

República de Chile
Ministro de Economía

PROYECTO DE
PLANEAMIENTO DE DESARROLLO
SOBRE
ESTANDARIZACION Y
DESARROLLO DE COMPETENCIAS
DE CONSULTORES DE EMT
EN LA
REPUBLICA DE CHILE

INFORME FINAL
(Resumen)

Enero 2011

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION

Abreviatura

A	AGCI	Agencia de Cooperacion Internacional
	APL	Acuerdo de Produccion Limpia
	ARDP	Agencia Regional de Desarrollo Productivo
	ASEXMA	Asociacion De Exportadores de Manufacturas y Servicios
	ASIMET	Asociacion de Industrias Metalurgicas y Metalmeccanicas A.G.
	ASIPLA	Asociacion Gremial de Insutriales de Plastico de Chile
	ASOEX	Asociacion de Exportadores de Chile A.g.
C	CCS	Camera de Comercio de Santiago
	CCV	Corporacion Chilena del Vino
	CEPRI	Centro de Productividad Integral
	CNC	Camara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo
	COCHILCO	Comision Chilena del Cobre
	CONADI	Corporacion Nacional de Desarrollo Indigena
	CONAF	Corporacion Nacional Forestal
	CONAPYME	Confederacion Nacional de la Micro, Pequena y Mediana Empresa de Chile
	CONUPIA	Confederacion Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequena, Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile
	CORCEPR	Corporacion de Capacitacion para el Desarrollo de la Productividad
	CORFO	Corporacion de Fomento de la Produccion
	CPC	Confederacion de la Produccion y Comercio
	CPL	Consejo Nacional de Produccion Limpia
	CTT	Centro de Transferencia Tecnologica
	Chile Alimentos	Asociacion de Empresas de Alimentos de Chile
	Chile Calidad	Chile Calidad
	Chile Califica	Chile Califica
	Chile Compra	Chile Compra
	Chile Emprende	Chile Emprende
	Chile Innova	Chile Innova (Programa de Desarrollo e Innovacion Tecnologica del Ministerio de Economia)
	CiPyME	Centro de Investigacion de Politicas Publicas para la PyME
	Coaching InterEmpresarial	Programa Piloto de "Coaching InterEmpresarial"
	F	FAT
FDI		Fondo de Desarrollo e Innovacion
FIA		Fundacion para la Innovacion Agraria
FNDR		Fondo Nacional de Desarrollo Regional
FOCAL		Fomento a la Calidad
FONCAP		Fondo Nacional de Capacitacion
FONTBC		Fondo Nacional de Desarrollo Tecnologico y Productivo
FOSIS		Fondo de Solidaridad e Invercion Social
FTA		Free Trade Agreement
FUNDES		FUNDES
I		INACAP
	INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
	INE	Instituto Nacional de Estadisticas
	INN	Instituto Nacional de Normalizacion
	INTEC	Instituto Textil de Chile
	Innova Chile	Innova Chile

Abreviatura

	MINAGRI	Ministerio de Agricultura
	MINECON	Ministerio de Economia
	MINEDUC	Ministerio de Educacion
	MINSAL	Ministerio de Salud
	MOP	Ministerio de Obras Publicas
N	NCh2909	Norma Chilena de Gestion PyME NCh2909
O	OTEC	Organismos Tecnicos Ejecutores de Capacitacion
	OTIC	Organismos Tecnicos Intermedios de Capacitacion
P	PAG	Programa de Apoyo a la Gestion de Empresas
	PDI	Programa de Desarrollo de Inverciones
	PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
	PEL	Programa de Enpredimientos Locales
	PI	Preinvercion
	PRODESAL	Programa de Desarrollo Local
	PROFO	Proyectos Asociativos de Fomento
	PTI	Programa Territorial Integrado
	PUC	Pontificia Universidad Catolica de Chile
	Prochile	PROCHILE
R	RUT	ROI Unico Tributario
S	SAG	Servicio Agricola y Ganadero
	SEGPRES	Secretaria General de la Presidencia
	SEMC	Sistema Escalonado de Mejora Continua
	SENCE	Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo
	SERCOTEC	Servicio de Cooperacion Tecnica
	SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
	SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo
	SII	Servicio de Impuestos Internos
	SNA	Servicio Nacional de Aduanas
	SOFOFA	Sociedad de Fomento Fabril
	SUBDERE	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo
	SVS	Superintendencia de Valores y Sequros
T	Tramite Facil	Tramite Facil
U	USACH	Universidad de Santiago de Chile

Indice

Abreviatura

Introducción

Capítulo 1 EMT en Chile

1.1 Estructura industrial de Chile.....	1 - 1
1.2 Situación general de las Mipymes.....	1 - 1
1.2.1 Empresas según datos del Servicios de Impuestos Internos (SII).....	1 - 1
1.2.2 Características por región.....	1 - 2
1.2.3 Mipymes vistas en los datos de Observatorio Chile.....	1 - 3
1.3 Características de las EMT de Chile.....	1 - 5

Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

2.1 Situación actual de los consultores de EMT en Chile.....	2 - 1
2.1.1 Concepto de consultor de EMT en Chile como profesión.....	2 - 2
2.1.2 Sistema de certificación y registro en los principales organismos de fomento.....	2 - 3
2.2 Programa de entrenamiento para la norma NCh2909.....	2 - 6
2.3 Situación actual de los consultores de EMT.....	2 - 8

Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

3.1 Reseña de la ejecución del Proyecto Piloto.....	3 - 1
3.1.1 Objetivo de la realización del Proyecto Piloto.....	3 - 1
3.1.2 Descripción general y evaluación de los participantes.....	3 - 4
3.1.3 Evaluación por parte de los participantes.....	3 - 7
3.1.4 Evaluación por las empresas diagnosticadas.....	3 - 10
3.1.5 Lecciones aprendidas desde el Proyecto Piloto.....	3 - 11

Capítulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile

4.1 Ordenamiento de los puntos importantes para el Diseño del Sistema.....	4 - 1
4.1.1 Reconfirmación de las necesidades de la estructuración del sistema de consultores de EMT.....	4 - 1
4.1.2 Presentación de una política clara del Gobierno (Ministerio de Economía).....	4 - 3
4.1.3 Necesidad de instalar el concepto del perfil de los Consultores de EMT en Chile.....	4 - 4
4.1.4 Requisitos que deben satisfacer los consultores de las EMT.....	4 - 5

4.1.5	Creación de las oportunidades de actuación de los consultores de EMT	4 - 6
4.1.6	Utilización de recursos humanos y los organismos en el Proyecto Piloto	4 - 8
4.1.7	Desarrollo en las regiones	4 - 9
4.2	Sistema de consultores de EMT en Chile.....	4 - 9
4.2.1	Concepto del diseño del sistema y lineamiento básico	4 - 9
4.2.2	Funciones que se esperan de los consultores de EMT y las capacidades que deben poseer	4 - 12
4.2.3	Lineamientos básicos del diseño de estructura de la ejecución.....	4 - 16
4.2.4	Lineamientos de la operación del sistema.....	4 - 18
4.2.5	Estructuración del sistema y organización de operación.....	4 - 22
4.3	Diseño Detallado del Curso de Capacitación	4 - 27
4.3.1	Selección y recepción de los postulantes	4 - 27
4.3.2	Curso de capacitación y entrenamiento.....	4 - 29
4.3.3	Materias estándares y mallas curriculares	4 - 30
4.3.4	Programa del curso de capacitación	4 - 48
4.3.5	Sistema de registro y certificación	4 - 53

Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema

5.1	Plan de Acción	5 - 1
5.1.1	Plan de acción detallado.....	5 - 1
5.2	Hoja de ruta para la construcción del sistema	5 - 17
5.3	Presupuesto relacionado con la sistematización y administración	5 - 19

Figura y Tabla

Capítulo 1 EMT en Chile

Figura 1-1	Cantidad de Empresas por tamaño en Chile.....	1 - 2
Figura 1-2	Distribución Regional de Empresas por Tamaño.....	1 - 3
Tabla 1-1	Distribución de empresas por región y por tamaño de empresa.....	1 - 3

Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

Tabla 2-1	Principales programas que exigen el registro en INN.....	2 - 4
Tabla 2-2	Comparación de consultores de NCh2909 con los de EMT.....	2 - 8
Tabla 2-3	Cantidad de Consultores registrados en INN por región.....	2 - 10

Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

Figura 3-1	Flujo del proyecto de capacitación de consultores de EMT de Chile	3 - 3
Tabla 3-1	Proceso de ejecución del Proyecto Piloto.....	3 - 1

Capítulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile

Figura 4-1	Posicionamiento de los consultores de las EMT en Chile.....	4 - 7
Figura 4-2	Esquema de la estructura de la ejecución del sistema de consultores de EMT	4 - 17
Figura 4-3	Proceso hasta el registro.....	4 - 54
Tabla 4-1	Lineamientos del diseño del sistema.....	4 - 10
Tabla 4-2	Funciones que se esperan de los consultores de EMT	4 - 13
Tabla 4-3	Capacidades comunes necesarias para los consultores de EMT (competencia).....	4 - 14
Tabla 4-4	Habilidades necesarias para los consultores de EMT.....	4 - 15
Tabla 4-5	Funciones de cada organismo componente.....	4 - 18
Tabla 4-6	Política básica de la operación del sistema	4 - 19
Tabla 4-7	Procedimiento de ejecución del curso de capacitación y forma de pensar	4 - 20
Tabla 4-8	Puntos a considerar en la estructuración del sistema por etapa.....	4 - 24
Tabla 4-9	Descripción de los exámenes de selección de participantes del curso	4 - 28
Tabla 4-10	Capacidades requeridas y materias que lo certifican.....	4 - 31
Tabla 4-11	Modificaciones introducidas en la Malla Curricular	4 - 33

Table 4-12	Tabla de Materias y topicos.....	4 - 39
Table 4-13	Criterios basicos sobre contenidos por materia	4 - 44
Tabla 4-14	Ejemplo de la cantidad máxima posible de días y horas del curso teórico para la capacitación de consultores de EMT (Curso de 6 meses a abrirse en abril de 2011)	4 - 49
Tabla 4-15	Cómo desarrollar el curso práctico de diagnóstico.....	4 - 50
Tabla 4-16	Horas del curso práctico	4 - 52

Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema

Tabla 5-1	Hoja de ruta para la implementación del sistema de consultores EMT.....	5 - 18
-----------	---	--------

Introducción

Introducción

El presente Proyecto es una iniciativa de Cooperación Técnica para la Planificación de Desarrollo en relación con el “Proyecto de Estandarización y Desarrollo de Competencias de Consultores de EMT en la República de Chile” que la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (en adelante JICA) realiza sobre la base de la solicitud hecha por el Gobierno de Chile. De acuerdo al documento Alcance de los Trabajos (S/W: Scope of Work) firmado el 23 de diciembre de 2008 entre el Ministerio de Economía de la República de Chile (en adelante MINECON) y JICA, ésta encomendó al Grupo de Estudio organizado por la firma UNICO INTERNATIONAL Corp., la ejecución del presente Proyecto, que se inició a mediados de abril de 2009. Hasta el presente se han realizado 5 estudios, y este informe fue elaborado como “Informe Final del Proyecto de Estandarización y Desarrollo de Competencias de Consultores de EMT en la República de Chile (F/R)” tomando en consideración los resultados de dichos estudios.

Hasta junio de 2010 el organismo contraparte del presente Proyecto era la División de EMT de la Subsecretaría de Economía, y a partir del 1 de julio de 2010 el rol de la contraparte se traspasó a Chile Calidad.

Además, han participado como instituciones ejecutoras colaboradoras la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), el Instituto Nacional de Normalización (INN), y Chile Valora. La Subsecretaría de Economía mantenía el rol de contraparte del presente proyecto.

El informe final consta de la siguiente manera:

Introducción

- Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT
 - Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría
 - Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto
 - Capítulo 4 Diseño de un sistema de consultores de EMT
 - Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para el establecimiento del sistema
- Documentos adjuntos

A continuación, se describe el resumen de cada capítulo.

(1) Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT

La economía chilena depende altamente de la industria minera, sobre todo la industria del cobre, cuyo crecimiento estable contribuye a la estabilización prolongada de la macroeconomía. Por otro lado, el sector del comercio y los servicios donde predominan las

Mipymes desempeñan un papel importante en la economía chilena en el plano de la creación de empleos. El sector industrial, donde hay muchas pequeñas y medianas empresas, tiene alta potencialidad de liderar la economía del país en el futuro.

(2) Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

Después del análisis de las políticas de industria y de EMT bajo la Administración Bachelet, trata de los programas que realizan CORFO y SERCOTEC, que son organismos principales de las medidas de fomento de las EMT, y otros. Además, se analiza la relación entre los organismos y sistemas de fomento de EMT, la situación actual de los consultores en la ejecución de los programas, etc.

(3) Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

El Proyecto Piloto se realizó teniendo como objetivo obtener lecciones para establecer un sistema de consultores de EMT en Chile y preparar la base para construir un sistema sustentable. En este capítulo se informan los detalles de la realización del Proyecto Piloto y los resultados de su evaluación.

(4) Capítulo 4 Diseño de un sistema de consultores de EMT

Se presenta el diseño de un sistema de consultores de EMT en Chile. En este sistema, el Ministerio de Economía será el eje de la construcción del sistema, por lo cual se describen las condiciones de entidades a ser encomendadas.

(5) Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para el establecimiento del sistema

Se presentan puntos a considerar, el plan de acción y la hoja de ruta para establecer el sistema de consultores de EMT.

Capítulo 1 EMT en Chile

Capítulo 1 EMT en Chile

1.1 Estructura industrial de Chile

La estructura industrial de Chile muestra que la minería es el mayor sector industrial, ocupando el 18,6% del PBI y el 58,7% de las exportaciones totales, siendo el cobre la más importante. La producción de molibdeno y litio respectivamente son áreas de producción nuevas e interesantes en este sector para el país. En cuanto a la importancia dentro del PBI le siguen los servicios financieros (16,0%), las industrias manufactureras (13,5%), el sector servicios (10,2%), y del sector comercio, restaurantes y hotelería (9,3%). En relación al empleo, los servicios proveen un 26,8%, siendo la mayor proporción, le siguen el comercio, restaurantes y hotelería con un 19,7%, y la industria manufacturera con un 12%. La industria minera proporciona el 1,5% de los empleos de Chile.

El sector minero, producto del uso intensivo de la tecnología, genera bajos empleos en relación a la importancia relativa en el PIB, teniendo el país como principal desafío el fomentar y promover otras industrias a fin de desarrollarse equilibradamente, teniendo en cuenta la generación de empleo y las exportaciones.

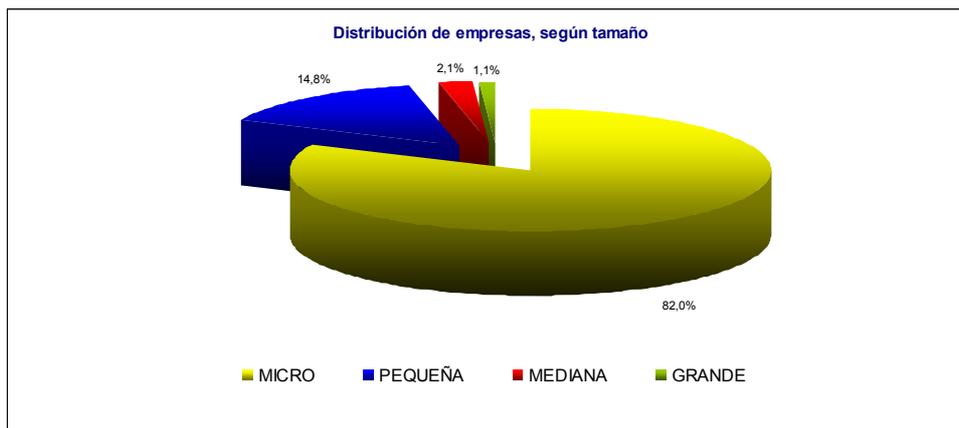
1.2 Situación general de las Mipymes

1.2.1 Empresas según datos del Servicio de Impuestos Internos (SII)

En Chile, las EMT (empresas de menor tamaño) se deben registrar obligatoriamente ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) tanto las empresas con personalidad jurídica como las de persona natural, como contribuyente, obteniendo así el número de identificación de contribuyente (Rol Único Tributario: RUT). Al hablar de la cantidad de empresas, se utilizan principalmente los datos de las personas jurídicas del SII. En Chile el Instituto Nacional de Estadísticas no hace censos periódicos de las empresas por lo tanto la única fuente disponible es la del SII. Según los datos del SII del año 2008 estaban registradas 900.846 empresas (RUT extendido) a lo largo del país.*¹ La siguiente tabla muestra un estudio realizado en las 900.846 empresas.

En los gráficos siguientes se puede ver la distribución de las empresas según tamaño (por ventas), Actividad Económica y región a partir de información del SII.

*¹ Todas las personerías jurídicas deben pagar impuestos sobre el valor agregado (19%) e impuestos de sociedad anónima (17%), y las empresas que no pagan estas tributaciones se consideran como empresas sin actividades (en cesación de actividades, cerradas, quebradas, etc.).*² El título de encuestas estadísticas es “Observatorio de Empresas”



Fuente: SII 2008

Figura 1-1 Cantidad de Empresas por tamaño en Chile

Según la clasificación por nivel de ventas, un 99% corresponde a las EMTs. En particular, a las micro les corresponde un 82%, a las pequeñas un 15%, a las medianas un 2% del total. A las grandes empresas les corresponde solo un 1%.

Según la distribución por rubros empresariales, el comercio supera el 35% del total, constituyéndose el sector productivo más grande, independientemente del tamaño de las empresas que lo constituyen. Luego, le siguen los servicios inmobiliarios con un 11,4%, el transporte, almacenaje ocn un 10,5%, la construcción con un 5,9%, la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura con un 4,7%, y la minería exceptuando la de cobre con un 4,3%.

1.2.2 Características por región

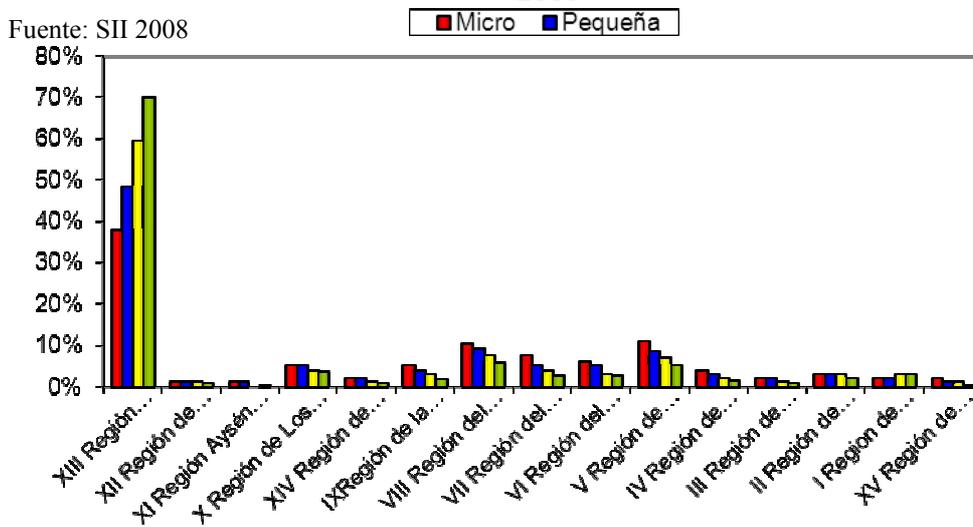
En el análisis de la distribución de las empresas según las regiones (ver Tabla 1-1), el 72% de las grandes empresas y el 41% de las EMT están localizadas en la Región Metropolitana de Santiago. En la zona central formada por la RM de Santiago, la VI Región colindante con ésta, y la VII Región, se concentran el 81% de las grandes empresas y el 63% de las EMT. Sin embargo, si se fija solamente en las EMT, concurren también en la V Región a la que pertenece la ciudad turística de Valparaíso donde se encuentra el cuerpo legislativo y en la VIII Región donde se encuentra la zona industrial encabezada por la ciudad de Concepción, muestra que la existencia de las EMT en regiones no puede despreciarse.

Tabla 1-1 Distribución de empresas por región y por tamaño de empresa

Región	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Totales
I. Tarapacá	21.055	3.068	549	270	24.942
II. Antofagasta	17.427	3.480	424	168	21.499
III. Atacama	9.301	1.639	187	58	11.185
IV. Coquimbo	23.929	3.620	432	132	28.113
V. Valparaíso	63.474	10.944	1.246	436	76.100
VI. B. O'Higgins	33.215	5.472	605	212	39.504
VII. Maule	44.299	5.970	613	217	51.099
VIII. Bio Bío	64.515	11.015	1.389	519	77.438
IX. La Araucanía	31.393	4.589	442	154	36.578
X. Los Lagos	41.924	7.697	874	370	50.865
XI. Aysen	4.429	673	61	30	5.193
XII. Magallanes y Antártida	6.939	1.308	181	89	8.517
XIII. RM. Santiago	223.788	61.368	11.049	6.721	302.926
No identificados	777	21	0	1	799

Fuente: "Business Dynamics in Chile (1999 ~ 2006)", MINECON y SII, 2006.

Distribución Regional de Empresas por Tamaño. Datos a 2008



Fuente: SII 2008

Figura 1-2 Distribución Regional de Empresas por Tamaño

1.2.3 Mipymes vistas en los datos de Observatorio Chile

A partir del año 2009 el Ministerio de Economía (MINECON) junto con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) realiza encuestas estadísticas de empresas por sector y por tamaño en todo el país^{*2}. Se estudian 10.261 empresas seleccionadas por el muestreo aleatorio estratificado mediante datos de registro del SII y el directorio de empresas de INE de 2007. La

tasa representativa de la totalidad de las empresas es de 1,25%, y de las 10.261 empresas, 8.382 empresas (81,7%) son mipymes. Son estudios de muestras elegidas desde los estratos de tamaño de empresa y de rubros, abarcando todo el país.

Los resultados de análisis se publicaron en noviembre de 2009. Para ver características de las EMT, se citan a continuación algunas de ellas. Se trata de la comparación con las grandes empresas.

1) Formas de empresas

Se ve una clara diferencia respectiva entre las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. En las microempresas el 82,5% de las muestras pertenece a empresarios individuales, en las pequeñas empresas el 48,3%, y en las medianas empresas el 14,8%. Se observa la situación de que a medida que se achica el tamaño de empresa, se atrasa la constitución de sociedad.

2) Proporción del capital extranjero

Como es de suponer, hay muy pocas empresas que han introducido las inversiones extranjeras dentro las micro y pequeñas empresas (menos del 1%), mientras que el 15,6% de las grandes empresas y el 4,7% de las medianas empresas sí lo tienen.

3) Tipo de empresario

Como se puede suponer con la gran cantidad de empresarios individuales antes mencionados, el 95,8% de las micro y el 86,9% de las pequeñas empresas se administran por su fundador (o familiar del fundador). En cambio, las grandes empresas su proporción es solamente 39,4%.

4) Forma de exportación

En cuanto a la proporción de las empresas que exportan incluyendo exportaciones indirectas, las pequeñas empresas alcanzan a un 15%, las medianas empresas 26%, y las grandes empresas 36%. Las grandes empresas exportan mayormente en forma directa, mientras las pymes en forma indirecta.

5) Obtención de certificación de calidad

Se trata de obtención de alguna certificación. Incluyendo la etapa de proceso de certificación, el 42% de las grandes empresas han obtenido alguna certificación. En cambio, el 95% de las micro, el 88% de las pequeñas, y el 76% de las medianas no tienen ninguna medida para eso.

1.3 Características de las EMT de Chile

Se puede señalar las siguientes características de las EMT chilenas según un análisis basado en los datos estadísticos arriba mencionados.

- 1) El 80% del total de las empresas pertenecen a las microempresas, en cambio las empresas pequeñas y medianas son relativamente pocas. Aún más hay muy pocas empresas medianas en Chile.
- 2) En cada uno de los estratos de empresas (micro, pequeñas y medianas) predominan las empresas de menor tamaño, lo cual significa que el país tiene una distribución sumamente sesgada e inestable de la estructura empresarial^{*3}
- 3) Se ve la tendencia a la concentración de empresas en la RM y zonas urbanas, pero la existencia de micro y pequeñas empresas en regiones no se puede despreciar.
- 4) Al analizar las Mipymes por rubros, a medida que disminuye su tamaño, aumentan las empresas de comercio y servicios, y se reducen las industrias manufactureras. En otras palabras, no están desarrolladas la subcontratación y la división de trabajos en el sector manufacturero.
- 5) Se observa un bajo agrandamiento de las Mipymes aún transcurridos varios años de su fundación, sin poder salir del tamaño de micro y de pequeña empresa. Especialmente las empresas de 2 ~ 5 años desde su fundación tienen poco crecimiento empresarial.
- 6) El 98% de las exportaciones de Chile se atribuyen a las grandes empresas, y hay solamente 5.500 empresas pequeñas y medianas que exportan en todo el país.
- 7) En cuanto a la certificación relacionada con la calidad en las micro y pequeñas empresas, están bastante atrasadas en comparación con las medianas y grandes empresas.

Al ordenar estas características de las EMT de Chile, se puede decir que las micro y pequeñas empresas que se dedican al comercio y servicios así como las pequeñas y medianas empresas que hacen negocios en el mercado doméstico, son las que forman el estrato de la mayoría de las EMT. Es decir, los principales objetos de los consultores de EMT que se capacitan en el presente Proyecto, serán las microempresas del nivel superior, las pequeñas empresas y las empresas medianas del nivel inferior, las cuales son administradas por su fundador. En cuanto a la distribución regional de las empresas, se concentran en la zona central incluyendo la RM, y por lo tanto, para desarrollar el programa de capacitación de consultores de EMT, se considera razonable realizarlo alrededor de la ciudad de Santiago.

^{*3} Según lo contado por la Confederación Gremial Nacional Unida de la MiPYME, Servicios y Artesanos de Chile (CONUPIA), el estrato más grande dentro de sus miembros son empresas de 4 personas.

Capitulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

2.1 Situación actual de los consultores de EMT en Chile

Desde hace tiempo en Japón se considera el campo de las EMT como una especialización. Se registran como “consultores de EMT” en las instituciones públicas, los consultores de gestión de EMT que tienen un determinado grado de conocimientos de todas las áreas desde la administración, finanzas, producción, venta y formación de recursos humanos (excepto las tecnologías particulares de las industrias manufactureras) y que tienen capacidad para dar consejos adecuados sobre problemas actuales de EMT. Existe una idea básica de que, antes de ser especialista de determinados campos, el consultor de gestión de EMT debe ser un generalista que tiene determinados conocimientos en todos los aspectos de la gestión de las EMT y que puede aconsejar adecuadamente según resultados de diagnóstico, respondiendo a los deseos de empresarios. Sus antecedentes lógicos son los siguientes:

- (1) En general un empresario de EMT tiene que desempeñar a solas varios roles en el desarrollo de productos, comercio, venta y finanzas, sin comprender correctamente dónde están ni cuáles son los problemas. Para hallar problemas complejos, un consultor que tenga capacidades para analizar la empresa desde amplios puntos de vista es un buen consejero para el empresario.
- (2) Son indispensables los conocimientos y las habilidades de todas las áreas para ser buen asesor de los empresarios de las micro y pequeñas empresas, quienes son responsables de todas las áreas de la empresa (en la mayoría de los casos, único responsable). Es decir, tomando a un médico como ejemplo, es un médico de familia, en vez de especialista.

Básicamente se adopta esta idea en cuanto a los consultores de EMT que se capacitan en Chile. En otras palabras, realizan una serie de trabajos desde diagnóstico de empresas, planificación de mejoras, asesoría de actividades hasta la evaluación, ofreciendo amplios conocimientos y experiencias sobre la gestión de empresas en administración, mercadotecnia, organización, desarrollo de recursos humanos, finanzas, control de la producción, entre otros. Este tipo de consultor se denomina consultor de EMT tipo generalista.

Los organismos ejecutores de los programas de fomento de las EMT que tienen relaciones más profundas con los consultores de EMT de tipo generalista capacitados por este Proyecto, son CORFO (Corporación de Fomento de la Producción de Chile) y SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica). Además, casi la mitad de los programas a cargo de la Red de Fomento Productivo son realizados por estos dos organismos, los cuales contratan a los consultores externos para la ejecución de los programas, pero sus formas de contratación son

diferentes. A continuación se describirán principalmente las características del método de selección de consultores en ambos organismos.

2.1.1 Concepto de consultor de EMT en Chile como profesión

En Chile aún no están arraigados los requisitos necesarios para realizar los trabajos especializados, o sea, un sistema nacional de certificación de “competencias profesionales” basado en las leyes. En lo relacionado con este Proyecto, existen programas de capacitación para ser consultores especialistas y sistemas de registro de ellos, pero aún no está establecido como régimen nacional el proceso de la certificación, que corresponde a la etapa intermedia.

Por ejemplo, en el caso de las profesiones en las que se requiere la certificación de la capacidad ante terceros, actualmente se usan los antecedentes de graduación en las instituciones educativas incluyendo las universidades o los títulos obtenidos fuera del país. En el caso de un soldador de calderería, la Sociedad Americana de Soldadura (American Welding Society, AWS), organismo de certificación extranjero, acredita a entes certificadores en Chile, los cuales evalúan la capacidad de soldadores según los estándares de AWS y extiende un certificado de calificación a las personas aprobadas. Es decir, se trata de un criterio de que, en vez de establecer propios estándares y certificación de capacidades por leyes internas de Chile, se introducen los títulos internacionalmente válidos para usarse en Chile. Esta forma de pensar tiende a expandirse cada vez más en Chile que promueve los acuerdos de libre comercio, especialmente con respecto a los aspectos relacionados con la transferencia de tecnología.

Lo mismo sucede con la profesión de consultoría. En el caso de trabajar como consultor para los programas de fomento productivo de CORFO, es necesario la certificación de la capacidad en el área correspondiente a los programas, y además algunos programas de CORFO exigen el registro como consultor en INN. Pero, este sistema no se puede llamar como régimen nacional de certificación para la acreditación de los consultores. En este caso, sólo se trata de una función que cumple INN como organismo privado para el registro de las personas calificadas válidas dentro de los programas de CORFO. Chile aún no tiene establecidos los sistemas nacionales de calificación de competencias, y la graduación universitaria permite dar un determinado reconocimiento social con respecto al área de especialidad de cada uno. Por esta razón, se observan muchos casos en que graduados universitarios desocupados por la recesión económica, trabajan temporalmente como consultor dando asesoría a empresas sin tener conocimientos especializados ni experiencias hasta que puedan obtener un empleo estable. Además, últimamente se señala que hay diferencias considerables entre los graduados universitarios debido al incremento de las universidades privadas en el país.

En estas circunstancias, en Chile aún no está establecido como título nacional una profesión de consultoría que atienda exclusivamente a las EMT. En general, hacen la

consultoría en áreas específicas y limitadas como la innovación, la eficiencia energética, el control de calidad o el mejoramiento de la productividad en los programas de fomento productivo de CORFO. Por casualidad atienden a empresas de menor tamaño, y con la acumulación de estas experiencias posteriormente se autodenominan consultores de EMT.

Asimismo, en términos estrictos se puede decir que en Chile no existe ningún consultor de EMT tipo generalista que realiza diagnóstico general y brinda el asesoramiento a las EMT, que este Proyecto plantea. Más bien, en Chile no existe el concepto del consultor de EMT tipo generalista. A la vez que en los últimos años ha cobrado importancia el reconocimiento de las funciones que cumplen las pequeñas y medianas empresas dentro del país, se ha empezado a formar una conciencia sobre la necesidad de brindar el apoyo conforme a las respectivas características y necesidades de las Mipymes y las grandes empresas, dentro de la cual también se comienza una gradual comprensión del significado del diagnóstico general de las pequeñas y medianas empresas.

Pese a que en Chile aún no se ha formado un concepto unificado que sirva como base para el sistema de consultoría, últimamente se aprecian movimientos que tratan de posicionar la consultoría como una profesión dentro del sistema de competencia profesional. Es decir, la Ley de Competencia Laboral de Chile que fue promulgada en junio de 2008, tiene como objetivo evaluar sistemáticamente la capacitación profesional de los trabajadores y estandarizar la calificación. Es algo semejante al mecanismo adoptado actualmente en México. Sin embargo, recién en junio de 2009, la Comisión de Sistema Nacional de Certificación inició sus actividades, y los organismos pertinentes están trabajando para la determinación de reglamentos detallados, de modo que requerirá tiempo hasta que finalmente se determinen los detalles tales como profesiones que se abarcan, el posicionamiento del título universitario, etc.

2.1.2 Sistema de certificación y registro en los principales organismos de fomento

Aunque no existe un sistema nacional de certificación y de registro de los consultores, a continuación se describe la idea general de los sistemas de registro de consultores que adoptan los principales organismos públicos de apoyo para que sirvan como una referencia para este Proyecto (se repiten algunas descripciones).

(1) CORFO

Pese a que CORFO vino confeccionando y conservando su propia lista de consultores, en 2004 transfirió al INN el registro de consultores que se contraten en proyectos principalmente del programa FOCAL. Consecuentemente, se limitó el uso de la lista de registros de CORFO, y se utiliza el registro de INN como referencia para la selección de los

consultores. Por lo tanto, actualmente mantiene dos fuentes de registro. También, en CORFO existen programas para los cuales no se exige el registro de consultores.

1) Registro en el Instituto Nacional de Normalización (INN)

El registro de consultores en INN para los programas de CORFO no se basa en alguna disposición de una ley, sino en el convenio acordado entre CORFO e INN en el año 2004. Tampoco existen reglamentos que obliguen a la contratación de consultores registrados específicos para la consultoría de ISO, y el registro en INN no es más que una condición de CORFO para el programa FOCAL y otros.

