para el proceso de asesoría, por parte del empresario(a) (se debe evitar las sugerencias por el asesor).
  - El acuerdo, según la disponibilidad de tiempo del empresario, de los días y horarios de visitas (se tiene que resaltar la importancia de su cumplimiento).
  - El informe sobre el llenado de las fichas de visita, como un instrumento de control, y el cumplimiento de los avances según las recomendaciones y acuerdos.
- El asesor prepara el cronograma de actividades, días y horarios de visitas para que sea entregado al empresario(a) en la siguiente inspección.

## Paso 2: Definición de la línea de base de la empresa

A partir de la información levantada en la fase de diagnóstico, se prepara la línea de base de cada empresa. Esta preparación implicará lo siguiente:

- Analizar la situación de entrada de la gestión de la calidad en la empresa, teniendo como parámetro la información de cada criterio de calificación.
- Ubicar los aspectos de mayor y menor nivel de calificación alcanzado en la empresa. Se sugiere elaborar un cuadro como el que se muestra.

**Cuadro N.º 2**

## Línea de base de una empresa según indicadores CERPER

	Criterios de Calificación	Calificación máxima		Puntaje	Porcentaje
		Puntaje	PE		
1	Sistema de gestión de la calidad	54	20%	18	6,66%
2	Experiencia en el rubro	30	11,11%	20	7,40%
3	Finanzas de la empresa	30	11,11%	15	5,55%
4	Organización y personal de la empresa	34	12,59%	20	7,41%
5	Infraestructura de la empresa	20	7,41%	15	5,55%
6	Logística de entrada	30	11,11%	30	11,11%
7	Proceso logístico complementario	30	11,11%	30	11,11%
8	Proceso principal del negocio	42	15,56%	12	4,44%
	<b>Puntaje Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>	<b>160</b>	<b>59, 23%</b>

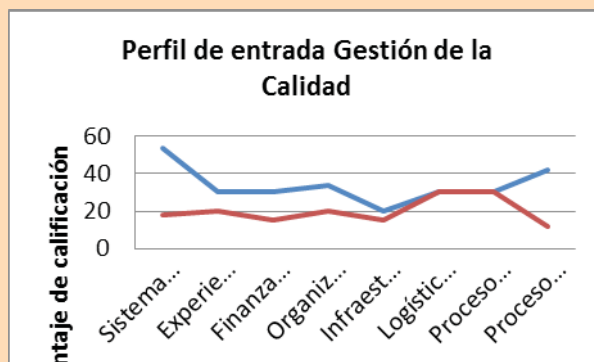
- Revisar las características del empresario (por ejemplo, sus conocimientos en la gestión empresarial y las experiencias anteriores de cambios) para identificar las características personales que puedan facilitar o dificultar el proceso de cambio en la implementación de mejoras.

### Paso 3: Preparación del perfil de la empresa

Este paso implica traducir los resultados de la línea de base a un lenguaje sencillo y común para que sea compartido con el empresario. Por este motivo, se recomienda el uso de gráficas y textos sencillos que den cuenta, en forma ágil y rápida, de la situación de entrada de la empresa con respecto al objetivo de mejoras en la gestión de la calidad. Se debe recordar que «una imagen vale más que mil palabras». A continuación, se muestra un ejemplo de representación del perfil de entrada de la empresa.

#### Perfil de entrada de la empresa Juana López Luyo

Puntaje obtenido comparado con el puntaje máximo en cada uno de los aspectos de la gestión de la calidad evaluada en la empresa.



Porcentaje de calificación de los aspectos de gestión de la calidad que serán mejorados en el proceso de implementación del plan de mejora.

### Paso 4: Presentación de línea de base al empresario(a)

N.º	Criterios de calificación	Puntaje	Porcentaje
1	Sistema de gestión de la calidad	18	6,66%
2	Experiencia en el rubro	20	7,40%
3	Finanzas de la empresa	15	5,55%
4	Organización y personal de la empresa	20	7,41%
5	Infraestructura de la empresa	15	5,55%
6	Logística de entrada	30	11,11%
7	Proceso logístico complementario	30	11,11%
8	Proceso principal del negocio	12	4,44%
	<b>Puntaje Total</b>	<b>160</b>	<b>59,23%</b>

Se propone iniciar las visitas de asesoría a la empresa con la presentación del perfil de entrada (línea de base) de esta al empresario. El propósito es poner en común el conocimiento de la empresa con respecto a los criterios de calificación y de gestión de la calidad en las áreas de administración y producción.

Esta presentación, facilitará la identificación de mejoras que se deberán desarrollar en la empresa, teniendo como parámetros los criterios de calificación de la ficha CERPER.

Para la presentación se sugieren las pautas siguientes:

- Preparar, en *Power Point* u otro medio, la presentación gráfica del perfil de entrada de la empresa.
- Presentar la información al empresario, explicando los criterios de calificación y los puntajes obtenidos por la empresa.
- Incentivar los comentarios del empresario sobre la situación percibida de su propia empresa con respecto a la gestión de la calidad.
- Señalar los aspectos, con alta y baja calificación, detallando los ítems o sub-criterios de cada criterio y los puntajes alcanzados en cada uno de estos.



- Identificar los puntos críticos para proponer mejoras en cada uno de los criterios de calificación, en relación a los conocimientos, actitudes, recursos económicos, disponibilidad de tiempo, experiencias anteriores, etc. Lo importante es identificar qué factores de la dinámica de la empresa y de su entorno pueden dificultar o facilitar la implementación de mejoras.
- Señalar las actividades y las condiciones de la asesoría para implementar las mejoras según el cronograma de visitas. Indicar también aquellas actividades que pueden favorecer la superación de puntos críticos.
- Presentar, como instrumento de control de la situación de entrada y de los avances en las mejoras, una Lista de Chequeo Inicial y Avances de Mejoras como se sugiere en el cuadro siguiente.

Cuadro N.º 3

## Lista de Chequeo Inicial y Avances de Mejoras

Criterio	Subcriterios de calificación	SI	NO	FECHA	% AVAN	FECHA	% AVAN	FECHA	% AVAN	OBSERVACIÓN
1. Sistema de Gestión de Calidad	a. Visión y Misión									
	a.1 Definición de Misión									
	a.2 Definición de Visión									
	a.3 Visión y Misión: comunicación y entendimiento									
	b. Política de Calidad									
	b.1 Definición de su política de Calidad									
	b.2 Definición de sus objetivos de Calidad									
	b.3 Comunicación y publicación de su política y objetivos de calidad									
	c. Mapa de procesos									
	c.1 Elaboración de un mapa de Procesos									
	d. Control de documentos									
	d.1 Manejo documentario adecuado									
	e. Control de registros									
	e.1 Manejo de registros adecuados									
	f. Comunicación interna									
f.1 Comunicación Interna										
2. Experiencia en el rubro										
3. Finanzas de las empresas	a. Régimen tributario									
	b. Crédito de la empresa									
	c. Instituciones que le han otorgado crédito									
	d. Instituciones financieras donde la empresa posee cuentas									
	e. Uso de la contabilidad financiera									
	f. Evaluación crediticia									



Momento 3: Suscripción de acuerdos y compromisos para la implementación de actividades orientadas a mejorar los diferentes aspectos de la gestión de la calidad.

- Luego de la realización de la asesoría, es indispensable solicitar la conformidad de las actividades realizadas mediante la firma del Acta de Visita.

#### Paso 6: Control de avance

El control de avance considera la verificación de la implementación de las mejoras de gestión de la calidad en la empresa. Para realizar el control de avances, se han considerado dos instrumentos: el Acta de Visita y la Lista de Chequeo Inicial y Avances.

Mientras que el Acta de visita debe ser suscrita en cada una de las visitas realizadas (por eso, esta permite verificar o controlar el avance en cada visita), la Lista de Chequeo Inicial y Avances permite evaluar el nivel de avance por periodos. Se sugiere realizar la verificación de avances una vez al mes o luego de una cantidad determinada de visitas.

El análisis de la información que nos proporciona cada uno de los instrumentos de control permitirá al asesor identificar los puntos críticos y el ajuste del cronograma de visitas para la obtención de resultados.

#### Paso 7: Identificación de puntos críticos y planificación de *coaching*

En la identificación de puntos críticos, como resultados del control y evaluación del avance en la implementación de mejoras, se deben reconocer aquellos factores que dificultan el cumplimiento de los acuerdos y compromisos que conllevan a realizar los cambios para mejorar la gestión de la calidad en la empresa por parte del empresario. Estos factores pueden ser los siguientes:

- Deficiencias en la organización del tiempo.
- Bajo nivel de liderazgo para comprometer a los trabajadores en las mejoras.
- Baja disponibilidad de recursos económicos para adquirir materiales o equipos requeridos en la implementación de mejoras.
- Falta de práctica para operar los instrumentos de gestión requeridos.
- Bajo nivel de asertividad (sentirse capaz de lograr algo) para emprender los cambios en su empresa.
- Falta de manejo de herramientas de gestión desarrolladas por terceros (contabilidad).
- Poca iniciativa para realizar o concretar las mejoras (depende de la presencia del asesor).

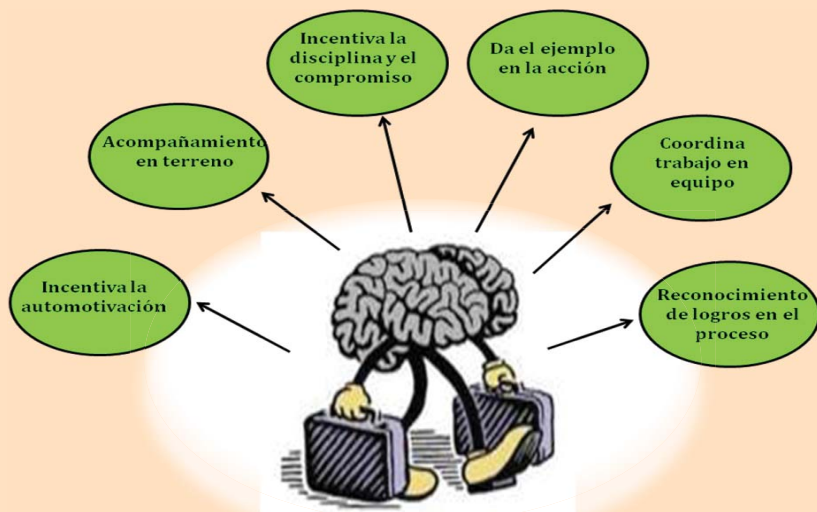
La información que se identifique como puntos críticos en el avance de mejoras será el insumo básico para definir actividades de acompañamiento o entrenamiento del empresario en la implementación de determinadas mejoras.

#### Paso 8: Realización de *coaching* en la empresa

Como se ha propuesto, el *coaching*, como metodología de intervención en las empresas, se desarrolla a nivel individual (integrado al proceso de asesoría) y a nivel grupal se efectúa en los talleres de sensibilización e intercambio de experiencias y socialización entre el grupo de empresarios y empresarias.

Grafico N.º 5

## Actividades de coaching empresarial



En el proceso de asesoría, se sugieren el desarrollo de actividades de *coaching* según el tipo de dificultad o conducta positiva que se requiere reforzar en el empresario para que pueda concretar y liderar las mejoras en su empresa.

En el siguiente Grafico, se proponen algunas de las actividades que deberá realizar el *coach* para reforzar el liderazgo y eficacia en los resultados de la implementación de mejoras en la gestión de la calidad de la empresa.

A continuación, se describe cada una de las actividades propuestas:

Actividades del <i>coach</i>	Pautas
Incentiva la auto-motivación	Indaga sobre los intereses y motivaciones del empresario relacionando con las mejoras y logros.
Acompaña en terreno	Está en la empresa durante la implementación de mejoras para orientar y reforzar las buenas prácticas.
Incentiva la disciplina y el compromiso	Cumple con los horarios y compromisos asumidos, invitando al empresario a hacer lo mismo y resaltando la importancia de organizar el tiempo adecuadamente.
Da ejemplo en la acción	Realiza actividades de mejoras para que el empresario lo continúe y observe como se realiza. Se debe seguir los siguientes momentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yo hago y él observa</li> <li>• Yo trabajo con él</li> <li>• Él hace y yo observo.</li> </ul>
Coordina trabajo en equipo	Identifica talentos en la empresa y propone el trabajo en equipo, incentivando la distribución de tareas y responsabilidades.
Reconoce logros en el proceso	Realiza la demostración de logros alcanzados en el proceso, reconociendo a los responsables.

### Paso 9: Evaluación de avances de resultados

Con el propósito medir el avance de las mejoras en el proceso de asesoría, se propone la realización del análisis de información registrada en la Lista de Chequeo. Esta evaluación permitirá medir el avance de los resultados, realizar los ajustes y, sobre todo, compartir con los otros consultores del equipo la información de problemas comunes y las alternativa de solución. Se propone una evaluación a medio periodo y otra al final, antes de la evaluación interna de auditoría.

## B. Talleres de *coaching* empresarial

Los talleres de coaching empresarial se proponen como espacios de intercambio y socialización de información y experiencias sobre los avances y actividades de mejoras. Estos deben contar con la participación de los empresarios y/o representantes de las empresas participantes del proyecto.

En la experiencia del proyecto se desarrollaron dos talleres en momentos claves del proceso de intervención:

El taller «**Avances y logros en la implementación del Plan de Mejora**» se planificó como resultado de la evaluación de medio periodo de la implementación del Plan con el **propósito** de:

1. Profundizar en el conocimiento de los factores que faciliten y dificulten el avance y los resultados de mejoras en la gestión de la calidad de las empresas.
2. Fortalecer la capacidad de liderar el proceso de implementación de mejoras en los empresarios participantes de las empresas.

