

Universidad Nacional Agraria La Molina

Facultad de Economía y Planificación

Titulación por Examen Profesional



Evaluación del Proceso del Programa de Capacitación

Empresarial en un Banco de Desarrollo

Trabajo Monográfico Presentado por:

Julissa Lizet Cano Moore

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

Lima - Perú

2015

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.OBJETIVOS	2
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3.1. CONVENIENCIA	3
1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL.....	3
1.3.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS	3
1.3.4. VALOR TEÓRICO	4
1.3.5. UTILIDAD METODOLÓGICA.....	4
1.4.LIMITACIONES.....	4
CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1.ANTECEDENTES	5
2.1.1. LA EMPRESA	5
2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	12
2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	15
2.2.MARCO TEÓRICO	16
2.2.1. HERRAMIENTAS DE CALIDAD.....	16
2.2.2. GESTIÓN POR PROCESOS.....	17
CAPITULO III: METODOLOGÍA	19
3.1. LUGAR.....	19
3.2. TIPO DE ESTUDIO	19

3.3. DISEÑO.....	19
3.4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	22
4.1.DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	22
4.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL	22
4.1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE CAUSAS	30
4.1.3. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA	38
V. CONCLUSIONES.....	39
VI. RECOMENDACIONES	40
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa Estratégico del Banco de Desarrollo	7
Gráfico 2: Entorno Competitivo del Banco de Desarrollo	11
Gráfico 3: Organigrama del Banco de Desarrollo	14
Gráfico 4: Diagrama de Bloques de la Metodología	21
Gráfico 5: Diagrama de Bloques del Proceso del Programa de Capacitación Empresarial	22
Gráfico 6: Diagrama de Flujo del Programa de Capacitación Empresarial	25
Gráfico 7: Tendencia del Porcentaje del grado de certificación de la tabla MYPE	27
Gráfico 8: Tendencia del número de reprogramaciones de las clases	28
Gráfico 9: Nivel de satisfacción del participante.....	30
Gráfico 10: Satisfacción de la calidad de expositores	31
Gráfico 11: Satisfacción del contenido de los cursos dictados.....	32
Gráfico 12: Satisfacción de la duración total del Programa	33
Gráfico 13: Satisfacción general del Programa	34
Gráfico 14: Histograma.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mapa de Procesos del Banco de Desarrollo	10
Tabla 2: Desempeño de Indicadores	26
Tabla 3: Atributos valorados en el focus group.....	35
Tabla 4: Matriz del atributo vs Subprocesos	37
Tabla 5: Propuesta de Acciones de Mejora	38

RESUMEN

El Banco de Desarrollo del país, en su rol de brindar servicios No Financieros, y como parte de los servicios de orientación y asesoría al sector MYPE; viene desarrollando un Programa de Capacitación Empresarial, desde el año 2009, conocido por los usuarios como la “Tabla de Negocios MYPE”. Este es un programa gratuito para los participantes.

Según el organigrama de la organización, este programa es responsabilidad de la “Gerencia de Desarrollo”, la cual depende directamente de la Gerencia General.

El presente trabajo se realizó con el objetivo de definir la situación actual en el proceso del Programa de Capacitación Empresarial, para así poder detectar los factores que afectan el proceso y proponer acciones de mejora para el mismo.

Finalmente se obtuvo que el proceso del Programa de Capacitación Empresarial, no se encuentra debidamente documentado ni estandarizado.

PALABRAS CLAVES

Capacitación / MYPE / Programa de Capacitación Empresarial / Gestores Voluntarios

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en mercados competitivos, en los cuales sólo las empresas que logren las metas y objetivos establecidos por sus directores, serán las que permanecerán en el mercado. Sin embargo, para el logro de los objetivos organizacionales, las empresas deben gestionar sus procesos, lo que a su vez se traduce en la necesidad de evaluar, definir e implementar continuamente mejoras a los mismos.

En tal sentido, el Banco de Desarrollo ha venido mejorando sus procesos a través de diferentes herramientas de gestión como la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad, entre otros.

Adicionalmente, en su rol de brindar servicios No Financieros, el Banco de Desarrollo realiza un conjunto de programas cuyo propósito es incentivar la creación de una cultura empresarial moderna.

En tal sentido, se brinda diferentes servicios de orientación y asesoría para apoyar a la MYPE, como el Programa de Capacitación Empresarial (conocido para el público como Tablade Negocios MYPE) dirigido a personas naturales y jurídicas. La Tabla de Negocios MYPE es un programa innovador, diseñado y creado en el año 2009, el cual tiene como objetivo principal contribuir a la capacitación empresarial de emprendedores y al fortalecimiento de las capacidades de gestión del sector MYPE, para una participación

competitiva en la economía formal y en el desarrollo del país. Éste proceso es muy importante para el Banco de Desarrollo, debido a que le permite cumplir con su rol de brindar servicios no financieros, a fin de contribuir con el desarrollo de una cultura empresarial eficaz y eficiente del sector MYPE.

Cabe mencionar, que el Banco de Desarrollo tiene como uno de los mandatos del Estado el contribuir con el desarrollo del sector MYPE. En tal sentido, la búsqueda de la mejora continua del Programa de Capacitación Empresarial, se ha convertido en un tema de sumo interés.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A. Problema General

¿Cuál es el estado actual del proceso del Programa de Capacitación Empresarial?

B. Problema Secundario

- a) ¿Cuáles son los factores que afectan el proceso del Programa de Capacitación Empresarial?
- b) ¿Qué acciones de mejora son necesarias para mejorar el proceso del Programa de Capacitación Empresarial?

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluación del proceso del Programa de Capacitación Empresarial.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar los factores que afectan el proceso del Programa de Capacitación Empresarial.

- b) Proponer acciones de mejora al Programa de Capacitación Empresarial.

1.3.JUSTIFICACIÓN

El Programa de Capacitación Empresarial tiene como objetivo principal contribuir a la capacitación empresarial de emprendedores y al fortalecimiento de las capacidades de gestión del sector MYPE, para una participación competitiva en la economía formal y en el desarrollo del país. Es trascendental no sólo el Banco de Desarrollo al poder mejorar internamente, sino también los participantes del programa, quienes son personas naturales y jurídicas. Estas personas en su mayoría pertenecen al sector de la micro y pequeña empresa, sector que actualmente aporta el 45% del PBI en el Perú. Es por ello que se busca evaluar la situación actual del proceso, ya que repercutiría en mejores servicios para el sector MYPE.

1.3.1. CONVENIENCIA

El presente estudio es trascendental en cuanto al mejoramiento del proceso del Programa de Capacitación Empresarial.

1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL

Los participantes del Programa de Capacitación Empresarial se verán beneficiados dado que se les ofrecerá un mejor servicio.

1.3.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Con el proceso mejorado se podrá aumentar el nivel de satisfacción de los participantes al Programa de Capacitación Empresarial. Así como también aumentar el número de personas que obtienen el certificado de capacitación.