2) Programas de fomento que requieren el registro en el INN

Los programas que exigen el registro de los consultores en INN son básicamente los relacionados con el control de calidad, y los principales programas y el procedimiento son los siguientes:

Tabla 2-1 Principales programas que exigen el registro en INN

Nombre del programa	Principales proyectos
FOCAL (Desarrollo de la Calidad)	ISO9001, ISO14001, OHSAS (Control de Salud y Seguridad Laboral), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), PABCO (Planteles de Bovinos Bajo Control Oficial), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), SEMC (Sistema Escalonado de Mejora Continua), ALP (Producción Limpia), Nch209, operadores de turismo, agencias de viaje y alojamiento turístico
PIEE (Eficiencia energética Programa de preinversión)	Inversión para la eficiencia energética
Calidad de los servicios relacionados con el turismo	NCh2912 (Hoteles), NCh2980 (Hoteles apartamento) , y otros

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Para el registro en INN, se deben satisfacer las siguientes condiciones:

En el caso del registro individual:

- ① Certificación de graduación universitaria (o certificado de matrícula de por lo menos 4 años)
- ② Certificado de antecedentes profesionales (3 o más experiencias de consultoría)
- ③ Certificados de estar libre de antecedentes delictivos, de incumplimientos impositivos, de irregularidades económico-financieras, etc.
- ④ Documentos que indiquen la especialidad del área correspondiente.
- ⑤ Aprobación del examen del área correspondiente (NCh2909, HACCP, etc.)

En el caso del registro de la persona jurídica:

- ① Certificado de registro empresarial.
- ② Certificado de estar libre de incumplimientos impositivos, de irregularidades económico-financieros, etc.
- ③ Verificación del estado de cumplimiento de los requisitos legales de la compañía consultora postulante, etc., por parte del departamento legal del INN.
- ④ El consultor representante debe cumplir con los requisitos del registro individual citado arriba.

Los exámenes para el registro se realizan bajo la supervisión de INN (en las regiones, el INN realiza los exámenes utilizando las oficinas de CORFO). Con respecto a los programas de capacitación de consultores, tanto INN como diversos organismos los ofrecen. De todos modos, INN es el único organismo que se encarga del examen y evaluación de la capacidad de consultores y al mismo tiempo el único organismo de su registro en todo el país.

(2) AOI

En el caso de los AOI, desde su inicio prestaban los servicios solamente a los miembros de las asociaciones, pero en 2003 se eliminó esta restricción, ampliándose el servicio de consultoría a otras empresas además de los miembros. Hay AOI que despliegan sus actividades a empresas que no son miembros, lo cual depende de la idea de cada AOI. Por eso, el aseguramiento de consultores se convierte en un tema importante para AOI y elaboran sus propias listas. Para los proyectos FOCAL de CORFO, contratan en lo posible a los consultores registrados en INN y figurados en su propia lista. Aunque hablan de evaluación propia, el criterio de registro está en la posibilidad de lograr éxito en proyectos.

(3) SERCOTEC

1) Registro en Mercado Público de ChileCompras

En el caso de SERCOTEC, se contratan los consultores registrados en el Mercado Público. Para el registro no se establecen requisitos especiales como exámenes, etc., y basta con la declaración del nombre y apellido, el domicilio, las áreas de especialidad, la especialización, etc. Pero, en la convocatoria de proyectos individuales, se detallan las condiciones de la participación en licitación para seleccionar a consultores con prudencia. A continuación se explica el procedimiento general de la selección de los consultores de SERCOTEC.

2) Llamado a la licitación pública del Proyecto

a. Publicación de las informaciones del abastecimiento en las páginas Web

* Notificación de las condiciones básicas del proyecto de SERCOTEC a Chile

-
-
- Compra^{*4} (condiciones de contratación, términos de referencia (TOR) y presupuesto).
- * Anuncio al público después de comparar el reglamento interno de ChileCompra y las condiciones básicas citadas arriba.
 - * Suministro automático de las informaciones a los consultores registrados que coincidan con las condiciones publicadas arriba.
- b. Publicación de las respuestas a las preguntas de los consultores relacionadas con el proyecto.
 - c. Elaboración y presentación de la propuesta del proyecto por los consultores.
- 3) Evaluación de las propuestas de los consultores
- a. Creación de la comisión evaluadora interna (integrada por funcionarios) por el jefe de la oficina regional de SERCOTEC (En el caso de relacionarse con tecnologías especiales, se solicita la evaluación a consultores terceros.).
 - b. Evaluación de las propuestas de los consultores por la comisión evaluadora.
- Descripción general de la propuesta:
- * Experiencias del consultor
 - * Contenido de la propuesta
 - * Antecedentes de la consultoría
- c. Evaluación de las propuestas y selección de la mejor propuesta.
 - d. Consulta con la sede central de SERCOTEC y decisión final.
 - e. Firma del contrato de consultoría por el jefe de la oficina regional.
 - f. Inicio de trabajos de consultoría.
 - g. Monitoreo del avance de trabajos por funcionarios de SERCOTEC

2.2 Programa de entrenamiento para la norma NCh2909

La norma NCh2909 ha sido establecida en el año 2004 como norma de control de gestión de las EMT en Chile, sobre la base de ISO 9001 (2001). A pedido de la CORFO, el INN estableció los detalles de las normas técnicas como Norma Chilena Oficial NCh2909. En la traducción al inglés se titula Fundamental Management Requirements for SMEs, que establece el procedimiento y el nivel del control de la gestión y del control de calidad de las EMT. En lugar de obtener directamente la certificación de ISO 9001 o 14000, se recomienda a las EMT chilenas obtener primeramente la certificación de NCh2909 de un nivel más accesible. Por eso, es uno de los programas principales de CORFO. La norma NCh2909 comienza con la definición de los términos para promover el control dentro de la organización y exige el estricto cumplimiento de la uniformación de las formas de documento, de la verificación y el control perfecto del flujo de los documentos, el control de los registros, la determinación de la estrategia

^{*4} Es una institución govermental que administra el Sistema de Compras de Chile

organizacional (incluyendo los planes de acción), el control de la información, etc., en la producción, en las ventas, en la administración personal, las finanzas, en las existencias, etc.,

Por estas razones, para los consultores de NCh2909 existe mucha similitud con los requisitos y las condiciones que deben satisfacer los consultores de EMT que se capacitan por este Proyecto (consultor tipo generalista). Evidentemente, en relación con NCh2909, para las empresas el objetivo final es mejorar la calidad del control de gestión empresarial general y obtener la certificación de NCh2909 a través de la reglamentación y la estandarización de las reglas internas de la compañía. A su vez, los consultores asumen la función de instruir a las empresas sobre el análisis interno de la empresa, la uniformación de la documentación, el método de control de procedimientos, etc., para obtener la certificación. Aún así, en comparación con otros tipos de consultoría, se requiere un juicio general con respecto a la gestión empresarial. Por lo tanto, al diseñar el Proyecto Piloto del presente Proyecto, es un enfoque realista el determinar que el nivel de capacidad que se les exige a consultores de NCh2909 es el mínimo para la estandarización de la competencia de consultores de EMT en Chile, y además agregar los requisitos y el nivel de conocimientos requeridos para los consultores de EMT de Japón. La tabla siguiente muestra una comparación entre los consultores de Nch2902 y los de EMT ideados en el Proyecto Piloto (Ver la Tabla 2-2).

Tabla 2-2 Comparación de consultores de NCh2909 con los de EMT

	Consultor de NCh2909	Consultor de EMT
Áreas de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de la empresa (análisis del estado, políticas de gestión, etc., de la empresa, uso del método de análisis de FODA) 2. Análisis del flujo de las tareas internas de la empresa 3. Propuestas y orientaciones sobre las mejoras en el sistema de trabajo interno 4. Apoyo al trámite de la solicitud de certificación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de empresa (análisis detallado de la gestión empresarial a través de las investigaciones de cada sección, dentro y fuera de la empresa) 2. Análisis del flujo de los trabajos internos de la empresa 3. Propuestas sobre la estrategia de crecimiento, plan de mejoras, etc., basadas en el análisis del diagnóstico de la empresa 4. Apoyo y asesoría para la elaboración de los planes de operación 5. Apoyo y asesoría para la ejecución de los planes de operación
Objetivos de la consultoría	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras en el sistema de trabajo dentro de la empresa 2. Mejora de la calidad del control de gestión 3. Apoyo para la obtención de la certificación de NCh2909 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de los problemas y presentación de las soluciones estratégicas con relación a la gestión empresarial 2. Consejo para mejorar la organización operativa interna y la calidad de gestión. 3. Elaboración del plan operativo dirigido a los organismos de fomento, instituciones financieras, etc. 4. Verificaciones rutinarias y asesoría para la gestión de EMT (rol de un médico de cabecera para empresarios de EMT)
Diferencias entre los dos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destinados a las EMT existentes 2. Apoyo para la obtención de la certificación de NCh2909 3. Como gestor para la obtención de la certificación de NCh2909, se requieren los conocimientos para la certificación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destinados no sólo a las EMT existentes sino también a los emprendedores, inversionistas, etc. 2. Diagnóstico de gestión, asesoría de gestión 3. Como consultor de gestión, se requiere la capacidad de análisis y de planificación.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

2.3 Situación actual de los consultores de EMT

(1) Consultores registrados en el Mercado Público

Debido a que en Chile aún no está establecida la calificación de habilidad de los consultores, no existen estadísticas relacionadas con la cantidad de consultores. La fuente considerada como la más apropiada para estimar la cantidad de consultores en el país son los datos generales del “Mercado Público” del sitio Web de abastecimiento del gobierno administrado por ChileCompra^{*5}. Cuando el gobierno y los organismos públicos de Chile tengan que suministrar los materiales y los servicios para desarrollar sus propias operaciones (incluyendo la contratación de los consultores), deben realizarlo a través del sitio portal de abastecimiento del gobierno (Mercado Público). En el Mercado Público aparecen los

^{*5} En relación al sitio Web de abastecimiento del gobierno “MERCADO Público”, ChileCompra administra el manejo general del sistema de suministro y ChileProveedores controla el sitio portal.

nombres de los proveedores de todas las áreas y como uno de los géneros existe la lista de proveedores de consultores*⁶. Actualmente, en la lista de proveedores de consultores figuran los nombres de aproximadamente 4.000 profesionales (incluyendo a las personas naturales y jurídicas). Debido a que entre estos consultores existen aquellos que están registrados en diversos organismos independientes, dicha cantidad puede considerarse como una cantidad máxima de Chile*⁷ (Sin embargo, en dichos valores no se incluyen los consultores del área agrícola, ganadera y pesquera de INDAP y los de programas de CORFO.)

(2) Consultores registrados en el INN

Actualmente, el Ministerio de Economía, SERCOTEC, etc., contratan a los consultores a través del Mercado Público. En cambio, CORFO adopta un método diferente debido a que cuenta con su propio sistema de registro de consultores y hasta el presente, ha venido contratando a los consultores para sus programas dentro de esa lista. Sin embargo, a medida que avanza la especialización de las consultorías se ha producido una necesidad de realizar la evaluación previa de la capacidad de los consultores, subcontratando a INN para la tarea de evaluación de la capacidad y la realización de los trámites del registro. Actualmente CORFO establece el registro en INN como un requisito para la contratación de los consultores en muchos de los programas.

Los consultores actualmente registrados en INN suman 629 personas a fines de octubre de 2009. En el caso de INN, el entrenamiento para la capacitación de los consultores se realiza solamente en Santiago, pero los exámenes para la evaluación de capacidades se realizan en diversos lugares de todo el país para brindar las oportunidades a las personas que hayan estudiado en las regiones (en otras instituciones). Los consultores que hayan obtenido la calificación y fueron registrados en INN están dispersos en todo el país. Pese a ello, en realidad se observa la concentración en la Región Metropolitana donde se encuentra Santiago y en la V Región donde se encuentra Valparaíso, dado el volumen y estado de implementación de los programas de CORFO. Debe citarse que de los 629 registrados, 336 personas están registradas como consultores de NCh2909 (Reglamento de control elaborado para las EMT como la versión chilena de ISO.).

*⁶ Si bien existen requisitos, como el estar al día con las obligaciones tributarias como personas jurídicas, el registro en sí como proveedor es libre. Las condiciones particulares se establecen cuando la repartición pública realiza la contratación. Aparecen en la lista unos 35 000 proveedores, ordenados según la Clasificación de Profesiones de Chile (CIC CL2007). Por ejemplo, proveedores de artículos de oficina, turismo y consultores.

*⁷ En el caso de estar registrado como persona jurídica, no aparece la totalidad de los nombres de los consultores. Por ello, la cantidad de consultores excederá los 4000.

Tabla 2-3 Cantidad de Consultores registrados en INN por región

Unidad: personas

No. Región	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	Total
Cantidad de consultores	15	20	14	23	82	23	44	36	22	29	0	9	262	0	1	580

Fuente: INN

(3) Consultores registrados en otros organismos

Además de los citados anteriormente, en la lista de consultores de INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) que es el centro de apoyo tecnológico a los productores de pequeña escala (agricultura, ganadería, pesca, etc.) bajo la jurisdicción del Ministerio de Agricultura, están registrados 4.000 profesionales (llamado agente de difusión agrícola), de los cuales, se estima que alrededor de 1.500 personas desarrollan realmente sus actividades.

Es decir, además de los consultores registrados en el Mercado Público y en INN citados arriba, aunque las áreas de especialización son diferentes, existen 1.500 consultores en actividad. Según una estimación gruesa de la cantidad total de consultores registrados en Chile incluyendo los registros duplicados, arroja una cifra de alrededor de 8.000 personas, pero los consultores que están realmente en actividad permanente como expertos serían de alrededor de 2.000 ~ 2.500 personas en total, independientemente de su especialidad.

Capitulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

3.1 Reseña de la ejecución del Proyecto Piloto

3.1.1 Objetivo de la realización del Proyecto Piloto

Con miras a estructurar un sistema permanente de Consultores en Gestión Integral de EMT en Chile, se trató de probar el contenido del diseño del sistema, desde los materiales didácticos y el curso de capacitación, hasta la certificación y registro de consultores, formulado como el Proyecto Piloto. Las metas de la ejecución del Proyecto Piloto son las dos siguientes: ① extraer las informaciones que servirán para la propuesta final y ② preparación de la base para la estructuración de un sistema sustentable.

(1) Método de ejecución y contenidos de la capacitación

El método de ejecución del Proyecto Piloto y sus puntos principales se indican en la Tabla 3-1. Sobre la base de este método de ejecución, se comprobó a través del Proyecto Piloto la conformidad de cada ítem con la situación chilena, modificándose según las necesidades.

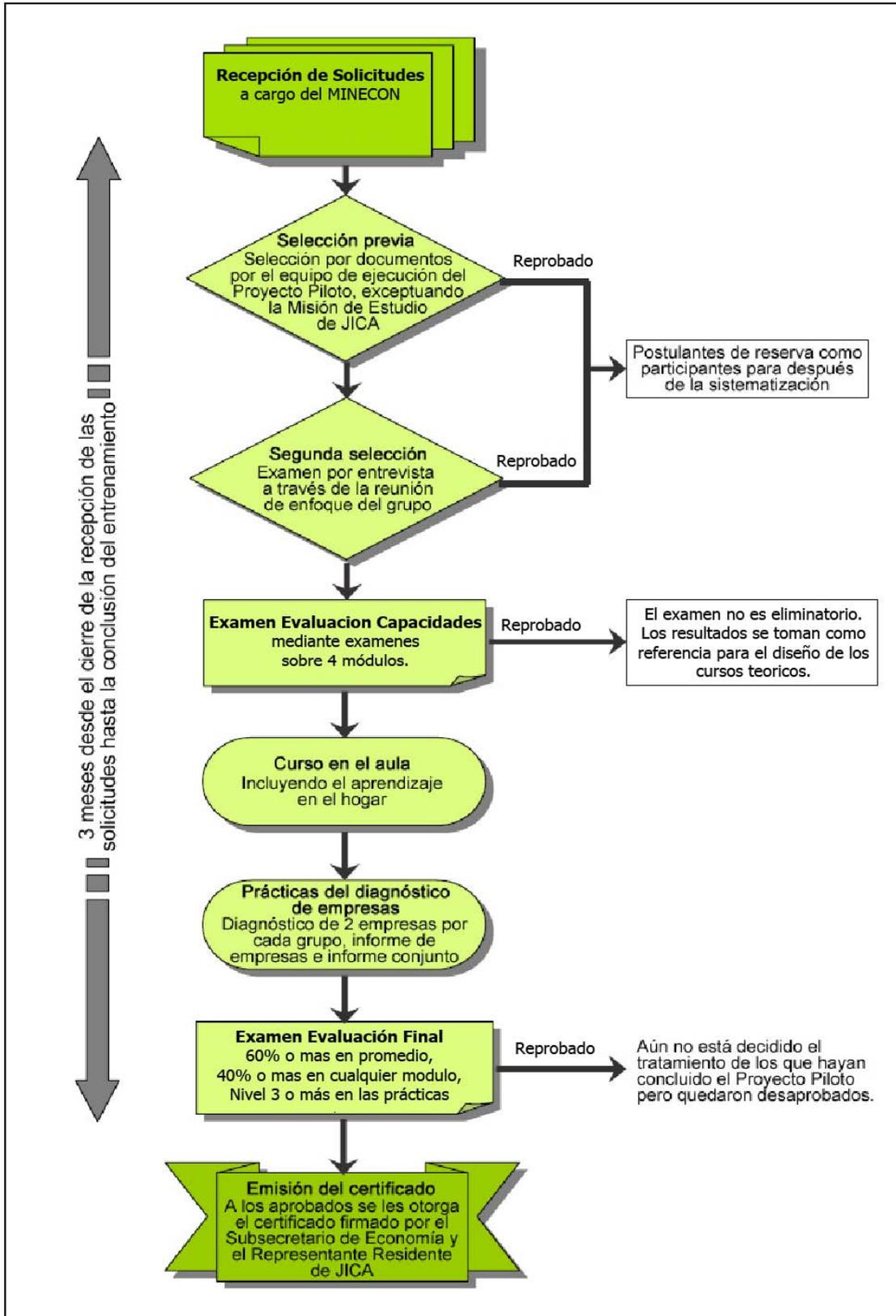
Tabla 3-1 Proceso de ejecución del Proyecto Piloto

Proceso	Puntos principales
Reclutamiento de los postulantes al curso	La mayoría de los participantes son consultores privados a los cuales también se suman funcionarios públicos de los organismos de fomento de las EMT. Se solicita a cada organismo miembro del Comité de Ejecución la presentación de participantes del curso sobre la base de una selección previa interna. El reclutamiento se inicia a partir del Seminario del Proyecto realizado el 27 de julio de 2009. Se aclara que a los consultores privados se les exige el cumplimiento de los siguientes requisitos de postulación. De los participantes de los organismos de fomento se espera que se pueda fortalecer más la capacidad administrativa de los programas de fomento de los organismos públicos
Condiciones del postulante del curso	(1) Graduados universitarios de 4 años o más de estudio con experiencias prácticas de más de 3 años, y (2) Con 3 o más experiencias de consultoría en programas de CORFO, o SERCOTEC (de preferencia, programas relacionados con el sector manufacturero), y (3) Consultores registrados en INN, o (4) Funcionarios de organismos públicos (del gobierno central y gobiernos autónomos regionales) de fomento de las EMT o de instituciones financieras
Selección de participantes	• Para buscar diversas posibilidades como Proyecto Piloto, y considerando variadas condiciones, el Comité de Ejecución selecciona alrededor de 24 personas • Como método de selección, se solicita a los postulantes del curso la presentación de los documentos como la solicitud de participación del curso,

Proceso	Puntos principales
	<p>curriculum vitae, descripción de sus trabajos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A las personas que aprueban la selección por los documentos presentados, se les realiza el examen por entrevista grupal. Como temas se tratan aquellos relacionados con las actividades de consultoría de EMT, los motivos de su postulación, etc. A través de los documentos presentados y el examen por entrevista se verifican tanto las experiencias de trabajo y las áreas de especialización de los postulantes como la comprensión actual con respecto a las EMT, que es imprescindible para el consultor de EMT, y se evalúan también las características. • Sobre la base de los documentos presentados y la entrevista, el Comité de Ejecución selecciona a los participantes de acuerdo al criterio de selección establecido.
Examen inicial de Diagnóstico	Ver el ítem de ejecución de examen inicial de diagnóstico.
Ejecución del curso de capacitación	<p>Estructura del curso de capacitación:</p> <p>Curso teórico: total de 65 horas (3 semanas)</p> <p>Curso práctico: total de 90 horas (3 semanas)</p> <p>Otros: 2 horas.</p> <p>Total : 157 horas.</p> <p>Los detalles de los programas de cada curso se explicarán en otro ítem.</p>
Ejecución del examen final y la calificación	<ul style="list-style-type: none"> • El examen final consiste en preguntas de opción múltiple y de desarrollo. Debido a que se trata del examen para evaluar los conocimientos, la capacidad de aplicación y proceso de pensar necesarios como consultores de EMT, las preguntas del examen pueden ir más allá del alcance de los materiales didácticos o el contenido del curso teórico. • El Comité de Ejecución califica en forma global, considerando la evaluación del curso teórico (estudio grupal) y práctico por profesor a cargo de cada grupo según el criterio de evaluación establecido previamente por el mismo Comité, los resultados de los informes de diagnóstico, las reuniones de presentación de los informes y la tasa de asistencia (más del 80%), etc. También se toma en cuenta las observaciones efectuadas durante el curso práctico, como las habilidades de asesoramiento, etc.
Certificado de terminación del curso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que completen el curso y tengan una asistencia superior al 80%, obtienen un certificado de finalización del curso expedido por el Proyecto de JICA. Para el registro en INN explicado en el siguiente renglón, se debe tener aprobado el examen final de certificación.
Registro de los Consultores de EMT	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que aprobaron el examen final podrán registrarse como consultor de Gestión Integral de las EMT, lo cual se encuentra en la etapa de estudio para su creación dentro de la INN.

Fuente: Preparado por la Mision JICA

En la Figura 3-1 se describe el flujo del Proyecto Piloto realizado en esta oportunidad, desde la recepción de la solicitud de los postulantes hasta la terminación del entrenamiento del proyecto de capacitación de consultores en gestión integral de EMT de Chile.



Fuente: Preparado por la Misión JICA

Figura 3-1 Flujo del proyecto de capacitación de consultores de EMT de Chile

3.1.2 Descripción general y evaluación de los participantes

3.1.2.1 Composición de los participantes y asistencia a la capacitación

(1) Composición de los participantes

El curso de capacitación del Proyecto Piloto se inició con un total de 25 participantes separados en 16 consultores privados y 9 personas pertenecientes a los organismos de fomento de EMT. Por sexo, se dividieron en 16 participantes masculinos y 9 femeninos, por edades el mayor tenía 60 y el menor 28 años de edad, con un promedio de edad de 42,7 años. Especialmente entre los consultores privados pudieron reunirse los recursos humanos con amplia experiencia, todos ellos registrados como consultores de NCh2909 de INN.

Pese a que en el proyecto inicial se había previsto un máximo de 30 participantes con alrededor del 70% de consultores privados, se decidió que el máximo fuera de alrededor de 21 personas como escala apropiada para las instrucciones en el curso práctico (6 ó 7 personas por grupo) y por la cantidad de entrenadores japoneses (3 personas). En cuanto a la composición, estuvo integrado por 16 consultores privados y los restantes participantes provenientes de los organismos de fomento. Finalmente aumentaron los participantes de los organismos de fomento de 5 a 9 personas, totalizando 25 personas al momento de confirmar todos los participantes.

(2) Asistencia de los participantes al curso de capacitación

La tasa de asistencia de todos los participantes durante el desarrollo del curso teórico y práctico fue del 93%. Los participantes con asistencia perfecta sin haber faltado un día durante el período fueron 5 (4 consultores y 1 persona de un organismo de fomento). Una de las consultoras privadas que asistió en el primer día del curso en el aula manifestó su deserción de la capacitación a partir del día siguiente, aduciendo que el contenido de la capacitación no era lo que había imaginado. Los manuales entregados fueron devueltos inmediatamente y debido a la firmeza de su voluntad, se le aceptó la deserción del curso de capacitación. El curso se desarrolló hasta la conclusión de la capacitación con un total de 24 personas. Por lo tanto, la tasa de asistencia fue calculada sobre la base del parámetro de 24 personas.

La tasa de asistencia tanto al curso teórico como al curso práctico fueron casi similares. Al considerarse que se habían tomado más horas para el curso práctico y que se había establecido el curso incluyendo 4 días de jornada completa, la tasa de asistencia fue elevada. Sin embargo, al solicitarse la presentación de la planilla de evaluación de la capacitación a todos los participantes, se formularon muchas opiniones señalando que debería cambiarse la realización de las clases todos los días de semana. Efectivamente, la participación en el curso nocturno durante aproximadamente 2 meses teniendo un trabajo durante el día, hace suponer

que para los participantes haya sido una carga considerable tanto física como intelectual. Sobre estos puntos, se considera necesaria una revisión para el diseño del futuro sistema.

3.1.2.2 Examen final de evaluación

(1) Examen teórico

Se elaboraron los problemas del examen de todas las 6 materias, realizándose los exámenes de 3 materias por jornada (se decidió realizar los exámenes divididos en 2 jornadas teniendo en consideración la carga de los participantes y la dificultad de asegurar la sala para realizar los exámenes en un día). Igual que para la elaboración de los manuales y los problemas del examen inicial, se adoptó el modo en el cual, los docentes japoneses indicaron los ejemplos de las preguntas, y sobre esa base, los docentes chilenos introdujeron las modificaciones o elaboraron nuevas preguntas (existieron preguntas en las cuales se realizaron las revisiones de sintaxis de las preguntas propuestas por los docentes japoneses y luego utilizadas directamente). Básicamente, los cuestionarios de exámenes abarcaron los manuales utilizados, el contenido de las clases y los problemas de aplicación de los mismos. La forma de presentación de las preguntas y la distribución del tiempo de los exámenes fueron de la siguiente forma (total de 5 horas). Además, se asignaron 20 puntos a todas las preguntas de desarrollo y 4 puntos a las de selección múltiple.

Forma y tiempo de las preguntas del examen final de las respectivas materias:

Módulo	Tipo desarrollo (incluye los cálculos)	Tipo selección múltiple	Tiempo de examen
1 Generalidades de las EMT	1	5	40
2 Habilidades del consultor	1	5	40
3 Contabilidad y Finanzas	1	10	60
4 Aspectos Legales de EMT	1	5	40
5 Teoría de la gestión de EMT	1	10	60
6 Gestión de operaciones de la ind. fabril	1	10	60
Puntaje máximo: 300			300

Según el criterio para la aprobación del examen teórico, se consideraron aprobados con las siguientes calificaciones:

- a) Calificación de más de 40% de la máxima de cada materia, y
- b) Calificación de más del 60% para la totalidad de las materias

Como resultados, en primera instancia 18 de las 23 personas aprobaron el examen teórico (de las cuales una no rindió el examen). Comparado con los resultados del examen inicial de diagnóstico realizado al inicio de la capacitación (examen en donde sólo 2 personas alcanzaron el nivel de aprobación), al final aumentaron las personas aprobadas. Se estima que los efectos del aprendizaje a través de la capacitación y el establecimiento del período de preparación para el examen, sumado al alto nivel de la capacidad básica de los participantes,

ha contribuido a elevar la tasa de aprobados. En cuanto a la forma de poner notas a los exámenes, se adopta la forma tipo intermedio que se usa ampliamente en Chile ^{*8}

(2) Evaluación de la capacidad de aplicación y de ejecución

Tal como se explicó en el ítem de las prácticas del diagnóstico de empresas, la calificación de las prácticas que estuvo a cargo del entrenador japonés y del entrenador adjunto chileno tiene como objeto evaluar la capacidad de aplicación y de ejecución de los conocimientos adquiridos por los participantes, fijándose como criterio de juicio para la aprobación el promedio de más de 3 puntos sobre 5 para los ítems evaluados. Según los resultados, todos los participantes obtuvieron el nivel por encima de 3 puntos (tanto por el entrenador japonés como por el entrenador adjunto chileno). Tal como se ha señalado anteriormente, se estima que este resultado se atribuye a que participaron los consultores con una relativa buena experiencia y por la actitud entusiasta de los participantes observada a lo largo de todo el período de la capacitación. Este hecho puede también percibirse con respecto a los participantes de los organismos de fomento, y aunque ellos no hayan tenido suficiente experiencia en la consultoría en terreno, merecían destacarse la buena actitud y la dedicación mostrada en los debates intercambiados y la elaboración de los informes dentro del grupo.

Al mismo tiempo, quedaron de manifiesto los problemas del método de evaluación en el proceso del curso práctico. Durante el curso se contó solamente con un entrenador adjunto chileno para los 3 grupos. Dada esta situación, él solo debió cubrir la observación y la evaluación de todos los grupos, y por las limitaciones de tiempo, ha estado observando la actitud de todos los participantes durante un período parcial de las prácticas. Por otra parte, debido a las limitaciones idiomáticas de los entrenadores japoneses, éstos tuvieron que evaluar a los participantes solamente observando las actitudes externas (número de mociones, la habilidad para la presentación, o las actitudes dentro de los debates, etc.). Puede afirmarse que es un tema de análisis para el futuro cómo debería ser la evaluación en el proceso de las prácticas.

(3) Certificación y registro de consultores

Según el plan, estaba previsto registrar en el INN a los que aprobaron el curso de capacitación de este Proyecto Piloto. Es decir, la idea era contribuir a la implementación de los programas de CORFO y SERCOTEC mediante la creación del rubro de “consultores de EMT” como una nueva clase de registro de consultores en INN con la conformidad del MINECON. En Chile donde básicamente es difícil el establecimiento del sistema de certificación nacional, en el Proyecto Piloto se adoptó este criterio de establecer como proceso de certificación e inscripción, registrando a los que hayan aprobado el examen de

^{*8} En la puntuación tipo intermedio, aunque la respuesta no es correcta, si se reconoce la comprensión de las preguntas en el examen, se dan puntos intermedios. Por lo tanto, en la etapa de elaboración de problemas, se colocan respuestas intermedias.

evaluación. Sin embargo, en cierto sentido este criterio significa la estructuración de un nuevo sistema que requiere la decisión de los organismos oficiales del país, y no pudo lograrse un consenso entre los organismos pertinentes dentro del corto plazo disponible hasta la conclusión del Proyecto Piloto. Por lo tanto, se decidió que la emisión del Certificado de aprobación (como consultor de EMT) estuviera a cargo del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto sólo como una disposición provisoria para esta oportunidad. Los certificados de aprobación fueron firmados por el Subsecretario de Economía y el Representante Residente de JICA en Chile (ver la figura de abajo).

3.1.3 Evaluación por parte de los participantes

3.1.3.1 Evaluación a través de encuestas

Después de concluir la capacitación, se solicitó a la totalidad de los 24 participantes la presentación de sus comentarios con respecto al curso de capacitación de este Proyecto Piloto y sobre el futuro diseño del sistema, bajo el formato de una planilla de evaluación de la capacitación (se anexan al final de este informe la planilla de evaluación de la capacitación (en inglés) ② y el cuadro de cómputos ③ del Informe Final). Se recibieron comentarios de 23 personas, las que rindieron el examen, y como resultado del cómputo es posible percibir algunas tendencias. Aquí se informa sólo el resultado del análisis con respecto a la evaluación del conjunto del curso de capacitación (se excluye la pregunta III).

(1) Con respecto a la motivación de la participación

La mayoría de los consultores privados se postularon pensando que el curso contribuye a elevar su propia capacidad y su carrera. Como motivación en segundo orden se cita el hecho de que es un sistema de consultoría desarrollado en Japón, por lo que se estima que entre las personas con experiencia como consultor, se han interesado en la consultoría de Pymes del sistema japonés.

(2) Con respecto a la fijación de horas del curso de capacitación

En primer término, muchos de los participantes señalaron la falta de horas de clase con relación al programa de capacitación y el contenido de los manuales. Del total, 5 personas señalaron que la cantidad de horas de esta oportunidad fue apropiada, 2 personas que la consideraron excesivamente larga y más de la mitad percibieron que fue demasiado corta, tomándose las respuestas descritas como comentarios. Aunque originariamente se había estimado un programa de alrededor de 300 horas, en las respuestas de esta oportunidad había opiniones señalando que eran necesarias 450 horas o 420 horas. Entre las personas que la consideraron excesivamente larga, opinaron que sería apropiado un programa de alrededor de 100 horas o 130 horas, sin diferenciarse tanto de las 157 horas de este curso. De todos modos, es evidente que al haberse reducido de las 300 horas estimadas inicialmente hasta casi la mitad de 157 horas, resultó un curso considerablemente exigido aun cuando se haya dirigido a consultores con gran experiencia.

Todos los participantes de este curso tenían ocupaciones durante el día. Al tenerse como premisa la participación de personas que no pueden disponer de las horas del día como en este caso, no había otra alternativa que organizar el curso en horas de la noche. Sobre este punto, se ha logrado la comprensión general de los participantes. Sin embargo, aún así, se señaló la necesidad de incorporar razonablemente los fines de semana. Asimismo, hubo muchas opiniones de que en lugar de desarrollar el curso nocturno todos los días de la semana, se optara por 2 ~ 3 días semanales.

(3) Sobre la estructura del programa de capacitación

Pese a que hubo 7 personas que consideraron como apropiados los contenidos de este curso, los 15 restantes reclamaron ciertas mejoras. En cuanto a los detalles, se dividen en las opiniones referidas a la revisión de horas de las clases generales y al propio contenido de las clases o de los manuales. En parte hubo personas que citaron como punto a mejorar la idoneidad de algunos intérpretes que asistieron a los docentes japoneses, pero al establecerse como premisa el desarrollo del programa a cargo de los chilenos en un futuro sistema, se considera que no sería necesario considerarlo como problema.