El taller «**Articulación y redes empresariales**» estuvo dirigido a incentivar el análisis y proyección de las acciones colectivas, orientadas a fortalecer el mercado de productos del grupo de empresas participantes del proyecto. Se propuso como **objetivos**:

1. Compartir experiencias exitosas de acciones colectivas para potenciar nuestras capacidades.
2. Identificar los factores que pueden facilitar o dificultar las acciones colectivas con otras empresas.
3. Generar un plan de acción para fortalecer las acciones de Marca Colectiva y Catálogo de Comercio Virtual.

Para la implementación de los talleres de *coaching* se propone realizar los siguientes pasos:

### Paso 1: Diseño del programa del taller

A partir del análisis de los puntos críticos en el avance de resultados en la implementación de mejoras en las empresas, se definen los objetivos, contenidos y las técnicas dinamizadoras con las que se desarrollará el taller. Para el diseño del programa se sugieren las siguientes **pautas**:

- Definir, en forma precisa, los objetivos del taller, teniendo en cuenta los resultados directos que se desean obtener.
- Seleccionar los contenidos o temas que se desarrollarán.
- Seleccionar técnicas dinámicas que incentiven el compromiso y sensibilización de los participantes para el análisis racional, emocional y social sobre los temas.
- Definir un lugar apropiado y logística para facilitar y motivar la participación.
- Definir y seleccionar al *coach* adecuado para la conducción del taller. Se debe tener en cuenta el dominio y las características del *coach* para realizar la actividad.

### Paso 2: Convocatoria del taller

Para convocar a los participantes, es importante considerar las **pautas** siguientes:

- Definir una invitación personalizada por medio de una carta de invitación con nombre e identificación de la empresa en la que se debe explicitar los objetivos e información del taller.
- Confirmar la asistencia del empresario por teléfono o personalmente.
- Elaborar una lista de participantes confirmados.

### Paso 3: Preparación y organización

Este paso comprende la preparación tanto de los materiales, el local y la logística; como la de las técnicas que se utilizarán en el taller. Se debe recordar que las técnicas deben ser dinámicas y deben asegurar la motivación y sensibilización de los participantes con respecto al tema.

### Paso 4: Ejecución del taller

Para la ejecución de un taller *coaching*, es importante considerar las pautas siguientes:

- Asegurar las condiciones de infraestructura y equipamiento previsto en el programa.
- Asegurar la disponibilidad del consultor con dominio del tema y las técnicas que utilizará. Se recomienda verificar la experiencia en grupos similares.
- Conducir el proceso del taller, siguiendo el programa definido y controlando debidamente los tiempos.
- Mantener el interés de participación del grupo y de cada uno de sus miembros.
- Respetar los tiempos en cada uno de los momentos, así como la duración del taller según lo previsto.

### Paso 5: Evaluación de resultados del taller

La evaluación de un taller de *coaching* debe centrarse en la observación del desempeño de los participantes y en los resultados o productos obtenidos.

La observación del desempeño se debe realizar mediante la observación directa, apoyada en el registro por medio de una ficha de observación.

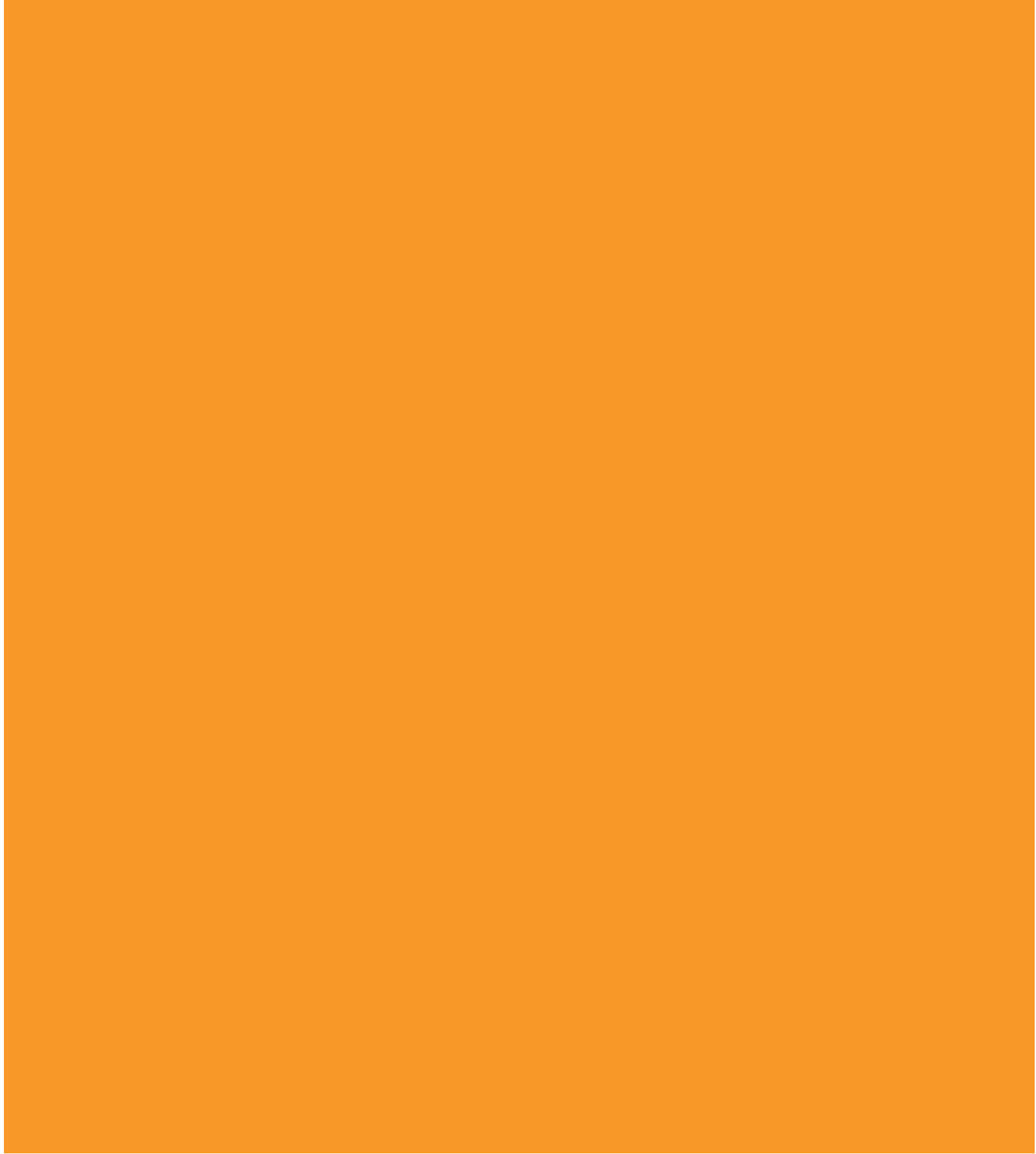
La evaluación de resultados se tiene que realizar mediante el análisis de los productos o resultados de los trabajos realizados por los participantes.

En el Anexo N.º 4, se presentan la programación, la presentación en *ppt* y las instrucciones de los talleres *coaching* desarrollados en el Programa.

# CAPÍTULO 5

## MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO







## CAPÍTULO 5. Monitoreo y evaluación de la ejecución del proyecto

### 1. PRESENTACIÓN

El Módulo 5, «Monitoreo y Evaluación de la Ejecución del Proyecto», forma parte del documento «Metodología para la implementación de procesos efectivos en la administración, gestión y producción de las MYPE del sector confecciones en Lima Norte», elaborado a partir de la sistematización del «Proyecto de fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», diseñado por la Fundación CODESPA y ejecutado por el CEASE de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con el apoyo de la AECID.

Durante la ejecución del Programa, las actividades de monitoreo y evaluación fueron realizadas bajo la responsabilidad de la Coordinación de Monitoreo y Evaluación del Programa, designada por el CEASE-UCSS.

El objetivo general del programa estuvo dirigido a «incrementar la competitividad de la micro y pequeña empresa (MYPE) en el rubro de confecciones». El objetivo específico consistía en elevar la calidad en sus procesos de gestión administrativa y productiva para lograr los resultados siguientes:

R1: Las MYPE implementan procesos efectivos en la administración, gestión y producción.

R2: *Las MYPE cuentan con adecuados mecanismos de difusión de capacidades y fortalezas para obtener potenciales clientes de subcontrata por exportación.*

Asimismo, se plantearon indicadores y fuentes de verificación para medir los resultados durante y al término del proyecto.

Para el monitoreo de las actividades previstas, se implementaron diferentes instrumentos de registro, control y evaluación del avance y cumplimiento, tales como la Lista de Asistencia de participantes en los talleres de capacitación, la Ficha de diagnóstico CERPER, el Acta de Visita para el control de la asesoría y coaching en las empresas, entre otras. La evaluación del avance y de los resultados se realizó periódicamente, mediante el análisis de resultados y de avances al final de cada una de las actividades, el cual quedó plasmado en los respectivos informes mensuales de actividades.

Los resultados del monitoreo y evaluación de avances fueron compartidos por la Coordinación del Proyecto durante reuniones con el equipo de consultores. Esto permitió el análisis colectivo de los puntos críticos en el proceso y la realización de los ajustes necesarios en las actividades y los recursos humanos y materiales, a fin de mejorar la calidad y la eficiencia de los resultados.

A partir de los resultados y del análisis sistemático de las consecuencias, logros, dificultades y lecciones aprendidas, se sustenta el presente módulo de monitoreo y evaluación. En este se describen, como soportes, los conceptos y elementos básicos del monitoreo y evaluación expuestos en el «Proyecto fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», así como se resalta la implementación de acciones de monitoreo y evaluación de actividades y resultados, en la que, paso a paso, se describen las acciones e instrumentos de soporte, tanto para el monitoreo o levantamiento de información como para la evaluación de esta implementación.

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

En la formulación de todo proyecto de desarrollo social, se elabora una matriz del proyecto (marco lógico) en la que se describe de manera sintética el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados esperados, las actividades, los recursos, las limitaciones internas y externas (supuestos), los indicadores medibles u objetivos y los medios e instrumentos de verificación para evaluar el proyecto.

En la matriz del proyecto, se considera que la ejecución es consecuencia de un conjunto de acontecimientos en relación causal interna: insumos, actividades, resultados, objetivos específicos y objetivo general. Estos acontecimientos son el correlato de la relación de causa-efecto en la descripción del árbol de problemas, el cual expresa la problemática o situación que requiere ser atendida. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (supuestos) en cada nivel.

En el proyecto «Fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte», se propuso como objetivo general «*incrementar la competitividad de la pequeña y mediana empresa (PYME) en el rubro de confecciones*»; y como objetivo específico, «*eleva la calidad en sus procesos de gestión administrativa y productiva*».

Se definieron como resultados esperados los siguientes:

*R1: Las PYMES implementan efectivos procesos administrativos, de gestión y productivos.*

*R2: Las PYMES cuentan con adecuados mecanismos de difusión de capacidades y fortalezas a potenciales clientes de subcontrata por exportación.*

Asimismo, se identificaron indicadores a nivel de objetivos, resultados y actividades; definiendo, para la medición de cada uno de ellos, los medios e instrumentos de verificación.

A manera de ejemplo, en el cuadro 1, se describen los indicadores, las fuentes de verificación de resultados y el objetivo específico del proyecto.

Cuadro N.º1

## Matriz de indicadores y fuentes de verificación de objetivos y resultados del proyecto «Fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte»

DESCRIPCIÓN	IOV	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
<b>Objetivo general</b>			
Incrementar la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en el rubro de confecciones			
<b>Objetivo específico</b>			
PYMES del sector de confecciones de Lima Norte elevan la calidad de sus procesos de gestión administrativa y productiva	OE.II. Al finalizar la Acción 13 PYMES del rubro de confecciones han obtenido la certificación de primer nivel por una empresa certificadora	OE.FV1. Constancia de certificación por empresa certificadora	La crisis económica internacional no se profundiza en los países importadores de productos del rubro de las confecciones.
<b>Resultados</b>			
R1. PYMES implementan efectivos procesos administrativos, de gestión y productivos	R1.I1. Al décimo mes de iniciada la Acción 13 PYMES definen sus orientaciones estratégicas como visión, misión, políticas y objetivos de calidad.	R1.FV1. Documentos de evaluación emitidos por el CEASE y empresa certificadora de las PYMES.	Se mantiene una positiva postura de orientación al crecimiento y mejora empresarial de largo plazo de parte de las empresas seleccionadas.
	R1.I2. Al doceavo mes de iniciada la Acción 13 PYMES definen su matriz de procesos, control de documentos, finanzas, organización y personal, logística y principales procesos del negocio	R1.FV2. Documentos de evaluación emitidos por el CEASE y empresa certificadora de las PYMES.	
	R1.I3. Al final de la Acción se ha definido una metodología de intervención en PYMES orientada a lograr una certificación de calidad	R1.FV3. Una publicación metodológica de acción de mejora empresarial orientada a lograr la certificación.	
R2. Las PYMES cuentan con adecuados mecanismos de difusión de capacidades y fortalezas a potenciales clientes de subcontrata para exportación	R2.I1. Al final de la Acción 13 PYMES presentan sus productos y fortalezas en el "Catalogo Virtual" de presentación empresarial	R2.FV1. Catalogo virtual existente R2.FV2. Documentación fotográfica	Las empresas sub contratantes de servicios para la confección valoran la certificación como una evidencia de mejora empresarial.
	R2.I2. Al catorceavo mes de iniciada la Acción se realiza 01 evento de difusión de los logros del proyecto y presentación de las empresas con certificación de primer nivel	R2.FV3. Lista de participantes al evento de presentación	

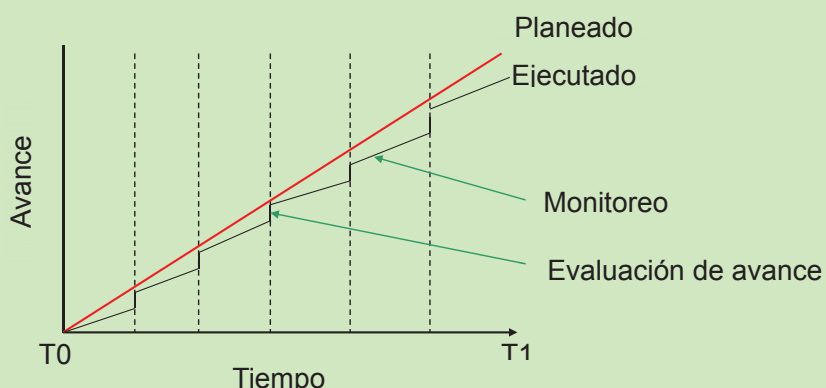
Fuente: Documento «Programa Fortalecimiento de empresas líderes del subsector confecciones de Lima Norte»

Por cada resultado u objetivo específico, se definen las actividades que se desarrollarán. El conjunto de actividades para lograr un objetivo específico es el que se denomina componente.