1.3.4. VALOR TEÓRICO

El estudio utiliza una metodología que va del diagnóstico a la propuesta, la cual puede servir como elemento de consulta a empresas y personas, que busquen respuestas para una mejor toma de decisiones, en un proceso similar.

1.3.5. UTILIDAD METODOLÓGICA

Los modelos usados en este trabajo pueden servir para futuros estudios en diferentes disciplinas académicas o científicas así como en otro tipo de evaluación de servicios al sector MYPE

1.4.LIMITACIONES

Para el desarrollo de la investigación se tuvo como limitación que se analizará el resultado de las encuestas del último Programa de Capacitación Empresarial.

CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. LA EMRPESA

El Banco de Desarrollo es una empresa de economía mixta, como consecuencia de la incorporación de la Corporación Andina de Fomento (CAF) como socio accionista. Desempeña la función exclusivamente como banco de segundo piso con el encargo adicional de desarrollar actividades de apoyo y financiamiento a lamicroypequeña empresa urbana y rural.

Adicionalmente, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, autorizó que el banco pueda emitir instrumentos de renta fija. En efecto, se encuentra facultado de captar recursos en moneda nacional y extranjera, bajo la emisión de bonos, obligaciones u otro tipo de valores.

El Banco de Desarrollo en su accionar presenta dos roles fundamentales, el primer rol es como Banco de Inversión (brindar Servicios Financieros) y el segundo rol es como Banco de Desarrollo (brindar Servicios No Financieros). No tiene competidores en el mercado nacional por ser la única institución financiera que fomenta el desarrollo de la inversión en el mercado financiero y de capitales, a través de entidades financieras comerciales, brindando productos y servicios innovadores e inclusivos.

Actualmente, el Banco de Desarrollo capta recursos de los organismos multilaterales, bancos del exterior y del mercado de capitales. Con la finalidad de brindar servicios financieros como otorgar líneas de crédito, fideicomisos y estructuración

financiera a través de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) e Instituciones Financieras Intermediarias Especializadas en el sector MYPE (IFIE). Todo ello para lograr el desarrollo sostenible regional y del sector empresarial.

- **Visión:**

Ser reconocido como un banco de inversión y desarrollo referente, con una cultura innovadora y de capital humano orientado a la excelencia en la gestión y comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo del país.

- **Misión:**

Participar activamente en el desarrollo sostenible e inclusivo del país, a través del de la inversión y del sistema financiero, así como apoyando al emprendimiento, con productos y servicios innovadores, y siendo socialmente responsables.

- **Estrategia:**

Teniendo como referencia la información otorgada por el Banco de Desarrollo, se determinó que la estrategia que implementa el Banco es la de “Excelencia en la gestión”.

Cabe mencionar, que el Banco tiene como mandato del Estado Peruano, realizar actividades de banca de segundo piso, siendo por ello una entidad financiera única en su género en el país.

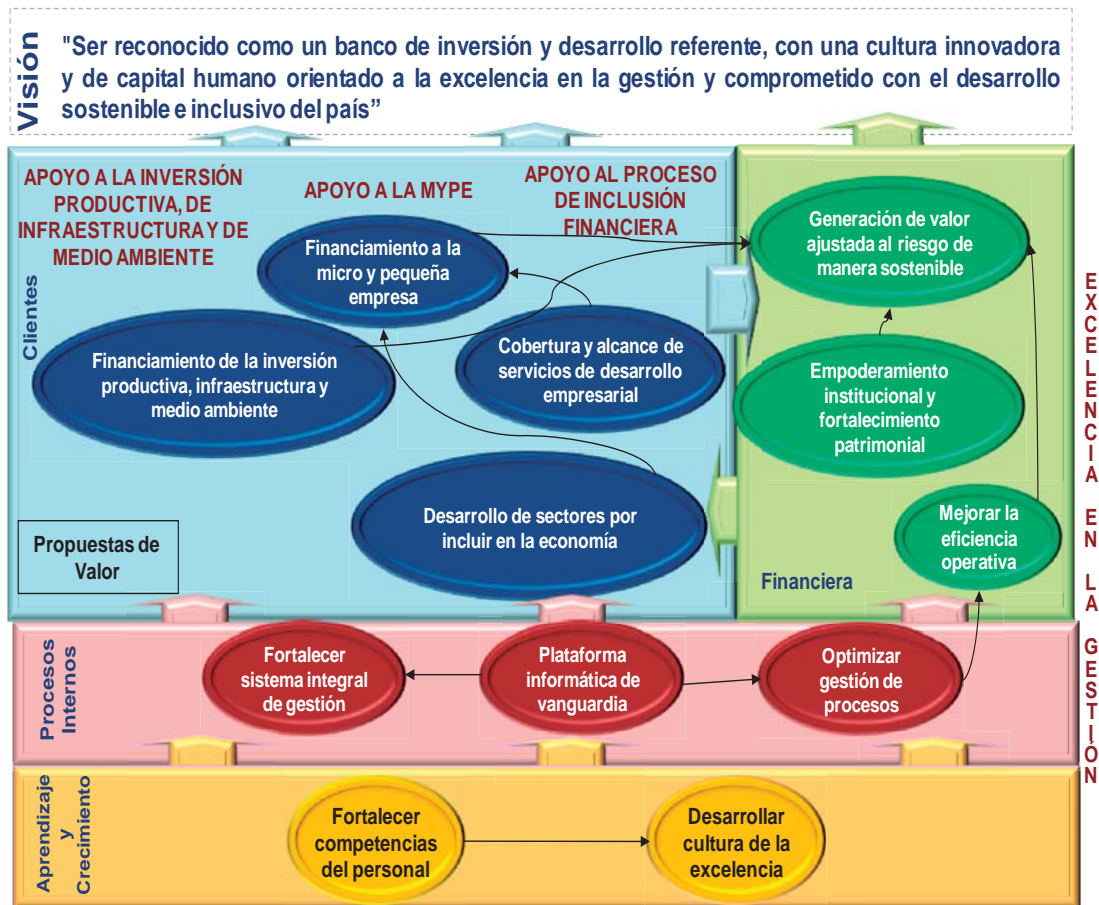
En tal sentido, el nicho de mercado del Banco de Desarrollo para los servicios financieros son instituciones financieras intermediarias (IFI) e instituciones financieras intermediarias especializadas en el sector MYPE (IFIE) están presentes en todo el territorio peruano.

Así mismo, el nicho de mercado del Banco de Desarrollo para los servicios no financieros son las personas naturales y jurídicas.

- **Mapa Estratégico**

A continuación se muestra el Mapa Estratégico del Banco de Desarrollo

Gráfico 1: Mapa Estratégico del Banco de Desarrollo



Fuente: Banco de Desarrollo

Los objetivos estratégicos fueron planteados bajo las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico, con la finalidad de alcanzar la Visión del Banco de Desarrollo.

Perspectiva “**Cliente/Beneficiario**” constituidos por los objetivos de Fortalecer el rol promotor e incrementar el financiamiento de la inversión productiva, en

infraestructura y en medio ambiente, Incrementar el financiamiento al sector de la micro y pequeña empresa, Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial e Incrementar la participación en el desarrollo de los sectores por incluir en la economía.