Concretamente (respuesta a la pregunta V-2), había cierta cantidad de respuestas que solicitaron el aumento de las clases y los estudios de casos, pero por otro lado también existieron opiniones que demandaban el aumento de los debates y las prácticas del diagnóstico.

(4) Con respecto al autoaprendizaje

Muchos de los participantes realizaron el autoaprendizaje fuera de las clases. Aunque el aprendizaje en el hogar estaba previsto desde el principio, los participantes debieron desarrollar el autoaprendizaje durante los fines de semana por tener sus ocupaciones durante el día y las clases en la noche. Hubo 4 participantes que estudiaron más de 21 horas en el hogar.

(5) Comparación entre los consultores de NCh2909 y los de este programa (consultores de EMT)

Debido a que todos los participantes consultores privados están registrados como consultores de la norma NCh2909, se solicitó la comparación del nivel de la capacitación y del contenido del examen de este programa. Del total, 15 participantes respondieron que este programa fue más difícil, 3 personas señalaron que fue de un nivel similar y 1 persona consideró que en el caso de NCh2909 es más difícil.

(6) ¿Sirvió esta capacitación para desarrollar su propia capacidad?

Aunque 5 personas respondieron que fue regular, las 18 personas restantes consideraron sumamente útil la capacitación. En cambio, no hubo respuestas que la calificaran de inútil.

(7) ¿Son imprescindibles en esta capacitación las prácticas del diagnóstico?

A esta pregunta todos respondieron que son imprescindibles, incluyendo las respuestas con condicionamientos. Aunque en casi todos los cursos de capacitación en Chile no se incluyen las prácticas del diagnóstico como las realizadas en este proyecto, predominaron las opiniones que afirman que es posible lograr la capacidad necesaria de los consultores a través de estas prácticas.

(8) Para una capacitación del mismo contenido de esta oportunidad, ¿hasta cuánto estaría dispuesto a pagar como arancel del curso?

Aunque las respuestas fueron variadas desde un mínimo de UF7,1 (aproximadamente US\$300) hasta UF150 (aproximadamente US\$6.300), puede afirmarse que la banda central estaría entre UF25 ~ 50, o sea, US\$1.000 ~ 2.000. Es evidente que existe una disparidad considerable. Asimismo, entre las respuestas, algunas demandaban algún tipo de apoyo y subsidio de los organismos públicos. Una persona opinó que en este programa no existen posibilidades del mercado cuando aún no está institucionalizado el presente programa y son inciertos los incentivos en cuanto a la calificación y las actividades de los consultores.

(9) ¿Cuál es el organismo apropiado para desarrollar este programa de capacitación? (Entre paréntesis la cantidad de respuestas.)

MINECON (8), INN (9), CORFO (7), otros.

(10) ¿Cuál es el organismo apropiado para desarrollar este programa de capacitación en las regiones?

CORFO (9), INN (5), SERCOTEC (4), MINECON (4), otros.

(11) ¿Cuál es el organismo apropiado para evaluar la capacidad adquirida en el curso?

INN (11), MINECON (5), CORFO (4), otros.

(12) ¿Cuál es el organismo apropiado para el registro de los consultores de esta capacitación?

INN (14), MINECON (7), CORFO (5), otros.

Con respecto al organismo apropiado o la organización para desarrollar los respectivos procesos del sistema de consultores de EMT, es posible determinar que son muchas las opiniones que sostienen que MINECON es el organismo que debe cumplir fundamentalmente con la función principal al igual que este Proyecto Piloto y que el INN o la CORFO se haga cargo de la implementación.

(13) ¿Cuál es el factor clave para la sistematización de los consultores de EMT?

Aunque las respuestas a estas preguntas son variadas, a grandes rasgos predominan las opiniones que afirman la preparación de las medidas de fomento, y seguidamente abundan las opiniones señalando la necesidad de una estrecha articulación entre los organismos pertinentes vinculados con el sistema de consultores de EMT.

Como evaluación de los participantes con respecto al Proyecto Piloto, hubo muchas expresiones avalando que es un programa sumamente beneficioso con las prácticas del diagnóstico y que es conveniente su continuación como un sistema, y como esquema para su implementación, se espera de la ejecución y el manejo como sistema en torno a MINECON con la participación de CORFO, SERCOTEC e INN.

3.1.4 Evaluación por las empresas diagnosticadas

Con respecto a las 6 empresas objeto de las prácticas del diagnóstico de este Proyecto Piloto, se realizaron las visitas a las firmas para solicitar las opiniones francas de los respectivos ejecutivos y para escuchar la evaluación de las empresas después de transcurrir 2 semanas de la presentación de los informes. A continuación se describen las partes comunes de los comentarios de las respectivas empresas.

- 1) Con respecto a los diagnósticos realizados en las empresas, las respectivas empresas lo han considerado no como un simple programa del curso de capacitación de consultores sino como un servicio de consultoría real. En consecuencia, después de la presentación del informe, pudo apreciarse entre las empresas una actitud de tomar seriamente en consideración las propuestas de los consultores releyendo el “Informe del diagnóstico” presentado.
- 2) Con respecto al informe (o reunión de presentación del informe), para las empresas sirvió no como un nuevo descubrimiento sino para ordenar los aspectos problemáticos que los ejecutivos y miembros venían visualizando vagamente y fue evaluado como un hecho que permitió profundizar el tema incluyendo hasta el análisis de las causas. Esta apreciación también corresponde al análisis por secciones.
- 3) Todas las 6 empresas han iniciado la preparación concreta y las acciones prácticas con respecto a los temas que pueden encararse inmediatamente dentro de las propuestas. Por ejemplo, la revisión del método de control de inventarios, implementación de medidas de 5S, la revisión de la organización y del personal, etc. Como aspectos señalados por las respectivas empresas, reconocen que la motivación de iniciar estas medidas deriva del informe del diagnóstico presentado y que más que cualquier otro aspecto, ha sido útil para las empresas.

-
-
- 4) Además, informaron que para encarar las medidas citadas se intensificaron naturalmente los diálogos entre los ejecutivos y los empleados, dinamizándose la comunicación interna por esta razón.
 - 5) Como problemas, se señaló el hecho de que las propuestas no hayan sido suficientes para determinar el método concreto de implementación de las propuestas o para profundizar los problemas peculiares de las respectivas empresas (control de producción, ventas, o de maquinarias e instalaciones, etc.).
 - 6) Finalmente, todas las empresas señalaron que estos servicios del diagnóstico de empresas y las propuestas de mejora, son sumamente beneficiosas para las EMT de Chile. Sin embargo, por otra parte hubo muchas opiniones señalando que para las EMT resulta difícil solicitar los servicios de consultoría de este nivel asumiendo todos los gastos y no se justificaría como programa salvo que se cuente con algún tipo de apoyo oficial.

3.1.5 Lecciones aprendidas desde el Proyecto Piloto

(1) Pertinencia del establecimiento de un sistema de consultores en gestión de EMT en Chile

La necesidad y la pertinencia del establecimiento de un sistema de consultores de EMT en Chile se confirmaron no solamente en el análisis de las situaciones reales en el primer estudio sino también a través de la ejecución del Proyecto Piloto en el segundo estudio, realizados en Chile. De 23 participantes del curso del Proyecto Piloto, 18 personas evaluaron que el curso sirvió mucho para el desarrollo de sus capacidades, y 5 personas contestaron que fue algo útil, no existiendo personas que lo consideraran inútil. Los empresarios quienes recibieron el diagnóstico también dijeron que servía mucho para ordenar los problemas de la gestión, y han llevado a cabo los temas fáciles de realizar dentro de las propuestas hechas como resultados del diagnóstico. No cabe duda de que una serie de estos pequeños pasos lleva a la mejora de la gestión y al fortalecimiento de la competitividad.

Originalmente el presente Proyecto pretendía seleccionar a consultores adecuados para el fomento de EMT a través del desarrollo y evaluación de las competencias de los consultores existentes, lo que constituye una necesidad de establecimiento del sistema. Además, como resultado de un análisis más profundo de la situación actual, los fundamentos de dicha necesidad pueden resumirse en los siguientes tres ítems, los cuales pueden ser también los objetivos de la construcción del sistema:

- ① Se necesitan consultores capaces de prestar servicios de consultoría adecuados para el fortalecimiento de la competitividad de las EMT en Chile, para lo cual se capacitan, se seleccionan, y se registran (certifican) los consultores.

-
-
- ② Para la consultoría de la gestión de las EMT se requieren los consultores tipo “generalista”. En la actualidad, no existe un mecanismo de capacitación ni registro de consultores de este tipo, por lo que es necesario un nuevo sistema de capacitación y registro de consultores generalistas.
 - ③ Para los consultores existentes que trabajan en los programas de fomento a las EMT, no existe un mecanismo de certificación de competencias basada en un criterio definido, salvo algunos programas. Para mejorar la eficiencia de la ejecución de los programas, es necesario un sistema de evaluación de competencias de consultores que tienen a cargo la ejecución de los programas.

(2) Posición de los consultores de EMT en Chile

De acuerdo a deliberaciones con las instituciones pertinentes y a través de la ejecución del Proyecto Piloto en esta ocasión, puede decirse que el perfil de consultores existentes en Chile no se relaciona con el de consultores tipo generalista. En otras palabras, el sistema actual de registro de consultores de INN, por ejemplo, para el programa FOCAL de CORFO, consiste en un sistema de “habilitación” en el cual se cumplen los requisitos de capacidades necesarias para prestar consultorías en ese programa. A petición de CORFO, el INN registra a los consultores que pueden operar en servicios de apoyo para la obtención de certificados de control de calidad o de sanidad, donde no se considera el consultor tipo generalista que puede analizar situaciones de la gestión de las EMT y recomendar soluciones para los problemas encontrados. Esto significa que no existe un mecanismo que permita aprovechar la calidad de consultor tipo generalista (consultor de EMT) aunque eventualmente se llegara a instalar el sistema de registro de este nuevo tipo de consultores.

En esta situación, una propuesta hecha por la parte chilena es la unificación de la calificación de consultores existentes cuyos servicios en la consultoría son similares a los de consultor tipo generalista. Por ejemplo, en la etapa inicial de los servicios de consultoría de Nch2909, SEMC, ISO9001 en relación con el programa FOCAL, se hace el diagnóstico de la gestión, se analizan y se extraen problemas de las situaciones actuales. Sobre todo, la consultoría de Nch2909 tiene muchos puntos comunes en su implementación, aunque sus objetivos finales son diferentes. Se puede decir lo mismo en las consultorías de SEMC e ISO9001. En cierto sentido, si se observa la consultoría para los apoyos al mejoramiento de la calidad de gestión empresarial, los consultores de este campo tienen muchos puntos en común. Por lo tanto, la idea es asegurar un espacio de actividades como consultores de EMT, unificándolos con los tipos de consultores existentes (o calificación) y ubicándolos en un rango de extensión o una posición superior en el sistema de calificación de los consultores existentes.

En un sentido, esta unificación pretende constituir un sistema de calificación combinada de “aprobación” con “habilitación”. La calificación de los consultores de EMT en Japón era

originalmente la calificación de habilitación para poder realizar los trabajos de diagnóstico público, pero posteriormente se popularizó como un examen de las competencias de consultor de EMT, resultando que personas de amplios estratos han obtenido esta calificación como aprobación. Chile también debería dirigirse a esa dirección. En forma concreta, la idea es, garantizar las competencias de consultor de EMT y al mismo tiempo disponer tanto los conocimientos específicos como las técnicas prácticas del programa respectivamente, exigiéndose como un requisito de la postulación de consultores de EMT la posesión de la calificación de uno de los tres campos antes mencionados del programa FOCAL. En consecuencia, el experto cuya capacidad es reconocida como consultor de EMT podrá obtener al mismo tiempo el reconocimiento formal para prestar consultorías de amplio rango.

(3) Nivel de conocimientos requeridos al consultor de EMT en Chile

El sistema de consultores de EMT en Chile debería ser construido de tal manera que esté destinado a los tres sectores, o sea manufactura, comercio y servicios, además, con el objeto de que se capaciten, se seleccionen y se certifiquen los consultores que puedan realizar consultorías adecuadas para el fortalecimiento de la competitividad de las EMT. La competencia estándar de un consultor de EMT, establecida en el Proyecto Piloto fue la obtención de un puntaje mínimo de 60% para todo el curso que consiste de 7 materias (en el curso práctico de diagnóstico se exige un mínimo de nivel 3, equivalente al 60%). Básicamente se debe respetar esta idea. Pero por otro lado, es necesario revisar el nivel y áreas de la competencia estándar de consultor de EMT que se requiere para el futuro de Chile, tomando en cuenta la idea mencionada en (1) para el registro de calificación.

Por ejemplo, lo que se ha observado en el examen inicial de diagnóstico, previo a la realización del Proyecto Piloto y el examen final de evaluación, es que consultores existentes de Chile no alcanzan el nivel internacional en materia de finanzas y contabilidad. Si se los compara con el examen para graduarse como consultores de Pymes en Japón, los dos exámenes tomados en este Proyecto son de un nivel básico. Sin embargo, el puntaje promedio de la prueba en esta oportunidad no alcanzó el 40%, que fue establecido como nivel mínimo. Se pueden considerar varios factores, tales como la poca importancia puesta en el análisis financiero en las actividades de consultoría tradicional, corto tiempo de clases de la materia de finanzas y contabilidad, etc., los cuales requieren de un análisis en detalle y de ese modo establecer el nivel que deben poseer los consultores de EMT.

Además, en relación con el sistema de calificación mencionado en (2), surge la necesidad de revisar la composición de las materias del curso. Es decir, si la capacidad para desarrollar aunque sean algunos programas del sistema FOCAL fuese un requisito estándar para el consultor de EMT, será necesario analizar la incorporación de las siguientes materias, sumados a los niveles y áreas de competencia como consultor de EMT establecidos en el Proyecto Piloto:

-
- Conocimientos y técnicas prácticas necesarios para la asesoría de implementación de la norma ISO9001
 - Conocimientos y técnicas prácticas necesarios para la asesoría de implementación de la norma Nch2909
 - Conocimientos y técnicas prácticas necesarios para la orientación de SEMC (mejoramiento escalonado)
 - Teoría de la gestión de las EMT, sistema de información de gestión, desarrollo de nuevos negocios, teoría del asesoramiento, etc., que el ambiente de negocios de las EMT de Chile requiere para el futuro

Capitulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile

Capítulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile

En este capítulo se describe la propuesta para el “Sistema de Consultores EMT” aplicable a Chile. Para comenzar, en el punto 4.1 se describen en forma ordenada los puntos principales a tener en cuenta en la etapa del diseño del sistema. En los puntos 4.2 y 4.3 se describe el detalle del diseño del sistema propuesto y las etapas para su implementación.

El presente sistema se considera como una metodología de formación de consultores con un perfil novedoso para Chile. Por este motivo, durante el estudio se han recibido numerosas consultas de la parte chilena sobre los criterios básicos para su diseño, los requerimientos para su implementación, el rol del Ministerio de Economía etc.

El punto 4.2 está redactado a modo de brindar las respuestas a las consultas, explicando los lineamientos de la propuesta y colocando en páginas separadas los aspectos sobre el diseño del sistema por un lado, y las tareas correspondientes a la primera etapa de la implementación. Además, el proceso de construcción del sistema ha sido consensuado con la contraparte chilena y para ello se han considerado el sistema y los contenidos del programa de capacitación de los consultores PYME de Japón.

A partir de julio de 2010, el grupo de trabajo para el diseño del sistema ha sido transferido a ChileCalidad, como resultado de instrucciones emanadas del gabinete del Ministerio de Economía. No obstante, la propuesta del sistema de consultores que se describe en el presente ha sido elaborada con anterioridad y conjuntamente con el personal de la División EMT del Ministerio de Economía, y de acuerdo a las pautas establecidas en marzo de 2010. Por este motivo, la propuesta que se describe a continuación está estructurada sobre el supuesto de que la institución ejecutora principal para la implementación del Sistema de Consultores EMT sea la División de EMT del Ministerio de Economía.

En este informe, se ha considerado también que el rol que cumpliría la División EMT sea transferida automáticamente y continuada por ChileCalidad, particularmente en la etapa inicial de la implementación del sistema.

4.1 Ordenamiento de los puntos importantes para el Diseño del Sistema

4.1.1 Reconfirmación de las necesidades de la estructuración del sistema de consultores de EMT

El objetivo de este proyecto de JICA consiste en la consolidación de un sistema que tenga como meta el desarrollo y la estandarización de la capacidad de los consultores a través del entrenamiento para la capacitación de “consultores de EMT”, el desarrollo de los materiales didácticos, el diseño del sistema de certificación de la calificación y de registro de los consultores que hayan concluido el entrenamiento. Con respecto a sus motivaciones, pese a que se vino discutiendo reiteradamente desde la etapa de la elaboración del proyecto, su iniciativa comienza a

partir del reconocimiento de que entre los consultores que desarrollan las actividades en el programa de la Red de Fomento Productivo, existen irregularidades en su capacidad y de que es necesaria la efectiva estandarización de la capacidad de los consultores chilenos que realicen las actividades de apoyo a las EMT.

En realidad, no existen cifras precisas de cuántos son los consultores que están desarrollando sus actividades en los programas implementados por los organismos de la Red de Fomento Productivo. Sin embargo, los valores más aproximados obtenidos a través de las encuestas ante los organismos pertinentes durante los estudios en terreno, se estima que sumarían alrededor de 4.000 personas. Dentro de esta cifra, los consultores dedicados a los programas de CORFO y SERCOTEC que están estrechamente relacionados con el fomento de las EMT, cuando mucho no llegarían a las 2000 personas^{*9}. Sin embargo, al observar la situación de cómo se están desarrollando muchos de los programas a través de los consultores, es fácil imaginar las evidentes diferencias de los resultados del programa que dependen de las diferencias de la capacidad individual de los consultores. Teniendo en cuenta esta situación, es evidente que para la futura promoción de las EMT de Chile, es alta la necesidad de que se elabore desde este momento un sistema que tenga como objetivo el desarrollo de la capacidad y la estandarización de los consultores.

Entonces, ¿cuáles son los consultores que están necesitando las EMT, que son las beneficiarias de los programas de fomento? En Chile existen alrededor de 130.000 EMT (exceptuando las microempresas), muchas de las cuales, son dirigidas por sus propios fundadores. A medida que disminuye la escala de las empresas, en muchos casos la gestión está a cargo de una persona. CORFO y SERCOTEC están implementando diversos programas de apoyo a las EMT, incluyendo el apoyo a los emprendimientos, pero existen limitaciones presupuestarias en cuanto a la cantidad de apoyo que pueden dar, resultando que hay casos en que las EMT no pueden recibir el apoyo aun cuando lo desearan. Por ejemplo, el “Observatorio de Empresas 2009” está realizando los estudios de la obtención de la certificación de calidad de las empresas según la escala empresarial. Las medianas empresas que obtuvieron la calificación incluyendo las que están en trámite de obtención representan el 25% y en el caso de las pequeñas empresas son apenas el 13%, mientras que las restantes no han iniciado acción alguna. Sin embargo, se estima que en realidad existen casos que no pueden recibir apoyo aunque lo desearan, o pymes que no conocen la existencia de los programas de apoyo. Además, la existencia de muchas voces que reclaman el asesoramiento de los expertos externos con respecto a los problemas diarios de la gestión empresarial, se generan desde lugares que se ubican más cercanos a terreno como organismos AOI del programa de CORFO, las oficinas regionales de SERCOTEC, etc. Lo que se supone sobre la base de esta realidad, independientemente de que existan o no los programas de apoyo concretos, se

^{*9} Estimado por la Misión de Estudios de JICA según la cantidad de consultores registrados en INN y las audiencias en CORFO y SERCOTEC.

estima que aún existiendo altas necesidades de requerir los consultores por parte de las EMT, no es fácil contratarlos asumiendo el 100% de los gastos ni acogerse a los programas de apoyo. La capacitación de consultores de EMT tipo generalista que responda a estas necesidades básicas de las EMT, es una necesidad para el fomento de las EMT de Chile conjuntamente con el desarrollo de la capacidad y la estandarización de los consultores ya existentes, y puede afirmarse que es parte del acondicionamiento de la infraestructura para impulsar el fomento de las EMT. Puede afirmarse que una de las pautas que deben seguirse, es la estructuración del sistema compartiendo este criterio con las autoridades del gobierno chileno y los organismos vinculados con el fomento de las EMT.

4.1.2 Presentación de una política clara del Gobierno (Ministerio de Economía)

Uno de los aspectos importantes para impulsar la estructuración del sistema será la emisión de un mensaje claro del Gobierno de Chile (Ministerio de Economía) con respecto a este sistema de consultores de EMT. No se trata de un simple mensaje dirigido a los consultores, sino a las micro, pequeñas y medianas empresas, a los organismos de apoyo a las EMT o a la población en general. Es necesario que el gobierno manifieste su postura y el criterio básico que asume para fomentar las EMT. No es necesario que se promulguen las leyes ya que es suficiente que se indiquen sus ideas en los seminarios abiertos o a través de los medios. Para que el propio sistema se difunda, lo más importante es que la efectividad de este sistema sea evidenciado a través de los consultores. Sin embargo, es difícil que en la etapa inicial de la estructuración del sistema pueda demostrarse tal cosa, y para la introducción del sistema, sería necesario un mensaje para orientar el consenso de las personas vinculadas.

Con respecto a la contratación de los consultores para los programas de fomento de las EMT implementados hasta el presente, existe el antecedente de que los consultores fueron seleccionados dentro de los respectivos sistemas de contratación, conforme a las condiciones establecidas por los organismos de fomento. Consecuentemente, se señala que no todos los programas han concluido con éxito, ya que existen aquellos casos en los cuales no se obtuvieron los efectos que honren los gastos. Aunque es probable de que existan diversos factores, puede afirmarse que es importante la parte que depende del comportamiento de las personas que intervengan en el programa, o sea, los consultores.

En definitiva, la efectividad del manejo de los programas oficiales dirigidos al fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas se refleja en la economía del país. Por lo tanto, la promoción y la supervisión de la eficacia de los programas es una de las propias funciones del gobierno. En ese sentido, la capacitación y la selección de excelentes consultores requeridos para la implementación de los programas de fomento de las EMT, es un tema que debe ser encarado por el gobierno junto con los organismos de fomento. Bajo este entendimiento, la presentación de los lineamientos claros por parte del Ministerio de Economía con relación al “Sistema de Consultores

de EMT de Chile” es el primer requisito que debe cumplirse para iniciar las acciones hacia la estructuración del sistema.

4.1.3 Necesidad de instalar el concepto del perfil de los Consultores de EMT en Chile

Cuando actualmente en Chile aún no se encuentra consolidado el sistema de registro de consultores como sistema de certificación nacional, el único sistema que funciona socialmente como calificación de los consultores sería el sistema de registro de consultores vinculados con los programas de FOCAL en asociación con CORFO-INN^{*10}. Sin embargo, aunque se tratan de sistemas de registro a cargo de organismos públicos, no es posible denominarse como sistema de certificación oficial nacional basado en las leyes. Además, debido a que por lo general, el contenido de la consultoría tiene como meta mejorar la calidad de gestión empresarial y se pretende lograr la certificación de normas de control internacional (ISO, etc.), tanto los consultores que brindan los servicios de consultoría como las empresas que reciben esos servicios tratan de mejorar el sistema de gestión interna para cumplir con las normas.

Por otro lado, los consultores aptos para la gestión general de las EMT que es el objetivo del presente proyecto, establecen como temas el mejoramiento de gestión empresarial no solamente de las EMT existentes sino también de los nuevos emprendedores, abordando los temas para mejorar la gestión en todos los aspectos junto con los empresarios. Es decir, estos consultores desempeñan un papel como médicos de familia, y precisamente esta clase de consultores no están posicionados claramente dentro de los programas de fomento de las EMT, y en Chile aún no está consolidado un concepto propiamente tal de los consultores de EMT. En este sentido, para la estructuración del sistema es necesario que primeramente se consolide el concepto de los consultores de EMT en Chile.

Tal como se ha venido explicando hasta aquí, en Chile aún no está arraigado el concepto del consultor de EMT tipo generalista y las actividades de los consultores se desarrollan en las áreas específicas como especialistas (de control de calidad, estructuración de la cadena de proveedores, etc.). Tampoco es correcto juzgar que en el mercado no exista la demanda de consultores como generalistas. En el caso de desarrollar las actividades como consultores de las EMT de Chile, son comunes los casos en los cuales los organismos públicos (organismos de fomento como CORFO) asuman del 50 al 70% de los gastos. Por lo tanto, la demanda de los consultores depende del criterio de los organismos ejecutores de proyectos. Concretamente, existe una situación en la que se dificulta la creación de proyectos que contraten los consultores generalistas que atiendan las diversas consultas de las EMT dentro de los temas enfocados en la mejora de calidad y la innovación como política industrial del país (es difícil visualizar los resultados como actividades de

^{*10} En INDAP está comenzando a operar desde 2009 el sistema de capacitación y evaluación de la capacidad de los consultores de apoyo del área agrícola y pesquera.

los consultores). La mejora de la calidad en el caso de los programas de FOCAL tiende a que se establezca como meta final la obtención de la certificación de normas internacionales, y en el caso de los programas de innovación, se trata de fijar como objetivo inevitable el fortalecimiento y la mejora de áreas específicas como los programas del Fondo de Asistencia Técnica (FAT), el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), etc. Además, la inexistencia en el país del sistema de entrenamiento para capacitar los consultores tipo generalista se vincula con la escasez de programas para utilizar los consultores generalistas.

Según los estudios realizados hasta el presente, está comprobado que en Chile existen suficientes recursos humanos aptos para ser consultores generalistas o candidatos a instructores de los programas de capacitación. Sin embargo, debe admitirse que tomado como ejemplo el programa de capacitación, existen diferencias en la metodología y en el contenido con respecto a los programas existentes de capacitación de consultores. Es necesario que primeramente se desarrolle el propio sistema de entrenamiento que se ajuste a la situación de Chile, estableciendo el mecanismo para la capacitación, los programas de entrenamiento requeridos para la misma, la preparación de los materiales didácticos, los problemas de examen o el manejo de los cursos prácticos, etc. Si bien este proyecto tiene como objetivo tales propósitos, para la estructuración del sistema es necesario que, al mismo tiempo, se establezca y se difunda el concepto de los consultores de EMT en Chile.

4.1.4 Requisitos que deben satisfacer los consultores de las EMT

Con referencia al nivel standard de capacidad requerido para los Consultores EMT en Chile se ha planteado como uno de los puntos principales desde el comienzo del Estudio. Con respecto al perfil de “consultores tipo generalistas de EMT” que propuso la Misión JICA, se plantea una re-definición para la realización del PP (vease capítulo 2.2.3 en el Informe Final). Para un reordenamiento de las ideas con respecto al “Consultor tipo generalista de EMT”, se pueden plantear los siguientes puntos básicos:

- 1) El empresario, en muchos casos debe realizar por sí mismo tareas varias como el desarrollo del producto, el manejo de las ventas, las tareas administrativas etc, pero en la mayoría de los casos no alcanza a detectar en donde se encuentran las causas de sus problemas y para descubrir las causas de múltiples problemas superpuestos el Consultor EMT con capacidad para diagnosticar la empresa desde un punto de vista amplio será la persona más adecuada para ser su interlocutor.
- 2) Para transformarse en el interlocutor más adecuado al empresario EMT, quien es el responsable último de todas las áreas de la empresa (generalmente unipersonal) , es indispensable tener capacidades y conocimientos de una gran variedad de disciplinas.

Si se asimila el Consultor EMT con el campo de la medicina, no se trata de instalar un hospital general que incluye a médicos especializados sino que se asemeja más bien a los médicos de cabecera para las empresas.

Es decir, desde el punto de vista de las obligaciones del Consultor, debe desarrollar tareas que forman parte de un proceso integral pasando por el diagnóstico de la empresa, la formulación de un plan de mejoras, asesoramiento para las actividades correspondientes, su evaluación etc. Además debe ser el experto que posee amplios conocimientos y experiencia sobre temas de management, tales como: gestión, marketing, organización, desarrollo de recursos humanos, finanzas, control de producción, etc. A este tipo de consultores se los denomina “Consultores generalistas de EMT”.

Por otro lado, con referencia a las capacidades requeridas a los Consultores EMT, se explican los detalles concretos en el punto 4.2.1. Con respecto a estos aspectos, se realizaron los debates correspondientes con la parte chilena en base a los resultados del PP. En base a estos conceptos sobre el perfil del “Consultor Generalista EMT” y las capacidades requeridas para el Consultor EMT de Chile, se concluyó que se deben considerar adicionalmente los siguientes dos puntos.

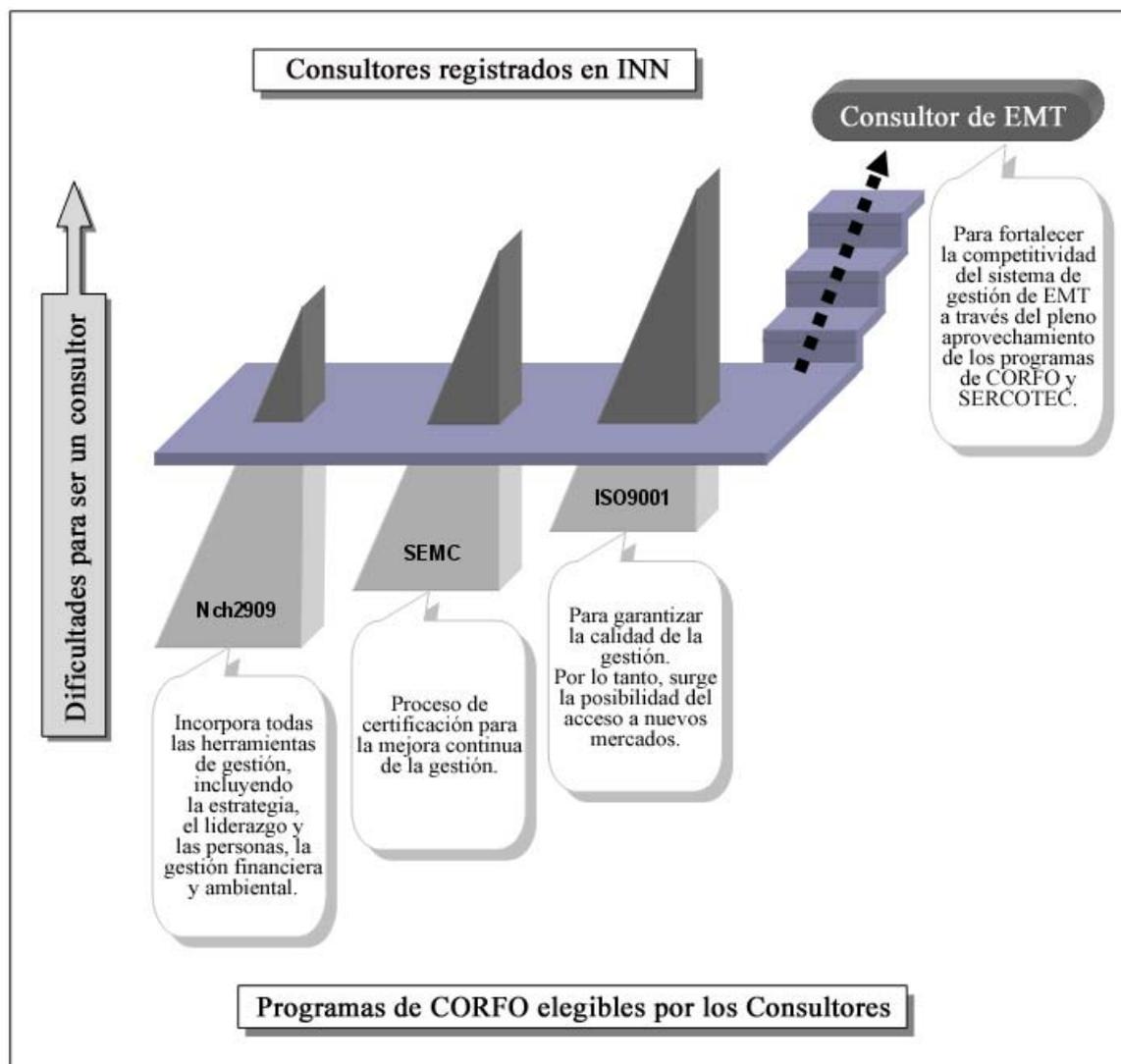
Además, estas dos condiciones que se agregan han sido consideradas en el sistema de Consultores-Diagnosticadores PYME de Japón a partir del 2002. (ver documento publicado por el Consejo de Políticas PYME, “Nuevo Sistema de Consultores-Diagnosticadores” de Japón, Junio de 2000) No obstante, en el caso chileno no están considerados como dos materias separadas sino como tópicos incluidos dentro del material de estudio

4.1.5 Creación de las oportunidades de actuación de los consultores de EMT

Para que se mantenga y se desarrolle el Sistema de Consultores de EMT, es necesario que las actividades de los consultores sean evaluadas en el sitio real. Es decir, los consultores deben mejorar su competencia, comprender las necesidades y las demandas del diagnóstico de las EMT que son sus clientes y brindar la satisfacción a las empresas. Sin embargo, no todas las EMT están en una situación como para contratar los consultores y recibir el diagnóstico y el asesoramiento asumiendo el 100% de los gastos. Más bien, la situación real es que las EMT no cuentan con los recursos financieros para contratar los consultores. Por lo tanto, para que el presente sistema pueda mantener su sustentabilidad, es necesario que los organismos de fomento preparen los programas para la actuación de los consultores de EMT. En cualquier caso el objetivo es las EMT que necesitan apoyo, en el cual es necesario establecer determinadas limitaciones.