Durante la fase de ejecución del proyecto, se debió realizar —además de las actividades del Programa— un conjunto de actividades que asegurasen contar con información sobre el avance o progreso del proyecto. Esta información fue analizada periódicamente para definir el cumplimiento de acciones y la obtención de resultados esperados. Finalmente, estas actividades son las que se denominan actividades de monitoreo y evaluación.

### Grafico N.º 1

## Monitoreo y evaluación



evaluación de la fase de ejecución de un proyecto.

Mientras que el monitoreo comprende actividades permanentes de levantamiento y registro ordenado de información, cuantitativa y cualitativa, del avance del proyecto; la evaluación implica actividades periódicas y selectivas de medición, análisis y calificación de la información registrada en el monitoreo, en función a los indicadores de éxito del proyecto.

El monitoreo es un proceso continuo de levantamiento de información. Este parte de un tiempo 0 ( $t_0$ ), al inicio de la ejecución del proyecto, hacia el tiempo 1 ( $t_1$ ), considerado el fin del proyecto; mientras que la evaluación se realiza por periodos en un momento determinado, previsto por los indicadores, durante la ejecución y la conclusión del proyecto.

La implementación del monitoreo y evaluación, en forma sistemática, permite controlar el avance —por medio de la comparación entre lo planeado y ejecutado—, así como aprender de los logros y fracasos. Esta, además, facilita la dirección del proyecto en la toma de decisiones sobre las necesidades de reorientación o en los ajustes necesarios para enrumbar la ejecución hacia el logro de resultados y objetivos del proyecto.

Por ello, se considera que el monitoreo y la evaluación (M&E) debe concebirse como un sistema ordenado de levantamiento de información, medición, análisis y calificación, a partir del avance y de los resultados obtenidos en un proyecto, y también del flujo de información sobre los resultados a las instancias interesadas en el proyecto. Para que el monitoreo, evaluación y flujo de información se desarrolle en un proceso sistemático, es indispensable la participación tanto de la dirección (coordinador del proyecto) como de los integrantes del equipo técnico.

## Monitoreo y Evaluación (M&E)

El sustento del monitoreo y evaluación son los indicadores definidos en el proyecto. Estos son la expresión cuantitativa de los resultados y objetivos. Así también, son denominados como la expresión de los niveles de éxito de un proyecto; por eso, comúnmente se los denomina «indicadores de éxito de un proyecto».

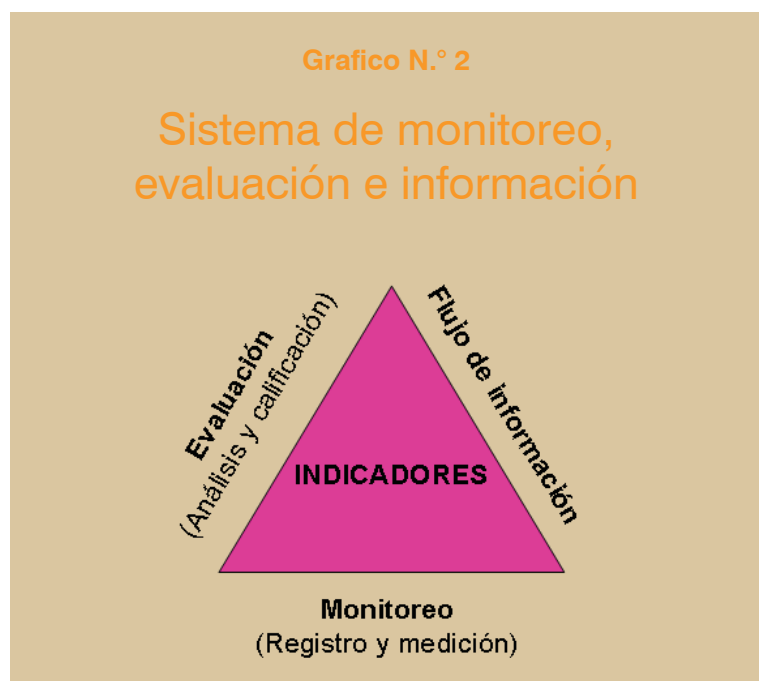
La medición de los indicadores permite calificar si el progreso de un proyecto está en la ruta del éxito o no. Para medir los indicadores, se requiere levantar y registrar información de los resultados de las actividades implementadas en la ejecución; ya que esta información será el insumo básico del análisis y la calificación de progreso o estancamiento que esté teniendo el proyecto. Todas estas actividades corresponden al monitoreo y

A partir de la experiencia del Programa, se propone definir el flujo de información del monitoreo y evaluación que incluya a las tres instancias directamente involucradas en la ejecución: la Coordinación, el equipo técnico y los empresarios(as) participantes. Por tanto, la información fluye en forma vertical «de abajo hacia arriba» en el monitoreo y viceversa en la evaluación.

De acuerdo a las características y exigencias de cada instancia involucrada, se pueden desarrollar diferentes medios de información, tales como reportes orales, informes escritos, reuniones o talleres de intercambio y socialización, entre otros.

## ¡¡IMPORTANTE!

Antes de iniciar la ejecución de un proyecto, es indispensable planificar el monitoreo y evaluación con el propósito de prever las actividades, organizar los recursos y realizar ajustes oportunamente.



## PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Como se mencionó anteriormente, la función de monitoreo y evaluación del Proyecto estuvieron bajo la responsabilidad de la coordinación entre CEASE y CODESPA. Sin embargo, en estas actividades también participaron los consultores (miembros del equipo técnico) encargados de las actividades de diagnóstico, implementación del plan de mejora, evaluación interna de avance de resultados (por parte del CEASE) y de la sistematización del proceso.

A partir de la sistematización de las actividades de monitoreo y evaluación realizadas, se propone para la implementación del monitoreo y evaluación la elaboración del Plan de Actividades de Monitoreo y Evaluación en la fase de ejecución del proyecto.

El Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E) comprende la descripción de los indicadores en los siguientes niveles: objetivo específico, resultados y actividades, fuentes de datos o verificación, metodología de recopilación de datos, frecuencia de recopilación de datos y, finalmente, designación de responsables de la ejecución de las actividades en cada uno de estos niveles.

En el cuadro N.º 2, se presenta, como ejemplo, el modelo del Plan de monitoreo y evaluación para la fase de ejecución del Proyecto.

**Cuadro N.º 2**

### Plan de Monitoreo y Evaluación de la fase de Ejecución del Proyecto

Descripción	Indicador	Fuente de datos	Metodología de recopilación de datos	Frecuencia recopilación de datos	Quién es responsable
Objetivo específico					
MYPE de confecciones de Lima Norte elevan la calidad de sus procesos de gestión administrativa y productiva	Al final del proyecto, las MYPE han obtenido la certificación de primer nivel.	Constancia de certificación por empresa certificadora	Auditoria de certificación CERPER	Una al final del proyecto.	Coordinador del proyecto

Descripción	Indicador	Fuente de datos	Metodología de recopilación de datos	Frecuencia de recopilación de datos	Quién es responsable
Resultados					
R1 PYME implementan efectivos procesos administrativos, de gestión y productivos.	R1I1 Al 8vo mes de iniciado el proyecto, las PYME definen su visión, misión y objetivos de calidad.	Documento de evaluación emitido por CEASE	Auditoria interna CEASE con auditor especialista.	Una vez, al 8vo mes de iniciado el proyecto.	Coordinador del Proyecto y Consultor externo.
	R1I2 Al 12avo mes de iniciado el proyecto, las PYME definen su matriz de procesos, control de documentos, finanzas, organización y personal, logística y principales procesos del negocio.	Documento de evaluación emitido por CEASE y empresa certificadora	Auditoria interna con auditor especialista.  Auditoria CERPER	Una vez, al 10mo mes de iniciado el proyecto.  Una vez al 12avo mes iniciado el proyecto.	Coordinador del Proyecto y CERPER
R2 PYME cuentan con adecuados mecanismos de difusión de capacidades y fortalezas a potenciales clientes de subcontrata de exportación.	R2I1 Al 13avo mes del proyecto, las PYME presentan sus fortalezas y productos en un Catálogo virtual"	Catálogo virtual.  Documentación fotográfica	Colgar el catálogo en la página web del CEASE-UCSS	Una vez, al 13avo mes del proyecto.  Documentación de antes y después por empresa.	Coordinador de l Proyecto
	R2I Al 14avo mes de iniciado el proyecto, se realiza un evento de difusión de logros del proyecto y presentación de las empresas con certificación de primer nivel.	Lista de participantes de empresas e instituciones	Organización de evento de lanzamiento	Una vez, al 14avo mes de iniciado el proyecto.	Coordinador del Proyecto

Descripción	Indicador	Fuente de datos	Metodología de recopilación de datos	Frecuencia de recopilación de datos	Quién es responsable
Actividades					
Convocatoria, evaluación y selección de empresas	Empresas inscritas	Ficha de inscripción	Eventos de difusión y sensibilización.	Una vez, concluido el 1er mes de iniciado el proyecto.	Coordinador del Proyecto
	19 empresas seleccionadas suscriben convenio de participación	Convenio de participación suscritos	Reuniones con representantes de empresas.	Una vez, concluido el 2do mes de iniciado el proyecto.	Coordinador del Proyecto.
Diagnóstico y plan de mejora	Definición de línea de base de las empresas participantes.	Documento de diagnóstico	Entrevistas y verificación en empresa.	Una vez, concluido el 3er mes de iniciado el proyecto.	Consultores del equipo técnico.
	Actividades de mejora definidas por empresa	Documento de plan de mejora.	Reunión de formulación.	Una vez, concluido el 3er mes de iniciado el proyecto.	Consultores del equipo técnico.
Implementación de plan de mejora	Número de capacitados de las empresas participantes	Lista de asistencia	Registro con suscripción de firma del participante.	Al inicio y final de cada actividad de capacitación	Consultores del equipo técnico.
	Número de visitas realizadas en las empresas participantes.	Acta de visita	Acta de visitas suscritas por consultor y empresario/a	Al término de cada visita de asesoría y coaching empresarial realizada.	Consultores del equipo técnico.
	Número de participantes en talleres de coaching	Lista de asistencia	Al final de cada taller.	Al termino de cada taller realizado.	Consultor coaching
	Satisfacción de los participantes por capacitación, asesoría y coaching	Encuesta de satisfacción	Aplicación anónima	Mensual	Coordinador del Proyecto

Los objetivos, resultados, indicadores, fuente de datos o verificación, y las actividades del Programa deben estar definidos en la matriz o marco lógico del proyecto; y, además, se deberán considerar para la identificación y definición de la metodología, para la frecuencia en la recopilación de los datos, así como para la designación de los responsables.

En el modelo presentado, se sugieren indicadores para cada tipo de actividad; ya que estos facilitarían el monitoreo (levantamiento de datos) para realizar evaluaciones periódicas (mensuales, bimensuales o trimestrales) del cumplimiento de actividades y del avance de resultados.

Asimismo, se propone considerar un plan de actividades de información del Proyecto, que asegure el flujo de información oportuna y adecuada a cada una de las instancias interesadas. Se propone, a manera de ejemplo, el siguiente formato.

**Cuadro N.º 3**

**Formato de plan de flujo de información de monitoreo y evaluación de un proyecto**

Descripción	Medio	Responsable de emisión	Instancia de recepción	Período
Objetivos específicos	Informe final	Coordinador	Coordinador y otros involucrados en la gestión del proyecto	Concluida la ejecución del proyecto.
Resultados	Informes de avance	Coordinador	Coordinador	Trimestral
	Reuniones o talleres	Coordinación	Empresarios/as participantes	Trimestral
Actividades	Reportes	Consultores	Coordinador	Mensual

En la elaboración del Plan de información, es importante definir los momentos críticos del proceso de ejecución y del avance de resultados. Por ejemplo, es importante definir una actividad de información para los empresarios(as) participantes y, de ese modo, socializar los resultados del diagnóstico o línea de base.

## ORGANIZACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

A partir de los resultados y de las lecciones aprendidas en la sistematización del Proyecto, se identificaron dos actividades de organización para la ejecución del monitoreo y evaluación (M&E):

- La distribución de los recursos materiales y humanos.
- La designación de actividades y responsabilidades de M&E al coordinador y al equipo técnico del proyecto.

### Distribución de los recursos materiales y humanos

Si bien, en la mayoría de los proyectos, se reconoce la importancia del monitoreo y evaluación para administrar eficientemente el progreso y los resultados en su fase de ejecución, pocos son los presupuestos de proyectos en los que se definen o expliciten los recursos necesarios para cubrir los requerimientos de este tipo de actividades.