Perspectiva “**Financiera**”, constituidos por los objetivos de Asegurar la generación de valor ajustada al riesgo del Banco de Desarrollo, de manera sostenible, Mejorar la eficiencia operativa, Lograr el empoderamiento institucional y el fortalecimiento patrimonial, y Asegurar la generación de valor ajustada al riesgo del Banco de Desarrollo, de manera sostenible.

Perspectiva de “**Procesos internos**”, constituidos por los objetivos de Optimizar la gestión de procesos internos, Fortalecer el sistema integral de gestión y Mantener una plataforma informática de vanguardia.

Perspectiva de “**Aprendizaje y crecimiento**”, constituidos por los objetivos de Fortalecer las competencias del personal y Desarrollar una cultura de la excelencia.

- **Propuesta de valor del Banco De Desarrollo**

El Banco de Desarrollo es la única empresa del país que opera como banco de segundo piso. Así mismo, brinda orientación y asesoría para la MYPE, contribuyendo sustantivamente en el desarrollo sostenible de este sector en el Perú.

Su propuesta de valor está orientada a la “Excelencia en la gestión”, ya que el mandato otorgado por el Estado Peruano, lo lleva a orientarse al desarrollo del sector MYPE y por tanto a ofrecer servicios gratis o a precios competitivos.

En tal sentido, el Banco de Desarrollo realiza evaluaciones con el fin de identificar las necesidades y expectativas de los clientes y potenciales clientes. Todo ello para brindar el mejor servicio.

El banco de Desarrollo busca posicionarse como el banco de inversión y desarrollo para el sector MYPE.

- **Mapa de Procesos del Banco de Desarrollo:**

El Banco de Desarrollo tiene implementada una Gestión por Procesos. En tal sentido, se definió los procesos estratégicos, operativos, de control, y administrativos y de soporte. A continuación se presentan los macro procesos del Banco de Desarrollo:

1. Captación (Procesos operativo-principal)
2. Colocaciones (Proceso operativo-principal)
3. Inversiones (Proceso operativo-principal)
4. Fideicomisos y Comisiones de Confianza (Proceso operativo-principal)
5. Servicios financieros (Proceso operativo-principal)
6. Desarrollo de Nuevos Productos (Proceso estratégicos)
7. Apoyo al Desarrollo Económico (Proceso operativo-complementario): contempla la generación de programas inclusivos, como Alfabetización financiera, Programa de Capacitación Empresarial, Formalización de empresas, Gestores Voluntarios, Actividades de desarrollo empresarial, formalización de convenios con cámaras de comercio.
8. Dirigir el Negocio (Proceso estratégicos)
9. Proveer Recursos Corporativos (Procesos administrativos y de soporte)
10. Control Operacional (Proceso de control)
11. Registro operacional (Procesos administrativos y de soporte)
12. Procesos y Mejora Continua (Procesos administrativos y de soporte)

Tabla 1: Mapa de Procesos del Banco de Desarrollo

PROCESOS ESTRATEGICOS		8.- DIRIGIR EL NEGOCIO				
		6.- DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS				
PROCESOS OPERATIVOS	PRINCIPALES	1.- CAPTACIÓN	2.- COLOCACIONES	3.- INVERSIÓN	4. FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA	5. SERVICIOS FINANCIEROS
	COMPLEMENTARIOS	7.- APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO				
PROCESOS DE CONTROL		10.- CONTROL OPERACIONAL				
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE		9.- PROVEER RECURSOS CORPORATIVOS				
		11.- REGISTRO OPERACIONAL				
		12.- PROCESOS Y MEJORA CONTINUA				

Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración Propia

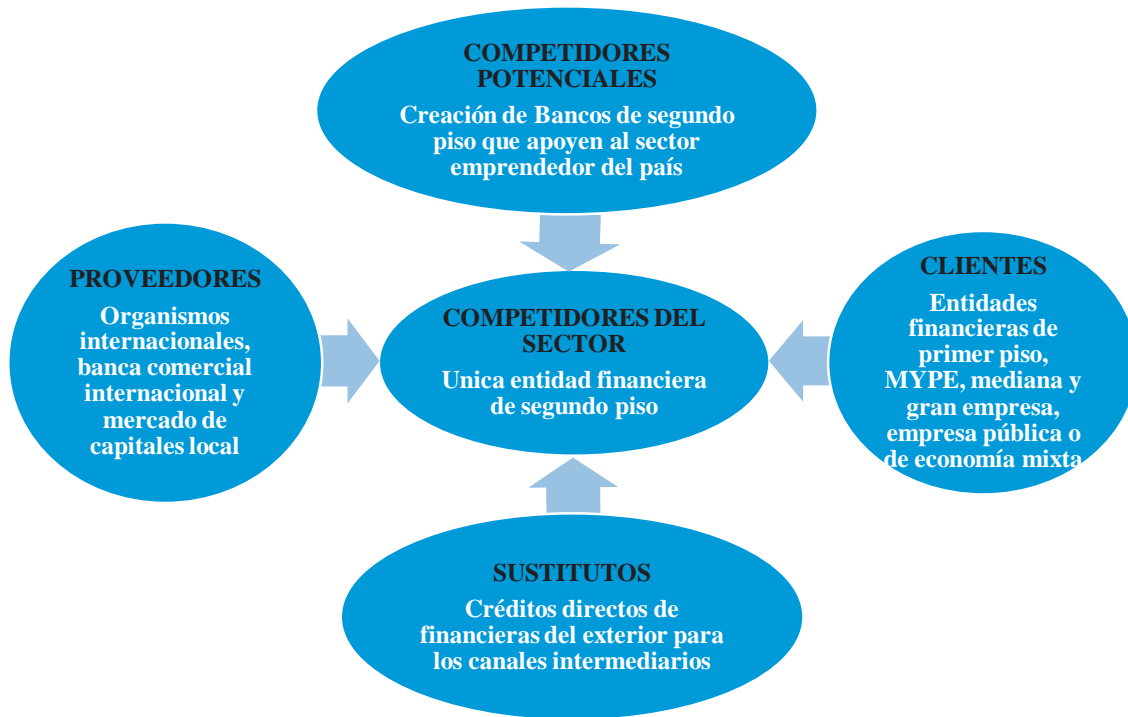
En la tabla uno, se observa que los 12 procesos identificados en el Mapa de Procesos permiten, al Banco de Desarrollo cumplir con su rol en ambos frentes: la inversión y el desarrollo.

Así mismo, se puede apreciar que el Macro-Proceso 7: Apoyo al desarrollo económico, forma parte de los Procesos Operativos – Complementarios, permitiendo que la empresa logre los objetivos trazados en relación a los servicios No Financieros. Este mismo incluye el proceso de “Programa de Capacitación Empresarial”.

- **Análisis del sector**

Bajo la metodología de análisis de fuerzas competitivas de Michael Porter, se evalúa el sector donde se encuentra el Banco de Desarrollo.