Para que el sistema tenga vida, la elaboración del mecanismo que permita la actividad de los consultores será en realidad la tarea más importante de la estructuración del sistema. La Figura 4-1 representa el esquema de la calificación de los consultores para ejercer las funciones en los programas de CORFO y FOCAL y las relaciones con los consultores de EMT de esta oportunidad. Esta figura no sólo muestra que los consultores tipo generalista se dedican al apoyo para obtener la certificación de normas de control internacional, sino trata de ilustrar el posicionamiento como consultores que puedan contratarse en diversos programas de fomento así como el concepto de los

consultores de EMT que pueden trabajar en sectores de amplio espectro. Esta figura tiene como premisa el caso de los programas de CORFO, pero el mismo criterio puede ser aplicado en los programas de los demás organismos.



Fuente: Preparado por la Mision JICA

Figura 4-1 Posicionamiento de los consultores de las EMT en Chile

Dentro de las discusiones desarrolladas hasta ahora con la parte chilena, se han presentado varias ideas de programa, como por ejemplo las siguientes (incluyendo las posibilidades):

- 1) Utilización de consultores de EMT en el programa de FOCAL de CORFO, en el programa Semilla de Capital de SERCOTEC, etc.
- 2) Servicio de Consultoría para encarar el mejoramiento de la calidad de gestión de las EMT por Innova Chile de CORFO.

-
-
- 3) Utilización en el programa de apoyo a las empresas a través del Premio Pyme Gestión Competitiva por ChileCalidad
 - 4) Utilización de consultores de EMT en el programa de fomento de clusters industriales en regiones, que se inició con el apoyo del Banco Mundial como programa de CORFO.
 - 5) Utilización de consultores de EMT en actividades de consultoría para buscar la forma de rehabilitación como el apoyo al diagnóstico de las empresas, la formulación del plan de rehabilitación, etc., dentro del esquema de apoyo a la rehabilitación de las EMT, relacionado con la Ley de Quiebras de Pequeñas y Medianas Empresas.

Dentro de los programas de fomento existentes incluyendo los citados, es necesario que en el futuro se vaya analizando como sistema concreto buscando las posibilidades de la utilización de los consultores de EMT.

4.1.6 Utilización de recursos humanos y los organismos en el Proyecto Piloto

A grandes rasgos, el Proyecto piloto está vinculado con tres grupos chilenos. En primer término, se citan los miembros de los respectivos organismos del Ministerio de Economía (MINECON), CORFO, SERCOTEC, INN y ASEXMA que integran el equipo de ejecución y manejo del Proyecto Piloto. En segundo término, se cita el grupo de 24 participantes del curso, y en tercer término, las 6 empresas que recibieron realmente los servicios de diagnóstico como empresas objeto del mismo. Además de éstos, se está extendiendo el círculo de las personas que muestran interés en este Proyecto como las universidades y las instituciones de investigación que fueron entrevistadas en la etapa de preparación de este proyecto, los aspirantes a la participación del curso que no pudieron ser inscritos en esta oportunidad, etc.

Para la estructuración y manejo del sistema, debe procurarse el uso de los organismos y personas que compartieron las experiencias en este Proyecto Piloto. Por ejemplo, es posible que en las universidades puedan encontrarse los docentes del curso teórico, pero en el caso de los entrenadores para el diagnóstico de empresas, es difícil orientar a los consultores (postulantes) si no tienen las experiencias prácticas. Entonces, se supone que entre las personas calificadas como consultores de EMT en esta oportunidad, puedan seleccionarse como entrenadores^{*11}. Asimismo, para la elaboración del programa de estudios, la preparación de los materiales didácticos, etc., o para las actividades de publicidad para difundir este sistema, y como requisito para la sistematización es importante que se aprovechen a los organismos y las personas que han participado en el Proyecto Piloto.

^{*11} Si fuera posible, aun cuando fueran personas calificadas, es deseable que cursen el programa de TOT (Entrenamiento de entrenadores) de JICA.

4.1.7 Desarrollo en las regiones

En Chile, aproximadamente el 40% de las micro, pequeñas y medianas empresas se concentran en la Región Metropolitana de Santiago. En este sentido no habría ningún problema en que la capacitación de los consultores se inicie desde el área metropolitana. Sin embargo, el 60% restante están dispersos en todo el país y no es posible ignorar estas micro, pequeñas y medianas empresas. Además, ya que está previsto que los programas de consultores antes citados se desarrollen no sólo en el área metropolitana sino en todo el país, para la implementación de los programas en regiones serán necesarios los consultores. Aunque para el Proyecto Piloto de esta oportunidad se han seleccionado preferentemente a los residentes en la Ciudad de Santiago, en realidad, se incluyeron los que asistían al curso desde otras regiones como Rancagua. Por cuestiones de los medios de transporte para su regreso, varios participantes del curso se vieron obligados a retirarse temprano durante el desarrollo de las clases.

Visto desde otro ángulo, esto significa que fuera de la Región Metropolitana de Santiago, también existen en forma latente las micro, pequeñas y medianas empresas que necesitan los servicios de consultoría y las personas que aspiran a ser consultores de EMT. Con respecto a la capacitación de consultores de EMT en regiones, es necesario que se vaya pensando desde la etapa inicial de la estructuración del sistema cuál es el método a utilizar. Además de la designación de los organismos de capacitación en regiones, deberán analizarse métodos de utilización de los materiales audiovisuales como CD, DVD o la Internet. La forma de cómo encarar la difusión en regiones dentro del conjunto del sistema, será un requisito en la estructuración del sistema.

4.2 Sistema de consultores de EMT en Chile

4.2.1 Concepto del diseño del sistema y lineamiento básico

En primer lugar, los siguientes tres puntos son lineamientos básicos del diseño del sistema general. En cuanto a cada concepto de estos lineamientos se listan en la tabla 4-1.

Políticas básicas del diseño del sistema:

- (1) Aseguramiento de la utilidad pública
- (2) Aseguramiento de la transparencia
- (3) Aseguramiento de la imparcialidad

Tabla 4-1 Lineamientos del diseño del sistema

<p>1. Aseguramiento de la utilidad pública</p>	<p>La ley 20.416 (FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO), confirma que el Ministerio de Economía es el organismo que se encarga de la elaboración de políticas relativas al fomento de EMT y que promueve el uso eficiente de los programas de apoyo público despegando la capacidad coordinadora entre otros ministerios y oficinas gubernamentales para su operación efectiva. Por otro lado, para la promoción de la operación efectiva de los programas de apoyo, es indispensable la preparación del mercado de consultores, por lo cual la participación del Ministerio de Economía en dicha preparación favorece el interés público.</p> <hr/> <p><Contenido></p> <p>(Mercado de consultores como bienes comunes)</p> <p>El mercado de consultores es una infraestructura suave relativa a la implementación de la política de fomento de EMT. Por consiguiente, el Ministerio de Economía expresa e instruye a la sociedad la utilidad pública del mercado de consultores como bienes comunes.</p> <p>(Normalización de la función del mercado de consultores)</p> <p>Como en el actual mercado de consultores existen problemas insolubles con el principio del mercado, el Ministerio de Economía promueve la normalización de la función del mercado de consultores a través del aprovechamiento del presente sistema, compartiendo la conciencia de dicho problema entre los actores de la administración pública y elevando el entusiasmo de la participación de los organismos relacionados.</p> <p>(Criterios de la utilidad pública)</p> <p>El Ministerio de Economía señala claramente a la sociedad los criterios del interés público tales como; oportunidad equitativa de la participación en este sistema y entrega de suficientes informaciones, no otorgamiento de beneficios a determinadas personas, administración justa, sistema que se reconoce amplia y socialmente, etc.</p> <p>(Organismo consultivo como tercer organismo)</p> <p>La utilidad pública no debe juzgarse solamente por la administración pública responsable, sino es apropiado que lo haga una tercera entidad (organismo consultivo) que incluye a expertos externos, la cual determina situaciones reales de la utilidad pública, la transparencia, la imparcialidad, la continuidad y la sustentabilidad de este sistema. Sobre la base de sus resultados confirma el grado de madurez de este sistema y pronostica cambios del ambiente en el futuro.</p>
<p>2. Aseguramiento de la transparencia</p>	<p>Respetando los reglamentos de la Ley de Transparencia (Sistema de Gestión de Solicitudes, Ley No. 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública), este sistema transmite proactivamente a la sociedad la información del interés público de este sistema, eleva la transparencia del sistema y escucha la opinión del pueblo, de tal manera que se constituye en un sistema confiable y reconocido por todos, que tiene la utilidad pública.</p>

	<p><Contenido></p> <p>(Asociatividad entre la administración pública y el sector privado)</p> <p>La administración pública participa en el mercado de los consultores regido por el principio del mercado, y por lo tanto no sólo debe ganarse la confianza del sector privado como consultores y empresas sino también diseñar y administrar el sistema imparcial en el cual pueda haber una asociatividad entre la administración pública y el sector privado.</p> <p>(Información compartida entre la administración pública y el sector privado)</p> <p>Publicar y emitir la información a los ciudadanos y también llevar adelante la posesión mutua bidireccional de información entre la administración pública y el sector privado, por ejemplo, recolección activa de opiniones y comentarios del sector privado.</p> <p>(Expansión de la oportunidad de la participación de los privados)</p> <p>No sólo extender la oportunidad de la participación del sector privado en la planificación del sistema y elaborar la política que refleja opiniones y necesidades del sector privado sino también fortalecer la función de evaluación y supervisión y utilizar la opinión de la sociedad en la toma de decisiones recolectando opinión e información como sugerencias de política relativa a programas de apoyo y tomándolas como referencia para la elaboración de políticas del fomento de EMT o la reforma del sistema.</p> <p>(Rendición de la cuenta de la administración pública)</p> <p>En la emisión de la información no solamente se mantiene la transparencia relacionada a la estructura y la administración del sistema, por ejemplo, el proceso y criterios de la selección de organismos de capacitación, el proceso y criterios de exámenes y registro, la publicación de resultados de selecciones, etc., sino también se mejora el grado de reconocimiento rindiendo la cuenta de resultados de la supervisión del sistema y medidas en el futuro.</p> <p>(Comentarios del público)</p> <p>Desde el punto de vista de ganarse la confianza de los ciudadanos manteniendo la transparencia, crear un mecanismo de comentarios del público para establecer el sistema que pueda responder a la expectativa y a la confianza de las empresas privadas y los consultores, con el cual se puede retroalimentar sus resultados al pueblo.</p>
3. Aseguramiento de la imparcialidad	<p>En la elaboración del sistema en el que la sociedad tenga la oportunidad de participar equitativamente, se debe considerar que el sistema sea imparcial sin discriminación de regiones, tipos de trabajo, etc. con respecto al objeto del sistema, elevando la transparencia y asimilando como comentarios del público las opiniones e informaciones del sector privado beneficiario como empresas de EMT y consultores. Para eso, en la operación del sistema se presta atenciones a los organismos públicos, las EMT y los consultores privados</p>

	<p><Contenido></p> <p>(Utilización de la vitalidad privada) Se emite la información relativa al sistema como la convocatoria, el curso de capacitación, examen y registro a través de métodos fáciles de acceso al sector privado como internet, periódicos, revistas etc., para establecer una oportunidad equitativa de participación, para lo cual se espera la utilización de la vitalidad privada por medio de la competencia justa basada en determinados criterios.</p> <p>(Desarrollo en todo el país) Este sistema no está sujeto a regiones específicas, sino se supone la difusión equitativa a lo largo del país. Para eso se asegura la equidad de la oportunidad del acceso al sistema por parte de habitantes y empresas regionales.</p> <p>(Mejora continua) El Ministerio de Economía mejora el sistema de acuerdo al cambio del ambiente, realizando la comunicación bidireccional para lograr un acuerdo de la comprensión sobre los asuntos básicos como el objetivo de este sistema, convocatoria y el curso de capacitación (currículum, materiales didácticos, docentes, etc.) a fin de dar a conocer continuamente el sistema a la administración pública y al sector privado.</p> <p>(Complementariedad mutua) Se construye un sistema complementario mutuo donde no solamente se comprenden las necesidades del diagnóstico de las EMT regionales para que no ocurra desigualdad por diferencias de tipos de trabajo y de zonas de empresas beneficiarias sino también se consideran tendencias de los organismos relacionados de otros ministerios como el Ministerio de Agricultura y de proyectos de fomento relacionados.</p> <p>(Sinergia) En otros ministerios como el Ministerio de Agricultura existen organismos que están preparando programas donde los beneficiarios son pequeñas y medianas empresas, por lo cual se crean relaciones de colaboración para que genere sinergia con programas previstos a empezar en el futuro</p>
--	--

Fuente: Preparado por la Misión JICA

4.2.2 Funciones que se esperan de los consultores de EMT y las capacidades que deben poseer

Las Tablas 4-2 y 4-3 muestran las funciones que se esperan de los consultores de EMT y sus capacidades estándares (competencias).

Tabla 4-2 Funciones que se esperan de los consultores de EMT

Funciones que se esperan	Contenido
1 Establecimiento de la comunicación y de la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo la ética como consultores, es necesario confirmar la necesidad del diagnóstico, situación actual y terreno de la empresa objeto, y establecer una relación de confianza con la empresa. El establecimiento de una buena comunicación prestando atención a la opinión de la empresa es una base para lograr la confianza y la satisfacción del cliente por parte del consultor. • Se espera una reforma de la conciencia del consultor mismo, del tipo recomendación que hace a solas el diagnóstico y posteriormente la información de resultados, al tipo participativo en el cual la empresa también participa en el proceso de diagnóstico, de análisis de situación actual, de identificación y de discusión sobre planes de mejoras, por medio de intercambios de opiniones. Por consiguiente, se requiere el dominio de habilidades de consultoría y a la vez de comunicación para relacionarse adecuadamente con el empresario, debido a que se necesita asesorar en distintos problemas en vez de entregar informes de diagnósticos estereotipados que suelen observarse en consultores existentes.
2 Diagnóstico y apoyo enfocados in situ, más que la teoría	<ul style="list-style-type: none"> • En comparación con las grandes empresas, en muchos casos las EMT no solamente tienen menos conocimientos y capacidades de recolección de informaciones, sino también son menos eficientes en el uso de ellos. Las causas principales de la diferencia de la capacidad de gestión entre las EMT y las grandes empresas radican en no sólo la cantidad de posesión de los recursos de gestión tales como los recursos humanos, materiales, dineros, informaciones, sino también en los conocimientos técnicos de la aplicación eficiente de ellos. Por lo tanto, será el tema cómo complementar o proveer los recursos de gestión faltantes para la EMT y cómo aplicarlos efectivamente en terreno. Por consiguiente, se esperan asesoramientos concretos referentes a las formas de la aplicación de los programas de apoyo público y/o de la obtención de recursos externos para complementar los recursos de gestión en la realización de propuestas.
3 Apoyo continuo junto con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Como función de los consultores de EMT, se espera que su consultoría no termine con el diagnóstico y la entrega de propuestas de mejora sino continúe hacia la realización de sus propuestas pensando y actuando junto con la empresa. Por ejemplo, si el consultor ha hecho una sugerencia del uso de algún programa de apoyo público para complementar los recursos de gestión faltantes tales como recursos humanos, materiales, capitales, informaciones etc., para el fortalecimiento de la gestión empresarial, se espera que él confirme cómo se está llevando a cabo esa sugerencia en el sitio de la empresa y brinde apoyo para un desarrollo continuo de la empresa convirtiéndose en asesor que anda junto con la empresa. Para eso también se espera la función de coaching o apoyo mental para alentar al empresario. Además, es necesario identificar a los expertos para lograr las metas y solucionar los problemas, y servirse de nexos con ellos desde el punto de vista del empresario

Funciones que se esperan	Contenido
4 Apoyo en previsión de cambios del ambiente de la gestión en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio del ambiente de la gestión de las EMT suele ser más rápido y drástico que el de las grandes empresas. Por otro lado, existen opiniones que para las EMT no es fácil analizar adecuadamente el ambiente de la gestión o problemas y responder a los temas, por lo cual también se espera la función de brindar apoyo en la realización de propuestas de mejora previendo cambios del ambiente de la gestión que puedan afectar la supervivencia y el desarrollo de la empresa objeto. Por ejemplo, se esperan; la elaboración de planes de negocio como desarrollo de nuevos productos o introducción en nuevos mercados, las tendencias del mundo económico regional, la incorporación del sistema TI, medidas para problemas ambientales, la prevención de quiebras encadenadas por el manejo de clientes, el fortalecimiento de la constitución financiera a través de la reducción de costos u otros, la elaboración de planes de apoyo para la reestructuración y la orientación práctica en previsión del cambio del ambiente de la gestión en el futuro. • En los consultores de EMT, también se espera la capacidad de diagnóstico acompañada de la capacidad de aplicación que permita responder rápidamente según las circunstancias a los distintos temas y al ambiente de la gestión muy cambiante en comparación con las grandes empresas.
5 Diagnóstico desde el punto de vista general de la empresa y el apoyo en la innovación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante dar a los empresarios de EMT la orientación sobre los campos especializados como la venta, finanzas y la producción, y es necesario para los consultores de EMT diagnosticar transversalmente las secciones desde el punto de vista general de la empresa, identificar los factores verdaderos de los problemas, y responder a los temas en forma integral utilizando eficazmente los recursos de gestión limitados. • Es indispensable el punto de vista general de la empresa para realizar la orientación relativa a la innovación de la gestión, la elaboración de planes de negocios, el fortalecimiento de la gestión empresarial, etc., en las EMT. Además, en la realización del diagnóstico y apoyo continuo, se espera una postura de andar junto con el empresario, enseñándole y animando su entusiasmo de negocios.

Fuente: Preparado por la Misión JICA en base a “Aspectos sobre principios de la consultoría de gestión y análisis de sistemas de gestión” (Corp.)

Para poder ejercer las funciones que se esperan de los consultores de la EMT, deben poseer las siguientes capacidades (competencias).

Tabla 4-3 Capacidades comunes necesarias para los consultores de EMT (competencia)

Capacidades requeridas
<p>Capacidades básicas para el asesoramiento</p> <p>El rol más importante esperado de los Consultores EMT en Chile es sobre la base de analizar el ambiente interno de la PYME, su capacidad de asesorar sobre como actuar con respecto al ambiente externo de la empresa. Para ello, primeramente debe adquirir los conocimientos y metodologías para realizar el análisis y asesoramiento en forma cuantitativa y cualitativa sobre el ambiente de negocios de la PYME y sus características. Además, las PYMEs en general tienen recursos para la gestión limitados, teniendo en cuenta su ambiente y no obstante el Consultor tratará de asesorar apuntando a mejorar su futuro. En consecuencia, en el proceso de asesoría también cuentan la información sobre los programas de fomento,</p>

Capacidades requeridas
<p>las instituciones de fomento –las que pueden proveer de parte de los recursos de gestión-, las posibilidades de relacionamiento con otras empresas privadas, etc. Para ello, también es necesario adquirir conocimientos sobre instrumentos de fomento diversos y estructuras de sistemas de fomento.</p>
<p>Capacidades relativas a la gestión de empresas</p> <p>El Consultor EMT debe poder visualizar la empresa en forma integral y así analizar los diversos problemas (diagnostico de la empresa) por lo que se requiere la formulación de alternativas de solución a dichos problemas. Para ello, es necesario que el Consultor EMT tenga conocimientos sobre aspectos generales de la gestión de la empresa y esté capacitado para la resolución de problemas. Estas capacidades incluyen estos ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos y habilidades practicas en Contabilidad y Finanzas -Conocimientos sobre reglamentaciones contables -Conocimientos, habilidades para preparación de estrategias de negocios, planificación de gestión <p>Aparte de todo esto, para el Consultor EMT chileno que se trata de formar en esta oportunidad, pueden proponerse los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de apoyo para el establecimiento de nuevos negocios, inicio de negocios. -Conocimientos sobre aplicación de TICs para la gestión de empresas.
<p>Capacidad práctica para la realización de asesoramiento y guía de empresas</p> <p>Al Consultor EMT se le requiere la capacidad practica para aplicar los conocimientos y know-how aprendidos durante el curso y a través de las prácticas con empresas reales, podrá establecer una comunicación y relación de confianza con empresarios, por lo cual podrá mostrar resultados concretos de la consultoría. Además, para poder despertar el interés por el asesoramiento, serán necesarios los conocimientos y habilidades para el “coaching” y el “counseling” del empresario. Dicho en otras palabras, los conocimientos y habilidades que permitan las tareas normales del Consultor EMT.</p>

Fuente: preparado por la Misión JICA

Aquellos consultores que dispongan de las capacidades en todos los campos arriba mencionados se llaman aquí Consultores de EMT tipo generalista. La Tabla 4-4 muestra las habilidades del consultor, expresadas en forma concreta. En el presente sistema, estas habilidades se evalúan por medio de exámenes, y se determina el otorgamiento de la certificación de consultores de EMT.

Tabla 4-4 Habilidades necesarias para los consultores de EMT

	Área de habilidad de consultoría
1	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente en el apoyo de la gestión basándose en tendencias de las EMT y características de la gestión
2	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente, basándose en conocimientos referentes a los programas y medidas relacionados con la financiación, sistema tributario, gestión, etc., que el Estado y los organismos públicos disponen para las EMT
3	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente al obtener la confianza por participar en el proceso de detección y la solución de problemas de la empresa
4	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente acerca de la solución de temas extraídos por el análisis financiero al evaluar la situación financiera
5	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente, por ejemplo servir de nexo con los expertos en las leyes a través de los conocimientos mínimos en las actividades administrativas relacionadas con las leyes

Área de habilidad de consultoría	
6	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre la elaboración de estrategias y planes de la gestión así como la administración para la ejecución de los planes de gestión
7	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente a la empresa objeto de apoyo sobre el hallazgo de problemas de recursos humanos y de la organización y posteriormente sus soluciones concretas a fin de alcanzar las metas de la empresa
8	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre la planificación de estrategias de la mercadotecnia y/o la administración de ventas y negocios para realizar dichas estrategias
9	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre la detección y la solución de problemas del control de producción
10	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre el establecimiento comercial a través de la fijación de conceptos de tiendas y planificación de disposición de tiendas basada en dichos conceptos
11	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente a través de la detección y la evaluación de oportunidades de negocios, y la elaboración de planes de negocios
12	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente, sobre la detección de problemas de la información para solucionar los temas de gestión y medidas concretas para solucionar dichos problemas
13	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar a través de la identificación de temas de mejora de la gestión por la comprensión global de la situación real y la elaboración de medidas concreta en las secciones importantes para resolver dichos temas

Fuente: Preparado por la Misión JICA

A propósito, con relación al PP, las capacidades requeridas a los Consultores EMT que figuran en la Tabla 4-4 se reflejan en las siguientes materias del curso.

- 1) Capacidades básicas para poder desarrollar el asesoramiento a empresas
 - Generalidades sobre PYMEs.
- 2) Capacidades sobre gestión de empresas
 - Habilidades del Consultor
 - Contabilidad y Finanzas
 - Aspectos Legales de PYMEs
 - Teoría de la Gestion de Empresas
 - Control de Operaciones del Sector Manufacturero
- 3) Capacidades para asesorar y diagnosticar en el campo práctico
 - Habilidades del Consultor
 - Prácticas de Diagnostico en Empresas

4.2.3 Lineamientos básicos del diseño de estructura de la ejecución

- (1) Esquema general del sistema de consultores de EMT

Se prepara la estructura de la operación del sistema, basada en la propuesta de estructuración del sistema que ha elaborado la Oficina de Preparación del sistema de consultores de EMT

establecida dentro de la División de EMT del Ministerio de Economía. Bajo la Oficina de administración del sistema de consultores de EMT del Ministerio de Economía, los organismos ejecutores de capacitación encomendados administran los cursos de capacitación a lo largo del país, y el organismo encargado de exámenes los realiza en varios lugares del país. Además, el organismo encomendado hace trabajos de registro y de renovación del mismo. Se considera apropiada desde el punto de vista administrativo la asignación de un organismo tanto para la realización de exámenes como para el registro respectivamente, ya que no hay inconveniencia de que el mismo organismo se encargue de dos funciones.

El Ministerio de Economía designa a la División de EMT como responsable de la estructuración de este sistema, y establece en ella una Oficina de Preparación del sistema, y posteriormente la Oficina de Administración del sistema. Para la sistematización la Oficina de Preparación del sistema de la División de EMT lleva adelante los trabajos concretos junto con los organismos relacionados con el sistema, entidades especializadas, y/o los comités internamente establecidos con expertos.

La Figura 4-2 muestra el esquema de ejecución del sistema, basado en los aspectos arriba mencionados. También, la Tabla 4-5 indica las funciones de los organismos componentes del sistema.

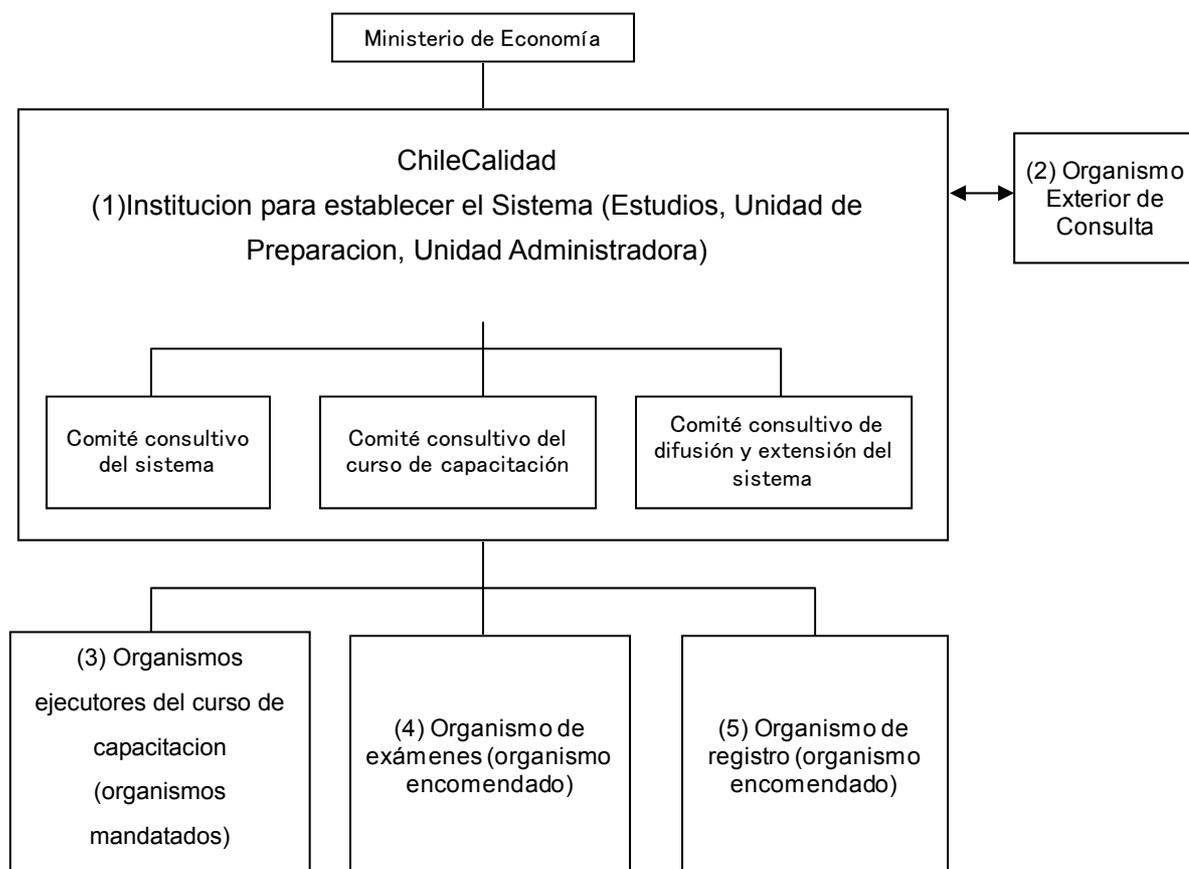


Figura 4-2 Esquema de la estructura de la ejecución del sistema de consultores de EMT

Tabla 4-5 Funciones de cada organismo componente

Organismo componente	Función	Punto a considerar
1. Organismo de promoción de sistematización	Preparación progresiva por el grupo interno de estudios, la Oficina de Preparación y la oficina de administración del sistema, deliberación y preparación de la estructura sobre el sistema de consultores de EMT en general, monitoreo y la selección, designación y supervisión de los organismos ejecutores . <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al grado de madurez del sistema se cambia el nombre: grupo interno de estudios → Oficina de Preparación del sistema → oficina de administración del sistema. • Dentro de este organismo se establecen; comité consultivo del sistema, comité consultivo del curso de capacitación, y comité consultivo de difusión y extensión del sistema según los temas de especialización. 	Establecerlos dentro de la División de EMT del Ministerio de Economía.
2. Organismo consultivo externo	Se compone de tanto especialistas que conozcan a fondo el ambiente y la realidad de la gestión de las EMT como representantes de gremios de las EMT privadas, donde se discuten la decisión de políticas del sistema, sus modificaciones, etc.	Estudio de la posibilidad de utilización de la comisión conjunta público-privada a establecerse
3. Organismo ejecutor de capacitación	El Ministerio de Economía selecciona y designa los organismos de educación y de capacitación que tengan instaladas las materias relativas a las EMT y que sean conocedores del ambiente y la realidad de la gestión de las EMT .	Se seleccionan y se designan las instituciones educacionales que tengan las materias de las EMT como universidades
4. Organismo que se encarga de la realización de exámenes	El Ministerio de Economía selecciona y designa el organismo sin fines de lucro con reconocimiento social que ya realiza el trabajo de realización de exámenes .	INN, CORFO, SERCOTEC
5. Organismo de registro	El Ministerio de Economía selecciona y designa el organismo sin fines de lucro con reconocimiento social que ya realiza el trabajo de realización de registro.	INN, CORFO, SERCOTEC

Fuente: Preparado por la Mision JICA

4.2.4 Lineamientos de la operación del sistema

(1) Política básica de la operación del sistema

Durante un período (se estiman 3 años aproximadamente) hasta que madure y se arraigue el presente sistema, se espera que la administración pública despliegue su capacidad de orientación y de coordinación en la formación de consultores de EMT. Sin embargo, una vez que se establezca el sistema y que se hayan capacitado una determinada cantidad de consultores, ampliándose áreas de actividad y mejorándose el grado de reconocimiento social del sistema, será apropiado que la función de la administración pública se limite a la decisión de la capacidad de consultores,

encomendando o transfiriendo el resto de otros trabajos a organizaciones externas, con una clara indicación de los criterios de la selección. Tomando en cuenta el cambio progresivo del sistema entre a corto plazo y a mediano plazo, la política básica es la operación duradera del sistema (ver la Tabla 4-6).

Tabla 4-6 Política básica de la operación del sistema

	Política básica de la operación del sistema	Contenido	Puntos a considerar
Continuidad y sustentabilidad	1. Aplicación efectiva de los recursos existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aclaración de la función de los organismos participantes • Promoción de colaboración con los organismos participantes • Cooperación con los sistemas externos existentes • Incorporación a nuevos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de fomento de EMT existentes, etc. • Leyes como el Estatuto EMT, etc.
	2. Operación desde el punto de vista de EMT	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con las necesidades de EMT • Industria manufacturera, minorista, servicios • Formas de apoyo continuo • Cooperación con otros organismos, como instituciones financieras, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de políticas de apoyo a EMT teniendo en cuenta las necesidades de las empresas • Desarrollo de programas de apoyo de acuerdo a las necesidades de las empresas • Apoyo continuo (se incluye apoyo financiero)
	3. Respeto al punto de vista de los consultores de EMT	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas en los que se pueda trabajar como profesional habilitado • Forma de operación que facilite la participación en el sistema • Curriculum por cada materia • Sistema de certificación por etapa • Incorporación del sistema de aprobación por materia • Aplicación efectiva de TI en cada proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoyo público existentes • Participación a través del esquema del Estatuto EMT • Consultor de EMT (auxiliar) • Aprobación de materia con 3 años de validez • Aplicación de e-learning

Fuente: Preparado por la Misión JICA

(2) Política de la capacitación

Se confecciona el programa de capacitación confirmando tanto las funciones del consultor de EMT como el alcance y el nivel de las capacidades necesarias para cumplir dichas funciones, ya que se espera que los consultores de EMT entreguen a las empresas los resultados visibles. También, es imprescindible la formación de la capacidad práctica que permita brindar servicios verdaderos tales como; asesoramiento y apoyo teniendo conciencia del crecimiento factible y duradero, promoción del uso efectivo de los recursos de gestión, diagnóstico y apoyo del sistema de gestión de toda la empresa a partir del diagnóstico por secciones, aprovechamiento de las medidas de EMT o adquisición de recursos externos y apoyo en la materialización de propuestas. Para este efecto, se realizan el curso teórico y el curso práctico con el fin de aprender los conocimientos mínimos

necesarios para poder brindar el diagnóstico y apoyo, que se indican en los siguientes puntos de a) al d), así como la formación de la capacidad de aplicación y de ejecución práctica.

- a) Consejo y apoyo en las mejoras realizables y fáciles de iniciar, teniendo conciencia del crecimiento continuo
- b) Revisión y uso efectivo de los recursos de gestión
- c) Diagnóstico y apoyo del sistema de gestión de toda la empresa a partir del diagnóstico por secciones
- d) Aprovechamiento de las medidas de EMT de los organismos públicos o de recursos externos valiéndose de las características de la empresa, y apoyo en la materialización de propuestas

(3) Contenido del curso de capacitación

La siguiente tabla muestra una serie de procedimientos de la ejecución del curso de capacitación.