Por ello, se propone prever los recursos (materiales, económicos y humanos) que permitan cubrir los requerimientos para realizar el monitoreo y la evaluación. Es decir, se debe considerar que las acciones de monitoreo son realizadas frecuentemente por el responsable y el equipo del proyecto; mientras que las actividades de evaluación (inicial, medio término y final) son realizadas por consultores internos o externos al proyecto. En ambas actividades, es indispensable prever los recursos suficientes durante la fase de la formulación del proyecto.

En este tipo de proyectos, los recursos requeridos identificados son los siguientes:

- Materiales: fichas de registros, documentos, formatos para el levantamiento de información.
- Coordinador y equipo técnico: seleccionados para el levantamiento y registro de información, el procesamiento, el análisis y para la calificación de la información.

### Designación de actividades y responsabilidades de M&E

Después del Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E) de la fase de ejecución de la Acción, es importante preparar instrumentos e instruir al equipo técnico que participará en la realización de las actividades. En el siguiente cuadro, se proponen las actividades de monitoreo y evaluación de la coordinación y del equipo técnico de un proyecto.

**Cuadro N.º 4**

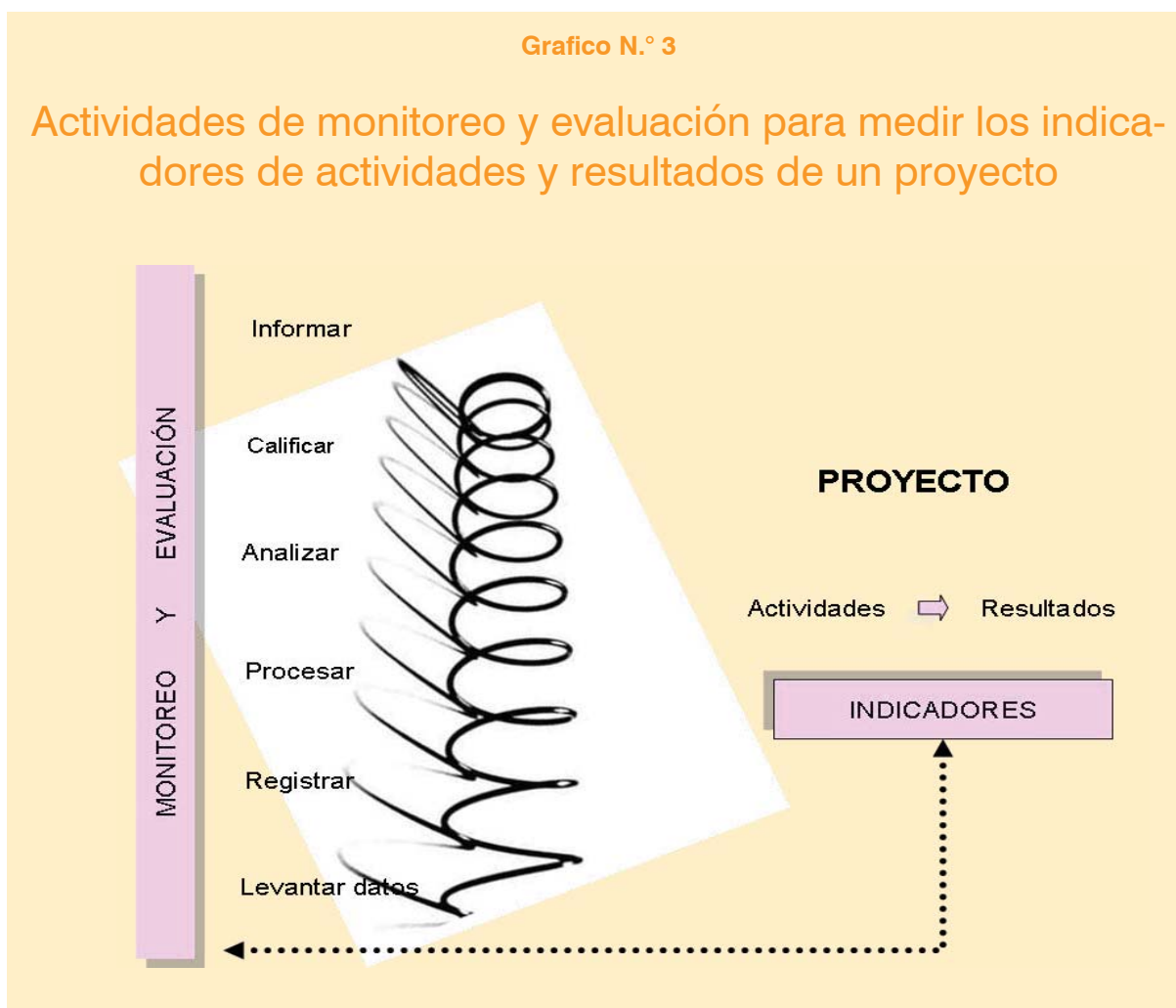
### Actividades de monitoreo y evaluación en la fase de ejecución de un proyecto

Función		Actividades de monitoreo y evaluación
Coordinador del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de monitoreo y evaluación de la fase de ejecución del Proyecto.</li> <li>• Diseñar los instrumentos de registro e instructivos para el levantamiento de información.</li> <li>• Capacitar al equipo técnico en las actividades de monitoreo y evaluación.</li> <li>• Supervisar la realización de actividades de monitoreo de los consultores del equipo técnico.</li> <li>• Verificar el llenado correcto de los instrumentos de registros definidos para cada tipo de actividad en la ejecución del Proyecto.</li> <li>• Elaborar los informes de evaluación de actividades y avance de logros a nivel de resultados y objetivos del Proyecto.</li> <li>• Organizar y realizar actividades de información del monitoreo y evaluación con las instancias previstas.</li> </ul>
Equipo Técnico	Convocatoria, evaluación y selección de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el registro de las empresas convocadas por el Proyecto.</li> <li>• Participar en la revisión del documento de convenio con los representantes de empresas seleccionadas para su suscripción por la Coordinación del Proyecto.</li> <li>• Elaborar el reporte de registros y actividades adjuntando los documentos de registros llenados en forma correcta y entregar a la Coordinación del Proyecto.</li> </ul>
	Diagnóstico y plan de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar información de las empresas seleccionadas en la ficha CERPER.</li> <li>• Elaborar el plan de mejora para cada empresa teniendo como base el Plan de Mejora general previsto en el Proyecto.</li> <li>• Elaborar el reporte de registros y actividades adjuntando los documentos llenados en forma correcta y entregar a la Coordinación del Proyecto.</li> </ul>
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el registro de asistencia en cada actividad de capacitación.</li> <li>• Elaborar reporte mensual de asistencia y resultado de actividad de capacitación.</li> </ul>
	Asesoría y Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y suscribir conjuntamente con el empresario/a el acta de visita por asesoría.</li> <li>• Realizar el registro de talleres de coaching.</li> <li>• Elaborar el reporte mensual de actividades y resultados.</li> </ul>

Tras designar las actividades y responsabilidades del equipo técnico, es importante destinar un tiempo necesario para la preparación de los miembros del equipo en el proceso de monitoreo y evaluación, así como en el manejo de los instrumentos de registros, procesamiento y análisis. Esta preparación minimizará los riesgos de errores en la información levantada; por eso, se ha considerado que el diseño de estos instrumentos se complemente con instructivos y un protocolo de procedimientos.

## ACTIVIDADES DE MONITOREO, EVALUACIÓN E INFORMACIÓN

En función del M&E y del Plan de Información, se realizan las acciones de monitoreo y evaluación de actividades, y se verifica el avance de resultados que corresponde a la fase de ejecución del proyecto. En el Grafico 3, se señalan las principales actividades que se propone realizar, tanto para el monitoreo y evaluación de las actividades como para visualizar el avance de los resultados.



Como se puede observar, en el Grafico —probable base para un posterior Programa similar al de la experiencia— se establece que el monitoreo debe efectuarse en la fase de ejecución, y que las evaluaciones deben realizarse en el momento inicial y a medio término. La evaluación final del proyecto, en efecto, no es una actividad considerada en la fase de ejecución.

## Monitoreo y evaluación de actividades

Las actividades del proyecto que deben ser monitoreadas son las siguientes:

- Convocatoria, evaluación y selección de empresas participantes.
- Diagnóstico y Plan de mejora.
- Capacitación.
- Asesoría y *coaching* empresarial.

A continuación, se exponen algunas pautas e instrumentos para la realización del monitoreo y la evaluación de las actividades propuestas en la ejecución del proyecto.

### Pautas e instrumentos de M&E en la convocatoria, evaluación y selección de empresas

Indicadores	Instrumentos de registro	Pautas de procedimiento
Empresas inscritas	Ficha de inscripción	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aplicar la ficha a los empresarios(as) que solicitan su participación.</li> <li>Distribuir la ficha a cada empresario(a) para que reconozcan la información solicitada.</li> <li>Solicitar una entrevista para levantar la información consignada en la ficha.</li> <li>Realizar la verificación <i>in situ</i> de la información de la empresa.</li> <li>Revisar las fichas para asegurar su correcto llenado.</li> <li>Elaborar el reporte o informe sobre los resultados de la inscripción y adjuntar las fichas.</li> </ol>
19 empresas seleccionadas suscriben convenio de participación	Convenio de participación suscrito	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisar y analizar el contenido del documento del convenio con el empresario(a).</li> <li>Llenar el convenio de participación con la información del empresario(a).</li> <li>Tramitar la firma del convenio por la Coordinación y el empresario(a).</li> <li>Elaborar el reporte o informe sobre los resultados de suscripción de convenios.</li> </ol>

## Pautas e instrumentos de M&E en el diagnóstico y elaboración del plan de mejora

Indicadores	Instrumentos de registro	Pautas de procedimiento
Definición de la línea de base de las empresas participantes	Ficha CERPER  Fotografías de las empresas	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar con cada empresario(a) las visitas de levantamiento de información inicial en la empresa.</li> <li>b. Levantar información de la calidad en la gestión administrativa y productiva de la empresa.</li> <li>c. Registrar la información en la ficha CERPER.</li> <li>d. Tomar fotos de los ambientes de la empresa para mostrar las evidencias de la línea de base.</li> <li>e. Analizar y calificar la información registrada utilizando los criterios de calificación de la ficha CERPER.</li> <li>f. Elaborar la línea de base de la empresa, comparando la calificación de la información analizada y los parámetros de CERPER.</li> <li>g. Elaborar un reporte gráfico y fotográfico del perfil de las empresas a partir de la línea de base de cada una de ellas.</li> </ol>
Actividades de mejora definidas por empresa	Documento: Plan de mejora	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Registrar información de las actividades de capacitación, visitas de asesoría y <i>coaching</i> en el formato <i>Plan de mejora y visitas</i>.</li> <li>b. Elaborar el reporte consolidado del Plan de Mejora y Visitas.</li> </ol>

## Pautas e instrumentos de M&E de actividades de capacitación, asesoría y *coaching* empresarial

Indicadores	Instrumentos de registro	Pautas de procedimiento
Número de capacitados de las empresas participantes	Lista de asistencia de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Verificar la asistencia de los participantes al inicio de cada una de las sesiones de la capacitación.</li> <li>b. Registrar la asistencia de los participantes y suscribir con firmas, utilizando el formato <i>Lista de asistencia de curso o taller</i>.</li> <li>c. Elaborar un reporte por actividad de capacitación.</li> </ol>
Número de visitas realizadas en las empresas participantes.	Acta de visita	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Recoger información verbal sobre el cumplimiento de acuerdos.</li> <li>b. Registrar en el instrumento <i>Acta de visita</i> la información generada en la asesoría y <i>coaching</i> en cada visita.</li> <li>c. Registrar información de las actas de visitas en el formato <i>Lista de chequeo inicial y avances de mejoras</i>.</li> <li>d. Elaborar un reporte mensual de avances de mejoras.</li> </ol>
Número de participantes en talleres de <i>coaching</i>	Lista de asistencia de <i>coaching</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Verificar la asistencia de los participantes al inicio de cada una de las sesiones de <i>coaching</i> grupal.</li> <li>b. Registrar la asistencia de los participantes y suscribirla con firmas, utilizando el formato <i>Lista de asistencia de curso o taller</i>.</li> <li>c. Elaborar un reporte por cada actividad de <i>coaching</i>.</li> </ol>
Satisfacción de los participantes por capacitación, asesoría y <i>coaching</i>	Encuesta de satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Levantar información aplicando la encuesta de opinión al finalizar cada actividad de capacitación.</li> <li>b. Levantar información de la satisfacción de asesoría y <i>coaching</i> en la empresa cada mes.</li> <li>c. Calificar el nivel de calificación por actividad.</li> <li>d. Elaborar el reporte de satisfacción.</li> </ol>
Número de horas de atención por empresa	Reporte	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar los registros de asistencia a las actividades de capacitación por empresa.</li> <li>b. Contabilizar el número de horas de capacitación, asesoría y <i>coaching</i> recibidos en cada empresa.</li> <li>c. Elaborar un cuadro consolidado de horas de atención, utilizando el formato <i>Cuadro consolidado de horas de atención</i></li> </ol>

En el Anexo 5, Instrumentos de Monitoreo y Evaluación, se presentan los instrumentos de registro, de procesamiento e informes en el monitoreo y evaluación de las actividades de capacitación, y de asesoría y *coaching*, propuesta en el Plan de Mejoras.

## Evaluación de resultados

En la fase de ejecución, se ha considerado dos tipos de evaluación:

- Evaluación inicial o línea de base.
- Evaluación de medio término.

Las evaluaciones, inicial y trimestral, deben ser realizadas por el responsable de la coordinación del proyecto; mientras que la evaluación de medio término requiere de la contratación de un consultor externo.

A continuación, se describen algunas pautas básicas de procedimiento para los tres tipos de evaluación.