Gráfico 2: Entorno Competitivo del Banco de Desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico dos, se esquematiza el entorno que presenta el Banco de Desarrollo, el cual muestra tanto a sus proveedores como clientes y a sus competidores directos, como amenazas de productos que sustituyan los productos que ofrece el Banco, los mismos que se describen a continuación:

- **Negociación con los Proveedores:** Actualmente el Banco de Desarrollo recibe recursos en su mayor parte de organismos internacionales que apoyan al desarrollo de la región, así como también del mercado de capitales que el Banco coloca a través de entidades financieras intermediarias a nivel local. Asimismo, también se cuenta con recursos de la banca comercial internacional, el cual a través de la

inversión de capitales se obtienen recursos para las labores que está encargada realizar el Banco.

- **Negociación de los Clientes:**El Banco de Desarrollo tiene clientes “Financieros” y “No financieros” tales como entidades financieras intermediarias de primer piso (empresas que brindan servicios financieros a personas naturales como a personas jurídicas). Así como la MYPE, mediana y gran empresa, empresas pública o de economía mixta.
- **Amenaza de Nuevos Ingresos y a la Competencia en el Sector:**No es aplicable en este caso, debido a que el Banco de Desarrollo es una entidad financiera de segundo piso única en el país. Ello no quita que en el futuro, el Estado Peruano convenga la creación de otra entidad financiera similar al Banco de Desarrollo.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** Para el Banco de Desarrollo es la intervención directa de organismos de desarrollo internacional que brinden servicios de financiamiento a las entidades financieras de primer piso. Ello podría darse aduciendo que el Banco de Desarrollo no tenga capacidad operativa de abarcar la demanda de créditos en todos los sectores productivos del país.

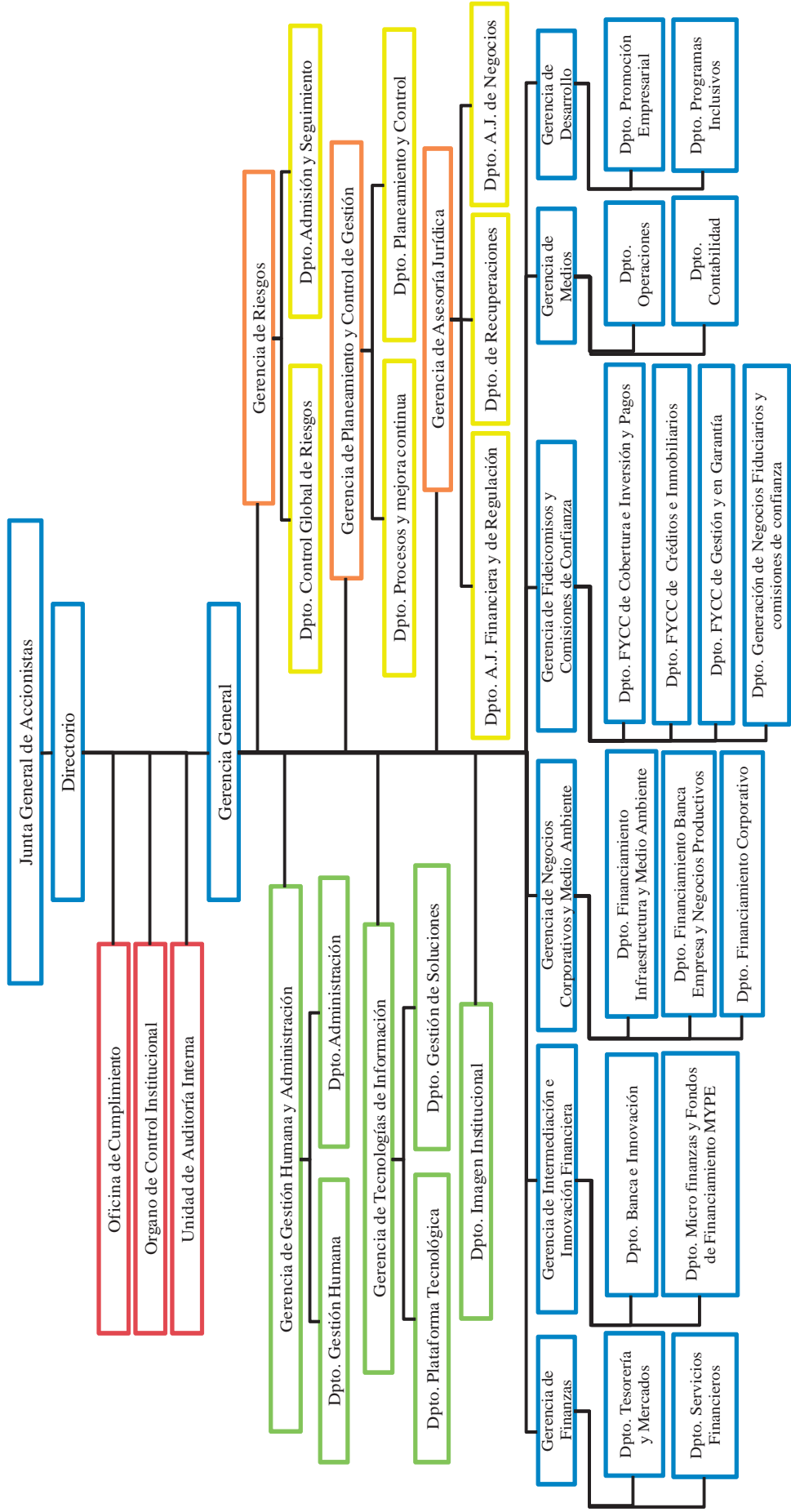
2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

El Banco de Desarrollo cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) que delimita y define las responsabilidades y el perfil de competencia de cada uno de los puestos de cada área. En tal sentido, existe balance en la carga laboral asignada a cada funcionario.

El Banco de Desarrollo presenta seis gerencias funcionales, como se muestra en el Organigrama del gráfico tres, entre ellas la Gerencia de Desarrollo que tiene la responsabilidad directa sobre el proceso del presente proyecto “Programa de Capacitación Empresarial”.

Cabe mencionar que la estructura funcional del Banco de Desarrollo se ha definido en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), adicionalmente las responsabilidades de cada puesto de trabajo se encuentran detalladas en el Perfil de competencial que conforman el Manual de Organización y Funciones (MOF). Todo ello para evitar la duplicidad de funciones.

Gráfico 3: Organigrama del Banco de Desarrollo



Fuente: Banco de Desarrollo

2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

El Programa de Capacitación Empresarial, permite promover el acceso de emprendedores y empresas informales al desarrollo de actividades formales en una economía de mercado; con conocimientos de gestión empresarial, tributación, los contratos, el crédito y el capital, seguros, funcionamiento de mercados, la tecnología, los servicios para la mejora de la productividad, y la participación en plataforma virtual para el desarrollo de sus negocios.

- **SISTEMA DE CAPACITACIÓN:**

Nombre Comercial: El Programa es conocido por el público como “Tabla de Negocios MYPE”.

Contenido: Es de nivel básico y se desarrollan temas obligatorios y electivos, divididos en 4 grandes áreas: Legal-Contable, Administración, Marketing y Finanzas.