Tabla 4-7 Procedimiento de ejecución del curso de capacitación y forma de pensar

Proceso	Forma de pensar
Convocatoria de postulantes para participar en el curso	<ul style="list-style-type: none"> • Los postulantes son consultores privados que cumplen los requisitos de la participación, y funcionarios de los organismos públicos relacionados al fomento de EMT (incluyendo el gobierno y las autoridades autónomas regionales), y de instituciones financieras. Se espera que la participación de funcionarios de organismos públicos pueda fortalecer la eficiencia de la operación de los programas de apoyo de EMT. • La convocatoria se hace de una manera determinada por el comité del sistema de consultores de EMT, por ejemplo, en la página web del Ministerio de Economía. Los organismos públicos y otros relacionados con el fomento de EMT realizan la recomendación de los postulantes después de la selección previa dentro de la organización.
Requisitos para participar en el curso	<p>Los aspirantes para participar en el curso deben satisfacer las siguientes condiciones para participar en el curso;</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Graduado universitario de carrera de más de 4 años con experiencia práctica de más de 3 años (2) Con experiencia práctica de más de 3 casos en los programas de CORFO y SERCOTEC (3) Consultor registrado en INN (una de la certificación Nch2909, SEMC, ISO9001). Los postulantes de los organismos de fomento de EMT (incluyendo el gobierno y las autoridades autónomas regionales) deben ser recomendados por su organización, donde llevan trabajando más de 3 años .

Proceso	Forma de pensar
Selección de los postulantes para participar en el curso	<ul style="list-style-type: none"> • Para la selección, se les exigen a los postulantes la presentación de los documentos tales como solicitud de participación, curriculum vitae, descripción de su trabajo, etc. • Se realiza un examen de entrevista grupal para las personas seleccionadas por los documentos presentados. El tema puede ser lo relacionado con las actividades de consultores de EMT o su motivo de la participación en el curso. Se confirman las experiencias prácticas y la especialización por medio de los documentos presentados y el examen de entrevista, y al mismo tiempo se evalúa el grado de comprensión de la situación actual de las EMT que es indispensable para los consultores de EMT. • Se determinan los participantes por los criterios de selección establecidos por el organismo ejecutor de exámenes, basándose en los documentos presentados y resultados del examen de entrevista.
Ejecución del curso de capacitación	<p>Se estima que el curso dura 6 meses, con un total de 360 horas aproximadamente. Por regla general, son 15 horas semanales, cada miércoles 3 horas por la noche (18:30 a 22:00 incluye descanso), cada viernes 6 horas (15:00 a 22:00 incluye descanso), y cada sábado 6 horas (9:30 a 16:30 incluye descanso). En las prácticas de diagnóstico de EMT se agregan 8 horas por día hábil x 5 días.</p> <p>(Medidas para que el sistema pueda facilitar la participación en el curso)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los participantes del curso son consultores en servicio activo, y para facilitar su participación del total de 360 horas, se estudia la posibilidad de hacer e-learning para los estudios en casa que se hicieron en el Proyecto Piloto. Para eso, es necesario clasificar las partes que se puedan estudiar por e-learning y los conocimientos que se puedan adquirir sólo por el estudio presencial. • Se estudia la posibilidad de implementar un sistema de certificación por etapa, dividiendo 360 horas en dos etapas de 180 horas. • También se estudia la posibilidad de un sistema de aprobación por materia, en el cual se realiza el examen de cada materia y se considera aprobado en el examen de certificación al pasar el examen de todas las materias dentro de tres años.
Ejecución del examen de certificación y juicio de aprobación o no	<ul style="list-style-type: none"> • El examen de certificación compuesto por selección múltiple y desarrollo, tiene como objetivo evaluar los conocimientos necesarios para los consultores de EMT así como su capacidad de aplicación y el proceso de pensamiento, de tal manera que el examen pueda incluir el contenido mucho más allá de lo que se enseña en los materiales didácticas y el curso teórico, lo cual se debe informar previamente a los participantes. • La evaluación se hace según los criterios previamente establecidos por el equipo de ejecución. La Oficina de administración del sistema juzga en forma global considerando la evaluación del curso teórico (estudio grupal) y del curso práctico hecha por el docente encargado de cada grupo, resultado del informe de diagnóstico, reunión de informe (nueva visita), tasa de asistencia (%), etc. También, se incluye la evaluación por observación sobre la habilidad de asesoramiento en terreno. Esta evaluación por observación estará básicamente en manos de los evaluadores del examen de entrevista.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

4.2.5 Estructuración del sistema y organización de operación

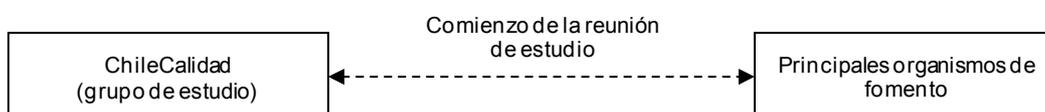
Ya se ha descrito la razón por la cual la División de EMT del Ministerio de Economía debe tomar la iniciativa en la estructuración del sistema de los consultores de EMT de Chile. Sobre todo, en la etapa inicial de la sistematización se requiere el liderazgo de la División de EMT. En este capítulo se describen principalmente las funciones y los trabajos de la División de EMT en la etapa inicial de la sistematización. Es decir, se trata de los trabajos concretos que el Ministerio de Economía debe realizar.

4.2.5.1 Organización para la estructuración del sistema

La estructuración del sistema se puede dividir aproximadamente en las siguientes 4 etapas. La estructura de cada etapa se puede visualizar por los siguientes esquemas.

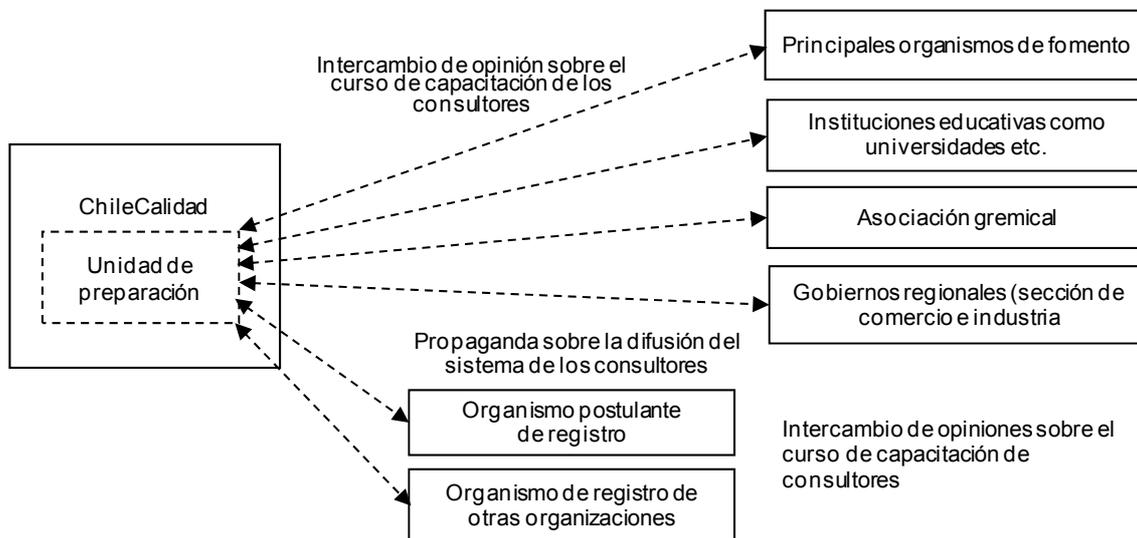
(1) Etapa de grupo interno de estudios

Se trata de un grupo interno de estudios dentro de la División de EMT, y en este momento todavía no se establece una organización exclusiva (unidad) para la estructuración del sistema de consultores. Es un período que corresponde al estudio y discusión del sistema dentro de la División, pero según la necesidad participan los organismos integrantes del Proyecto Piloto, consultores que participaron en el curso, etc. El punteado muestra que las actividades no están bajo el reglamento de atribuciones (y así en adelante).



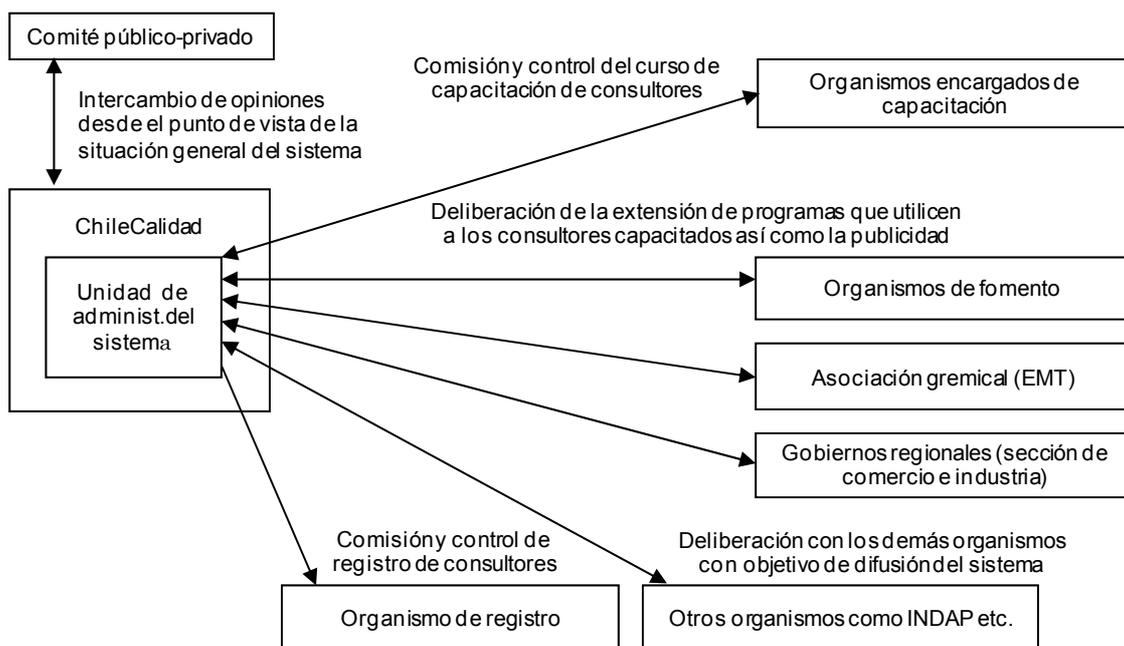
(2) Etapa de preparación de la estructuración del sistema

Siendo los ejes los miembros del grupo de estudios, se establece una unidad exclusiva a la estructuración del sistema (Oficina de Preparación), la cual empieza la deliberación con cada organismo.



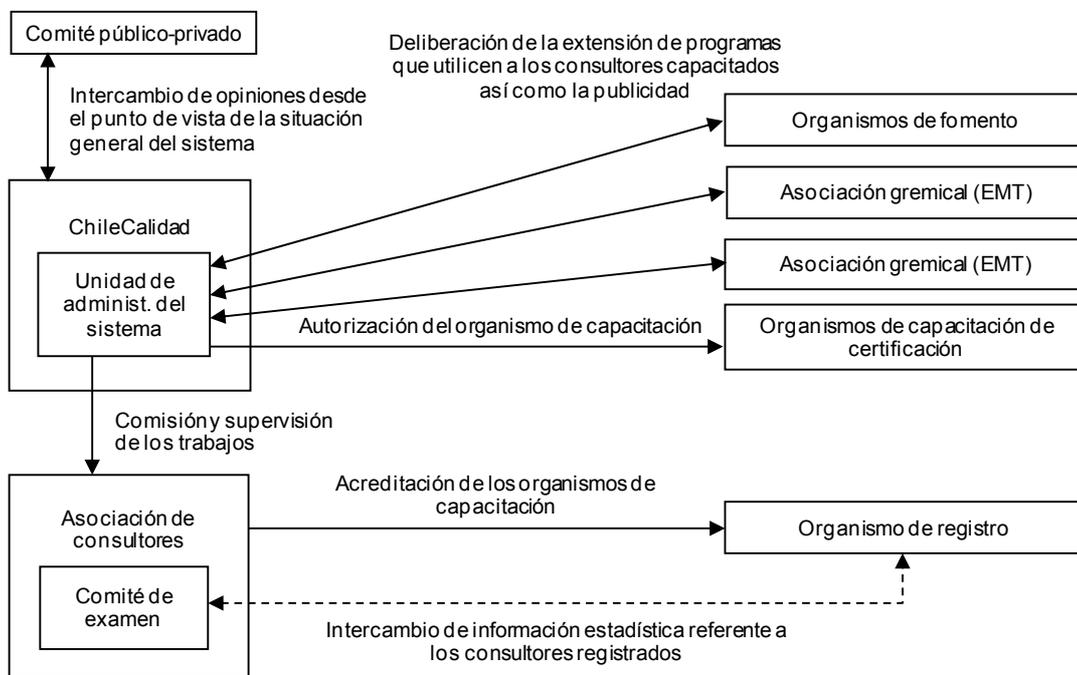
(3) Primera etapa de la estructuración del sistema

Como unidad que administra el sistema de consultores hereda los trabajos de la Oficina de Preparación, y tiene atribuciones en cuanto a la estructuración del sistema y la administración.



(4) Etapa de mantenimiento y transferencia del sistema

La estructuración del sistema termina, y se da importancia a la administración del sistema teniendo en consideración la apertura de la operación de capacitación al sector privado, etc.



A continuación se muestra la lista de la estructuración progresiva, los principales organismos y las organizaciones colaboradoras.

Tabla 4-8 Puntos a considerar en la estructuración del sistema por etapa

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
Etapa Previa (grupo de estudio)	Dirección de EMT	CORFO SERCOTEC INN ASEXMA	<p><u>Objetivos principales del grupo de estudio:</u> Grupo de estudio solamente del personal de la División</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concretar y compartir las ideas de funciones y trabajos a hacer en la División para la estructuración del sistema • Discutir y consolidar dichas ideas contando con la participación del Jefe y el subjefe de la División <p>Estudio en colaboración con organismos externos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar libremente con los principales organismos relacionados, e identificar problemas y temas a solucionar • Construir una red de recursos humanos con los encargados de la Red de apoyo para la

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
			<p>comunicación y el entendimiento con fluidez</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar experiencias y opiniones de los participantes del curso como de CORFO, SERCOTEC, etc.
Etapa de preparación	id. (Oficina de preparación)	Además de las organizaciones arriba mencionadas, instituciones de capacitación (universidades, etc.), colectividades económicas	<p><u>Objetivo de la etapa de preparación:</u> Reflejar las ideas consolidadas por el grupo de estudio en la elaboración de planes concretos, y organizar grupos consultivos incluyendo los organismos relacionados y expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diseño del sistema y el plan de acción basándose en las metas a mediano plazo • Elaboración de normas detalladas con respecto a la capacitación y el registro de consultores • Comienzo de las actividades de difusión del sistema de consultores de EMT <p><u>Significado de la oficina de preparación:</u> Se posiciona para la consolidación de la base previa al inicio de trabajos concretos como la contratación, administración, supervisión, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar libremente opiniones con universidades e instituciones educacionales • Intercambiar libremente opiniones con colectividades económicas cuyos miembros son de EMT • También, intercambiar libremente opiniones con los gobiernos regionales donde existe el departamento de comercio e industria, y con los organismos postulantes de registro
Etapa de estructuración	id. (Oficina de administración)	Además de las organizaciones arriba mencionadas, consultores, empresarios de EMT, etc.	<p><u>Implementación del curso de capacitación :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los organismos de capacitación por licitación • Orientar a los organismos de capacitación la preparación del curso de capacitación • Presupuestar el costo de la ejecución <p><u>Deliberación sobre lugares y oportunidades de actividades de los consultores capacitados :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el aumento de la utilización en los programas existentes (ejemplo: realización de diagnóstico de empresa con programas en forma transversal antes de la implementación del sistema) • Deliberación con los organismos de fomento de EMT y gobiernos regionales <p>También fomentar la creación de nuevos programas como “ventanilla de consultas de EMT”</p> <p><u>Elevación del grado de reconocimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Activar reuniones entre los organismos

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
			relacionados y la cooperación bilateral. Almacenar los conocimientos técnicos por medio de discusión entre los organismos relacionados sobre sus experiencias
Etapa de primera terminación	id. (Oficina de administración)	CORFO SERCOTEC INN ASEXMA	<p><u>Desarrollo regional del sistema :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deliberación sobre la utilización de consultores de EMT en regiones, llamamiento a las organizaciones relacionadas • Realizar el curso de capacitación en 3 ciudades, y el primer examen único de aprobación de capacidad • En el curso de capacitación, poner más énfasis en el e-learning que el estudio presencial <p><u>Deliberación sobre la colaboración con el sistema nacional de calificación profesional a establecerse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deliberación sobre la capacidad estándar profesional, modalidades del examen, etc. <p><u>Estudio sobre la legislación relacionada con el sistema:</u></p> <p>Estudiar la legislación relacionada con el sistema, una vez que haya más de 200 consultores que han terminado el curso de capacitación y han aprobado el examen, como resultados de la ejecución de los cursos de capacitación durante 3 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Después de confirmar la alta reputación de los consultores capacitados, legislar que el requisito para trabajar en los programas de fomento de EMT apoyados por el gobierno es ser un consultor capacitado. • Establecimiento de la asociación de consultores, promoción de organización de consultores <p>Acreditar la única asociación de consultores en el país que consta de consultores registrados, y supervisar la operación y administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suponiendo que el curso de capacitación se traspase a las instituciones educativas privadas, abrir este curso a estudiantes y ciudadanos como educación permanente (incluyendo el emprendimiento, o la preparación para la obtención de un empleo) , y discutir con el Ministerio de Educación y del Trabajo sobre la sistematización de subsidio de costo de participación en el curso.
Etapa de mantención y transferencia	id.	Instituciones educativas privadas,	<p><u>Estudio de la coherencia con el sistema nacional de calificación profesional a establecerse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unificación del sistema de consultores de EMT

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
		Asociación de consultores	<p>con el sistema nacional de calificación profesional, coordinación entre dos sistemas</p> <p>En forma concreta, estudiar el sistema de registro de certificación por 3 etapas de consultores de EMT</p> <p><u>Acreditación de los organismos privados de capacitación de consultores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la eficacia de la capacitación y el entrenamiento como la educación permanente • También prestar atención al enriquecimiento del e-learning así como al equilibrio entre éste y el estudio presencial <p><u>Dirección de la asociación de los consultores:</u></p> <p>Intercambio de opiniones acerca de la política de fomento de EMT, invitación a los seminarios y eventos referentes al fomento de EMT, etc.</p> <p><u>Reunión periódica de los organismos relacionados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar opiniones de la situación general con respecto al sistema en el comité público-privado • Celebrar reuniones periódicas entre la División de EMT, los organismos de fomento, las instituciones educacionales, Asociación de consultores y las colectividades económicas

Fuente: Preparado por la Misión JICA

4.3 Diseño Detallado del Curso de Capacitación

4.3.1 Selección y recepción de los postulantes

(1) Idea básica de la selección de los postulantes del curso

Se establecerá un plazo de recepción de solicitudes de aproximadamente un mes, y después del proceso de selección de aproximadamente 3 semanas, se seleccionarán los participantes con una anticipación de alrededor de 1 mes del inicio del curso de capacitación. Igual que en el Proyecto Piloto, con respecto a los consultores privados se realizará la selección por documentos y por entrevista, y en cuanto al personal de los organismos de apoyo a las EMT, etc., que se postulen con la recomendación de los organismos pertenecientes (entendiéndose que han concluido la selección primaria), los organismos ejecutores del curso de capacitación verificarán los documentos de solicitud y la voluntad del interesado. Después de la selección de los organismos ejecutores del curso de capacitación y de entrenamiento, y previo a la notificación a los participantes del curso, se solicitará la aprobación de la Dirección de EMT del MINECON.

(2) Selección de los postulantes del curso

La selección de los postulantes del curso de consultores privados se dividirá en dos etapas. Primeramente, se realizará la evaluación de los documentos por los organismos ejecutores del curso de capacitación y se realizará el examen por forma de grupo focal a los aprobados en la evaluación de los documentos. Se solicitará la presentación de los documentos en que describan la motivación de la postulación y las experiencias operativas que deban destacarse, los cuales servirán como datos de referencia para la evaluación de los documentos. Los temas de los exámenes por entrevista serán los que se detallan a continuación.

Tabla 4-9 Descripción de los exámenes de selección de participantes del curso

Clases de exámenes	Ítems de verificación, temas y puntos a considerar
1. Selección por documentos	(Objetivos) Verificar si los postulantes satisfacen los requisitos de la postulación confirmando los antecedentes académicos y las experiencias operativas. (Requisitos para la postulación) • Satisfacer los requisitos para la postulación. • Antecedentes operativos como la cantidad de casos ejecutados según el cotejo con la historia operativa como consultor de CORFO.
2. Exámenes por entrevista (Discusión de grupo focal)	(Objetivos) Se verificarán; el criterio de los postulantes con respecto a las EMT, formas de las futuras actividades sobre la base de esta certificación, formas de comunicación y las actitudes dentro del grupo, y se evaluará si pueden estructurar una relación de confianza con los ejecutivos. (Ítems de evaluación durante las entrevistas) • Sobre la comprensión de la situación actual de las EMT de Chile. • Sobre las funciones de los consultores con respecto a las EMT. • Cuáles son las contribuciones que desea cumplir después de concluir este entrenamiento. • Se evaluará el estado de participación en la discusión de grupo focal junto con el contenido del intercambio de opiniones con otras personas. (Criterio de selección de los evaluadores en las entrevistas, etc.) Es deseable que hayan sido docentes del Proyecto Piloto que conozcan a fondo el sistema y sean expertos en la habilidad de la comunicación, etc.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Los organismos ejecutores del curso de capacitación decidirán, con respecto a los postulantes que sean consultores privados, teniendo en cuenta la calificación de los evaluadores según el método descrito arriba. En cuanto a los postulantes de los organismos de fomento de EMT,

aunque participen en el examen por entrevista, no se juzgará la aprobación o desaprobación. Pues, más que la selección de los participantes, se trata de verificar la personalidad de los postulantes recomendados por los organismos de fomento, y confirmar la certificación de graduación universitaria, años de trabajo en el organismo al que pertenece, y otros documentos. Los organismos ejecutores del curso de capacitación presentarán una lista de los postulantes finales seleccionados a la Dirección de EMT y obtendrá la aprobación.

(3) Recepción de los participantes

Los postulantes del curso deben abonar a los organismos ejecutores los aranceles dentro de una semana después de haber sido notificada su selección por los organismos ejecutores del curso de capacitación. Después de confirmarse el ingreso, serán aceptados oficialmente como participantes y recibirán los materiales didácticos, etc.

(4) Información sobre el programa de entrenamiento, etc.

Durante el proceso de la selección de los postulantes del curso, es deseable que se haga saber cuanto antes el contenido del plan concreto de la capacitación a todas las personas que participarán en el curso. Durante la ceremonia de apertura del curso se distribuirá la “Guía de entrenamiento”, y como medidas para facilitar la coordinación de trabajos de los consultores privados, se notificará lo antes posible y en la forma más detallada posible a los participantes del curso (hasta 3 semanas antes de la ceremonia de apertura del curso), el programa de estudios, la malla curricular, el horario, etc., para que se verifiquen el contenido de la capacitación y el cronograma en la etapa de recepción de las postulaciones.

4.3.2 Curso de capacitación y entrenamiento

Se abre el curso de capacitación para las personas que deseen adquirir los conocimientos, la capacidad de su aplicación y de ejecución necesarios para los exámenes de certificación y registro de consultores de EMT. Los organismos ejecutores del curso de capacitación se seleccionan por el sistema de licitación y realizarán los cursos encomendados por el MINECON. Por norma, aunque los cursos de capacitación serán dirigidos por los organismos que difieran del organismo ejecutor de los exámenes de certificación, es necesario que el contenido del curso de capacitación normal se diseñe, discutiéndolo con las personas vinculadas al diseño de los exámenes de calificación, las materias, el curriculum y el programa de desarrollo del estudio, y que sean suministrados a los participantes, para que el curso de capacitación corresponda al contenido de los exámenes de certificación. La supervisión del manejo del conjunto del sistema incluyendo la de los organismos de capacitación, estará a cargo de la Dirección de EMT del MINECON.

Entre las operaciones de los organismos de capacitación, se incluyen la elección de las materias del curso y el curriculum, la selección de los docentes, la elaboración de los textos, el aseguramiento

de las aulas, el reclutamiento de los participantes, la evaluación de los resultados del estudio del curso, etc. Como requisitos para la selección de los organismos de capacitación se considerarán los siguientes puntos:

- (1) Organizaciones relacionadas con el apoyo a las EMT, consultores de diversas clases o la capacitación profesional.
- (2) Organizaciones que realicen las operaciones citadas arriba.
- (3) Debido a que se seleccionan las personas más idóneas como docentes entre los expertos externos de las respectivas materias, no se cuestiona si pertenecen o no a esas organizaciones.
- (4) Lo ideal es que las organizaciones seleccionada tengan aulas que estén en las zonas con comodidad de transporte, se admite también el alquiler de tales aulas.

El sistema de consultores de EMT no obliga a los examinados de la calificación a participar en el curso de capacitación. Por lo tanto, también es posible seleccionar las materias que cursarán de acuerdo a los conocimientos y la capacidad de los propios examinados. Sin embargo, en la etapa inicial del sistema, se supone el caso de que todos los examinados sigan el curso de capacitación. Es decir, se establece el curso para capacitar a los consultores privados existentes como consultores de EMT, apuntando al enriquecimiento del contenido como el sistema de calificación o el curso de capacitación y formación. Para más adelante, basado en el concepto de este sistema, además de la enseñanza conjunta presencial se suministrarán las oportunidades del aprendizaje autodidáctico con textos, la enseñanza por correspondencia o por internet de acuerdo a la variedad de los examinados.

4.3.3 Materias estándares y mallas curriculares

4.3.3.1 Modificación de las materias aplicadas en el Proyecto Piloto

Con referencia a la propuesta de la malla curricular para la implementación del Sistema de Consultores PYME, se realizaron durante la etapa intermedia del Proyecto Piloto (en adelante “PP”) una serie de reuniones de debate entre la Misión, el Comité de Gestión y los docentes chilenos para debatir sobre los contenidos de las materias, tomando como ejemplos materiales desarrollados en otros países. (Japón, México, Tailandia)

Las materias desarrolladas durante el PP de este Proyecto fueron las siguientes: (1) Generalidades sobre EMT, (2) Habilidades del consultor, (3) Finanzas y contabilidad, (4) Aspectos legales de PYMEs, (5) Teoría de la gestión empresarial, (6) Gestión de operaciones de la industria manufacturera y (7) Prácticas de diagnóstico de las EMT.

Estas materias conforman una malla curricular teniendo en cuenta la consultoría para empresas del sector industrial (básicamente el diagnóstico y el asesoramiento de mejoras). Sin embargo, durante el desarrollo del PP, la parte chilena planteó la necesidad de incorporar en el programa de estudio a ser implementado, materias sobre el sector comercio y servicios dada la necesidad de reforzar los conocimientos sobre estos rubros.

En esta instancia, se ha tomado como referencia el sistema de capacitación aplicado actualmente en Japón, para los Consultores-Diagnosticadores PYME.

En Japon, es de aplicación la “Ley de Asesoramiento a las PYME” el cual ha sido modificado en gran parte en el año 2000, cambiando incluso su enunciado llamándose actualmente “Ley de Apoyo PYME”. Dentro de ella, en el sistema de registro de los consultores se observa la unificación de los sectores en los cuales intervienen, pasando de 3 sectores originales (industria minera, comercio, sistemas de informacion) a un único sector, con las consecuentes modificaciones en el proceso de capacitación.

Luego de culminado el PP, se realizaron reuniones para debatir el tema y quedo planteado la necesidad de hacer estudios con miras a aplicar el sistema nuevo japonés en el sistema de Consultores EMT de Chile. Por otro lado, si se tiene en cuenta la situación chilena actual, hubieron planteos para analizar su aplicabilidad en consultores que actualmente se desempeñan en tematicas relacionadas a ISO9001 y NCh2909, versión adaptada a Chile de la primera, todos girando en torno a programas CORFO. En base a estos planteos, simultáneamente a la evaluación del PP y preparación de los lineamientos para la propuesta final, se decidió incorporar algunos capítulos sobre conocimientos de ISO9001 y NCh2909 en las materias de la malla curricular del sistema japonés indicada en el Informe Intermedio preparado en diciembre de 2009, con lo cual el criterio básico será desarrollar un total de 10 materias para el curso.

Además, luego de la publicación del Informe Intermedio y teniendo en cuenta la relevancia, factibilidad y equidad que deberá tener la propuesta, más los conocimientos que deberán poseer los Consultores EMT a formarse, y sumado a ello los sectores que deben cubrir estos consultores (la incorporación del sector comercio y servicios), se concluye que el total de materias a proponer son nueve.

Las 9 materias están conformadas por:(1) Generalidades sobre EMT y programas de fomento, (2) Habilidades del Consultor, (3) Analisis contable, estrategias, (4) Aspectos legales de la gestión, (5) Estrategias de la gestión, (6) Gestión de operaciones, (7) Desarrollo de nuevos negocios, (8) Sistema de información y de gestión y (9) Prácticas de diagnóstico de las EMT (practicar complementarias).

Con referencia a las capacidades requeridas a un Consultor EMT, mencionado más arriba, una apertura de detalle para las materias que avalan dichas capacidades se muestra en la Tabla 4-10.

Tabla 4-10 Capacidades requeridas y materias que lo certifican

	Aspectos que se requieren conocimientos	Materia para certificación
1	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, basados en el conocimiento sobre tendencias de las PYMEs, características de su gestión.	1. Generalidades sobre EMT y programas de fomento
2	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, basado en el conocimiento de las reglamentaciones vigentes sobre financiamiento, impuestos, gestión, programas de fomento.	
3	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, basado en la participación activa en el proceso de identificación y solución de problemas, obtención de la confianza por parte del empresario.	2. Habilidades del Consultor

	Aspectos que se requieren conocimientos	Materia para certificación
4	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME a través de la evaluación financiera, resolución de problemas que surgen del análisis financiero, y poder actuar de puente con los especialistas en esta materia.	3. Análisis contable, estrategias
5	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, sobre temas legales relacionados a la gestión y hacer de Puente con los letrados teniendo en cuenta el nivel de conocimientos del empresario.	4. Aspectos legales de la gestión PYME
6	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, sobre temas de estrategia y planificación empresarial, como también asesorar sobre el management de la ejecución del plan propuesto.	5. Estrategias de la gestión
7	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar y resolver problemas de personal y organización, en base a los objetivos de organización de la empresa. También poder asesorar sobre como ejecutar la resolución de esos problemas.	
8	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, sobre management de ventas-marketing en la etapa de implementación o desarrollo de una estrategia comercial planteada.	
9	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar los problemas de gestión de operaciones, y definir lineamientos para la solución de los mismos.	6. Gestión de operaciones
10	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para esbozar el concepto comercial de un local, diseñar un plan de layout del local para su desarrollo.	
11	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar las oportunidades, evaluarlos, y esbozar el plan de negocios.	7. Desarrollo de nuevos negocios
12	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar los problemas sobre el manejo de la información que permitan resolver problemas de gestión, y sobre las alternativas de solución concretas de los mismos.	8. Sistema de información y de gestión
13	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, identificando los puntos a mejorar en la gestión, a través de un monitoreo integral de la PYME y proponer soluciones concretas y con un orden de prioridades.	2. Habilidades del Consultor (se agrega la Práctica de Diagnóstico en empresas, solo para aquellos que aprueben el primer Examen)

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Las principales diferencias que se plantean con respecto a las materias desarrolladas durante el PP son las siguientes:

- La materia (1) “Generalidades sobre EMT” dictada en el PP y la (1) “Generalidades sobre EMT y programas de fomento” tienen casi el mismo contenido pero se modificó la denominación para que el contenido sea más claro.
- La materia (6) “Gestión de Operaciones para la Manufactura” fue modificada por (6) “Gestión de Operaciones” agregándose los ítems principales de 1) Control de producción y 2) Control de locales comerciales.

La materia “Desarrollo de Nuevos Negocios” se está convirtiendo en el programa más importante en términos de montos asignados en el presupuesto dentro de CORFO, la institución de fomento de mayor peso en el fomento productivo. Además, es de aplicación general y se requiere para el diagnóstico y el asesoramiento que se relacionan integralmente con los conocimientos varios, desde la estrategia de gestión, el marketing, estructuración de la organización, rentabilidad, plan de financiamiento y hasta la gestión de operaciones. Por ello, en esta oportunidad se incorporan materias independientes en el curso. Además, el tema se trata dentro del material de estudio de la materia “Generalidades sobre EMTs”

- La materia “Tecnología Informática”, por su importancia, se toma como un rubro separado dado que era uno de los capítulos de la materia (5) “Teoría de la gestión empresarial”, estableciéndose como (8) “Sistema de información de gestión” refiriéndose básicamente a la tecnología informática. Con referencia a las EMT chilenas, se plantea como problemática como implementar las TICs dentro de las empresas. En particular dentro de la estructuración de las cadenas de suministro, se observa un súbito avance en la utilización del Internet en los campos de las compras de materiales-productos, compras en general, productos, desarrollo de nuevos mercados de servicios etc.
- Además, la tecnología de la información y desarrollo de nuevos negocios es un rubro que está íntimamente relacionado con los planes de CORFO, que está tratando de expandir actualmente (desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de la cadena de proveedores). Por ello, se decidió la incorporación de esta materia, el cual no figuraban en los programas del PP. Las materias relacionadas a la ISO9001 y NCh2909, incorporadas en su momento en el Informe Intermedio, finalmente quedan descartadas dado que los consultores que serán alumnos durante la etapa inicial de la implementación del sistema de Consultores EMT en Chile, durante los primeros 4 a 5 años, preferentemente serán poseedores de certificados en estas normas.

La Tabla 4-11 muestra las modificaciones introducidas en la malla curricular, a partir del PP hasta la propuesta final.