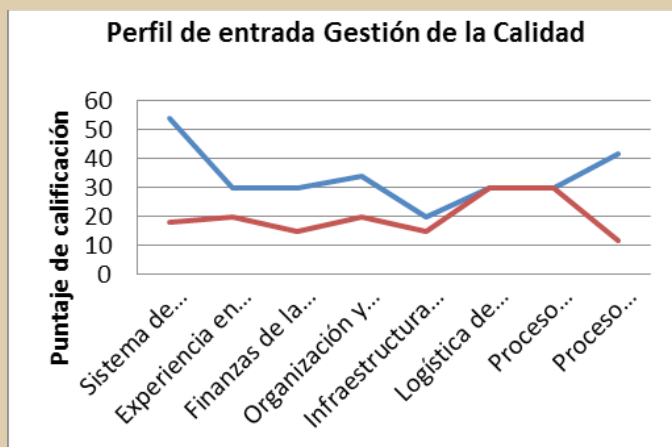
### Evaluación inicial o línea de base

La línea de base es la primera medición de todos los indicadores contemplados en un proyecto; en consecuencia, esta permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas.

En proyectos similares al de la experiencia sistematizada, se ha propuesto asumir como indicadores de calidad en la gestión administrativa y productiva de las MYPE a aquellos definidos en la evaluación para la certificación CERPER.

Grafico N.º 4

### Línea de base de una empresa según los indicadores de calidad en la gestión administrativa y productiva



En el Grafico N.º 4, se presenta, como ejemplo, la evaluación de base establecida de una empresa participante en el Proyecto, a partir de los ocho indicadores (criterios de calificación) definidos por CERPER para la certificación de primer nivel.

Para realizar la evaluación de base, se propone analizar y calificar la información levantada y procesada en el diagnóstico de las empresas antes de iniciar la intervención para la implementación de mejoras.

En la calificación, se deberá considerar el puntaje máximo establecido en cada criterio como parámetro para calcular el nivel inicial alcanzado por la empresa antes de la intervención. A continuación, se presenta la línea de base de la empresa, presentada en el Grafico 4, en la modalidad de cuadro comparativo.

Cuadro N.º 5

### Línea de base en porcentaje según el puntaje obtenido por criterio de calificación

N.º	Criterios de calificación	Puntaje máximo	Puntaje inicial	Porcentaje de base
1	Sistema de gestión de la calidad	54	18	6,66%
2	Experiencia en el rubro	30	20	7,40%
3	Finanzas de la empresa	30	15	5,55%
4	Organización y personal de la empresa	34	20	7,41%
5	Infraestructura de la empresa	20	15	5,55%
6	Logística de entrada	30	30	11,11%
7	Proceso logístico complementario	30	30	11,11%
8	Proceso principal del negocio	42	12	4,44%
	<b>Puntaje Total</b>	<b>240</b>	<b>160</b>	<b>59,23%</b>

Fuente: Informe de Pre-auditoria (CERPER) varias. CEASE

#### Evaluación de medio término o avance de resultados

La evaluación de medio término, o avance de resultados, permite detectar a tiempo aquellos problemas internos o externos que puedan estar atrapando el proyecto. Además, implica obtener información válida y confiable con el fin de emitir un juicio de valor en relación a lo evaluado para así poder alcanzar recomendaciones que incidan en el futuro inmediato y mediato del proyecto. Asimismo, conlleva a mejorar el proceso en todos sus componentes.

Este tipo de evaluación, durante la ejecución del proyecto, puede realizarse para medir el avance de todos los indicadores de resultados y objetivos específicos, previstos en el proyecto. Sin embargo, para realizar este tipo de evaluación, se sugiere la contratación de un consultor externo experimentado, que garantice la efectividad y objetividad.

En la experiencia, se puede considerar —como una evaluación de avance de resultados— la pre-auditoria CERPER, realizada al octavo mes desde la iniciación del Programa. Esta evaluación fue realizada por un consultor externo para medir el avance del resultado esperado en el Programa «MYPES implementan procesos efectivos en la administración, gestión y producción», expresado en los indicadores:

- Al octavo mes de iniciado el Programa, las MYPES definen su visión, misión y objetivos de calidad.
- Al décimo segundo mes de iniciado el proyecto, las MYPES definen su matriz de procesos, control de documentos, finanzas, organización y personal, logística y sus principales procesos en el negocio.

En el cuadro N.º 6, se muestra, como ejemplo, los resultados obtenidos en la medición de los indicadores en cada una de las empresas auditadas.

Cuadro N.º 6

### Porcentaje promedio de avance de resultados según criterios de calificación CERPER

Criterios de Calificación	Máximo	PROMEDIO	% PROMEDIO
Sistema de Gestión de Calidad	54	25.60	47,41
Experiencia	30	23.47	78,23
Finanzas	30	14.60	48,67
Organización y personal de la empresa	34	13.77	40,50
Infraestructura de la empresa	20	10.77	53,85
Logística de Entrada	30	22.33	74,43
Proceso Logístico Complementario	30	0.80	2,67
Proceso Principal del Negocio	42	24.20	57,62

Fuente: Informe de Pre-auditoria (CERPER) varias. CEASE

A partir de los resultados de la medición realizada en la evaluación en la experiencia, se emitieron recomendaciones de mejora, tales como las siguientes:

No se cuenta con evidencias de comunicaciones. Por eso, se recomienda trabajar con murales que, para el momento de la auditoria, evidencien los comunicados. Además, estas comunicaciones se deben ir almacenando para que se pueda tener evidencias.

Ninguna MYPE pudo evidenciar un plan formal. En consecuencia, se sugiere indicar con ejemplos cómo podría sustentarse con registros. Para esto, se puede trabajar un cuaderno en el que se proyecte la producción con la finalidad de que se pueda realizar un seguimiento.

Aunque estas se encuentran definidas, no se tienen metas establecidas. Las metas no se adecúan a las formulas, es decir, no hay congruencia entre el objetivo y la formula, además no existen datos. Se otorga un puntaje debido a la interpretación que se da al criterio; por eso, debe trabajarse este punto como uno de los más débiles.

A partir de las recomendaciones emitidas en el informe de evaluación, los responsables de la ejecución de la Acción reorientaron recursos, ampliaron y focalizaron actividades de asesoría y capacitación con el propósito de superar los déficits de información y de las limitadas acciones de implementación de mejoras con menores niveles de éxito alcanzado.



## ANEXOS

### ANEXO N.º 1

Instrumentos del Módulo 1:  
Convocatoria, evaluación y selección de las MYPE

#### 1.1. Solicitud de Participación

<p style="text-align: center;"><b>SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN</b></p> <p>Lima, xxxxxxxx</p> <p>Señores</p> <p>CEASE</p> <p>Por medio de la presente, yo, Juan Pérez Aguilar, con DNI 06643462, representante legal de la empresa XXXXX, manifiesto el interés para participar con mi empresa en el Programa Fortalecimiento de Empresas Líderes del Sector Confecciones del XXXX al XXX, para lo cual adjunto a la presente la Ficha de Inscripción con información fidedigna de mi empresa.</p> <p>Quedo a la espera de su respuesta de aceptación.</p> <p>Atentamente,</p>
---

1.2. Ficha de Inscripción

FICHA DE INSCRIPCIÓN

Razón social:					
Actividad:					
RUC: <input type="text"/>					
Dirección:	Av./Jr./Calle	N.º	Distrito	Provincia	Departamento
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>	Fax:	<input type="text"/>	Celular: <input type="text"/>	
	Email: <input type="text"/>				
Nombre del empresario(a)					
Edad ( )	Nivel de instrucción:				
	Sin instrucción ( )		Primaria ( )		
	Secundaria ( )		Superior técnica ( )		
	Superior universitaria ( )				
	Capacitación técnica productiva ( )				
Experiencia de capacitación:					
a) Gestión empresarial ( )			d) Finanzas ( )		
b) Costos ( )			e) Administración de Personal ( )		
c) Marketing ( )			f) Producción ( )		
g) Otros (especificar) ( )					
Tiempo de funcionamiento de la empresa: ( )					
Licencia de funcionamiento municipal: SI ( ) NO ( )					
Cantidad de máquinas: ( )					
Cantidad de trabajadores: ( )					
Cantidad trabajadores en planilla: ( )					
N.º de trabajadores: ( )					
Hombres: ( )			Mujeres: ( )		

### 1.3. Convenio de Participación

#### CONVENIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS LÍDERES DE CONFECCIONES DE XXXXXXXX ENTRE LA EMPRESA XXXXXXXX Y EL CEASE-UCSS

El presente convenio lo suscriben, de una parte, la empresa XXXXXX, con RUC XXXXXXXXXXX, a través de su representante XXXXXXXXXXX, con DNI XXXXXXXXXXXXX y dirección legal en XXXXXXXXXXX del distrito de XXXXXX y provincia de XXXXXXXX; y, de la otra parte, el CEASE-UCSS, con RUC XXXXXXXXXXXXXXXXXXX, a través de su representante Cesar Villar XXXXX, con DNI N.º XXXXXXXXXXXXX y dirección legal en XXXXXXXXXXXXXXXXXXX del distrito de XXXXXXXX y provincia de XXXXXXXXXXXXX, con la finalidad de definir la participación en el Programa Fortalecimiento de Empresas Líderes de XXXXXXXXXXX, en los términos siguientes:

#### 1. OBJETIVO

Elevar la calidad en los procesos de la gestión administrativa y productiva de la empresa XXXXXX, a través de la implementación del Programa Fortalecimiento de Empresas Líderes del Subsector Confecciones de XXXXXXXXXXX.

#### 2. ACTIVIDADES

- 2.1. Realización del diagnóstico de línea de base de la empresa.
- 2.2. Elaboración y aprobación del plan de mejora de la empresa.
- 2.3. Realización de actividades de capacitación en el marco del plan de mejora de la empresa.
- 2.4. Realización de actividades de asesoría y acompañamiento empresarial en el marco del plan de mejora de la empresa.
- 2.5. Realización de actividades complementarias en función del avance de la implementación del plan de mejora.
- 2.6. Evaluación interna de la calidad de la gestión administrativa y productiva por parte del CEASE-UCSS.
- 2.7. Auditoria de evaluación para la certificación CERPER de la empresa.
- 2.8. Realización de Talleres de Liderazgo e Intercambio y de Socialización de experiencias.

#### 3. COMPROMISOS

##### 3.1. De la empresa XXXXXXXX:

- a) Suscribir el convenio por el representante legal y aportar el monto acordado.
- b) Designar a las personas que participaran directamente en el Programa.
- c) Brindar información fidedigna y oportuna sobre la empresa para la elaboración del diagnóstico de línea de base.
- d) Revisar y aprobar el plan de mejora de la empresa, suscribiéndolo conjuntamente con el asesor del CEASE.

## ANEXO N.º 2

### Instrumentos del Módulo 2: Diagnóstico y Plan de Mejora

#### 2.1. Ficha de Solicitud CERPER

##### Datos Generales

Institución Vinculada			
Nombre del Consultor			
Fecha de la Auditoría			

##### Datos de la Empresa

##### A. Información general

Ítem	Data de la Empresa	
Razón Social / Nombre persona natural		
Registro del Contribuyente RUC		
N.º de Licencia de Funcionamiento		
Teléfono		
Fax		
Correo electrónico		
Representante legal		

##### B. Tipo de empresa

Código CIU			
Descripción			

##### C. Ámbito de la certificación:

Ámbito de Operación de la Empresa		
Diseño		
Producción		
Comercialización		
Entrega		
Servicio postventa		

D. Modalidad de operación comercial

Directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mayorista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minorista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Dirección Principal de la Empresa

Ítem	Descripción Completa
Calle, Jirón o Avenida	<input type="text"/>
Número	<input type="text"/>
Manzana-Lote	<input type="text"/>
Urbanización	<input type="text"/>
Centro Poblado	<input type="text"/>
Distrito	<input type="text"/>
Provincia	<input type="text"/>
Departamento	<input type="text"/>

F. Principales directivos de la empresa

Nombre	Cargo	Profesión
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

G. Horario de trabajo de la empresa

Turnos	Marcar con «x»	Horarios
1 turno	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>



J. Volumen aproximado de ventas mensuales

Hasta 250 US\$	
De 251 a 500 US\$	
De 501 a 1,500 US\$	
De 1,501 a 2,500 US\$	

De 2,501 a 5,000 US\$	
De 5,001 a 10,000 US\$	
De 10,001 a 20,000 US\$	
Más de 20,000 US\$	

K. Observaciones generales sobre la información referencial

Observaciones del consultor

Cuestionario

1. Sistema de Gestión de Calidad

a. Visión y Misión

a.1. Tiene definida su Visión

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>


a.2. Tiene definida su Misión

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>


a.3. Su Visión y Misión ha sido comunicada y entendida en todo la organización.

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### b. Política de Calidad

b.1. Tiene definida su Política de Calidad

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>


b.2. Tiene definidos sus Objetivos de Calidad

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>


b.3. Su Política de Calidad y objetivos de Calidad han sido comunicados y entendidos en toda la organización.

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### c. Mapa de Procesos

c.1. Tiene definido y estructurado su Mapa de Procesos

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### d. Control de Documentos

d.1. Cuenta con un sistema documentario controlado

Marcar con una «x»

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### e. Control de Registros

e.1 Cuenta con un sistema para el control, identificación y almacenamiento de sus registros para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos de la norma.

Marcar con una «x»



Sí	
No	

## f. Comunicación Interna

f.1 Cuenta con un sistema de comunicación apropiada en la organización.

Marcar con una «X»

Sí	
No	

## 2. Experiencia en el Rubro

a. Indicar los tipos de producto o servicio que ofrece y la experiencia que posee como productor o comercializador de estos rubros.

Nº	Producto o Servicio	Tiempo en años
1		
2		
3		
4		
5		

b. Registrar información de sus 5 principales clientes, indicando el producto o servicio que suministra.