Gratuito: Las versiones desarrolladas del Programa a la fecha han sido completamente gratuitas.

Duración: Tiene una duración aproximada de 30 horas y permite tomar las charlas en los horarios y lugares diversos, según el programa establecido.

Horarios: Las charlas se dictan una vez por semana en turnos de mañana, tarde y noche en las instalaciones definidas de los distritos de Lima Metropolitana.

Modalidad Flexible: Los participantes que pierden alguna charla pueden recuperarla en cualquier otro distrito, computando esa recuperación como una asistencia válida.

Frecuencia: Se llevan a cabo 03 programas al año.

Tecnología: Se privilegia el uso de la tecnología manteniendo disponibles las presentaciones de los expositores mediante la página web del Banco de Desarrollo.

- **ALIANZAS:**

Expositores: Para asegurar la calidad profesional de las capacitaciones, se establece alianza interna con Gestores Voluntarios, un programa del Banco de Desarrollo que selecciona una plana de expertos en negocios de alta acreditación profesional y de vasta experiencia en el mundo empresarial.

Municipios: Se han establecido alianzas con más de doce municipios distritales, los cuales proveen de auditorios adecuadamente ubicados. Asimismo, están comprometidos con la difusión y convocatoria de participantes en el programa, dado que, en el marco de sus acciones de promoción al sector MYPE, se encuentran en permanente contacto con empresarios y emprendedores de sus respectivas zonas.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Las herramientas de calidad son instrumentos para hacer del factor humano el verdadero motor de las organizaciones, un elemento más eficiente en la búsqueda de la Calidad Total y el proceso de mejoramiento continuo (Ishikawa, 1994).

Resolver problemas de una manera organizada y dirigida puede ser difícil porque la gente no siempre está familiarizada con los métodos paso a paso para atacar un problema. A continuación se presentan descripciones de algunas herramientas para resolver problemas a fin que se tenga una idea general de diversas técnicas (Gitlow y Gitlow, 1993).

- **Histograma**

Un histograma o diagrama de distribución de frecuencias, es un gráfico que muestra la distribución de datos. Se construye con los datos recogidos en una tabla de frecuencia,

que es un cuadro que divide el rango entero de datos en varias sesiones iguales para comparar la frecuencia de la ocurrencia de cada sección. El histograma construido a partir de la tabla de frecuencia adopta la forma de un gráfico de barras con columnas que representan la frecuencia con la que aparecen los datos de las diversas secciones del rango (Ozeki y Asaka, 1992).

- **Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras especializado que puede emplearse para mostrar la frecuencia relativa de hechos tales como los productos defectuosos, las reparaciones, los defectos, las reclamaciones, los fallos o los accidentes. Este diagrama presenta la información en orden decreciente, desde la categoría mayor a la más pequeña. Los puntos se dibujan para el total agregado en cada barra y se conectan con una línea para crear un gráfico que muestre la adición incremental relativa de cada categoría respecto al total (Ozeki y Asaka, 1992).

2.2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan sistemas de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre éstos (Norma ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la

satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

- **Procesos**

La norma ISO 9000: 2005 define procesos como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

- **Procedimientos**

La norma ISO 9000: 2005 define procesos como “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. LUGAR

El estudio se realizó en las oficinas del Banco de Desarrollo y en los diversos locales en donde se llevan a cabo los Programas de Capacitación Empresarial. Específicamente en los distritos de: San Isidro, Sal Juan de Lurigancho, Los olivos, San Luis, Independencia, Villa el Salvador, Cercado de Lima, San Miguel y Ate.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

El estudio es una investigación de tipo descriptiva, ya que se limita a describir la situación actual del proceso y en base a eso plantear acciones de mejora.

3.3. DISEÑO

El diseño de la investigación a presentar es de tipo No Experimental u Observacional, pues se realizará sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos.

Como señala Kerlinger (1979) “La investigación no experimental o Ex Post Facto es cualquier investigación en la que resulte imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

No hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Este tipo de investigación no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

En una investigación No Experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo de las variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Las principales características de un diseño No Experimental son: Las variables están más cercanas a la realidad, no hay manipulación, los grupos son naturales, el investigador no tiene un control directo sobre las variables y no puede influir sobre ellas.

El diseño no experimental tiene dos tipos: El Transversal y el Longitudinal, en este trabajo el diseño sería No Experimental Transversal pues se recolectan datos en un solo momento dado, en un tiempo único.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de la presente investigación fueron el Análisis Documental, encuesta, focusgroup y la observación directa.

En cuanto al instrumento utilizado, es la siguiente metodología:

- **Análisis del Proceso del Programa de Capacitación Empresarial**

Este paso corresponde al análisis de toda la documentación existente del proceso y del desempeño actual en base a los indicadores establecidos para el programa.

- **Determinación de Problemas y Análisis de Causas**

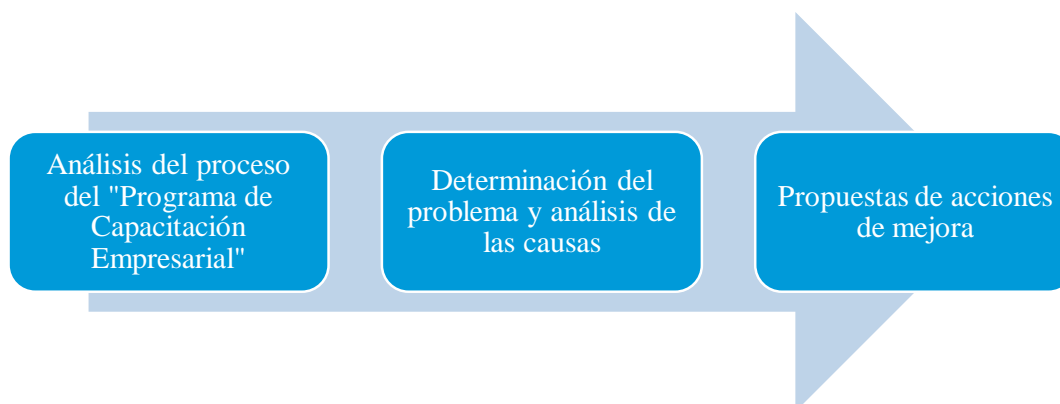
Una vez realizado el análisis de todo lo que corresponde al proceso actual, se definirán los problemas existentes, se utilizará para este fin las herramientas de análisis de datos tales como diagrama de Pareto, entre otras.

Además evaluarán las encuestas propias del Programa (15va Tabla de Negocios MYPE); así como también se realizará un focusgroup, con el fin de identificar los problemas que tienen mayor repercusión en el desarrollo del Proceso.

- **Propuestas de Acciones de Mejora**

Una vez definidos los principales problemas y sus causas, se investigó las mejores acciones o iniciativas.

Gráfico 4: Diagrama de Bloques de la Metodología



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

4.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

4.1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL

En la actualidad, no existe el diagrama de bloques del proceso materia de estudio, sin embargo con ayuda de la Gerencia de Desarrollo (gerencia responsable del proceso) se pudo definir el diagrama de Bloques del proceso del Programa de Capacitación Empresarial.