Tabla 4-11 Modificaciones introducidas en la Malla Curricular

Proyecto Piloto	Informe Intermedio	Informe Final
Generalidades sobre EMTs	Generalidades sobre EMTs	Generalidades sobre EMTs y programas de fomento
Habilidades del Consultor	Habilidades para asesoramiento	Habilidades para la consultoría
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas	Análisis financiero, estrategias
Aspectos Legales	Aspectos Legales de la gestión	Aspectos Legales de la gestión
Teoría de la Gestión de Empresa	Teoría de la Gestión de Empresa	Estrategias de la gestión
Control de Gestión de empresas manufactureras	Control de Gestión	Control de Gestión

Proyecto Piloto	Informe Intermedio	Informe Final
	Desarrollo de nuevos negocios	Desarrollo de nuevos negocios
	Sistema de Información para la gestión	Gestión y control de la información
	ISO9001, Nch2909	
Practicas de Diagnostico en EMTs	Practicas de Diagnostico en EMTs	Practicas de Diagnostico en EMTs (practicas complementarias)
Total de materias: 7	Total de materias: 10	Total materias: 9 (pero incluye una material complementaria)

Fuente: Preparado por la Misión JICA

4.3.3.2 Composición de las materias

Las respectivas materias del curso están compuestas en base a los siguientes criterios.

(1) Generalidades sobre EMTs y programas de fomento

Durante las entrevistas a empresas, se pudo comprobar que existen consultores que desconocen las actividades del empresario, y no tienen suficiente concientización sobre las capacidades que deben poseer el empresario EMT, tal el caso de la evaluación de los recursos de gestión, su calidad y cantidad y su uso eficiente. Además, se oyeron críticas contra consultores que desconocen el ambiente interno y externo del negocio, sacando por un momento a la PYME, y no realizan las verificaciones sobre lo que ocurre dentro de la fabrica (el sitio), brindando de ese modo asesoramientos imposibles de llevar a cabo ya que resultan de análisis basados solo en puras teorías de escritorio.

Por otro lado, hubieron numerosas voces de empresarios que esperaban asesoramiento y apoyo continuo a través del diagnostico y sugerencias de mejoras que pudieran ser factibles de desarrollar, basados en la gestión de la empresa y sus características.

Para poder capacitar un consultor que pueda cumplir estos objetivos en Chile, dependerá fundamentalmente en las acciones que pudieran tomar las instituciones de fomento.

Para poder brindar asesoramientos que sean factibles, será recomendable la aplicación de los programas de la Red de Fomento de acuerdo a necesidades, tal el caso de FOCAL, tratando de buscar programas que se adapten a las necesidades de las empresas, de modo de permitir plantear asesoramientos que concretamente las empresas puedan llevar a cabo.

Para ello, será fundamental que el consultor EMT tome conocimientos sobre la estructura de la Red de Fomento y los programas que pueden ser de aplicación.

Por otro lado, las instituciones públicas podrán aprovechar los servicios de estos consultores así capacitados, de modo que pueden promover las políticas de fortalecimiento de EMTs a través del uso eficiente de los recursos destinados a los programas de fomento.

(2) Habilidades del Consultor

Durante las entrevistas en empresas, se escucharon numerosas críticas contra ciertos consultores que, no solo desconocen los hechos de la gestión de la PYME sino también no saben escuchar las explicaciones del empresario, sumado a ello la falta de confiabilidad y las faltas a la moral y a la confidencialidad de la información. Para que un consultor pueda realizar un buen diagnóstico y asesoramiento a la empresa, primero debe establecer una buena comunicación con el empresario y consolidar una relación de mutua confianza. Por ejemplo, en el Banco Estado Microempresa que brinda ayuda financiera a la microempresa, se están desarrollando programas de formación de funcionarios poniendo énfasis en estos aspectos, que son fundamentales especialmente para oficiales en contacto con el público: habilidades comunicacionales y prácticas con principios éticos.

Lo mismo puede decirse para el caso de los consultores privados. Se hace necesario las prácticas que lleven al fortalecimiento de las capacidades de comunicación y prácticas éticas del consultor personalmente, además de los cursos para adquirir conocimientos especializados acerca de los métodos de análisis de la gestión y resolución de problemas en el caso del diagnóstico. En el caso que el consultor no pudiese consolidar una relación de confianza, en base a una fluida comunicación, se hará imposible obtener información precisa de la empresa como así también una información verbal realística durante la intervención, lo cual dificultará las tareas para lograr un diagnóstico y asesoramiento adecuado.

El Consultor EMT es el experto que se encuentra en la posición de brindar “satisfacción del cliente” a la empresa, por lo cual es fundamental su capacidad de comunicación que permita captar las reales necesidades del empresario durante el diagnóstico.

Con referencia a las habilidades requeridas al consultor para establecer esa fluida comunicación con el empresario, tales como metodologías de coaching, técnicas de entrevistas y presentaciones etc, el curso está diseñado de modo que esas habilidades se adquieren a través de prácticas, utilizándose para ello talleres de trabajo.

Por otro lado, si por un momento el consultor tratara de diagnosticar y realizar asesoramientos por iniciativa propia, sin tener en cuenta las expectativas de la empresa, disminuirán las posibilidades de realización de las recomendaciones que él haga. En consecuencia, a través de un proceso de diagnóstico que desde la etapa inicial tenga una fluida comunicación con el empresario, se verifiquen las necesidades de la empresa, que participen los niveles medios y bajos del staff de la empresa, se logrará una mejora integral y consensuada de la firma, permitiendo la ejecución fluida de las recomendaciones dadas.

(3) Análisis financiero y estrategias

Durante el PP se pudo verificar que esta materia es una de las brechas importantes de los consultores en Chile. El análisis financiero permite visualizar mediante cifras el estado de la gestión de la empresa y su evolución, constituyendo una herramienta importante para cubrir simultáneamente los movimientos del empresario, la empresa y la detección de problemas.

En consecuencia, se hace necesario adquirir los conocimientos básicos sobre técnicas de registros contables y metodologías de análisis financiero que se adapten a las situaciones actuales de las EMTs del país. Además, los resultados de estos análisis serán datos de base que servirán para el armado de estrategias financieras relacionadas al manejo de recursos, adecuación del flujo de caja y cálculos económicos para nuevos negocios, con miras al desarrollo de la empresa.

Por otro lado, para el análisis del estado de resultados, es importante tener ciertos conocimientos básicos en la materia teniendo en cuenta que será necesario hacer de nexo con el especialista contable, por lo que se requiere del consultor las capacidades para cumplir el rol de “puente”.

Además, durante las entrevistas a empresas pudo saberse que en muchos casos los datos vertidos en las declaraciones contables no corresponden con la realidad. A la hora de realizar el diagnóstico de la empresa, será importante tener la capacidad para analizar y verificar con las cifras del sector contable ciertas situaciones que no se reflejan en los números, tales como la metodología de operación con los clientes y proveedores, la motivación del personal, las redes personales del empresario con terceros, el poder de negociación con entidades bancarias. De este modo, a través del análisis de estos aspectos y sus relaciones con las cifras contables, podrán visualizarse cuáles son los factores que pueden contribuir al desarrollo de la empresa.

(4) Aspectos legales de la gestión de EMT

Para que los Consultores puedan asesorar a las EMT en forma sostenible, es necesario adquirir un conocimiento básico de las leyes que se aplican en cada etapa del ciclo de vida de una empresa, desde su inicio hasta su cierre.

Por ejemplo, las leyes relacionadas a las entidades públicas tales como las declaraciones de impuestos y presentación de documentos para la etapa de establecimiento, las reglamentaciones relacionadas con el empleo y la legislación laboral, la legislación relacionada con el patrimonio y la emisión de bonos, las leyes en materia de relaciones comerciales con clientes, socios, bancos y otros tipos de acuerdos comerciales, tales como la emisión de cheques, contratos etc.

Es necesario adquirir conocimientos sobre aspectos legales variados en relación a la gestión de empresas, tales como el derecho internacional relacionado con las transacciones con el extranjero, las fusiones de empresas en la etapa de crecimiento, leyes sobre quiebras o recuperación de empresas.

Dentro de los aspectos jurídicos sobre PYMEs en Chile, recientemente se promulgaron nuevas leyes, una de promoción de EMTs y otra sobre competencias laborales, los cuales no constituyen una "amenaza" que vaya a restringir las actividades de las empresas. Por el contrario, se tienen altas expectativas para que las empresas puedan dar provecho de la ley y que el consultor se familiarice con ella, de modo que puedan brindar asesoramientos para el crecimiento de la PYME basado en el conocimiento de las leyes.

Por otro lado, para las cuestiones altamente técnicas y procedimientos que surgen en casos de disputas entre socios o accionistas y/o contraparte comerciales, es necesario disponer de la capacidad para officiar de puente con los especialistas y abogados en un plazo razonable de tiempo.

(5) Estrategias de la Gestión

Para lograr un crecimiento sostenido de la empresa, es necesario tener una visión panorámica de la empresa, y delinear una estrategia de gestión empresarial aprovechando las fortalezas y oportunidades de ésta y llevar adelante sistemáticamente el plan trazado.

Dado que las fortalezas y debilidades que considera el empresario, y las oportunidades y amenazas son muchas veces las dos caras de una misma moneda, normalmente al consultor se le exige adoptar la actitud de trabajar sistemáticamente siempre con el consentimiento del empresario.

Esta materia cubre 3 áreas de conocimientos: aquellos necesarios para desarrollar estrategias de gestión y definir los criterios y objetivos de la empresa, basado en el entorno externo de la empresa. Además, el conocimiento sobre el desarrollo organizacional y el personal necesario y diseño de la organización para alcanzar los objetivos de negocio. Por otro lado, la entrega de productos y servicios a los clientes mediante la utilización eficaz de los recursos humanos, el marketing apuntando a la satisfacción del cliente.

El ambiente de los negocios está sufriendo cambios a escala global. Para las PYMEs, el evitar los efectos de estos cambios en un contexto donde se aplican las políticas de libre comercio tal el caso de Chile no es fácil. Para sobrevivir, las empresas deben transformarse en organizaciones flexibles en donde se pueda promover la innovación y su respuesta nacional e internacional a los cambios en el mundo de los negocios, tales como la globalización.

No será necesario citar casos extremos tales como el ejemplo de los dinosaurios. Las empresas que sobreviven no precisamente son los más fuertes de una cierta época, sino aquéllas que supieron adaptarse a los cambios del medio ambiente. De allí que será importante tener conocimientos sobre la reestructuración de empresas que permitan convertir amenazas (originados en los cambios de ambiente) en oportunidades, de modo que la firma pueda aprovechar la fuerza de su marca comercial, gracias al reconocimiento social como marca tradicional.

Del Consultor de EMTs se espera que conozca no solo el ambiente de negocios actual, sino también los cambios futuros como así también la capacidad para predecir las amenazas potenciales que pueden surgir en el futuro, de modo de poder asesorar a la empresa en forma integral para que se tomen las medidas con la debida antelación.

Si se considera la necesidad de respuestas rápidas frente a los cambios del ambiente de negocios, esta materia se componen de 3 capítulos que tienen consistencia entre si: políticas de gestión y el entorno empresarial, desarrollo organizacional, y marketing. Estos tres capítulos están relacionados a las funciones de la empresa, mientras que la materia siguiente –Control de Gestión– está más relacionada a las funciones de campo de la empresa.

(6) Control de Gestión

La metodología de la gestión de los sitios que se constituyen en el punto de contacto con el cliente, estos son: la planta de fabricación para producir productos, en el caso de la industria; y el local comercial para el caso de comercio-servicios, es un aspecto fundamental que afecta directamente el rendimiento del negocio y los niveles de satisfacción del cliente.

Para la gestión de estos sitios, es necesario siempre gestionar la operación centrada en la opinión del cliente, y para poder responder apropiadamente a las condiciones cambiantes del negocio y las necesidades del cliente, es esencial disponer de un sistema de información para desarrollar estrategias de negocios y management coordinados.

Sin embargo, durante las entrevistas a empresas se oyeron numerosos comentarios sobre consultores que desconocen las realidades de las plantas de EMTs, realizan diagnosticos en base a procedimientos incorrectos y presentan informes y propuestas que finalmente no pueden llevarse a cabo.

Del Consultor de EMTs se espera que brinde asesoramiento y presente propuestas de mejoras en forma sostenida, basados en verificaciones exhaustivas en el campo, y que puedan realizarse en la planta de la empresa.

En Chile se observa un alto interés por las herramientas japonesas de mejoras tales como las 5Ss, Kaizen, TQC, las 7 herramientas del control de calidad, cómo eliminar los “Muri” “Muda” “Mura”, las medidas de reducción de costos, etc. De allí que se hace necesario desarrollar las habilidades de aplicación práctica de los Consultores EMT, en el sentido de encontrar las alternativas de cómo adoptar estos métodos a la realidad chilena y lograr resultados.

(7) Desarrollo de nuevos negocios

En Chile, si bien existen instituciones de fomento que promueven nuevas empresas y la innovación, tal el caso de INNOVA Chile, durante las visitas a empresas se escucharon comentarios en el sentido de que la apertura de la empresa y el inicio de nuevos negocios no ha sido fácil, dado que carecían de recursos de gestión en sus comienzos.

De los Consultores de EMT se espera, no solamente el apoyo para llevar adelante el plan de negocios que tiene in mente el empresario o el uso eficaz de los recursos de gestión disponibles, sino también el asesoramiento para la búsqueda de recursos por fuera de la empresa en el caso de faltas de recursos de gestión, tales como financiamiento, personal, equipo, información sobre tecnología y mercados.

Para el desarrollo de los nuevos negocios y encontrar alternativas para reducir costos de implementación, será interesante buscar el relacionamiento con la academia, estos son las universidades y centros de investigación (por ej. la USACH con su curso de innovación).

Del Consultor EMT también se espera el servicio de asesoramiento para responder a los cambios del ambiente de negocios, como así también cubrir las necesidades latentes del cliente y los cambios futuros, basados en la creación de un nuevo valor agregado que se basa en el aprovechamiento de las características de la empresa.

(8) La gestión y el control de la información

Para mantenerse competitivas las empresas, es necesario estructurar un sistema de información que responda a las necesidades del cliente en la cadena de suministro, en base a la cadena de suministros y una cadena de información primaria: producción y comercialización, distribución, gestión de ventas y planificación de la producción y previsión de las necesidades de inventario. A su vez, será necesario también el sistema de información relacionada a la “cadena de valor”, esto es la cadena que visualiza los valores en cada una de las etapas desde las proveedoras hasta alcanzar al usuario final.

Las expectativas de la consultoría se centran en el asesoramiento integral a nivel de empresa tipo “consultor generalista” en el cual se busca maximizar la cadena de valor, en lugar de aconsejar la mejor parte de cada actividad, como el departamento de ventas o el departamento de producción.

En Chile, es alta la penetración de las tecnologías de la información y las actividades de ventas por Internet, incluso en pequeñas empresas familiares que fabrican y comercializan empanadas. Por otro lado, en zonas del interior donde el mercado y la población son limitadas, ampliar el mercado para una EMT no es una cuestión fácil de resolver.

Las metodologías para la fidelización de los clientes y la atención al cliente difieren en cierta medida entre Chile y Japón. Para lograr que el cliente nuevo se torne cliente asiduo, se deben hacer estudios de marketing, para lo cual es necesario el manejo de base de datos, cuyos conocimientos se hacen indispensables al consultor.

El Consultor EMT debe asesorar sobre las bases para crear un sistema para llevar adelante las políticas de negocios y estrategias esbozadas por el empresario. Y de acuerdo a las necesidades, deberá tener conocimientos para hacer de puente con el especialista en sistemas TIC, de modo de poder transmitir los lineamientos básicos que lleven a la construcción del sistema.

4.3.3.3 Tópicos de cada materia

En la Tabla 4-12 se detallan los contenidos que se desarrollan en las respectivas materias, pero en la práctica es necesario adecuarlas a la situación actual de las EMT de Chile y según las necesidades, agregar ejemplos y estudios de casos.

Los puntos principales de cada una de las materias indicadas en la Tabla 4-12 están basados en las materias que se dictan actualmente en Japón, en el curso según la “Nueva Ley de Diagnostico PYME”, con algunas modificaciones introducidas por miembros de la Misión.

Table 4-12 Tabla de Materias y topicos

Titulo	Topicos principales
1.Generalidades sobre EMTs y programas de fomento	1) Características de las EMTs chilenas. 2) Situación actual de las EMTs chilenas. 3) Generalidades sobre la Ley de PYMES 4) Políticas y organización del sistema de fomento de EMTs.

Titulo	Topicos principales
	5) Apoyo para la recuperación de EMTs. 6) Apoyo para reactivación de EMTs. 7) Apoyo para la diversificación de las fuentes de financiamiento. 8) Apoyo para la formación de redes nuevas 9) Asistencia para apoyar la tramitación de apertura, cierre o traslado de empresas. 10) Apoyo al programa FOCAL 11) Asesoramiento para los programas de apoyo técnico 12) Apoyo para el relacionamiento con programas para grandes empresas. 13) Apoyo para los programas de fomento a las exportaciones 14) Apoyo para programas sobre acreditaciones para aseguramiento de calidad internacionales 15) Apoyo a los programas de financiamiento a EMTs 16) Apoyo a programas relacionados a sistemas de garantías financieras 17) Asesoramiento para la realización de trámites impositivos correctos.
2. Habilidades del Consultor	1) Habilidades lógicas que serán la base del método de actuación del Consultor EMT. 2) Técnicas para la identificación de problemas y búsqueda de soluciones. 3) Habilidades para realizar entrevistas y presentaciones. (habilidades comunicacionales) 4) Habilidades de asesoramiento integral y práctico para ser aplicados en el proceso diagnóstico destinado a empresas industriales o de distribución (basada en el diagnóstico de gestión en toda la empresa, estrategias de gestión, identificación de problemas de gestión, formulación de plan de acción para la resolución de problemas) 5) Habilidades para realizar diagnósticos de tipo participativo y consensuado de la empresa. 6) Habilidades de análisis de aspectos personales (fuera de la metodología de análisis de la gestión) tales como liderazgo, facilidad para la comunicación, aspecto humano, confiabilidad etc. 7) Habilidad para hacer propuestas de mejoras, a través de la identificación de problemas que nadie ha detectado, y que permitan el consenso de la empresa y la satisfacción del cliente. 8) Habilidades profesionales para apoyar el desarrollo independiente de la empresa cliente. 9) Habilidades para hacer propuestas de mejora y metodologías que estén en línea con una aceleración de la respuesta de la empresa. 10) Conocimientos básicos para el apoyo para actuar como puente con especialistas sobre manejo administrativo. 11) Apoyo para temas sobre políticas de fomento a EMTs (consolidación de negocios –apertura de empresas, ventures-, planificación de recuperación de empresas, formación de redes empresariales por regiones o por rubros, penetración/retirada de mercados externos etc.)
3. Análisis Financiero, Estrategias	1) Apoyo relacionado al análisis de estados financieros y balances 2) Apoyo para determinar valores de amortización 3) Apoyo sobre procedimientos impositivos 4) Apoyo para el cálculo de cash-flow y manejo financiero

Titulo	Topicos principales
	5) Analisis financiero (liquidez, rentabilidad, productividad, evolución de la empresa) 6) Apoyo para el calculo de costos 7) Apoyo para el análisis del punto de equilibrio (cruce de curvas de costos y venta) 8) Apoyo sobre calculo de producción económica para inversión de maquinas 9) Apoyo sobre contabilidad y finanzas y aspectos generales tales como: el cálculo de capitales, valuación de empresa, control de riesgos por tipo de cambio, 10)Habilidades para la interpretación de datos y de comunicación con el especialista contable. 11)Apoyo para implementar reducción de costos
4.Aspectos legales de la gestión	1) Apoyo sobre Derecho Civil (contratos, deudas, inmuebles, sucesiones etc) 2) Apoyo sobre Derecho Comercial (establecimiento, transferencia, fusiones, divisiones de empresa) 3) Apoyo para la cotización en bolsa 4) Apoyo para cese de producción, cierre de empresa, liquidación. 5) Apoyo sobre temas sobre propiedad intelectual o comercial 6) Apoyo sobre leyes laborales y gremiales 7) Apoyo sobre temas relacionados a competencia laboral. 8) Apoyo sobre reglamentaciones sobre protección al consumidor. 9) Apoyo sobre temas relacionados al medio ambiente e higiene. 10)Apoyo para contratos y operaciones internacionales
5.Estrategias de la gestión	<u>A. Ambiente de negocios y estrategia de gestión</u> 1) Apoyo para la determinacion de la estrategia de gestión e implementación. 2) Apoyo para estructuración organizativa en base a la estrategia fijada. 3) Apoyo para re-organización de la empresa para asegurar estabilidad y desarrollo 4) Apoyo para la implementación de la diversificación del negocio 5) Apoyo para las estrategias para lograr posicionamiento y evitar la competencia. 6) Apoyo para promover la innovación continua para responder a los cambios 7) Apoyo para la implementación de redes con otras organizaciones. 8) Apoyo para desarrollar la RSE. 9) Apoyo para la globalización de los negocios (exportación, desarrollo de mercados) <u>B. Desarrollo de la organización</u> 1) Apoyo sobre estructuras organizativas de empresas. 2) Apoyo sobre cambios de estructuras para responder a cambios en el ambiente 3) Asesoramiento sobre dinámica organizacional enfocado a pequeños grupos o a personas, tales como motivación, dinámica de grupo, resolución de conflictos etc. 4) Asesoramiento sobre teoría del liderazgo. 5) Apoyo para el control de contratación de personal, ej. contratación, ubicación, transferencias etc. 6) Asesoramiento sobre evaluación personal (resultado de sus funciones) 7) Asesoramiento sobre remuneraciones 8) Asesoramiento sobre desarrollo de capacidades. 9) Asesoramiento sobre leyes laborales 10)Asesoramiento sobre seguridad e higiene y ambiente del trabajo.

Titulo	Topicos principales
	<p><u>C. Marketing</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesoramiento sobre análisis del mercado 2) Asesoramiento sobre definición de objetivos de mercado (ventas, márgenes, market share) 3) Asesoramiento sobre segmentos del mercado 4) Apoyo sobre mercado electrónico 5) Asesoramiento sobre investigación de mercado 6) Asesoramiento sobre estrategia de productos: producto, mix, brand, packaging. 7) Asesoramiento sobre fijación de precios y estrategias 8) Asesoramiento sobre logística y canales de distribución. 9) Asesoramiento sobre estrategias de promoción: publicidad, promoción de ventas. 10) Asesoramiento sobre manejo de cartera de clientes 11) Asesoramiento sobre desarrollo de mercados en el exterior. 12) Asesoramiento sobre estructuración de la cadena de valor.
6.Control de Gestión	<p><u>A. Control de Gestion para el sector manufacturero</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesoramiento sobre layout de planta 2) Asesoramiento sobre metodologías de producción 3) Asesoramiento sobre desarrollo de productos y VA/VE 4) Asesoramiento sobre tecnologías de producción (materiales, mecanizado) 5) Apoyo para estimación de demanda, plan de producción, integración vertical. 6) Asesoramiento sobre materias primas, compras de materiales, control 7) Asesoramiento sobre control de existencias, compras 8) Apoyo para el control de calidad, la IE, control de equipos 9) Asesoramiento sobre tratamiento de residuos, protección ambiental y sus leyes 10) Asesoramiento sobre cadena de valor y sistema de información de la producción <p><u>B. Control de Gestion para Comercio y Servicios</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesoramiento sobre la implementación del concepto del local comercial 2) Asesoramiento sobre estudios de localización del local comercial 3) Asesoramiento sobre formas de comercialización (venta personalizada, autoservicio, etc) 4) Asesoramiento sobre layout del local, exhibición de productos etc. 5) Asesoramiento sobre iluminación y uso del color en el local. 6) Asesoramiento sobre merchandizing: planificación de productos, promoción de ventas etc. 7) Asesoramiento sobre logística y control de la distribución. 8) Asesoramiento sobre sistemas de información: sistema POS, código de barras, EDI etc. 9) Asesoramiento sobre control de cartera, atención al cliente etc.
7.Desarrollo de nuevos negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1) Asesoramiento para la identificación de oportunidades y fijación del concepto del negocio. 2) Apoyo para evaluación de las oportunidades de negocio: recursos de gestión, análisis de mercado, rentabilidad, competitividad etc. 3) Apoyo sobre la conformación del modelo de negocio: cliente target, conformación del producto o servicio etc. 4) Apoyo sobre metodología para preparación del plan de negocios 5) Asesoramiento para la evaluación del plan de negocios.

Titulo	Topicos principales
	6) Apoyo sobre preparación y control de cronogramas 7) Asesoramiento para la planificación financiera 8) Asesoramiento para la gestión: búsqueda de recursos financieros, personal, outsourcing etc 9) Asesoramiento para la utilización de los programas de fomento 10) Asesoramiento para el relacionamiento con universidades, centros de investigación.
8.Gestion y control de la informacion	1) Asesoramiento para conformar un método de información de mercado. 2) Asesoramiento para conformar un método de control de información de materiales y producción. 3) Asesoramiento para conformar un sistema de información para control de ventas 4) Asesoramiento para conformar un sistema de información para control de clientela 5) Asesoramiento para la utilización de software comercial enlatado. 6) Asesoramiento para conformación de redes LAN, Internet, Networks etc. 7) Asesoramiento para establecer métodos racionales de control administrativo 8) Apoyo para el control de la información de gestión 9) Asesoramiento para la preparación de paginas Web.

Fuente: Preparado por la Mision tomando como referencia la publicación “<Nuevo Sistema de Consultor Diagnosticador > de Japón Junio 2000 Sub Comité de estudio de contenido de las materias sobre tecnologías blandas del Concejo de Políticas PYME”

4.3.3.4 Elaboración de los textos de estudio

En la etapa inicial de la implementación, una vez que los organismos de capacitación se registren como tales ante el organismo de registro de consultores de EMT, recibirán asesoramiento e instrucciones por parte de los miembros del organismo examinador sobre los contenidos, malla curricular etc. Posteriormente los docentes de las respectivas materias elaborarán los textos correspondientes. (los textos utilizados en el PP podrían servir de base, pero se requiere la revisión tomando como referencia los contenidos de la tabla 4-12)

Debido a que los contenidos de esos textos servirán como indicadores para los exámenes de certificación, deberán reeditarse luego de un minucioso estudio ya que servirán de textos estándares que a su vez elaborarán los organismos de capacitación a crearse en el futuro. En cuanto al contenido, cada materia debe estructurarse de tal manera que el esquema general quede claro, independientemente de la distribución de los respectivos ítems, y ser redactada desde una posición imparcial sin opiniones personales.

En base a los resultados observados en el PP, deberán incluirse el material necesario para lograr los conocimientos y know-how requeridos a los Consultores EMT, y por el contrario todo aquello que resulte superfluo deberá eliminarse. Por otro lado, se deberá tener como objetivo un texto equilibrado, aumentando el numero de paginas para aquellos tópicos que requieran de explicaciones de detalle como así también incluir consideraciones para la adaptación a la situación chilena.

Los criterios básicos de preparación del material de estudio para cada materia se indica en la Tabla 4 -13.

Table 4-13 Criterios basicos sobre contenidos por materia

Material	Criterios basicos sobre contenidos
<p>Generalidades sobre EMTs y programas de fomento</p>	<p>(Criterio) Dado que al Consultor se le exige una tarea orientada al sitio, se deberá centrar en la situación de las EMTs chilenas, antes que un material didáctico estándar utilizado en otros países.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el PP, el tema de las reformas en el management fue incluido en esta materia. Sin embargo, dado que en Chile la innovación es un tema importante dentro de las políticas de estado, se establece un capítulo aparte sobre innovación y de ese modo se podrá preparar un material de estudio adaptado al país. • La mayoría de las empresas entrevistadas durante el estudio mostraron interés por una consultoría que tenga en cuenta la situación real de sus negocios, como así también las diferencias con las grandes empresas. Las EMTs difieren en muchos aspectos con las grandes empresas, no solo por su tamaño sino también por el tipo de gestión (familiar, ágil y flexible) y la particularidad de la falta de recursos de gestión como personal, materiales, fondos, información, como así también recursos externos y adecuado ambiente de negocios. El poseer conocimientos sobre el ambiente de negocios sobre las tendencias y evolución de los sectores involucrados con EMTs en Chile y condiciones para el comercio internacional constituye una herramienta importante a la hora de realizar los asesoramientos a las empresas. • Dentro de las empresas entrevistadas durante el estudio, muchas eran emprendedores que han sufrido dificultades en la etapa de instalación de su negocio, por falta de recursos de gestión. Por lo tanto, se espera que el Consultor EMT sea capaz de apoyar y asesorar sobre la búsqueda de recursos externos (complementarios a los disponibles) además del asesoramiento sobre fijación e implementación de estrategias. Para ello, serán importantes los conocimientos sobre los detalles de los programas de fomento y su tramitación, como así también las capacidades de asesoramiento sobre cómo utilizar recursos externos, de modo que se pretende conformar un texto que incorpore estas necesidades de las EMTs. • En las EMT, el empresario se ve obligado a intervenir en todos los aspectos de la gestión, la estructura de la empresa depende en gran medida de la personalidad del propietario, éste no dispone de suficiente tiempo. Para esto, se propone la preparación de material escrito básico que permita el debate grupal considerando la escasez de la información, y que permita fortalecer las capacidades de aplicación práctica de conocimientos en campo y de ese modo crear el perfil del consultor que es tan buscado por parte de los empresarios.
<p>Habilidades del Consultor</p>	<p>(Criterio) Dado que es difícil lograr capacidades para asesoramiento por medio de cursos teóricos, se trata de incorporar topics referidos a la implementación de talleres de trabajo en el material de estudio, con miras a su aplicación práctica durante el curso.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante las entrevistas a empresas, se recibieron numerosos comentarios referidos a los requerimientos de los Consultores EMT, en que primeramente deben ser confiables como personas, y que sean capaces de escuchar los planteos de los empresarios con los ojos puestos en igual posición que éstos. Además, se

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>señalaron también problemas sobre la moral del consultor, la prohibición del uso de posiciones ventajosas por su función, la confiabilidad en la protección de información confidencial y la recepción de la orden de trabajo. Por otra parte, son numerosos los casos en que muestran interés en recibir asesoramiento para incorporar mejoras que sean factibles en campo. Adicionalmente, muchos tienen expectativas en recibir apoyo en forma continua luego del diagnóstico requiriendo del consultor el rol de acompañante del empresario. En el texto se tratará de incorporar los tópicos necesarios para cubrir conocimientos y capacidades en base al perfil esperado del consultor, las teorías y métodos prácticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como ampliación de las capacidades de coordinación requeridas a los Consultores y como una parte de habilidades de manejo de recursos, se incorporará material de estudio que permitan las discusiones de grupo, mejorar la capacidad de aplicación de conocimientos en campo, permitiendo el fortalecimiento de las brechas de los consultores existentes.
<p>Analisis financiero y estrategias</p>	<p>(Criterio) Como resultado del PP, esta materia es una de las brechas importantes a cubrir para los consultores chilenos actuales. De allí que se recomienda la selección de docentes que conozcan la situación de las EMTs y la preparación de material de estudio que contemple un número suficiente de horas del curso que permitan una comprensión profunda de la materia.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una técnica importante de la gestión para analizar la situación y los problemas financieros de las empresas. Para ayudar a diagnosticar una perspectiva de toda la compañía, tales como el impacto de la reducción de costes en la planta de producción sobre el cash flow etc, el conocimiento sobre contabilidad y finanzas es esencial al momento del diagnóstico integral de la empresa. El texto deberá diseñarse para obtener los conocimientos y capacidades básicas en la materia para realizar el diagnóstico. No obstante, el texto deberá contemplar la legislación y sistema aplicables a Chile. • Los problemas de Contabilidad y Finanzas no se limitan al campo administrativo, sino que están influenciados incluso hasta por la actitud de los operarios para con el trabajo. Por ejemplo, la reducción de costos está ligado a la conciencia del personal de la planta, pero qué medidas se deben tomar para fortalecer el concepto de costos en la gente?. Como hacer en el caso de empresas que no disponen de registros históricos? Para ello, se recomienda la preparación de textos que contemplen actividades de debates grupales para fortalecer las capacidades de aplicación en campo y así lograr el tipo de perfil de consultores esperado por los empresarios.
<p>Aspectos legales</p>	<p>(Criterio) Dado que los temas relacionados con la legislación difieren según el país, la materia debe estar en sintonía con Chile. Además, las necesidades de conocimientos sobre aspectos legales varían con la evolución del ambiente de negocios. Por ejemplo, la ley PYME, la Ley de Competencias Laborales, las reglamentaciones ambientales van cambiando de acuerdo a las épocas. Por ello, los textos deben acompañar estas variaciones.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que los contenidos sean acordes a la situación del país. Para ello se