Presentar la copia de algún comprobante de venta representativo de la duración e intensidad de las relaciones comerciales con cada uno de ellos. Indicar el tipo de comprobante presentado: Factura (F), Boleta (B), Guía de Remisión (G) o Certificado (C) al registrar el código del documento.

N.º	Cliente	Producto o Servicio	Tiempo en años	Comprobante
1				
2				
3				
4				
5				

c. Enumerar los 5 principales proveedores de la empresa, indicando el principal producto o servicio que les suministra.

Presentar la copia de algún comprobante de venta representativo de la duración e intensidad de las relaciones comerciales con cada uno de ellos. Indicar el tipo de comprobante presentado: Factura (F), Boleta (B), Guía de Remisión (G) o Recibo de Honorarios Profesionales (H) al registrar el código del documento.

Nº	Proveedor	Producto/Servicio	Comprobante
1			
2			
3			
4			
5			

Observaciones del Consultor

### 3. Finanzas de la empresa

#### a. Régimen tributario

Marcar con una «x» en el régimen tributario al que está sujeta la empresa.

General	<input type="checkbox"/>
Especial	<input type="checkbox"/>
RUS	<input type="checkbox"/>

#### b. Crédito de la empresa

Indicar si actualmente la empresa utiliza los sistemas formales de crédito, incluyendo el crédito de proveedores. Marcar con una «x» donde corresponda.

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Observaciones del Auditor	

#### c. Indicar qué instituciones le han otorgado crédito durante los últimos 2 años.

Institución	Monto	¿Está vigente el crédito?		Fecha del último pago
		Sí	No	

d. Indicar las principales instituciones financieras con las que tiene cuenta de ahorros y/o cuenta corriente.

Institución financiera	Agencia	Tipo de Cuenta	Moneda	Asesor financiero	Teléfono Anexo
Leyenda	Tipo de Cuenta	CA	Cuenta de Ahorros		
		CC	Cuenta Corriente		
		FM	Fondos Mutuos		
	Moneda	MN	Moneda Nacional		
		ME	Moneda Extranjera		

Observaciones del Consultor	

e. Contabilidad financiera

La empresa realiza análisis en forma regular de los resultados que le provee su sistema contable. Si la respuesta es afirmativa, marcar con una «x» donde corresponda para explicar la calidad de información contable generada.

Sí	No	Calidad de la información contable	
		Balance y G & P analizados	
		Otros registros contables analizados	
		Estudios de costos	

f. Evaluación Crediticia

La empresa posee una trayectoria crediticia que asegura su confiabilidad en los negocios que emprende. Marque la opción a la que mejor se ajusta la situación de la empresa en este aspecto con una «x»:

No hay historia crediticia en la central de riesgo autorizada consultada	
Muestra una excelente trayectoria de buen pagador	
Muestra una aceptable trayectoria de buen pagador	
Muestra buena trayectoria pero posee un alto endeudamiento	
Tiene registros de protestos o similares en los últimos dos años	
La empresa está envuelta en problemas judiciales por deudas	

Observaciones del Consultor	

#### 4. Organización y personal de la empresa

##### a. Licencia Municipal de Funcionamiento.

La empresa posee una licencia municipal de funcionamiento acorde al giro principal del negocio.

La licencia municipal de funcionamiento está vigente	
La licencia municipal que posee es provisional	
La licencia municipal de funcionamiento está en trámite	
La licencia municipal de funcionamiento no está vigente	
No posee licencia municipal de funcionamiento	

Observaciones del Consultor	

##### b. Representante legal

La empresa posee un representante legal o titular formalmente designado y cuya autoridad está inscrita en los Registros Públicos. Si la respuesta es afirmativa, incluya toda la información allí solicitada.

Sí		Nombre de la Persona	
No		Posición en la Empresa	
		Fecha del Poder	
		Partida Electrónica	

##### c. Funciones del personal

Las funciones o responsabilidades del personal de la empresa se encuentran adecuadamente definidas para la complejidad de la organización. Marcar con una «x» donde corresponda.

Sí	
Parcialmente definidas	
Escasamente definidas	
No	

En caso de estar definidas las funciones, indique cómo la empresa ha establecido esto (documentos existentes) marcando una «x» en las líneas donde corresponda.

Documento	
Memorandos	
Manual de Funciones	
Manual de Procesos	
Manual de Calidad	

Observaciones del Consultor	

d. Organigrama

Indicar si la empresa posee un organigrama actualizado que defina los niveles jerárquicos y de control. Marcar con una «x» donde corresponda.

Sí	
No	

e. Selección de Personal

Para el proceso de selección de personal, indique si los requisitos que debe cumplir el personal están definidos en algún documento.

Sí	
Parcialmente definidos	
Escasamente definidos	
No	

En caso de estar definidos los requisitos, marque con una «x» en el siguiente recuadro. Puede haber más de una marca en el recuadro.

Documento	
Memorandos	
Perfil de Personal	
Manual de Calidad	
Manual de Procesos	

f. Indicar cómo asegura la empresa que los requisitos establecidos para el personal a seleccionar se cumplan. Marcar con una «x» donde corresponda.

Mediante referencias personales	
Exigiendo certificados y/o constancias de trabajo	
Tomando una prueba escrita	
Realizando una entrevista personal	
Realizando prueba de habilidad	

Observaciones del Consultor	

g. Registros de Personal

Indicar si la empresa mantiene un registro de su personal. Marcar con una «x» donde corresponda.

Sí	
No	

En caso afirmativo, indicar (marcando con una «X» en las líneas donde corresponda) qué datos son los que se registran.

Datos	
Datos generales del personal	
Información familiar	
Experiencia laboral	
Capacitación recibida	
Observaciones del Consultor	

## 5. Infraestructura de la empresa

### a. Propiedad de Inmuebles

Indicar la propiedad de los inmuebles que ocupa. Asimismo, indicar el uso al que se destina utilizando una o más de las siguientes siglas: (O) Oficina, (P) Planta de Producción, (A) Almacén o (L) Local Comercial

Dirección	Alquilado	Propio		Área en m <sup>2</sup>	Uso del Inmueble
		Empresa	Familiar		

Observaciones del Consultor	

### b. Maquinaria y Equipo

Detallar la maquinaria y equipo más importantes que son utilizados por la empresa.

Cantidad	Descripción	Marca	Modelo	Año de Adquisición

Observaciones del Consultor	

c. Vehículos.

Indicar los vehículos de transporte de los que dispone la empresa.

Marca	Modelo	Año	Propio		Subcontratado
			Empresa	Familiar	

d. Sistemas de Comunicación

Detallar los tipos de sistemas de comunicación y transmisión de datos utilizados. Marcar con una «X» en donde corresponda.

Sistema		Sistema	
Línea dedicada para Internet		Fax	
Telefonía fija		Página Web	
Telefonía celular		Correo electrónico	
Radio		Otros	

## 6. Logística de Entrada

### a. Gestión de proveedores

#### a.1 Selección de proveedores

La empresa realiza una selección de los proveedores críticos para su actividad principal.

Si la respuesta es afirmativa, marcar con una «x» para indicar los criterios utilizados en la selección. Puede marcar más de un criterio.

Sí		Marcar con una «x» en los criterios utilizados	Precio	
No			Oportunidad de entrega	
			Calidad	
			Crédito	
			Experiencia en el rubro	
			Otros	

### a. Evaluación de proveedores

La empresa realiza una evaluación regular de los proveedores críticos para su actividad principal.

Si la respuesta es afirmativa, marcar con una «x» para indicar la frecuencia con la que realiza la evaluación.

Sí	<input type="checkbox"/>	Marcar con una «x» la frecuencia utilizada	Anual	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>		Semestral	<input type="checkbox"/>
			Trimestral	<input type="checkbox"/>
			Mensual	<input type="checkbox"/>

### b. Registro de proveedores

La empresa mantiene un registro de los proveedores críticos de su actividad principal. Si la respuesta es afirmativa, marcar con una «x» para indicar el medio principal utilizado para el registro.

Sí	<input type="checkbox"/>	Marcar con una «x» el medio principal utilizado.	Archivo electrónico	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>		Archivo físico	<input type="checkbox"/>
			Otros documentos	<input type="checkbox"/>

Especificar si se usan otros documentos	

## 7. Proceso Logístico Complementario

### a. Gestión de Almacenes

#### a.1 Especificaciones MP + I

La empresa ha definido las especificaciones de las materias primas e insumos fundamentales para la operación del negocio en una ficha técnica. Marcar con una «x» donde corresponda.

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Observaciones del Consultor	



## 8. Proceso Principal del Negocio

### a. Propiedad del cliente

La empresa ha definido un sistema de identificación, verificación y protección a los bienes que son propiedad del cliente. Si la respuesta es afirmativa, marque una «X».

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Observaciones del Consultor	<input type="text"/>
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

### b. Especificación del proceso

La empresa ha definido su proceso principal en un flujo grama. Si la respuesta es afirmativa, marque una «X».

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### c. Comunicación con el Cliente

La empresa ha establecido pautas para la comunicación con su cliente. Si la respuesta es afirmativa, marque una «X».

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### c. Plan de Producción

La empresa posee un plan de producción u operaciones que le permite administrar el uso de los recursos operativos eficientemente. Si la respuesta es afirmativa, marque una «x» en cada bloque donde corresponda. Puede haber más de una marca por bloque.

					A
Sí	<input type="checkbox"/>	Marcar una «x» donde corresponda.	Plan Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>		Plan Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Plan Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Plan diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### e. Instrucciones de Trabajo

La empresa posee instrucciones de trabajo que le permita desarrollar su trabajo. Marcar una «x» donde corresponda.

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### f. Aseguramiento de calidad

La empresa tiene responsabilidades definidas de su proceso principal. Marcar una «x» donde corresponda.

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### g. Control de PT

La empresa posee un proceso de control de la calidad de su producto principal. Si la respuesta es afirmativa, marque una «x».

					A
Sí	<input type="checkbox"/>	Marcar una «x» donde corresponda.	Hay registros del control de producto terminado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>		Hay registros de mermas y desperdicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones del Consultor		<input type="text"/>			
		<input type="text"/>			
		<input type="text"/>			

## 2.2. Criterios de calificación, puntaje máximo y porcentaje de la Certificación Nivel 1 CERPER

**NIVEL I**

Criterio de Calificación		Puntaje	Porcentaje
<b>1</b>	<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>	<b>54</b>	<b>20.00</b>
a	Visión y Misión	9	3.33
	a.1 Definición de Misión	3	1.11
	a.2 Definición de Visión	3	1.11
	a.3 Visión y Misión: comunicación y entendimiento	3	1.11
b	Política de Calidad	9	3.33
	b.1 Definición de su Política de Calidad	3	1.11
	b.2 Definición de sus Objetivos de Calidad	3	1.11
	b.3 Comunicación y publicación de su política y Objetivos de Calidad	3	1.11
c	Mapa de Procesos	9	3.33
	c.1 Elaborar Mapa de Procesos	9	3.33
d	Control de Documentos	9	3.33
	d.1 Manejo documentario adecuado	9	3.33
e	Control de Registros	9	3.33
	e.1 Manejo de Registros adecuado	9	3.33
f	Comunicación Interna	9	3.33
	f.1	9	3.33
<b>2</b>	<b>Experiencia</b>	<b>30</b>	<b>11.11</b>
	Experiencia en el rubro	30	11.11
	a Productos o servicios que ofrece y experiencia	10	3.70
	b Principales clientes	10	3.70
	c Proveedores de la empresa	10	3.70
<b>3</b>	<b>Finanzas</b>	<b>30</b>	<b>11.11</b>
	Finanzas de la Empresa	30	11.11
	a Régimen tributario	5	1.85
	b Crédito de la empresa	5	1.85
	c Instituciones que le han otorgado crédito	5	1.85
	d Instituciones financieras donde la empresa posee cuentas	5	1.85
	f Uso de la contabilidad financiera	5	1.85
	g Evaluación Crediticia	5	1.85

<b>4</b>	<b>Organización y personal de la empresa</b>	<b>34</b>	<b>12.59</b>
	Organización y personal de la empresa	34	12.59
	a Licencia Municipal de Funcionamiento	4	1.48
	b Representante legal	4	1.48
	c Funciones del personal	6	2.22
	d Organigrama	6	2.22
	e Selección de personal	6	2.22
	f Aseguramiento de la selección de personal	4	1.48
	g Registros de personal	4	1.48
<b>5</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>	<b>20</b>	<b>7.41</b>
	Infraestructura de la empresa	20	7.41
	a Propiedad de Inmuebles	5	1.85
	b Maquinaria y Equipo	5	1.85
	c Vehículos	5	1.85
	d Sistemas de Comunicación	5	1.85
<b>6</b>	<b>Logística de Entrada</b>	<b>30</b>	<b>11.11</b>
	Logística de Entrada	30	11.11
	a.1 Gestión de Proveedores	10	3.70
	a.2 Evaluación de Proveedores	10	3.70
	a.3 Registro de Proveedores	10	3.70
<b>7</b>	<b>Proceso Logístico Complementario</b>	<b>30</b>	<b>11.11</b>
	Gestión de Almacenes	30	11.11
	a.1 Especificaciones de MP + I	30	11.11
<b>8</b>	<b>Proceso Principal del Negocio</b>	<b>42</b>	<b>15.56</b>
	Proceso Principal del Negocio	42	15.56
	a Propiedad del Cliente	6	2.22
	b Especificación del Proceso	6	2.22
	c Comunicación con el Cliente	6	2.22
	d Plan de Producción	6	2.22
	e Instrucciones de trabajo	6	2.22
	f Aseguramiento de Calidad	6	2.22
	g Control de Producto terminado	6	2.22
	<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100.00</b>

### ANEXO N.º 3

#### Instrumentos del Módulo 3: Implementación del Plan de Mejora: Capacitación




##### 3.1. Formato de Lista de asistencia de cursos o talleres.

##### LISTA DE ASISTENCIA DE CURSOS O TALLERES

Nombre del curso:			Docente:			
Fechas:			N° horas:			
N°	Razón social Empresa	Nombre y apellidos Representante	Firma del Representante			
			Fecha	Fecha	Fecha	Fecha

##### 3.2. Formato de Ficha de opinión del participante con respecto a la calidad de la actividad de capacitación.

##### FICHA DE OPINION A

1	Con respecto a la capacitación o <i>coaching</i> grupal			
a)	El tema desarrollado estuvo...			
b)	El capacitador estuvo...			
c)	En el grupo me sentí...			
d)	En la capacitación me sentí...			