Gráfico 5: Diagrama de Bloques del Proceso del Programa de Capacitación Empresarial



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia

En el gráfico cinco, se puede observar que el Proceso de Programa de Capacitación Empresarial está conformado por 7 subprocesos:

- **Selección de curso:** En este subproceso se evalúa el informe de las encuestas de satisfacción del programa de capacitación anterior para seleccionar y armar el esquema de los cursos a ser dictados en el nuevo programa. Esta evaluación está a cargo por el Analista de Desarrollo, el Ejecutivo de Desarrollo.

Input para este subproceso: informe de las encuestas de satisfacción.

- **Selección de horarios:** En este subproceso se evalúa la base de datos de los locales con los cuales el Banco de Desarrollo tiene convenio para poder ahorrar el alquiler de la instalación, una vez definidos los locales donde se dictarán los cursos se arman los horarios de clase. En este subproceso participan el Analista de Desarrollo y el Ejecutivo de Desarrollo.
- **Selección de Gestores:** En este subproceso se revisa la base de datos de gestores voluntarios registrados a fin de identificar y seleccionar a los posibles capacitadores. Coordinar con los posibles capacitadores los cursos y horarios a fin de que evalúen el aceptar o rechazar la propuesta de participar. En este subproceso participan el Analista de Desarrollo, el Jefe de Desarrollo y los Gestores Voluntarios.
- **Lanzamiento del programa:** Elaboración de la presentación comercial del programa, publicarla en la Web del Banco y enviar los trípticos de la propaganda a las sucursales destinadas para la inscripción de los participantes. Participan en este subproceso el Analista de Desarrollo y los gestores voluntarios.
- **Dictado del Programa:** En este subproceso se coordina el traslado del gestor voluntario que realizará el dictado del curso, se imparte la charla de capacitación a los participantes. Se realizan visitas de manera periódica a los centros de capacitación con el fin de verificar el correcto desempeño del programa. Se realizan encuestas de satisfacción al cliente externo una vez terminado el servicio de

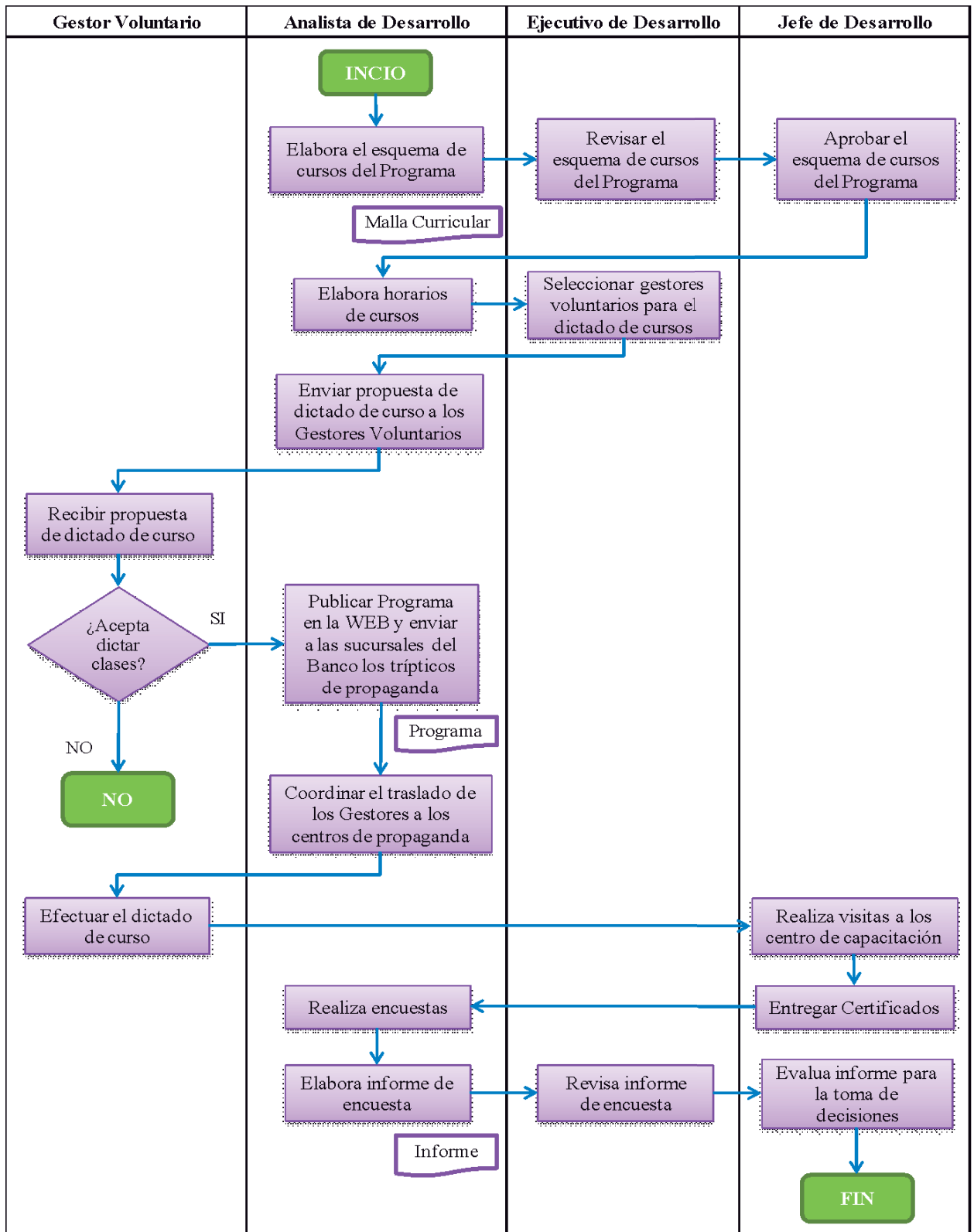
capacitación. Participan en este subproceso el Analista de Desarrollo, los gestores voluntarios y el cliente externo.

- **Certificación:** Una vez que los participantes hayan cursado un mínimo de 24 horas del total de 30 impartidas tendrán derecho a recibir un diploma de Capacitación Empresarial. En este subproceso participan el Analista de Desarrollo, el Ejecutivo de Desarrollo, el Jefe de Desarrollo, los gestores voluntarios y el cliente externo.
- **Evaluación de encuestas:** En este subproceso se analizan los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los diferentes clientes y se elabora el informe respectivo, se revisa que el informe de la encuesta sea el apropiado para su aprobación. Una vez aprobado el informe de encuestas se evalúan las acciones a tomar con el fin de mejorar el siguiente Programa de Capacitación Empresarial.

Como se puede observar, el proceso del Programa de Capacitación Empresarial no se encuentra documentado, sin embargo la mayor parte de las tareas son realizadas por el Analista de Desarrollo, pues se trata de un proceso no automatizado. Debe tenerse en cuenta que el perfil del Analista de Desarrollo, no cuenta con conocimientos pedagógicos.