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>deben incorporar tópicos sobre la Ley de PYMEs, la Ley de Competencias laborales, regulaciones sobre instituciones de fomento y medio ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario incluir tópicos sobre: inicio de actividades, tramites, establecimiento y cierre de empresas, derechos de propiedad intelectual, contratos, emisión de acciones, mercado de capitales. También tópicos sobre aspectos comerciales como: bases contables, reglamentaciones para la contabilidad y finanzas, derecho laboral, derecho ambiental, todos en un acuerdo a las leyes vigentes en Chile. En la practica, para las acciones o trámites legales intervienen especialistas tales como abogados pero el consultor deberá estar preparado para prevenir posibles problemas dado su conocimiento del estado de la empresa. Luego, el texto deberá contemplar los conocimientos y know-how básicos requeridos en la materia. • Estrategia de negocios aprovechando la legislación vigente (por ejemplo: la diferenciación debido a la obtención de patentes, mejora de imagen de producto debido a que es amigable con el medio ambiente etc) Para ello se preparará material de estudio con el objetivo de servir para organizar grupos de debate sobre el papel de los consultores de EMT para apoyar la revitalización de las empresas. De este modo, crear el perfil del consultor que sea capaz de responder en el campo, tan esperado por los empresarios.
Estrategias de gestion	<p>(Criterio)</p> <p>Esta materia, que crea una de las capacidades centrales de los consultores, tiende a ser desarrollada con las teorías utilizadas en las universidades. Sin embargo, el curso debe ser compatible con las pequeñas empresas dado que el consultor EMT requiere estar capacitado para responder en campo. Por otro lado, las explicaciones en el texto como así también los casos ejemplos deben estar referidos a EMTs.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta materia cubre aspectos de la gestión de empresa: la estrategia de gestión, teoría organizacional, marketing y los sistemas de información de gestión; aspectos sobre contabilidad y finanzas: análisis de la gestión, análisis de situación, resolución de problemas, todos conocimientos fundamentales a la hora del asesoramiento sobre el futuro del negocio. Todo ello será incorporado en los textos. • La tecnología informática, si bien es un campo en el que se requiere especialización para la conformación de los sistemas información de gestión y su aplicación, para que el sistema de resultados es necesario hacer cambios drásticos en la gestión y la condición base será que el sistema se adecua a dichos cambios. El Consultor de EMTs, debe tener en cuenta varios aspectos: desde la estrategia de gestión a la organización del negocio, producción, ventas y mediante el sistema de información debe apuntar a la mejora de la competitividad y productividad una vez logrado resultados en diversos sectores de la gestión. Por ello, se esperan resultados positivos del diagnostico y el asesoramiento supuestos en la etapa del diseño. Concretamente, será necesario tomar acciones tendientes a la creación de un sistema de información que aproveche la información de recursos humanos y de marketing, para que sean utilizados dentro del marco de las estrategias de gestión. • Asociado al punto 1, para las EMTs que son empresas que deben responder con rapidez ante los cambios en el ambiente de negocios, se preparan textos con miras a ser utilizados en debates grupales, particularmente con empleados que

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>indirectamente están involucrados, planteándose preguntas como: Qué es la estrategia? Qué es la organización?, Qué hace un sistema de información? De este modo, contribuir a la creación del perfil del consultor que sea capaz de responder en el campo, tan esperado por los empresarios.</p>
Control de gestion	<p>(Criterio) El texto utilizado durante el PP solo cubría la industria manufacturera. Sin embargo, si se tienen en cuenta las necesidades chilenas, es necesario incorporar el sector comercio y servicios, en donde se contemplen por ejemplo la gestión de locales comerciales. Por otro lado, las herramientas de gestión japonesas, tales como las 5S, Kaizen, las 7 herramientas del QC, las técnicas de reducción de costos, el control de inventario etc serán incorporados en un mismo volumen.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El texto utilizado durante el PP para las herramientas de gestión japonesas, tales como las 5S, Kaizen, las 7 herramientas del QC, las técnicas de reducción de costos, el control de inventario etc habían sido preparados como folletos individuales. En el curso permanente serán incorporados en un solo volumen. • Se recibieron muchos comentarios en el sentido de que muchos consultores existentes desconocen el campo, y brindan asesoramiento sin conocer la realidad. De los Consultores de EMT se espera que hagan un diagnóstico basado en una visión integral de la empresa, y que permitan mejorar la productividad y la competitividad de la empresa a través de su asesoramiento. Para ello será necesario tener los conocimientos y know-how sobre el control de gestión y el análisis de campo, los cuales serán volcados en el texto. • Se preparará un texto que sirva para debates grupales sobre conocimientos básicos referidos a las relaciones entre planta de producción, ventas, y el departamento de diseño, control de empresas subcontratadas, tratamiento de reclamos, 5Ss, Kaizen, TQC. De este modo, contribuir a la creación del perfil del consultor que sea capaz de responder en el campo, tan esperado por los empresarios.
Desarrollo de nuevos negocios	<p>(Criterio) Para el asesoramiento en establecimiento de negocios y reformas en la gestión, es necesario disponer de capacidades para asesorar el proceso de gestión. Para ello se requieren una serie de habilidades de aplicación utilizando la teoría de la gestión empresarial, y herramientas tales como recolección y análisis de la información, diseño de la planificación, que sirven para el monitoreo del ambiente de negocios.</p> <p>(Contenidos) Se debe tener en cuenta el monitoreo del tipo de actividad de la empresa, identificación de oportunidades de negocios, descubrimiento de semillas en el negocio, conformación del concepto del negocio, la creación de un plan de negocios, y al mismo tiempo la obtención de información para la búsqueda de recursos de gestión. Además, se deben incluir tópicos que permitan aprender el método de creación de un plan de negocios, en donde coincidan las necesidades del mercado con las semillas de la empresa. También se incluyen los estudios de casos propios de Chile. Actualmente en Chile se están desarrollando cursos de capacitación para emprendedores y programas de apoyo a la asociatividad empresarial, en instituciones como la Universidad de Chile, la</p>

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	Universidad de Santiago entre otros. Pueden tomarse estos casos como ejemplos de iniciativas e incluirlos en el material didáctico o bien prepararlos como material de referencia.
Gestion y control de la informacion	<p>(Criterio)</p> <p>En varios campos se ha convertido en algo importante el uso de los sistemas de información en los negocios. Por ello, para su utilización en las empresas, se requiere que el Consultor actúe como puente con los especialistas del tema, para lo cual es necesario la adquisición de conocimientos básicos sobre sistemas y diseño de sistemas. La parte principal del curso consistirá en principio en conocimientos básicos de aspectos técnicos de TICs, y la utilización de las computadoras y software principales. Con respecto a las metodologías de cómo utilizar la información en la gestión, se tratan en la materia “Estrategias de Gestión”.</p> <p>(Contenidos)</p> <p>La utilización de los sistemas de gestión de la información se ha convertido en algo importante en todos los aspectos de la gestión, dada la difusión de los conocimientos básicos en tecnologías de TICs y de los sistemas de información estratégica. Para ello, se requiere que el Consultor actúe como puente entre los ingenieros en sistema y el empresario, para lo cual es necesario la adquisición de conocimientos básicos sobre sistemas.</p>

Fuente: Preparado por la Mision en base a la publicación “<Nuevo Sistema de Consultor Diagnosticador > de Japón Junio 2000 Sub Comité de estudio de contenido de las materias sobre tecnologías blandas del Concejo de Políticas PYME”

Además, es necesario establecer una relación con los consultores existentes. Podrían establecerse un mecanismo de eximición para ciertas materias a los efectos de promover la incorporación al sistema de EMT a consultores poseedores de certificados en otros rubros. Por ejemplo, los abogados pueden eximirse en la materia “Aspectos Legales”, como así también aquellos que poseen el certificado de expertos en TIC pueden eximirse en “Sistemas de información de la gestión” etc.

En el caso que se implementaran las materias mencionadas para el curso, también se deberá estudiar los criterios de aprobación para la etapa de los exámenes y su incorporación oficial. Por ejemplo, durante la vigencia del certificado de 3 años, las personas pueden solicitar la exención del examen de la asignatura. Por otro lado, para establecer una relación con los certificados de consultores existentes, puede establecerse un mecanismo de eximición para ciertas materias. Por ejemplo, para los abogados la materia 4) Aspectos legales, para los funcionarios de instituciones de fomento la materia 1) Generalidades sobre EMTs y programas de fomento etc.

4.3.4 Programa del curso de capacitación

4.3.4.1 Programa del curso teórico

Según el futuro incremento de examinados, se estima que para el curso de capacitación de consultores de EMT se establecerán diversos programas. A continuación, en la Tabla 4-14 se

describe un ejemplo del curso de seis meses con una cantidad máxima posible de días y horas, suponiendo que se abrirá en abril de 2011, después de que se establezca el sistema, con 15 horas semanales; 3 horas nocturnas los días miércoles (18:30 ~ 22:00 horas, incluyendo los descansos), 6 horas los días viernes (15:00 ~ 22:00 horas, incluyendo los descansos) y 6 horas los días sábados (9:30 ~ 16:30 horas, incluyendo los descansos).

Tabla 4-14 Ejemplo de la cantidad máxima posible de días y horas del curso teórico para la capacitación de consultores de EMT (Curso de 6 meses a abrirse en abril de 2011)

	Materias	Base	Casos	Total
Curso teórico desde el 1° de abril (viernes) hasta el 21 de septiembre (miércoles)	① Gestión de EMT y política	27h		27h
	② Capacidad de asesoramiento	30		30
	③ Finanzas y contabilidad	38	6h	44
	④ Asuntos legales de la gestión	29		29
	⑤ Teoría de la gestión empresarial	35	6	41
	⑥ Gestión de operaciones	35	6	41
	⑦ Desarrollo de nuevos negocios	29		29
	⑧ Sistema de información de la gestión	29		29
	⑨ Prácticas de diagnóstico de EMT	90		90
		Total	342h	18h
Ceremonia de apertura del curso: 1° de abril (viernes)				3h
Ceremonia de terminación: 30 de septiembre (viernes)				3

Fuente: Preparado por la Mision JICA

4.3.4.2 Programa del curso práctico de diagnóstico

(1) Cómo desarrollar el curso práctico de diagnóstico

Durante el curso práctico de diagnóstico se realizarán las prácticas de diagnóstico teniendo en cuenta los temas estudiados en el curso teórico, las funciones que se esperan de los consultores de EMT, y el diagnóstico y la forma de apoyo que se indican a continuación.

Tabla 4-15 Cómo desarrollar el curso práctico de diagnóstico

Etapa de diagnóstico y apoyo	Contenido
1. Verificación previa de las necesidades del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que el consultor de EMT debe de brindar la satisfacción al cliente de la empresa diagnosticada, es imprescindible que se determinen con precisión las necesidades del diagnóstico de la empresa objeto. • Existe el caso en el cual el propio ejecutivo reconoce cuáles son los temas y sus factores principales. Por lo tanto, es necesario que el consultor verifique las demandas y las expectativas de la empresa a través de las entrevistas y los datos, analice su pertinencia en forma objetiva y desde una perspectiva a largo plazo, solicite las modificaciones que fueran necesarias tratando de explicar suficientemente para llegar a acuerdo entre la empresa y el consultor, para que haya quedado convencida. • Estas verificaciones previas son imprescindibles tanto para lograr la satisfacción del cliente con respecto a la propuesta final y el informe como para la implementación de las propuestas. • Los participantes del curso deben respetar la ética profesional y la confidencialidad como consultores, tales como guardar secretos, la prohibición del abuso de las relaciones de confianza y de la posición al asumir los trabajos, etc.
2. Análisis cuantitativo y cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizarán los índices relativos al crecimiento, a la rentabilidad, a la seguridad, a la fluidez y a la productividad a través de los cuadros financieros que corresponden al método de análisis de gestión convencional, y al mismo tiempo, se analizarán las cualidades de los ejecutivos (liderazgo, capacidad de comunicación, toma de decisiones, humanidad, confiabilidad, etc.). • Las medidas para la conservación ambiental y la contribución social se analizarán como actividades para las nuevas oportunidades de negocios.
3. Análisis de los factores que rodean a la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores económicos como factores principales (tendencias vinculadas con los recursos de gestión como las personas, las cosas, el dinero, las informaciones, etc., que afectan el rendimiento económico, las tendencias de las restricciones, las tendencias del área económica zonal, etc.) • Factores sociales (efectos del ambiente y la sociedad que afectan las empresas pensando ampliamente a escala global, prestando importancia no sólo a la eficiencia económica sino a las características sociales) • Los factores humanos (satisfacción espiritual y autorrealización a partir de la satisfacción de las necesidades básicas materiales), etc. deben considerarse no sólo como amenazas o debilidades, sino como nuevas oportunidades de negocios.
4. Análisis de los recursos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a los recursos de gestión de las empresas objeto, se requiere por ejemplo, una visión para analizar integralmente si se está formulando el método de obtención de los recursos de gestión necesarios conforme al plan de gestión, método de capacitación y plan de uso, y si además de los recursos de gestión como los recursos humanos, los recursos financieros, las informaciones, los derechos de propiedad intelectual, etc., todos los recursos de gestión como la ubicación geográfica y las posibilidades de obtención de los recursos de gestión externos están dispuestos equilibradamente según las necesidades de todos los sectores de la empresa y si existe un sistema de gestión que permita utilizar los recursos de gestión según los cambios del entorno de gestión.

Etapa de diagnóstico y apoyo	Contenido
5. Extracción de los temas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera de los consultores de EMT una reforma de criterios desde el consultor de tipo asesor tradicional hacia el consultor de apoyo fortaleciendo las aspiraciones del cliente. • Como temas de gestión se extraerán las debilidades al igual que las fortalezas. Durante la extracción, se determinarán tanto los problemas evidentes como latentes. De esta manera, es posible proponer claramente las metas de la mejora y de la reforma de la gestión.
6. Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a las propuestas, deben idearse los diagnósticos de tipo participativo para que haya consenso con las empresas. • En las propuestas se prestará el apoyo utilizando la tecnología de asesoramiento como el coaching y los consejos que estimulen a la empresa la voluntad de implementarlas con convicción. Para ello, es imprescindible la comunicación con la empresa dentro del proceso de diagnóstico.
7. Elaboración del plan de negocios que contemple los factores de variación	<p>La ejecución de lo que actualmente es posible, puede quedar imposibilitada en el futuro debido a los cambios del entorno de la gestión dentro y fuera del país y puede ocurrir también lo contrario. Por lo tanto, deben formularse las propuestas determinando los factores con altas posibilidades de ocurrencia.</p>
8. Propuesta e informe que sea consistente en el conjunto	<p>El contenido de las propuestas no debe ser lo más apropiado en forma parcial sino ser lo óptimo desde una perspectiva general de la empresa. Además, en el caso de resumir la propuesta dentro del grupo de diagnóstico, debe coordinarse de manera que no se produzcan inconsistencias en el contenido de las propuestas entre los miembros.</p>
9. Propuestas factibles	<ul style="list-style-type: none"> • En definitiva, los consultores son consejeros y soportes, mientras que la ejecución de las propuestas queda confiada a la empresa. Por lo tanto, es necesario que las propuestas sean explicadas de manera fácil de comprender para que sean juzgadas como factibles para las empresas y tengan un contenido convincente que estimule la voluntad de continuar con el esfuerzo para su implementación. • Es necesario que las propuestas sean factibles conforme a los recursos de gestión que la empresa posee o puede utilizar, y al mismo tiempo, se debe indicar claramente los medios para su aseguramiento en el caso de que tenga que recurrir a los recursos externos.
10. Apoyo para la realización de las propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • En la consultoría de diagnóstico y apoyo del tipo participativo, la empresa debe participar en el proceso de diagnóstico, y al mismo tiempo, se espera que el consultor participe en el proceso de implementación de la propuesta y preste el apoyo a las actividades autónomas de la empresa formulando un acuerdo. • Las funciones del consultor de EMT no terminan con la presentación de las propuestas y se espera que el contenido del diagnóstico y del apoyo se implemente y se logren los resultados. Para ello, es necesario que el consultor explique concretamente los métodos de complementación de los recursos de gestión tales como los programas de apoyo oficial que, en el caso necesario, puedan utilizar las empresas, la colaboración de los expertos de diversas clases, etc.

Fuente: Preparado por la Mision JICA

(2) Distribución de horas del curso práctico

La distribución de horas del curso práctico se muestra a continuación, pero se ajustará el programa para la realización de las entrevistas con los ejecutivos y el diagnóstico de la fábrica teniendo en cuenta las conveniencias de la empresa objeto. Debido a que difiere el método de aprendizaje entre el cursos teórico y el curso práctico, se distribuirá y se explicará previamente a los participantes la “guía de las prácticas de diagnóstico” que trata del contenido y el método de aprendizaje, el procedimiento y las precauciones, etc., y se realizará la visita a la empresa después de lograr la comprensión por parte de los participantes.

Tabla 4-16 Horas del curso práctico

Ítems	Horas	Contenido
Objetivos		El curso práctico (prácticas de diagnóstico de EMT) tiene como objetivo la formación de la capacidad que permita aplicar en la práctica los conocimientos aprendidos y reforzados durante el curso teórico mediante el entrenamiento en el lugar de trabajo.
Horas totales	90 horas	Las horas del curso práctico serán en total de 90 horas en un plazo de 3 semanas, en dos empresas. El detalle se muestra a continuación, pero las horas serán ajustadas teniendo en cuenta la conveniencia de las empresas diagnosticadas. Cada grupo elaborará el horario del curso práctico apropiado por ejemplo aprovechando los días sábados o las noches de los días hábiles, y se aseguran más de 90 horas de entrenamiento del curso práctico. Total de 90 horas (en la mediana empresa será de 10 días con un total de 53 horas y en la pequeña empresa, de 7 días con un total de 37 horas) ① Entrevista con los ejecutivos, etc. (diagnóstico general): 1 día × 8 horas × 2 compañías = 16 horas. ② Diagnóstico detallado: 1 día × 8 horas × 2 compañías = 16 horas. ③ Reunión de informe: 1 día × 3 horas × 2 compañías = 6 horas. ④ Debate grupal y elaboración del informe, etc.: Total 52 horas (debate en el aula 33 horas + tareas en el hogar, etc. 19 horas) Observaciones: Para el cálculo de las horas indicadas arriba, no se incluyen las “horas de traslado”.

Fuente: Preparado por la Mision JICA

Además, teniendo en cuenta la existencia de opiniones que consideran necesaria la adaptación del formulario de informe de diagnóstico a la chilena, en los resultados de la evaluación del Proyecto Piloto, es de esperar que el formato del informe sea mejorado a través de la discusión con los docentes.

4.3.4.3 Requisitos para la selección de los docentes e instructores de las prácticas del diagnóstico

Como preparativo para el inicio del sistema de consultores de EMT, se seleccionarán los docentes de las respectivas materias del curso de capacitación y los instructores de las prácticas de diagnóstico de las empresas, y se realizarán las preparaciones para las enseñanzas apropiadas antes del inicio de los cursos de capacitación y las prácticas del diagnóstico.

Como requisitos para seleccionar los docentes de las respectivas materias e instructores de las prácticas del diagnóstico, se citan los siguientes:

- ① Deben tener las cualidades como docentes e instructores.
- ② Deben comprender suficientemente las cualidades que se requieren como consultores de EMT y el objetivo del sistema.
- ③ Deben tener experiencia amplia como encargados de las operaciones y como instructores con respecto a los aspectos generales de las materias a su cargo y haber acumulado más de 5 años de esa experiencia. Las personas que se hayan dedicado con profundidad a los temas específicos, tienden a dictar las clases concentradas en dichos temas, lo cual no es deseable (existe esa tendencia entre los profesores universitarios).
- ④ Por norma, deben ser personas con experiencia de haber trabajado más de 3 años en empresas privadas.
- ⑤ Personas que puedan destinar las horas durante el período de ejecución del curso a su cargo o las prácticas de diagnóstico.
- ⑥ Aunque es deseable que el instructor de las prácticas de diagnóstico sea un consultor calificado de EMT que tenga experiencia práctica del diagnóstico, al inicio del sistema se seleccionará según los resultados de la evaluación de las prácticas de diagnóstico del Proyecto Piloto.

4.3.5 Sistema de registro y certificación

Las funciones primordiales del consultor de EMT calificado y registrado sobre la base de las reglas normalizadas consisten en diagnosticar la gestión (dirección) de las EMT, y realizar el asesoramiento de la orientación apropiada de las actividades de gestión en general tales como la formulación de la estrategia de gestión, la estructuración del plan de gestión, las mejoras y reformas en las secciones de personal y laboral, producción, venta, finanzas, etc. Por otra parte, los ministerios y las secretarías relacionadas con el fomento productivo y los organismos de fomento oficiales no sólo esperan que se logren el fortalecimiento y el crecimiento de las EMT del país mediante el diagnóstico y las instrucciones de los consultores de EMT, sino también que se desarrollen ampliamente los programas a través del uso de sus capacidades en la promoción de los programas de apoyo para fomentar las EMT, mostrando un fuerte interés de que se inicie el sistema de consultores de EMT.

La Figura 4-3 indica el flujo de procesos entre los exámenes de calificación en el organismo examinador de certificación y el aprendizaje de los conocimientos y la capacidad de aplicación necesarios en los diversos cursos de capacitación, para el registro de las personas que aspiran a ser consultores de EMT en el organismo de registro. A continuación se explicarán los respectivos procesos.

Además, las personas que desean tramitar el registro aprobando los exámenes de calificación, deben cumplir con la participación de las prácticas del diagnóstico de empresas. Aunque los practicantes se someten a la evaluación del instructor con respecto al comportamiento durante las prácticas, sólo recibirán los puntos que deben tenerse en cuenta con respecto al comportamiento como consultores, independientemente de la aprobación o no. El hecho de que no se reflejen los resultados de la evaluación de los practicantes del diagnóstico de gestión en la aprobación o desaprobación de los exámenes de calificación, se debe a que en las prácticas de diagnóstico, los miembros de los respectivos equipos asumen respectivamente diferentes funciones y es difícil la determinación y la evaluación precisa de la capacidad de asesoramiento. Por lo tanto, en los exámenes de calificación se evaluarán tales capacidades durante el examen oral.

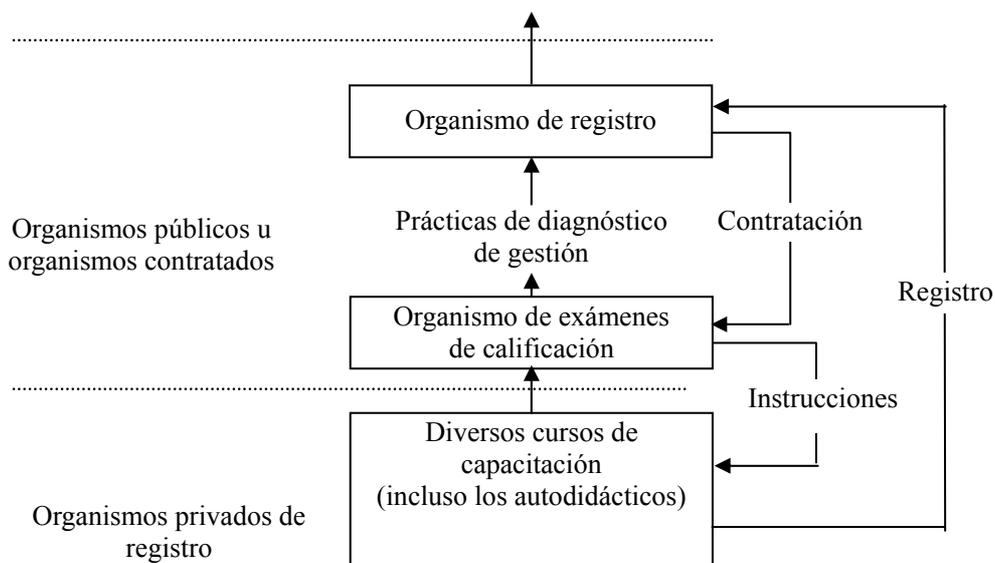


Figura 4-3 Proceso hasta el registro

Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema

Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema

5.1 Plan de Acción

Este capítulo propone las medidas necesarias, el plan presupuestario y la agenda de actividades para implementar el plan de “Sistema de Consultores de EMT de Chile” descrito en el capítulo 4. Estas medidas se clasifican en dos grupos; los programas que deben ser implementados para promover la sistematización, y los programas necesarios para desarrollar y mantener este sistema. A continuación se presenta una lista de planes de acciones, incluyendo las partes descritas en el Capítulo 4 como procesos para la sistematización. Estos planes para la elaboración del sistema deben ser entendidos básicamente, como planes de acción que deben ser realizados dentro de los próximos 3 años, y este documento no incluye planes que deben ser considerados después de 3 años (por ejemplo, la integración con el Sistema Nacional de Calificación Profesional).

- Plan de acción 1 Preparación dentro de ChileCalidad en el Ministerio de Economía
- Plan de acción 2 Obtención de presupuesto para la construcción y la administración del sistema
- Plan de acción 3 Programa para la promoción del sistema de consultores de EMT de Chile
- Plan de acción 4 Programa de entrenamiento para docentes e instructores prácticos
- Plan de acción 5 Proyecto de implementación para el sistema de consultores EMT de Chile

- Plan de acción 6 Programa de utilización de los consultores Pyme^①
<Programa para promover el Premio Pyme>
- Plan de acción 7 Programa de utilización de los consultores Pyme^②
<Colaboración con los programas de CORFO>
- Plan de acción 8 Programa de utilización de los consultores Pyme^③
<Colaboración con los programas de SERCOTEC>
- Plan de acción 9 Proyecto para integrar la calificación de asesor económico de insolvencias
- Plan de acción 10 Proyecto para apoyar la asociación de consultores de EMT

5.1.1 Plan de acción detallado

El siguiente es el detalle de cada uno de los planes de acción. Los planes de acción 1 al 5 contienen acciones relacionadas con la construcción y la gestión del sistema, mientras los planes de acción 6 al 10 son para la promoción del uso de los consultores de EMT que se capacitarán en este sistema y para la mantención y desarrollo del mismo. Básicamente, el diseño del sistema que se va a mencionar de ahora en adelante fue elaborado, pensando que desde la Subsecretaría de Economía se lideraría la estructuración del sistema en los primeros 3 años. Por lo tanto, las descripciones que se detallarán se basan en el supuesto que Chile Calidad

herede el rol de la Subsecretaría de Economía (División de EMT) en la etapa de construcción del sistema y en la etapa de ejecución que empiece desde diciembre de 2010.

Plan de acción 1 Preparación dentro de ChileCalidad en el Ministerio de Economía

Objetivo y descripción	Con el propósito de la implementación del sistema de consultores de EMT de Chile, en ChileCalidad se debe designar una unidad y personas a cargo para trabajar durante el proceso completo desde la preparación de la estructuración del sistema hasta la supervisión de la ejecución. El sistema de consultores de EMT de Chile no será llevado a cabo por el Ministerio de Economía como organismo ejecutor, pero la construcción del sistema y la supervisión de la ejecución deberán ser ejecutadas en colaboración con los organismos relacionados bajo el liderazgo del Ministerio de Economía.
Organismo de ejecución	ChileCalidad del Ministerio de Economía, y en lo referente a la reestructuración se debe obtener la colaboración de la Subsecretaría de Economía.
Detalle de actividades	Adaptar la organización estructural de acuerdo al progreso en la estructuración del sistema. (1) Paso 1 (desde Mayo 2010 a Septiembre 2010) Determinar una unidad encargada en el Ministerio de Economía y crear un grupo de estudio interno con las personas relacionadas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las recomendaciones de JICA, y modificación según las necesidades - Confirmar la figura del consultor de EMT y la capacidad estandarizada, de acuerdo a lo requerido por este sistema - Ordenar los detalles necesarios para iniciar el sistema - Formación de una unidad para preparar la elaboración del sistema -
	<p>(2) Paso 2 (desde Octubre 2010 a Diciembre de 2011) Comienzo de la unidad de preparación del sistema por los miembros del grupo de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confirmación del plan para el sistema de consultores de EMT de Chile - Elaboración de estándares y contenidos detallados del curso de capacitación de consultores. - Elaboración detallada de un sistema de evaluación de capacidades, y un sistema de registro - Preparación y ejecución de la licitación para organismos ejecutores (subcontratación) - Iniciar las actividades de difusión y promoción del sistema <p>(3) Paso 3 (desde Enero 2012 a Junio del 2013) Establecimiento de una oficina para administrar el sistema heredando las tareas de la unidad de preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión del sistema de consultores EMT de Chile y elaboración de un plan de largo plazo (incluyendo el plan de integración con el Sistema Nacional de Calificación Profesional) - Operación y administración eficiente del sistema - Promoción y difusión de las actividades del sistema - Elaboración de las bases para la expansión regional del sistema
Aporte	Responsables con asignación completa (a lo sumo 4 personas), además la formación de grupos de discusión por temas incluyendo otras organizaciones y personas relacionadas con el objeto de apoyar la ejecución del trabajo. En la etapa de ejecución del sistema, se generan los honorarios de los organismos encomendados, y los gastos de actividades para la promoción del sistema (con respecto a los honorarios de los organismos encomendados, ver el Capítulo 5.3).
Aspectos a considerar	Este plan de acción se ha concebido suponiendo la sistematización. Por consiguiente, en relación a las etapas de estudio interno y de preparación, existen ciertos casos donde no será necesario completar las actividades en esos períodos, y se debe prestar atención al adelantamiento de la etapa de preparación de acuerdo a la situación. También, en la etapa de planificación final, tanto como sea posible, será necesario reflejar en la construcción del plan la opinión de las personas y organismos involucrados en el Proyecto Piloto.

Plan de acción 2 Obtención de presupuesto para la construcción y la administración del sistema

Objetivo y descripción	Estimar los costos de implementación y administración del sistema de consultores de EMT de Chile, estudiar detalladamente el presupuesto por parte del Ministerio de Economía, así como tomar medidas necesarias para obtener el presupuesto.
Organismo de ejecución	ChileCalidad del Ministerio de Economía
Detalle de actividades	<p>La estimación del presupuesto por 3 años relacionados con la elaboración y la administración del sistema deberá realizarse en forma paralela al análisis detallado de la asignación del presupuesto del Ministerio de Economía y también la coordinación interna del Ministerio.</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar el presupuesto total relacionado con la elaboración y la administración del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión del plan (presupuesto) de JICA - Estimación del presupuesto basado en el plan final del grupo de estudio interno de la División <p>(2) Paso 2 Análisis minucioso de la cantidad de presupuesto que el Ministerio de Economía debería asignar a este proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis minucioso y confirmación de los montos a cancelar por los consultores (arancel del curso, arancel de exámenes, costo de registro) - Análisis minucioso y confirmación de los montos a aportar por el Ministerio de Economía <p>(3) Paso 3 Ejecución del protocolo de presupuesto en el Ministerio de Economía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de un presupuesto aproximado para los años 2011 al 2013 - Negociación y petición de presupuesto para el año 2011 -
Aporte	Los miembros del grupo de estudio en ChileCalidad deberán avanzar al tiempo que obtienen la aprobación del jefe de la División.
Aspectos a considerar	Con respecto a los montos de presupuesto para el año 2010, las decisiones ya han sido tomadas, por lo tanto básicamente se refiere al presupuesto a partir del año 2011. El presente sistema considera que los participantes del curso de capacitación deben pagar un costo igual al de otros cursos similares bajo el principio de la carga para los beneficiarios. Sin embargo, el curso de entrenamiento requiere 6 meses (360 horas) y con sólo los pagos por parte de los beneficiarios, se supone que la cantidad de postulaciones decrezca dramáticamente (en particular en la etapa inicial donde no se visualizan las ventajas de la certificación de consultores de EMT). Es por esto, que desde un punto de vista de la preparación de la base relacionada con el fomento de las Pymes, el Ministerio de Economía deberá entregar a los organismos encomendados un subsidio para la administración del sistema a título de costos de encomienda. Ese período corresponderá a los primeros seis cursos de capacitación (aproximadamente 3 años). Con respecto a la ejecución a partir de la séptima vez, será necesaria una nueva revisión para incrementar el pago de los beneficiarios.

Plan de acción 3 Programa para la promoción del sistema de consultores de EMT de Chile

Objetivo y descripción	Para iniciar a plena escala un sistema de consultores de EMT en Chile, el contenido del sistema debe ser ampliamente anunciado a la sociedad. Los principales objetos de este mensaje en la etapa inicial serán empresarios de Pymes nacionales, consultores privados, AOI que son organismos ejecutores de programas de CORFO, funcionarios de CORFO y de SERCOTEC. Además, como un paso siguiente, en virtud de una cobertura regional, se debe crear un plan para promover el sistema en todo el país.
Organismo de ejecución	ChileCalidad del Ministerio de Economía (Unidad de preparación del sistema)
Detalle de actividades	De acuerdo al objetivo y al contenido del sistema para consultores de EMT en Chile, se deberán ejecutar actividades informativas y de promoción. (1) Paso 1 (desde Noviembre 2010 a Marzo 2011) Preparación de instrumentos para presentar el sistema de consultores de EMT de Chile. - Crear un sitio exclusivo del sistema de consultores de EMT en la página web del Ministerio de Economía para entregar diversas informaciones relativas al sistema. Preparación de folletos para introducir el sistema de consultores de EMT en Chile - (2) Paso 2 (desde Enero 2011 a Diciembre 2011) Celebrar seminarios abiertos para presentar y promover el sistema. - Elaboración de programa de seminarios para presentar y promover el sistema Obtener el presupuesto para realizar seminarios - Preparación e implementación del seminario (para fines del 2011, se espera celebrar el seminario en un total de 4 lugares incluyendo regiones)
Aporte	Con respecto al establecimiento del sitio web, se contará con el apoyo de especialistas TI del Ministerio de Economía (el Proyecto Piloto sirve de referencia). La elaboración de folletos será licitada a un organismo externo especializado, pero en el caso de que se presente alguna dificultad en el aseguramiento del presupuesto para esto, la unidad de preparación del sistema se encargará de esta tarea dentro de su alcance. El programa de seminario incluirá relatos de experiencia de consultores aprobados así como de empresarios de Pymes que eran objeto del diagnóstico en el Proyecto Piloto.
Aspectos a considerar	Con respecto a la preparación de folletos y la celebración de seminarios, es un requisito la obtención de presupuesto para estos efectos, por lo cual es importante realizar coordinaciones internas en el Ministerio de Economía.