2 El tema que me interesó más es

3 Un cambio o mejora que puedo realizar en forma inmediata es

4 Lo más difícil de implementar es

Especificar:

**ANEXO N.º 4**

Instrumentos del Módulo 4

Implementación del Plan de Mejora: Asesoría y Coaching empresarial

4.1. Formato de Plan de Mejora por empresa

Plan de MEJORA y VISITAS: .....

Actividades para implantar	N.º de Visitas	Inicio de Ejecución	Término de Ejecución	Plazo para concluir	Recursos Necesarios	Responsable

## 4.2. Formato de Acta de Visita de asesoría en empresa

**ACTA DE VISITA**

Nombre del consultor:		Fecha de visita:	
Hora de inicio:		Hora de término:	
Nombre empresa:		Representante:	
Verificación de cumplimiento de acuerdos de anterior visita:			
Actividades realizadas:			
Acuerdos/compromisos.			

**Representante MYPE****Firma consultor**

4.3. Formato de Lista de chequeo Inicial y Avances de Mejoras  
 Lista de Chequeo Inicial y Avances de Mejoras

Criterio	Subcriterios de calificación	SI	NO	FECHA	% AVAN	FECHA	% AVAN	FECHA	% AVAN	OBSERVACIÓN
1. Sistema de Gestión de Calidad	a. Visión y Misión									
	a.1 Definición de Misión									
	a.2 Definición de Visión									
	a.3 Visión y Misión: comunicación y entendimiento									
	b. Política de calidad									
	b.1 Definición de su política de Calidad									
	b.2 Definición de sus objetivos de Calidad									
	b.3 Comunicación y publicación de su política y objetivo de calidad									
	c. Mapa de procesos									
	c.1 Elaborara mapa de Procesos									
	d. Control de documentos									
	d.1 Manejo documentario adecuado									
	e. Control de registros									
	e.1 Manejo de registros adecuados									
	f. Comunicación interna									
f.1 Comunicación Interna										
2. Experiencia en el rubro										
3. Finanzas de las empresas	a. Régimen tributario									
	b. Crédito de la empresa									
	c. Instituciones que le han otorgado crédito									
	d. Instituciones financieras donde la empresa posee cuentas									
	e. Uso de la contabilidad financiera									
	f. Evaluación crediticia									
4. Organización y Personal de la empresa	a. Licencia municipal de funcionamiento									
	b. Representante legal									
	c. Funciones del personal									
	d. Organigrama									
	e. Selección del personal									
	f. Aseguramiento de la selección de personal									
	g. Registros del personal									
5. Infraestructura de la empresa	a. Propiedad de inmuebles									
	b. Maquinaria y equipo									
	c. Vehículos									



	d. Sistemas de comunicación									
6. Logística de Entrada	6.a Gestión de proveedores									
	6.b Evaluación de proveedores									
	6.c Registro de proveedores									
7. Proceso logístico complementario										
8. Proceso principal del negocio	8.a Propiedad del cliente									
	8.b Especificación del proceso									
	8.c Comunicación con el Cliente									
	8.d Plan de Producción									
	8.e Instrucciones de trabajo									
	8.f Aseguramiento de calidad									
	8.g Control producto terminado									

#### 4.4. Instrumentos del Taller *coaching* avances y logros en la implementación de mejoras en la gestión de la calidad MYPE

##### Programa del Taller

Objetivos	Contenidos	Horas	Actividades	Criterios de evaluación	Indicadores de evaluación
<p>Profundizar en el conocimiento de los factores que facilitan y dificultan el avance de resultados de mejoras.</p> <p>Fortalecer la capacidad de liderar el proceso de implementación de mejoras en los empresarios(as) participantes de las empresas.</p>	<p>Línea de base de las empresas</p> <p>Puntos críticos en el avance de las mejoras</p> <p>Capacidad de liderazgo empresarial en la gestión de la calidad</p>	4	<p>1. Presentación de resultados de línea de base</p> <p>2. Trabajo grupal</p> <p>3. Viaje a la Luna</p>	Participación en las actividades del taller	Desempeño en el taller

Momentos	Estrategia metodológica	Método	Tiempo	Materiales y equipos
Inicio	El <i>coach</i> presenta el taller e incentiva el dialogo con los participantes preguntando sobre sus expectativas.	Diálogo	15 minutos	Power point de Línea de base  Instructivo de trabajo grupal: Puntos críticos
Proceso	El <i>coach</i> presenta en ppt los resultados de la línea de base.	Exposición y demostración	30 minutos	Instructivo y formato: Viaje a la Luna  Ficha de observación de participación
	Se constituyen tres grupos de trabajo para identificar los puntos críticos: factores que dificultan y facilitan el avance en la implementación de mejoras.	Trabajo grupal	60 minutos	
	En plenaria, cada grupo presenta las conclusiones y al final, el <i>coach</i> realiza una síntesis enfatizando en los factores de liderazgo empresarial.	Exposición y demostración	30 minutos	
	Se realiza el ejercicio de Viaje a la Luna, siguiendo la secuencia establecida en la técnica, en forma individual y, luego, en grupo. En plenaria, se presentan resultados y se concluye en la importancia del liderazgo y trabajo en equipo.	Trabajo individual y grupal	60 minutos	
Salida	A partir de los resultados el <i>coach</i> concluye sobre la importancia de las capacidades del empresario y los recursos humanos en la empresa, para fortalecer el avance en las mejoras en la gestión de la calidad.	Grupal	15 minutos	

Presentación en Power Point  
Puntos Críticos en el Avance de Mejoras en la Gestión de la Calidad en la MYPE

## ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS

**Características**



Tienen diferentes montos de ingresos por ventas:  
2501 a 5000 dólares.  
1501 a 2500 dólares.  
251 y 500 dólares.

**Las empresas producen prendas de vestir en tela de punto y plana.**



Cuenta con 6 a más máquinas básicas y especializadas.

**Comercializan sus productos en forma directa. Algunos lo hacen a través de mayonistas.**



**Gestión de la calidad**

NO tiene definido el proceso de producción



NO cuentan con sistemas de control de almacenes



NO tiene un sistema de comunicación interna definido



**Gestión de la calidad**

Las empresas producen prendas de vestir en tela de punto y plana.

Cuenta con 6 a más máquinas básicas y especializadas.

Comercializan sus productos en forma directa. Algunos lo hacen a través de mayonistas.

**Gestión de la calidad**

La mayoría **NO** ha definido políticas y objetivos de calidad en la empresa.

**NO** han comunicado a los trabajadores las políticas y objetivos de calidad en la empresa.

**NO** tiene definido el proceso de producción.

**NO** cuentan con sistemas de control de almacenes

**Gestión de la calidad**

NO cuentan con fichas con especificaciones técnicas de las materias primas e insumos fundamentales para la operación del negocio.

NO poseen instrucciones de trabajo.

NO tienen definido sobre el perfil del trabajador para las ocupaciones en la empresa.

NO tienen definido el control de calidad de procesos y de producto final.

**Gestión de la calidad**

NO han constituido sociedades mercantiles (SAC, SRL, EIRL, otras)

NO cuentan con local propio para la empresa, funcionan en la vivienda o local alquilado.

NO tienen licencia de funcionamiento vigente.

**Gestión de la calidad**

NO tiene un sistema de comunicación interna

NO han constituido sociedades mercantiles (SAC, SRL, EIRL, otras)

NO tienen licencia de funcionamiento vigente.

NO cuentan con local propio para la empresa, funcionan en la vivienda o local alquilado.

**Gestión de la calidad**

La mayoría **NO** ha definido políticas y objetivos de calidad en la empresa.

**NO** han comunicado a los trabajadores las políticas y objetivos de calidad en la empresa.

**NO** tiene definido el proceso de producción.

**NO** cuentan con sistemas de control de almacenes

**Gestión de la calidad**

NO cuentan con fichas con especificaciones técnicas de las materias primas e insumos fundamentales para la operación del negocio.

NO poseen instrucciones de trabajo.

NO tienen definido sobre el perfil del trabajador para las ocupaciones en la empresa.

NO tienen definido el control de calidad de procesos y de producto final.

**Gestión de la calidad**

NO han constituido sociedades mercantiles (SAC, SRL, EIRL, otras)

NO cuentan con local propio para la empresa, funcionan en la vivienda o local alquilado.

NO tienen licencia de funcionamiento vigente.

**Gestión de la calidad**

NO tiene un sistema de comunicación interna

NO han constituido sociedades mercantiles (SAC, SRL, EIRL, otras)

NO tienen licencia de funcionamiento vigente.

NO cuentan con local propio para la empresa, funcionan en la vivienda o local alquilado.

## Instructivos

### Ejercicio Grupal Analizando puntos críticos

1. Se conforman 3 grupos al azar y se indica que «cada grupo debe intercambiar opiniones sobre cuatro puntos críticos presentados». Se distribuyen las preguntas a cada grupo.
2. Cada grupo debe discutir cuáles son las razones o factores que influyen o dificultan la superación de los puntos críticos.
3. Elegir un coordinador para presentar los resultados del ejercicio.
4. Presentar los resultados verbalmente en plenaria.

#### GRUPO 1

<b>Gestión de la calidad</b>	<b>NO</b> tiene un sistema de comunicación interna definido
<b>Comunicación Interna en la empresa</b>	<b>NO</b> han constituido sociedades mercantiles (SAC, SRL, EIRL, otras)
<b>Organización</b>	<b>NO</b> tienen licencia de funcionamiento vigente.
<b>Infraestructura</b>	<b>NO</b> cuentan con local propio para la empresa, funcionan en la vivienda o local alquilado.

#### GRUPO 2

<b>Gestión de la calidad</b>	<b>NO</b> cuentan con ficha con especificaciones técnicas de las materias primas e insumos fundamentales para la operación del negocio .
<b>Especificaciones técnicas</b>	<b>NO</b> poseen instrucciones de trabajo.
<b>Perfil del trabajador e instrucciones de trabajo</b>	<b>NO</b> tienen definido sobre el perfil del trabajador para las ocupaciones en la empresa.
<b>Sistema de control de calidad</b>	<b>NO</b> tienen definido el control de calidad de procesos y de producto final.

## GRUPO 3

<b>Gestión de la calidad</b>	La mayoría <b>NO</b> ha definido políticas y objetivos de calidad en la empresa.
<b>Políticas de calidad</b>	<b>NO</b> han comunicado a los trabajadores las políticas y objetivos de calidad en la empresa.
<b>Procesos</b>	<b>NO</b> tiene definido el proceso de producción
<b>Controles y registros.</b>	<b>NO</b> cuentan con sistemas de control de almacenes
<b>Comunicación interna en la empresa.</b>	

## Ejercicio Individual y Grupal

## Viaje a la Luna

1. Se distribuye el texto «Viaje a la Luna» a cada participante; luego, se indica lo siguiente:

Lea detenidamente el texto y realice sus decisiones en forma individual.

Usted forma parte de la tripulación de una nave espacial que se dirigía a una estación del espacio situada en la parte iluminada de la luna. Debido a dificultades mecánicas su nave se vio obligada a descender a unos 300 km de la estación. Durante el descenso y alunizaje se malogró gran parte del equipo de salvamento. El sobrevivir en ese ambiente depende de poder llegar a la estación, así que es necesario escoger los objetos más útiles para realizar tal viaje.

2. Coloque el número 1 en el objeto que considera más importante; el 2, en el siguiente, y, finalmente, el 15 en el menos importante.
3. Al tomar la decisión de priorizar los objetos, tanto en forma individual como grupal, haga uso de sus experiencias.
4. Luego de que todos hayan respondido individualmente, se constituyen grupos y se indica lo siguiente:  
Discuta con su grupo qué prioridad le asignará a cada objeto. Se trata de obtener consenso entre los miembros del grupo. Es decir, la decisión que tomen deberá ser aceptada por el grupo.
5. En plenaria, el *coach* lee la solución de la NASA e invita a que cada uno califique sus respuestas.

OBJETOS	SOLUCION NASA
Caja de fósforos	15
Alimento concentrado	4
15 metros de cuerda nylon	6
Seda de paracaídas	11
Unidad portátil de calefacción	7
2 pistolas	13
Una caja de leche en polvo	9
Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno	1
Mapa estelar de la constelación lunar	2
Bote salvavidas	12
Brújula Magnética	14
Cinco galones de agua	3
Señales luminosas	5
Botiquín de primeros auxilios	10
Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar	8

6. Para la calificación, se sigue las indicaciones del cuadro de respuestas.
7. A manera de conclusión, se analiza los resultados individuales y grupales. Se enfatiza en las ventajas de trabajar en equipo o grupo. Luego se plantea si esto es posible en cada empresa para tomar decisiones e implementar las mejoras en la gestión de la calidad.