Al analizar detalladamente las actividades del proceso del Programa de Capacitación Empresarial, se pudo definir el diagrama de flujo funcional del subproceso en mención.

Gráfico 6: Diagrama de Flujo del Programa de Capacitación Empresarial



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración Propia

El diagrama de flujo del gráfico 6, nos muestra las actividades al detalle del Proceso de Programa de Capacitación Empresarial y podemos ver todos los participantes. Adicionalmente, se observa que la mayor parte es realizada por el Analista de Desarrollo. Así mismo, se muestra que las actividades de revisión y aprobación se realizan de manera constante y al final de cada actividad principal, como la elaboración de la Malla Curricular y el Informe final.

4.1.1.2. DESEMPEÑO DE INDICADORES:

Tabla 2: Desempeño de Indicadores

INDICADORES	2012	2013			2014		META
	Tabla MYPE 10	Tabla MYPE 11	Tabla MYPE 12	Tabla MYPE 13	Tabla MYPE 14	Tabla MYPE 15	
Porcentaje del grado de certificación de la Tabla MYPE	82%	76%	77%	77%	69%	71%	85%
Número de reprogramaciones de las clases	-	-	-	2	3	2	1*
Nivel de satisfacción del participante	93%	87%	85%	90%	88%	85%	95%

*Máximo permitido.

Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia

Se puede apreciar en la tabla dos, el desempeño de los indicadores con los cuales se mide actualmente el proceso del Programa de Capacitación Empresarial. Pudiendo compararlos respecto de la meta establecida por la organización.

- **Porcentaje del grado de certificación de la Tabla MYPE**

El indicador “Porcentaje del grado de certificación de la Tabla MYPE”, representa el número de personas que culmina el programa de capacitación empresarial y reciben el diploma.

Este indicador es obtenido de la siguiente manera:

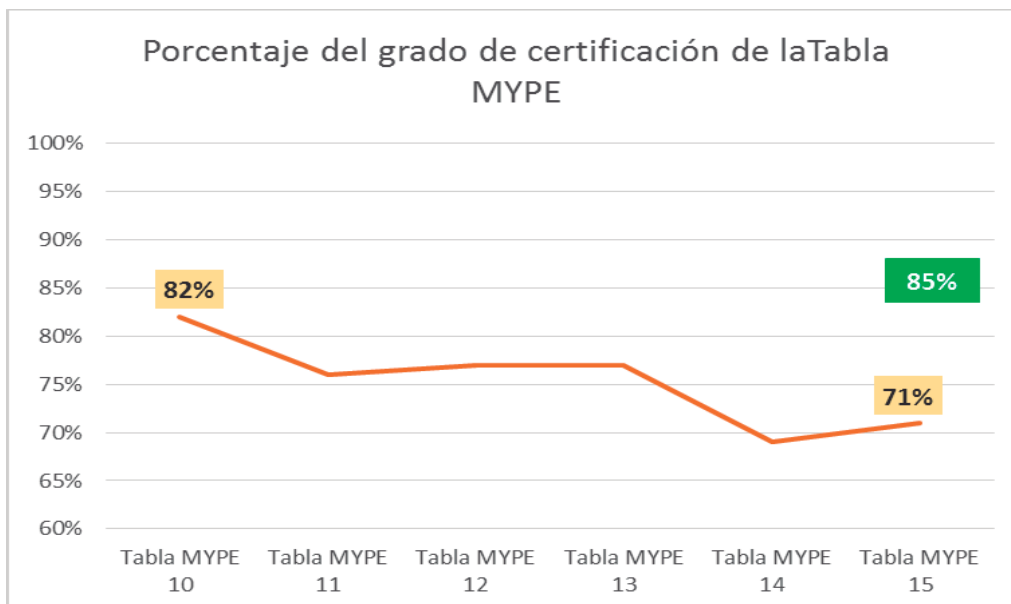
$$\frac{\text{Número de participantes que reciben el certificado de capacitación del programa}}{\text{Número de participantes inscritos al Programa}}$$

Siendo:

El número de participantes que reciben el certificado de capacitación del programa, aquellos participantes que igualan o superan la asistencia a 24 horas de clases. Siendo 30 el total de horas dictadas por programa.

Los resultados tomados para el análisis son respecto de los seis últimos programas (Tabla de Negocios MYPE). La tendencia que presenta este indicador, se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico 7: Tendencia del Porcentaje del grado de certificación de la tabla MYPE



Fuente: Elaboración Propia

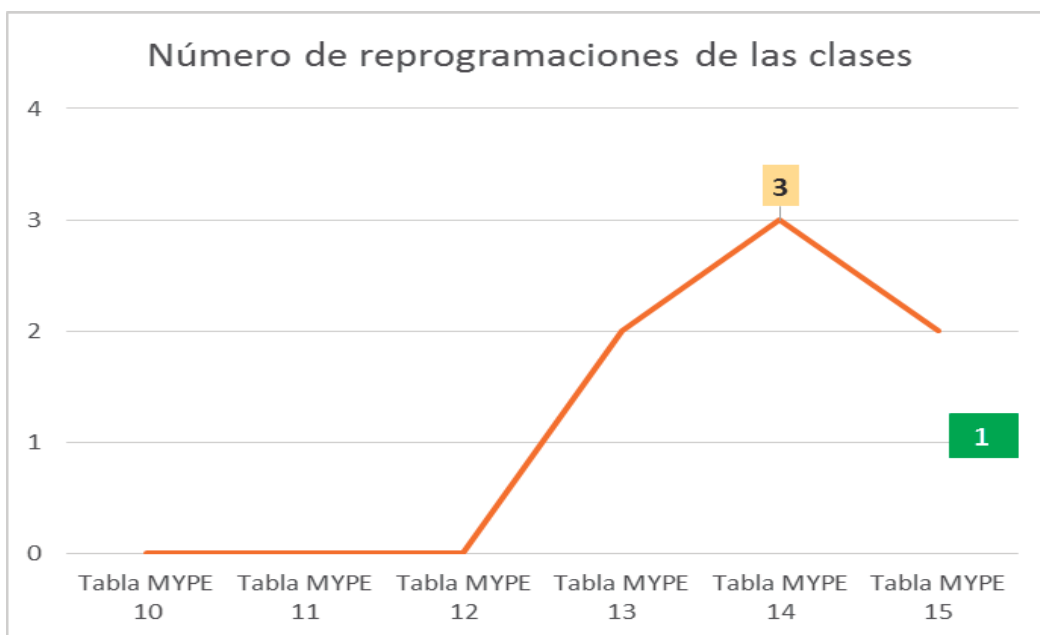
En el gráfico siete, podemos ver que el comportamiento del indicador no ha sido el adecuado. En ninguna de las Tablas de Negocios MYPE ha logrado llegar o superar la meta establecida por la organización. En la 14va. Tabla de Negocios MYPE se presentó en nivel más bajo de este indicador (69%).

Esto es un motivo de preocupación para el Banco de Desarrollo, debido a que se destinan recursos considerables para la realización del programa y este no está logrando el grado de certificación deseado.