Plan de acción 4 Programa de entrenamiento para docentes e instructores prácticos

Objetivo y descripción	Para comenzar el curso de capacitación se entrenarán docentes del curso teórico e instructores prácticos del curso de diagnóstico, lo cual deberá ser realizado según un determinado curriculum como curso de entrenamiento de entrenadores (en inglés TOT, "Training of Trainers"), pero considerando la alta capacidad de los docentes chilenos y/o el cubrimiento de costos a los participantes durante el tiempo de entrenamiento, es imposible pensar en una implementación de largo plazo. Más bien, es importante que los postulantes a la docencia y a la instrucción comprendan este sistema, especialmente el propósito y la metodología del curso de capacitación. Tomando en cuenta este punto, se ejecutará un programa de entrenamiento intensivo en 5 días (20 horas). (Dependiendo de la situación, es posible reducir el número de días alargando las horas de entrenamiento por día).
Organismo de ejecución	ChileCalidad del Ministerio de Economía
Detalle de actividades	<p>Elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento para docentes e instructores de práctica.</p> <p>(1) Paso 1 (desde Mayo 2010 a Junio 2010) Elaboración de un plan de ejecución del programa de entrenamiento intensivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un programa de entrenamiento de 5 días (4 horas por día) - Obtención del presupuesto para el entrenamiento - Preparación del contenido de entrenamiento y designación de lugares para llevar a cabo el entrenamiento <p>(2) Paso 2 (Julio 2010) Selección de los postulantes para docentes e instructores prácticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de la postulación para docentes e instructores prácticos (incluyendo la autorrecomendación y la postulación recomendada) - Selección de postulantes para el primer programa de entrenamiento intensivo (asumiendo una participación de entre 15 a 20 personas) <p>(3) Paso 3 (desde Agosto 2010 a Diciembre 2010) Implementación del programa de entrenamiento intensivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia tecnológica de docentes japoneses en las siguientes áreas: curso teórico, puntos relevantes del curso de diagnóstico práctico, elaboración de materiales didácticos y otros, metodología, etc. - Elaboración de la base de datos del Ministerio de Economía sobre docentes e instructores prácticos
Aporte	Este programa será realizado con el apoyo de expertos externos bajo la colaboración entre el Ministerio de Economía y la unidad de JICA en Chile. El entrenamiento en sí mismo será ejecutado por expertos externos, sin embargo se generarán costos de diferentes tipos; lugares para la implementación del entrenamiento (salas de seminario del Ministerio de Economía y en el supuesto de empresas diagnosticadas en el Proyecto Piloto), preparación de materiales a distribuir para los participantes del curso, almuerzo durante el curso, transporte de las visitas a las empresas (un día), etc.
Aspectos a considerar	Basicamente, es preferible que los consultores calificados de EMTs sean los profesores del programa.

Plan de Acción 5 Proyecto para la implementación del sistema de consultores de EMT de Chile

Objetivo y descripción	El sistema de consultores de EMT de Chile comenzará oficialmente como un proyecto desde la capacitación, la evaluación de capacidades, hasta la certificación y el registro de consultores. Este sistema será implementado bajo el liderazgo del Ministerio de Economía. La razón para esto es que este sistema no es para suministrar consultores a determinadas instituciones como CORFO y SERCOTEC y aumentar la capacidad de ellos, sino más bien para apoyar el fomento de las EMT de todo Chile (preparación de la base de fomento de las Mipymes).
Organismo de ejecución	Unidad responsable de ChileCalidad del Ministerio de Economía, y los organismos ejecutores encomendados
Detalle de actividades	<p>Los organismos encomendados realizarán la convocatoria de participantes del curso de capacitación, el curso de entrenamiento, la evaluación de capacidades, la certificación y el registro bajo la supervisión de ChileCalidad del Ministerio de Economía. Los organismos encomendados preparan y desarrollan sus actividades según el contrato de encomienda.</p> <p>(1) Paso 1 (desde Octubre 2010 a Diciembre 2010) Preparación de los documentos de licitación, selección de los organismos encomendados a través del sistema de licitación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de los documentos para la licitación de organismos, sobre la base del informe de JICA, - Siguiendo el procedimiento establecido, llevar a cabo los procesos de invitación a licitación, evaluación y selección - Negociación del contrato con las empresas ganadoras y conclusión del contrato de encomienda (entre el Ministerio de Economía y los organismos ejecutores) <p>(2) Paso 2 (desde Diciembre 2010 a Febrero 2011) Preparación de la implementación del curso de capacitación (preparación de materiales de enseñanza, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de materiales de enseñanza, sala de clases, empresas a diagnosticar, etc., en el curso de capacitación - Revisión de la metodología y elaboración de exámenes para la evaluación de la capacidad <p>(3) Paso 3 (desde Enero 2011 a Marzo 2011) Convocatoria, selección y recepción de participantes del primer curso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comienzo de la convocatoria de participantes - Selección y ejecución de entrevistas grupales - Notificación del resultado de la selección a los participantes, e introducción detallada del curso de capacitación <p>(4) Paso 4 (desde Enero 2011 a Marzo 2011) Ejecución del primer curso de entrenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del curso de capacitación (curso teórico y curso práctico) - Supervisión y revisión del progreso del curso de capacitación <p>(5) Paso 5 (desde Enero 2011 a marzo 2011) Ejecución y registro del primer examen para evaluación de las capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del examen oral y escrito - Evaluación de los exámenes, confirmación de los aprobados, y autorización por el organismo - Registro de consultores de EMT calificados
Aporte	El personal de la unidad de preparación del sistema en ChileCalidad del Ministerio de Economía debe coordinar la administración de todo el sistema. Cancelación de los servicios por parte del Ministerio de Economía, a los organismos encomendados, basados en el contrato.
Aspectos a considerar	Se debe estructurar el sistema de implementación junto con los organismos encomendados. En particular, en la preparación del curso de capacitación es necesario prestar la debida atención a los usuarios que son los consultores privados (participantes) y a las facilidades de las instituciones de fomento que son usuarios de los consultores capacitados en el programa

Plan de acción 6 Programa de Utilización de los consultores Pyme^①
(Programa “Premio Nacional a la Calidad”)

Objetivo y descripción	Como un premio de evaluación de la calidad de gestión de las Pymes, existe el Premio Pyme (Premio Nacional a la Calidad; PNC) que la organización Chile Calidad premia. Todos los años, contando con la presencia del Presidente de la República, se celebra una ceremonia de premiación, y este premio se encuentra ya difundido a nivel nacional como sistema. Para apuntar a la mejora de la calidad de la gestión de las EMT a través de la aspiración a la obtención del PNC, Chile Calidad ha comenzado un programa de apoyo utilizando el programa FOCAL de CORFO. En el caso de la utilización de este programa, debido a que su costo de utilización para las empresas es inferior al de otros programas de CORFO, se espera un aumento en la demanda del programa. Los consultores requeridos para este programa precisamente se ubican en el área de los consultores de EMT que el presente sistema propone, por lo que se espera obtener un máximo efecto a través de la utilización de estos consultores. Es por esta razón, que con el objeto de vincular el PNC con los consultores de EMT, este programa tendrá como objetivo establecer un sistema donde se requiera una certificación para dedicarse al programa.
Organismo de ejecución	Chile Calidad, CORFO, y organismos AOI de CORFO
Detalle de actividades	<p>Incluir como requisito la calificación de consultor de EMT en el programa de apoyo de PNC.</p> <p>(1) Paso 1 Incluir los consultores con certificación Nch2909 y SEMC dentro del sistema de consultores EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la base de datos de consultores con certificación Nch2909 y SEMC, para los requisitos de la postulación al curso de entrenamiento de consultor EMT - Anunciar oficialmente este requerimiento para la postulación del curso de capacitación de consultores EMT. <p>(2) Paso 2 Establecer un conjunto de técnicas de diagnóstico de empresa que se usa en el apoyo del PNC, y obtención de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Probar las técnicas de diagnóstico de empresas que posee el consultor certificado EMT y el contenido de diagnóstico en el programa de apoyo de PNC, y obtener resultados - Establecer técnicas de diagnóstico de empresas a usar en el apoyo del PNC <p>(3) Paso 3 Habilitación de la calificación de consultores de EMT en el programa de apoyo del PNC</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la coordinación con CORFO y Chile Calidad, se determina que la certificación de consultores de EMT es un requisito para el programa de apoyo del PNC.
Aporte	Es necesario el dialogo entre Chile Calidad, CORFO, y el Ministerio de Economía. El presupuesto del programa, será considerado dentro del presupuesto de los programas de CORFO.
Aspectos a considerar	El contenido y la escala de ejecución de este programa se debe definir conforme al presupuesto de programas de CORFO, respetando la opinión de Chile Calidad. Además, como período para producir resultados de personas certificadas como consultores EMT, se establece un período de un año, durante el cual permite dedicarse a este programa con la calificación de Nch2909 y SEMC.

**Plan de acción 7 Programa de Utilización de los consultores Pyme²
(Colaboración con los programas de CORFO)**

Objetivo y descripción	<p>Muchos de los programas de fomento de las Pymes son ejecutados por la CORFO. Particularmente, el programa FOCAL, cuyo objetivo es mejorar la calidad de gestión y la competitividad de EMT, y el programa Innova-Chile, el cual apoya el fortalecimiento de la competitividad de las empresas a través de la innovación, son las áreas en las cuales se espera una gran contribución de los consultores de EMT. Además, el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) que antes existía, y programas donde se aprovecha la capacidad de consultores de EMT tipo generalista, deberán ser considerados como instrumentos necesarios para el desarrollo y mantenimiento de este sistema de consultores. Cómo utilizar los consultores de EMT dentro de estos programas de CORFO, y cómo establecer los requisitos para ello, serán asuntos a decidir a través de colaboración con CORFO para impulsar la realización del objetivo, al mismo tiempo que se inicia este sistema.</p>
Organismo de ejecución	CORFO, ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Detalle de actividades	<p>Estudiar áreas donde se pueda utilizar los consultores de EMT dentro los programas existentes de CORFO, e incluir como requisito de los programas correspondientes la certificación de consultores de EMT. También al mismo tiempo, se debe considerar la elaboración de nuevos programas.</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar la afinidad con los programas existentes de CORFO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la afinidad con el programa FOCAL - Estudiar la afinidad con el programa Innova Chile - Identificar los programas aplicables <p>(2) Paso 2 Anunciar oficialmente los programas aplicables dentro de los programas existentes de CORFO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijación de condiciones en los programas aplicables, anuncio oficial por folletos y otros medios - Notificación a AOI y a los consultores, y uso en los programas de CORFO <p>(3) Paso 3 Estudiar programas de fomento de las EMT para utilizar la capacidad de los consultores de EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los problemas del programa FAT - Entrevistas a las unidades regionales de la CORFO y a AOI - Elaboración de propuestas de nuevos programas
Aporte	Personal de secciones relacionadas en la CORFO, unidad de Santiago de CORFO, ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Aspectos a considerar	<p>En primer lugar, es importante la comprensión por parte del personal de CORFO acerca de la capacidad que posee un consultor de EMT, y qué clase de contribución puede realizar para el fomento de las Pymes. Para esto se debe considerar la realización de un taller con el tema de los consultores de EMT, dirigido solamente al personal de CORFO. Es necesario reflejar en la elaboración de programas las opiniones de dos funcionarios de CORFO que participaron en el Proyecto Piloto.</p>

**Plan de acción 8 Programa de Utilización de los consultores Pyme^③
(Colaboración con el programa SERCOTEC)**

Objetivo y descripción	Para hacer uso de los consultores de EMT en los programas de SERCOTEC y sus unidades regionales, establecer el diálogo entre el SERCOTEC y el Ministerio de Economía, y concretar formas y áreas de utilización.
Organismo de ejecución	SERCOTEC, ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Detalle de actividades	<p>Estudiar áreas donde se pueda utilizar los consultores de EMT dentro los programas existentes de SERCOTEC, e incluir como requisito de los programas la certificación de consultores de EMT. También al mismo tiempo, se debe considerar la elaboración de nuevos programas</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar la afinidad con los programas existentes de CORFO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las áreas de utilización de los consultores de EMT en los programas de SERCOTEC, por ejemplo el programa Capital Semilla Estudiar formas de utilizar los consultores de EMT en las oficinas regionales de SERCOTEC <p>(2) Paso 2 Anunciar oficialmente los programas aplicables dentro de los programas existentes de SERCOTEC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anunciar oficialmente los programas donde se requiere la calificación de consultores de EMT dentro de los programas de SERCOTEC <p>(3) Paso 3 Considerar la creación de programas de fomento de las EMT, haciendo uso de las capacidades de los consultores EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar y elaborar nuevos programas de SERCOTEC donde se utilicen las capacidades de los consultores de EMT
Aporte	Personal de departamentos relacionados dentro de SERCOTEC, Oficina de Santiago de SERCOTEC, ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Aspectos a considerar	<p>En primer lugar, es importante la comprensión por parte del personal de SERCOTEC acerca de la capacidad que posee un consultor de EMT, y qué clase de contribución puede realizar para el fomento de las Pymes. Para esto se debe considerar la realización de un taller con el tema de los consultores de EMT, dirigido solamente al personal de SERCOTEC. Es necesario reflejar en la elaboración de programas las opiniones de dos funcionarios de SERCOTEC que participaron en el Proyecto Piloto.</p> <p>Al final del capítulo 5.1 se presentan como referencia algunos nuevos programas para CORFO y SERCOTEC.</p>

Plan de acción 9 Proyecto para la integración con la calificación de asesores económicos de insolvencias

Objetivo y descripción	El Estatuto Pyme promulgado en enero del 2010 describe claramente la función y los requisitos de los “asesores económicos de insolvencias”. Su función es llevar a cabo un estudio sobre la situación económica, financiera y contable del deudor (EMT que ha tenido problemas en la gestión empresarial) y al mismo tiempo evaluar la gestión de la empresa desde una perspectiva integral. En otras palabras el alcance de esta función tiene similitudes con el rol del consultor EMT, por lo cual es posible extender el campo de actividades de los consultores EMT a través de ajustes de los requisitos de certificación de ambos sistemas. Según la disposición, los asesores económicos de insolvencias deben aprobar el examen de conocimientos ante la Superintendencia de Quiebras e inscribirse en el Registro de Asesores Económicos de Insolvencias de la misma Superintendencia. Se necesita debatir con el Ministerio de Hacienda sobre la forma de vincular ambas partes para proceder a la integración.
Organismo de ejecución	Superintendencia de Quiebras, ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Detalle de actividades	<p>Analizar los requisitos de la certificación de asesores económicos de insolvencias y la de consultores de EMT, y llevar a cabo la integración.</p> <p>(1) Paso 1 Hacer análisis comparativo entre los requisitos para asesores económicos de insolvencias en la Ley de Quiebras y los de consultores EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer análisis comparativo entre los requisitos para asesores económicos de insolvencias en la Ley de Quiebras y los de consultores EMT. Ninguno de los dos sistemas de certificación está concretado, de tal manera que es necesario confirmarlos a las autoridades para proceder a la comparación de contenidos. <p>(2) Paso 2 Debatir con la Superintendencia de Quiebras, y las personas relacionadas con los asuntos legales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar los reglamentos para estudiar la forma de conectar los asesores económicos de insolvencias con los consultores EMT. - Confirmar con las personas relacionadas con los asuntos legales acerca de la modificación de los reglamentos <p>(3) Paso 3 Realizar la integración de los requisitos de certificación de ambos sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la integración de la certificación de ambos sistemas, basado en la modificación de los reglamentos
Aporte	Será necesario realizar varios encuentros de debate y análisis entre la Superintendencia de Quiebras y ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Aspectos a considerar	La idea es cubrir la parte faltante del sistema de consultores de EMT con el sistema de certificación de asesores económicos de insolvencias

Plan de acción 10 Proyecto para apoyar la asociación de consultores de EMT

Objetivo y descripción	<p>Para lograr el desarrollo autónomo del régimen de consultores, es importante que los consultores privados se organicen en forma independiente, se perfeccionen mediante la adquisición de conocimientos y el perfeccionamiento de las habilidades como consultores, y al mismo tiempo, emitan hacia terceros sus opiniones como organización de consultores.</p> <p>Aunque esta asociación tiene como objetivo primordial iniciarse como una organización independiente de consultores, en ella se depositan las expectativas para que se convierta en un ente que sirva de base en el caso de que en un futuro, el régimen fuera transferido al sector privado. Por lo tanto, el Ministerio de Economía y los organismos pertinentes relacionados con este régimen de consultores establezcan como objetivos de este proyecto brindar el asesoramiento y el apoyo apropiado para la gestión de asociación, y el propio régimen de consultores de EMT se desarrolle involucrando a todos los interesados.</p>
Participantes	El Ministerio de Economía, ChileCalidad y los organismos vinculados a este régimen de consultores.
Detalle de actividades	<p>Estudiar la promoción de la utilización de los consultores de EMT de este programa de SERCOTEC incluyendo a los afiliados a esta asociación.</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar cómo vincular este programa de cooperación con los consultores de EMT en estrecha colaboración con esta asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la forma de utilizar a los asociados en los programas de cooperación de CORFO, SERCOTEC, etc. - Estudiar la forma de utilizar a los asociados en los otros programas de los organismos participantes de la Red de Promoción Industrial. <p>(2) Paso 2 Estudiar los requisitos para la calificación de los consultores de EMT incluyendo a los asociados pertenecientes al programa de cooperación en estrecha colaboración con esta asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los requisitos de calificación de estos consultores. - Apoyar la formulación y la ejecución del plan de desarrollo de la capacidad de esta asociación. <p>(3) Paso 3 Estudiar el programa de cooperación con las EMT basado en el intercambio de opiniones con esta asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el programa de cooperación existente para vincularlo con las necesidades de las EMT. - Formular un nuevo programa de cooperación que refleje las necesidades de las EMT.
Inputs	Aunque esta asociación tiene como propósito desarrollar las actividades independientes de los consultores privados, es deseable que las mismas se desarrollen en estrecha colaboración con el Ministerio de Economía y los organismos relacionados con la Red de Promoción Industrial, teniendo en consideración la utilidad pública de esta asociación.
Aspectos a considerar	<p>En abril de 2010 se creó esta Asociación (Colegio) de Consultores en torno a los participantes del curso del Proyecto Piloto. Con respecto al diseño y a la gestión eficaz del régimen con miras a la operación formal de este régimen, se espera que en el futuro, la parte administrativa implemente la estructuración y la gestión del régimen que responda a las necesidades de las EMT intercambiando las opiniones con esta asociación.</p> <p>Teniendo en cuenta que el éxito de este régimen depende de la posibilidad de que los consultores formados puedan suministrar los resultados que superen las expectativas de las empresas, se espera que esta asociación se convierta en el escenario para lograr la mejora constante de los consultores, celebrando en forma continua los cursos de entrenamiento (incluyendo el entrenamiento práctico del diagnóstico) que respondan a las necesidades de la consultoría de EMT.</p>

(Referencias)

Ejemplo del caso: Estado de las actividades de la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES

Al iniciarse las actividades de la Asociación de Consultores de EMT de Chile, como un ejemplo de Japón se explicarán las actividades de la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES para contribuir a las futuras actividades de cooperación con la asociación. Además, se ruega ver conjuntamente el folleto explicativo de esta asociación.

1. Objetivos de la Delegación Tokio

La Delegación Tokio tiene como objeto contribuir al sano desarrollo de las PYMES regionales y de la economía regional en cooperación con las actividades de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES dedicando el esfuerzo para mejorar las cualidades, y al mismo tiempo, para difundir y promover el régimen de consultores de gestión de PYMES en mutua colaboración con los asociados a la delegación.

2. Lineamientos Básicos de la Delegación Tokio

- ① Medidas para la reforma del régimen de las personerías jurídicas de utilidad pública
Preparación para la transición normal como personerías jurídicas generales y las medidas para el desarrollo de las operaciones de utilidad pública.
- ② Mejora del reconocimiento social de los consultores de gestión de las PYMES
Profundizar las actividades de contribución social a través de las operaciones de cooperación de las PYMES en estrecha colaboración con la sede principal y propiciar la expansión de las oportunidades de negocios como miembro del sector privado.
- ③ Mejora de las cualidades de los consultores de gestión (asociados) de las PYMES
Dedicar el esfuerzo para mejorar las cualidades y las habilidades, integrando las operaciones de capacitación de recursos humanos con el Esquema de Diagnóstico Empresarial (esquema para realizar el diagnóstico empresarial periódico) como la promoción activa de las tareas prácticas y de las actividades de la Academia de Consultores Profesionales (Procon) de Tokio, de las diversas clases de seminarios, de reuniones de estudio, etc.
- ④ Integración y fortalecimiento de los servicios para los asociados
Promover la creación del escenario para facilitar las actividades y la actuación de los asociados con mucha voluntad pero de escasa experiencia, y al mismo tiempo, fortalecer el sistema informático de los asociados y las actividades de difusión para que la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores sea una organización atractiva cuya afiliación sea meritoria.
- ⑤ Fortalecimiento de la colaboración con los organismos de apoyo pertinentes
Fortalecer la colaboración entre el país, la Ciudad de Tokio, los organismos de apoyo pertinentes (Cámara de Comercio e Industria de Tokio · Federación de Cámaras de Comercio e Industria · Cámaras de Comercio e Industria, Organización de

Acondicionamiento de la Infraestructura, Empresa Pública de Promoción de las PYMES, Asociación Central de Organizaciones de las PYMES, Asociación TAMA(Technology Advanced Metropolitan Area), etc.) y realizar las propuestas, etc., relacionadas con el intercambio de informaciones y el apoyo a las PYMES.

Lo anterior tiene como meta la consolidación de la posición social como organizaciones de apoyo a las PYMES.

3. Principales Operaciones de la Delegación Tokio

- ① Consejos, estudios e investigaciones relacionados con el diagnóstico y la gestión de las PYMES y propuestas a los organismos pertinentes.
- ② Comunicación, cooperación y asociación con los organismos públicos regionales, las demás organizaciones pertinentes y diversos organismos.
- ③ Contratación e intermediación de las operaciones de apoyo para el diagnóstico de los asociados de la delegación.
- ④ Operaciones relacionadas con los exámenes de consultores de gestión de las PYMES, aprendizaje práctico complementario y entrenamiento para la actualización.
- ⑤ Operaciones relacionadas con la promoción del registro de consultores de gestión de las PYMES.
- ⑥ Publicación del boletín de la delegación (1 vez por mes).
- ⑦ Celebración de reuniones de entrenamiento, reunión de estudio y entrenamiento de tareas prácticas relacionadas con los consultores de gestión de las PYMES.
- ⑧ Operaciones para la asociación mutua de los asociados de la delegación.

Como fuentes de ingreso de la asociación, aparte de la cobranza de las cuotas sociales de los asociados, se citan los ingresos de la contratación de los exámenes de los consultores de gestión, el aprendizaje práctico complementario, el entrenamiento para la actualización, el entrenamiento de tareas prácticas, la venta de libros, la celebración de seminarios, la contratación de operaciones de estudio, etc. Además de la participación en las operaciones de diagnóstico y las consultas de gestión solicitadas por las prefecturas, los municipios y organismos de apoyo a la asociación, los asociados tienen la oportunidad de tener ingresos participando como supervisores de los exámenes de los consultores de gestión, instructores del aprendizaje práctico complementario, profesores del entrenamiento para la actualización, instructores del entrenamiento de las tareas prácticas, la redacción de libros, conferenciantes de seminarios, operaciones de estudio, etc. Asimismo, las informaciones de la contratación de las operaciones a los consultores de gestión por los organismos de apoyo a las PYMES como las Cámaras de Comercio e Industria, etc., se notifican apropiadamente a los asociados por correo electrónico.

4. Lista de Reuniones de Estudio de la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de las PYMES (a agosto de 2010)

① Descripción de las reuniones de estudio

- Celebración de las reuniones de estudio: Por norma, una vez por mes.
- Líderes de las reuniones de estudio: Cualquier consultor de gestión (asociado) de las PYMES puede celebrar una reunión de estudio del campo de su especialidad y buscar participantes entre los asociados.
- Número de participantes de cada reunión: Alrededor de 10 ~ 40 personas.
- Cuotas sociales: Las cuotas sociales de los asociados son de sin cargo ~ ¥10.000 (gastos del salón, costo del café y gastos reales) y las reuniones de estudio reciben un subsidio de la sede central de la asociación.
- Horario de celebración: Alrededor de 17:30 ~ 19:00 horas, o reunión con copetines de participación libre después de concluir las reuniones de estudio.
- Tema: Los líderes de las reuniones de estudio verificarán las demandas de los asociados, confeccionarán el plan de estudio anual de la reunión de estudios y fijarán los temas de cada reunión. En lugar de los estudios teóricos, se valoran aquellos basados en la experiencia práctica. Asimismo, se realizarán las visitas en el sitio según las necesidades. Los conferenciantes de los temas de cada oportunidad se turnarán entre los miembros o se invitarán a los conferenciantes externos.

② Clase de reuniones de estudio

Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES. A agosto de 2010.

Áreas del círculo de estudio	Nombre del círculo de estudio
Reunión de estudio relacionado con la tecnología informática	Reunión de estudio de la utilización de la tecnología informática, reunión de estudio de la computadora, etc.
Relacionado con la indumentaria, alimentos, vivienda, asistencia médica, bienestar, etc.	Reunión de estudio de la tecnología informática en la medicina, de los productos farmacéuticos, etc., del negocio de asistencia médica, de establecimientos gastronómicos, de la industria de viviendas, del sector de productos alimentarios, de supermercados de alimentos, del negocio de la moda y del negocio del bienestar.
Relacionado con el medio ambiente, etc.	Reunión de estudio del sistema de gestión ambiental ligado con la gestión empresarial.
Relacionado con las finanzas y reconstrucción empresarial, etc.	Reunión de estudio de la gestión de inspección general y de apoyo a los negocios de riesgo.
Relacionado con la construcción, manufactura, etc.	Reunión de estudio del sistema de gestión internacional ISO, de la gestión de empresas de imprenta, de la gestión de operaciones de construcción y de las operaciones de tratamiento de residuos industriales.

Áreas del círculo de estudio	Nombre del círculo de estudio
Relacionado con la administración por funciones de gestión	Reunión de estudio de la gestión y prácticas de la tecnología informática, de la calificación de empresas, de la responsabilidad social corporativa (CSR) de las empresas, de la sucesión de las operaciones, del desarrollo de recursos humanos y de las franquicias.
Relacionado con la globalización	Reunión de estudio de los negocios del mundo.
Relacionado con los métodos de consultoría	Reunión de estudio de la seguridad, calidad y prácticas ambientales, de la elevación de las ventas analizando científicamente la capacidad comercial, de la innovación de la gestión, del “psicograma” de comunicación, de la utilización de los derechos de propiedad intelectual, de la gestión de riesgos y de la prevención de pérdidas.
Relacionado con las actividades de servicios	Reunión de estudio del negocio de las escuelas, del negocio de contenidos y de las informaciones de gestión.
Relacionados con las medidas de ejecución	Reunión de estudio de las medidas para las PYMES.
Relacionado con los barrios comerciales	Reunión de estudio de barrios comerciales y de la construcción urbana.
Relacionado con el apoyo regional, etc.	Reunión de estudio de los negocios de la comunidad, de los recursos regionales y del programa de utilización de los recursos regionales por las PYMES.
Relacionado con la comercialización	Reunión de estudio de los negocios de comercialización en el mercado, de los centros comerciales de la siguiente generación y de la operación de bebidas alcohólicas.
Reunión de debates libre	Consultor de gestión de la química, activación de los consultores de gestión dentro de las empresas, club de empresarios, publicación de consultores de gestión, asociación de consultoras de gestión, del entrenamiento de negocios y consejos de gestión.

5.2 Hoja de ruta para la construcción del sistema

Tal como se describió en la propuesta de diseño del sistema en el Capítulo 4.2, para la elaboración del sistema se asume que el Ministerio de Economía desempeña el rol principal, con el apoyo de los organismos relacionados. En otras palabras, bajo el liderazgo de la administración pública se lleva a cabo el plan de sistematización, cuyo periodo es de aproximadamente tres años a partir de la inauguración. La Tabla 5-1 muestra la hoja de ruta por la cual el Ministerio de Economía debe iniciar las acciones inmediatamente después de que la Misión de Estudio de JICA haya presentado la propuesta del Plan del Sistema en mayo de 2010.

Además, en relación con los planes de acción 6 al 10, se espera que desde la perspectiva del desarrollo y mantenimiento del sistema de consultores de EMT, empiecen su preparación al mismo tiempo del arranque del sistema.

Tabla 5-1 Hoja de ruta para la implementación del sistema de consultores EMT

Acción	Año-Mes	2010				2011				2012				2013				2014
		I	II	III	IV													
Entrega de reporte (diseño) de JICA					△													
Plan de acción 1 <u>Preparación dentro de Chile Calidad</u> - Crear un grupo de trabajo interno al interior del Departamento - Establecimiento de una unidad para la preparación del sistema - Establecimiento de una oficina para administrar el sistema				△														
Plan de acción 2 <u>Obtención de presupuesto para la construcción y la administración del sistema</u> - Comunicar el presupuesto total relacionado con la elaboración y la administración del sistema - Minucioso análisis de la cantidad de presupuesto de responsabilidad del Ministerio de Economía - Ejecución del protocolo de presupuesto en el Ministerio de Economía																		
Plan de acción 3 <u>Programa para la promoción del sistema de consultores de EMT</u> - Preparación de una materiales de difusión para introducir el sistema de consultores - Celebrar un seminario para presentar y promover el sistema																		
Plan de acción 4 <u>Programa de entrenamiento para profesores y instructores prácticos</u> - Preparación de un plan de ejecución para el programa de entrenamiento - Selección de candidatos a instructor - Ejecución del programa de entrenamiento																		
Plan de acción 5 <u>Proyecto de implementación para el sistema de consultores EMT</u> - Selección del organismo implementador - Preparación de la implementación del currículo de entrenamiento - Selección de candidatos - Ejecución de cursos de entrenamiento - Ejecución y registro de examen para evaluación de las capacidades																		

5.3 Presupuesto relacionado con la sistematización y administración

El sistema de consultores de EMT de Chile se llevará a cabo de acuerdo al contrato por los organismos externos encomendados por el Ministerio de Economía. Las principales actividades encargadas son la ejecución de los cursos de entrenamiento, la ejecución del examen de evaluación de la capacidad, y las tareas de registro y renovación. Estas actividades se ejecutan como sistema de forma regular, por lo cual es la parte que requiere el mayor gasto. Por otra parte, se generan otros gastos para la preparación y la difusión del sistema. En éstos no se incluyen los gastos de personal de los diversos organismos.

Los gastos que el Ministerio de Economía debe asumir para la implementación y ejecución de este sistema para el año 2011 se detallan a continuación:

Condiciones para la estimación de presupuesto:

- (1) Comienzo de las actividades de promoción del sistema
Desde Noviembre de 2010
 - 1) Elaboración de folletos de presentación
4 páginas A4 abiertas, impresión color × 5000 copias
 - 2) Realización de seminarios abiertos para difusión
En el año 2011 se planifica realizar 4 seminarios (incluyendo regiones), con lo cual se deberán considerar los gastos de arriendo del local, gastos de viaje de organizadores, viáticos diarios, gastos de alojamiento, etc.
- (2) Comienzo de la recepción del primer curso de capacitación
Desde Enero del 2011, y desde entonces se convocará 2 veces al año de forma regular
- (3) Ejecución del primer curso de capacitación
Entre Abril y Septiembre del 2011, y desde entonces se realizará 2 veces al año de forma regular
- (4) Administración de los cursos de entrenamiento
Cupo de 40 personas por curso × 2 veces por año (180 UF por persona). En otras palabras serán necesarias 10 mil UF por curso.
- (5) Porcentaje de aprobación
40% (32 personas al año), y registro de todas las personas
- (6) Docentes e instructores
Nominación de una persona por cada materia. 5 UF por 90 minutos

(7) Textos, exámenes

Se organizan separadamente un comité para elaboración de textos, y un comité para elaboración de exámenes (con respecto a los exámenes se incluye trabajo de evaluación). Se generan honorarios para los miembros de los comités.

(8) Sala de clases, empresas objetivo para el entrenamiento de diagnóstico

Selección por parte de los organismos ejecutores del curso de capacitación

(9) Costo individual del curso de entrenamiento, etc.

1) Costo de entrenamiento

180 UF/persona, de las cuales 100 UF/persona (US\$ 3,945) como costo individual, y el resto 80 UF/persona como subsidio del gasto público

2) Costo de exámenes de certificación de competencias

8 UF/persona, de las cuales 5 UF/persona (US\$ 197) como costo individual, y el resto 3 UF/persona como subsidio del gasto público

3) Costos de registro

5 UF/vez, de las cuales 3 UF/vez (US\$ 108) como costo individual, y el resto 2 UF/vez como subsidio del gasto público

(10) Costo individual

Este costo individual es ingreso de cada organismo ejecutor.

Presupuesto de ejecución para el año 2011 del Ministerio de Economía

7,360 UF (US\$290,352)

1 UF (Unidad de Fomento) = \$ (peso chileno) 20,912.91

US\$ 1 = \$530 (a la fecha de 26 de febrero de 2010)

1 UF = US\$39.45

Detalle de gastos (por año):

(1) Actividades de promoción del sistema

1) Costo de elaboración de folletos $0.02 \text{ UF} \times 5,000 = 100 \text{ UF}$

2) Costo de realización de seminarios de difusión $80 \text{ UF} \times 4 = 320 \text{ UF}$

(2) Capacitación de docentes e instructores $5 \text{ UF} \times 240 = 1,200 \text{ UF}$

(3) Comisión a los organismos ejecutores de curso de capacitación

$80 \text{ UF} \times 80 = 6,400 \text{ UF}$

(4) Comisión al organismo de exámenes de certificación $3 \text{ UF} \times 80 = 240 \text{ UF}$

(5) Comisión al organismo de registro $2 \text{ UF} \times 32 = 64 \text{ UF}$

(6) Otros 300 UF

(Se generan gastos de reunión y honorarios a los miembros para la celebración (ocasional) de cada comité)