## CUADRO DE RESPUESTAS

OBJETOS	RESPUESTA INDIVIDUAL 1	RESPUESTA GRUPAL 2	SOLUCION NASA 3	DIFERENCIA INDIVIDUAL 3 - 1	DIFERENCIA GRUPAL 3 - 2
Caja de fósforos					
Alimento concentrado					
15 metros de cuerda nylon					
Seda de paracaídas					
Unidad portátil de calefacción					
2 pistolas					
Una caja de leche en polvo					
Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno					
Mapa estelar de la constelación lunar					
Bote salvavidas					
Brújula Magnética					
Cinco galones de agua					
Señales luminosas					
Botiquín de primeros auxilios					
Transmisor-receptor F.M. accionado por luz solar					
TOTAL					

#### 4.5. Instrumentos del Taller *coaching*: Articulación y redes empresariales: una mirada desde mi empresa

##### Programa del Taller

Objetivos	Contenidos	Horas	Actividades	Criterios de evaluación	Indicadores de evaluación
<p>Compartir experiencias exitosas de acciones colectivas para potenciar nuestras capacidades.</p> <p>Identificar los factores que pueden facilitar o dificultar las acciones colectivas con otras empresas.</p> <p>Generar un plan de acción para fortalecer las acciones de Marca Colectiva y Catálogo de Comercio Virtual.</p>	<p>Descubriendo oportunidades y experiencias de acción colectiva</p> <p>Articulación y Redes Empresariales: Factores de éxito en los negocios</p> <p>Plan de Acción</p>	4	<p>Presentación del tema</p> <p>Trabajo individual</p> <p>Trabajo de grupo</p>	Participación en las actividades del taller	Desempeño en el taller



Momentos	Estrategia metodológica	Método	Tiempo	Materiales y equipos
Inicio	El <i>coach</i> incentiva el dialogo preguntando: ¿qué experiencias de actividades en conjunto o sociedad recuerdan? A partir de algunas respuestas, el <i>coach</i> presenta el tema.	Diálogo	15 minutos	<i>Power point</i> : Articulación y redes empresariales
Proceso	Se indica que se realizara un ejercicio individual. Se distribuye el instructivo del ejercicio 1. Concluido el ejercicio, el <i>coach</i> invita a compartir algunos resultados.	Trabajo individual	25 minutos	Instructivo de Ejercicio 1  Instructivo de Ejercicio 2
	Se constituyen grupos de trabajo y se indica: Cada grupo deberá realizar el ejercicio siguiendo el instructivo de ejercicio 2.	Trabajo grupal	30 minutos	Instructivo de Ejercicio 3
	El <i>coach</i> presenta el tema de articulación y redes, apoyado por transparencias en ppt.	Exposición y demostración	30 minutos	Ficha de observación de participación
	En los mismos grupos, el <i>coach</i> indica la realización del ejercicio 3.  Presenta las preguntas que cada grupo debe responder con respecto a las acciones colectivas que se proponen desarrollar.  Luego, en plenaria, cada grupo presenta sus respuestas, y el <i>coach</i> arma una matriz, consolidando todas las respuestas de los grupos.	Trabajo grupal	120 minutos	
Salida	A partir de los resultados, el <i>coach</i> concluye sobre la importancia de definir los objetivos, estrategias y actividades para la acción conjunta, conjugando los intereses y la experiencia de cada uno.	Grupal	20 minutos	

## Instructivos de ejercicios

### EJERCICIO 1 Individual CARACTERÍSTICAS DE LA ACCIÓN COMÚN

#### OBJETIVO

Que los participantes identifiquen los elementos sobre los cuales se basa el trabajo cooperativo.

#### INDICACIONES

Se pide a cada participante que identifique las diferentes situaciones de actuación de las personas en un trabajo aislado y cooperativo, para luego analizar las ventajas de una y otra situación.

#### PROCEDIMIENTO

Se distribuye a cada uno de los participantes un cuadro con dibujos, que representen diferentes personajes con diferentes relaciones de trabajo, y se les plantea:

1. «Algunos de los dibujos representan a sus vecinos. Elija los más representativos y agrúpelos en forma que represente mejor sus relaciones actuales y explique por qué». Se les da 15 minutos.
2. Concluida la tarea, cada participante deberá colgar o pegar la hoja con su trabajo en la pared o un lugar visible, de acuerdo a las indicaciones del facilitador.
3. Luego, se invita a los participantes a que presenten, de manera voluntaria, los resultados de la tarea anterior. El facilitador registra en la pizarra las respuestas correspondientes. Se escribe por lo menos 5 respuestas.
4. A manera de síntesis, el facilitador resalta que en nuestro entorno se producen situaciones en las que se realiza el trabajo solo, y otras en forma cooperativa.

#### REQUERIMIENTOS

##### Materiales

- Hojas con los dibujos para cada uno de los participantes
- 5 papelógrafos
- *Maskingtape*
- Plumones gruesos de 4 colores

##### Tiempo

15 minutos



EJERCICIO 2  
Grupal  
ELEMENTOS DE SUSTENTO DE LA ACCION COLECTIVA

## OBJETIVO

Que los participantes identifiquen y valoricen el comportamiento y los principios fundamentales del cooperativismo.

## INDICACIONES

Se constituyen grupos de trabajo. Cada grupo deberá desarrollar las tareas planteadas en la parte de procedimientos. Luego, cada grupo hará una presentación de los resultados obtenidos, y, finalmente, el facilitador realizará una síntesis sobre el tema.

## PROCEDIMIENTO

1. Se indica a cada grupo que en la práctica anterior cada participante trabajó con las imágenes de los vecinos por separado, y que después se los agrupó.
2. Ahora, cada grupo de trabajo deberá seleccionar 3 subgrupos identificados en la práctica anterior por los participantes.
3. Cada grupo tendrá un cartel en el que se presentan tres árboles. Cada árbol representa un grupo de gente parecida por la forma en que obtiene los medios para vivir.
4. En cada árbol, el grupo deberá responder las siguientes preguntas:
  - En la raíz debe responder la pregunta: ¿dónde obtienen su sustento?, ¿dónde trabajan?
  - En la parte del tronco debe responder la pregunta: ¿quiénes trabajan? Diferenciar si son hombres, mujeres o niños.
  - En la parte de la copa: ¿qué obtienen? (en alusión a la calidad de vida, comodidades, vivienda.... que son los frutos, es decir, los productos de consumo o materiales a los que un subgrupo puede acceder).
5. Luego, el grupo deberá llenar una ficha a partir del análisis de cuándo estos grupos actúan cooperando entre ellos, y cuándo de manera individual. Mencionar por lo menos 6 situaciones que muestren cooperación y 6 situaciones en las que se enfrentan de manera individual.
6. En plenaria, cada grupo debe presentar sus conclusiones y, luego, el facilitador deberá identificar los elementos que permitan reconocer las bondades del comportamiento cooperativo, destacando los principios fundamentales del cooperativismo.

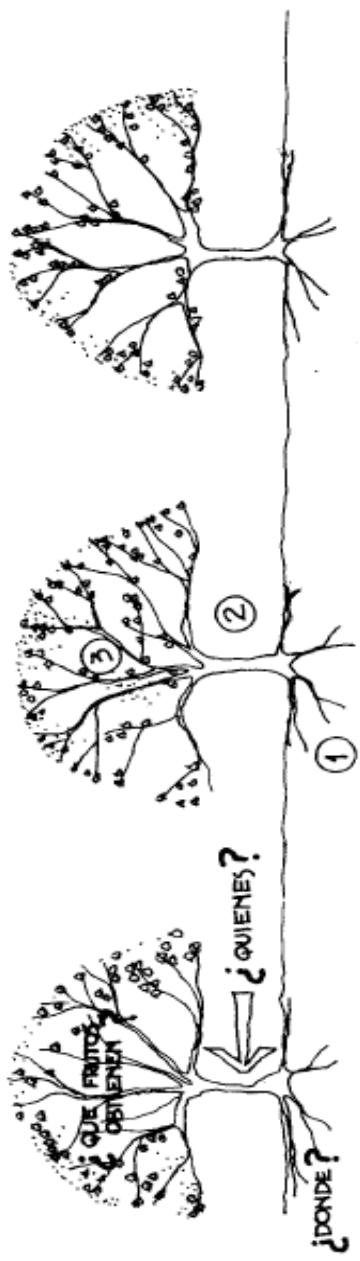
## REQUERIMIENTOS

### Materiales

- Carteles con dibujos de árboles para cada uno de los grupos de trabajo
- Fichas para el registro de conclusiones
- Papelógrafos de apoyo para la discusión en cada grupo
- *Maskingtape*
- Plumones gruesos
- Separata con los principios fundamentales del cooperativismo

### Tiempo

90 minutos

<p>II DIAGNOSTICO II</p>	<p>ENTRE TUS VECINOS HAY DIFERENTES GRUPOS CADA ARBOL REPRESENTA A UN GRUPO DE GENTE PARECIDA POR LA FORMA EN QUE OBTIENE LOS MEDIOS PARA VIVIR.</p>
 <p>En cada árbol explica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① ¿DONDE OBTIENEN SU SUSTENTO? ¿DONDE TRABAJAN? (Estas son las raíces)</li> <li>② ¿QUIENES TRABAJAN? (♂, ♀, niños?) (El tronco que sostiene la vida)</li> <li>③ ¿QUE OBTIENEN? (Calidad de vida, de vivienda, ... comodidades; son los frutos)</li> </ol>	

Presentación en Power Point:  
Articulación y redes empresariales

### Taller

#### ARTICULACION Y REDES EMPRESARIALES: UNA MIRADA DESDE LA EMPRESA

❖ Descubriendo experiencias y oportunidades de acciones colectivas.

#### ❖ ARTICULACIÓN Y REDES EMPRESARIALES

**Articulación empresarial** es la acción conjunta de dos o más empresas para compartir recursos, conocimientos, tecnologías, cooperativas, otras.

**Red empresarial** es una agrupación social cuyo objetivo es promover actividades que los miembros realizan y compartir la experiencia entre sus integrantes: Compartir experiencias, información, aprender unos de otros y hacer negocios de manera conjunta.

#### Articulación empresarial

Modalidad	Marco legal	Tiempo	Lidreazgo	Competencia
Subcontrata	Contrato	Fuerte y permanente	Centralizado	No existe
Consortio	Sociedad en participación	Fuerte y flexible	Descentralizado	Puede existir
Franquicia	Contrato	Fuerte y permanente	Centralizado	No existe
Conglomerado	No tiene	Variable y flexible	Difuso	Existe

#### Redes empresariales son redes sociales

**Tipos de redes:**  
 Por su alcance : Cerradas, semi-cerradas, abiertas;  
 Por su Objetivo: económico, empresarial, religioso, étnico, comunicación .....

#### Marcas colectivas

Las **Marcas colectivas** son signos que permiten distinguir :  
 -Origen geográfico.  
 - Material.  
 - Modo de fabricación.  
 - Otras características comunes.

#### ❖ Marca colectiva: Características y alcance.

El **Propietario** puede ser una asociación, consorcio u otra organización de de la que son miembros esas empresas o cualquier otra entidad, ya sea una institución pública o una cooperativa.  
 Debe existir un **Reglamento** de uso de la marca colectiva.  
 El propietario de la marca colectiva es el **responsable de garantizar** que sus miembros cumplan ciertas normas(generalmente incorporadas en los reglamentos de uso de marcas colectivas).  
 La **función** de la marca colectiva es informar al público acerca de ciertas características del producto para el que se utiliza dicha marca. La mayor parte de los países exigen que cualquier solicitud de marca colectiva venga acompañada de una copia del reglamento que rige el uso de dicha marca.

La legislación sobre **propiedad intelectual** del país tiene disposiciones relativas a la protección de las marcas colectivas.

#### Catálogo virtual

El **catálogo** es un instrumento de comercialización desarrollado para:  
 - Difundir las empresas de la red u otra organización.  
 - Promocionar productos de la organización.  
 - Compra y venta de productos.

#### ❖ Plan de acción de marca colectiva y catálogo de comercio virtual

N°	PREGUNTAS CLAVES
1	¿ Qué tipo de articulación o red empresarial queremos?
2	¿ Qué queremos promover en el catálogo?
3	¿ Qué características queremos resaltar en la marca colectiva?
4	¿Qué actividades debemos realizar para lograr el catálogo que queremos?
5	¿Qué actividades debemos realizar para lograr la marca colectiva?
6	Realizar un cronograma de actividades y responsables.

EJERCICIO 2  
 Grupal  
 DEFINIENDO ESTRATEGIAS Y ACCIONES

OBJETIVO

Que los participantes definan sus objetivos, estrategias y actividades para la implementación de las acciones conjuntas en el Catálogo Virtual y la Marca Colectiva.

INDICACIONES

Se constituyen grupos de trabajo. Cada grupo deberá desarrollar las tareas planteadas en la parte de procedimientos. Luego, cada grupo hará una presentación de los resultados obtenidos, y, finalmente, el facilitador realizará una síntesis sobre el tema.

PROCEDIMIENTO

1. Cada grupo revisa las preguntas y elige a un coordinador o relator del grupo.
2. El grupo intercambia opiniones y va respondiendo cada una de las preguntas luego de lograr consensos.
3. En plenaria, cada relator de grupo presenta oralmente sus respuestas. El *coach* registra las respuestas en una matriz de consolidación.




Tiempo:  
 90 minutos

N°	PREGUNTAS CLAVES
1	¿ Qué tipo de articulación o red empresarial queremos?
2	¿ Qué queremos promover en el catálogo?
3	¿ Qué características queremos resaltar en la marca colectiva?
4	¿Qué actividades debemos realizar para lograr el catalogo que queremos?
5	¿Qué actividades debemos realizar para lograr la marca colectiva?
6	Realizar un cronograma de actividades y responsables.



4.6. Formato de ficha de opinión de la calidad de la asesoría en la empresa

FICHA DE OPINIÓN B

	Con respecto a la asesoría en la empresa			
a)	La frecuencia de las visitas estuvo...			
b)	El dominio de los temas del asesor estuvo...			
c)	La experiencia del asesor estuvo...			
d)	En las visitas me sentí...			
e)	Me siento satisfecho por los cambios en mi empresa...			
Sugerencias:				