- **Número de reprogramaciones de las clases**

El Banco de Desarrollo definió que se podría hacer 01 reprogramación de clases durante el dictado de cada programa. Vale recalcar este indicador se implementó a partir de la 13va. Tabla de Negocios MYPE, es por ello que no se cuenta con el resultado de este indicador en los programas anteriores.

Gráfico 8: Tendencia del número de reprogramaciones de las clases



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia

Se observa en el gráfico ocho, que en ninguno de los tres periodos se logra cumplir con la meta establecida. Así mismo se observa que en la 14va. Tabla de Negocios MYPE, se presentó tres reprogramaciones, siendo este el máximo alcanzado.

Este indicador es importante, porque la organización considera que las reprogramaciones de las clases afectan la predisposición de los participantes a seguir en el curso. Dado que una reprogramación implica la postergación del día o cambio del lugar del dictado de una clase. Esta situación suele presentarse sin previo aviso para los participantes, para quienes una reprogramación representa una molestia.

- **Nivel de satisfacción del participante**

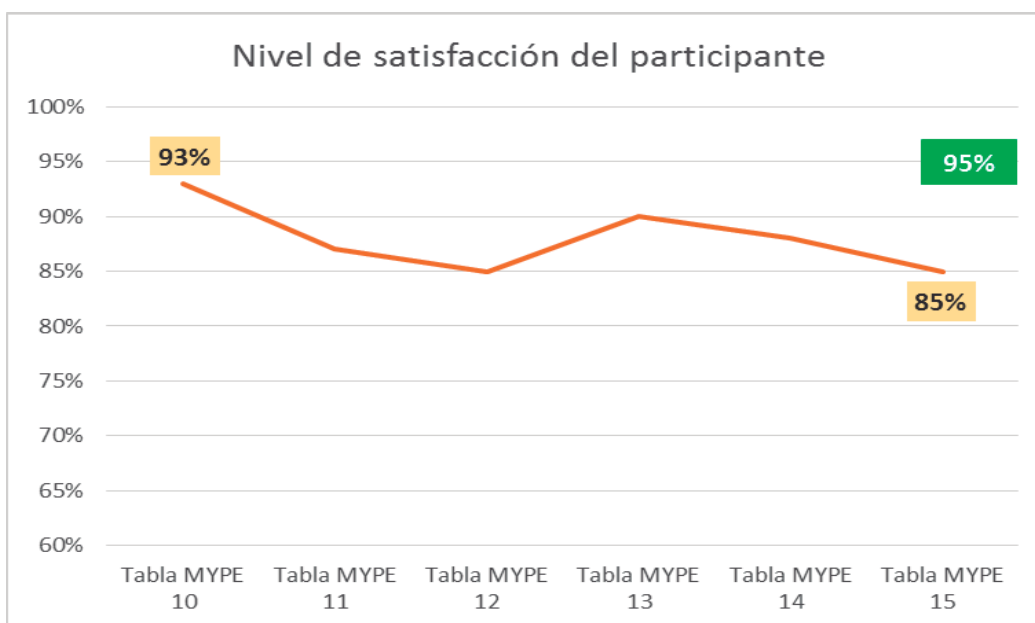
Este indicador, según lo estableció la organización, se obtiene como resultado de las encuestas de satisfacción de cada Tabla de Negocios MYPE.

La organización ha definido como nivel de satisfacción del participante al porcentaje de encuestados que calificaron el programa como *bueno* o *muy bueno*. Así tenemos:

$$\frac{\text{Número de encuestados que califican el programa como "bueno" o "muy bueno"}}{\text{Número total de encuestados}}$$

Por lo que el grado de satisfacción depende de los resultados de la encuesta que se realiza al finalizar cada programa.

Gráfico 9: Nivel de satisfacción del participante



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia

El nivel de satisfacción del participante de la Tabla de Negocios MYPE presenta una tendencia por debajo de la meta establecida, siendo esta de 95%. La meta no es alcanzada en ninguno de los periodos, motivo que genera preocupación en la organización.

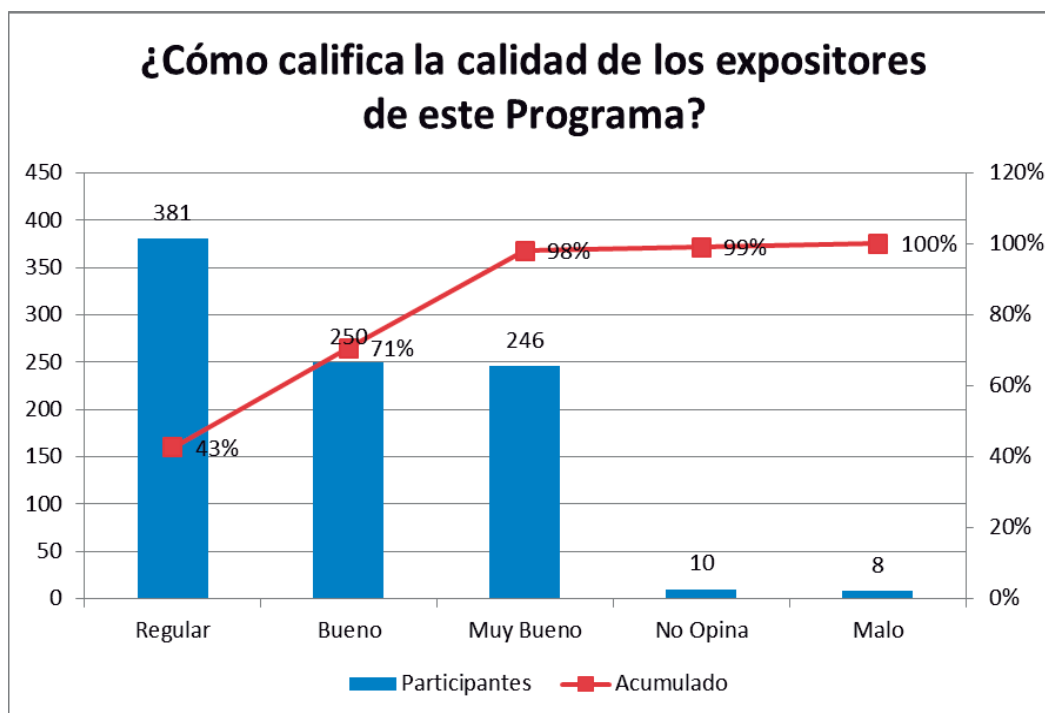
En términos generales podemos afirmar que las metas establecidas para cada uno de los indicadores del programa están por encima de los resultados reales y esta tendencia se mantiene en todos los indicadores descritos y en los diversos periodos evaluados.

4.1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE CAUSAS

Es necesario conocer la percepción y expectativas de los participantes. En esta etapa, se realizará el análisis de la información que se tiene acerca de la última encuesta

de satisfacción que se ha realizado a los participantes de la 15va edición del programa de capacitación empresarial. Se logró encuestar a un total de 895 personas, quienes participaron y concluyeron el programa. Los resultados se observan a continuación:

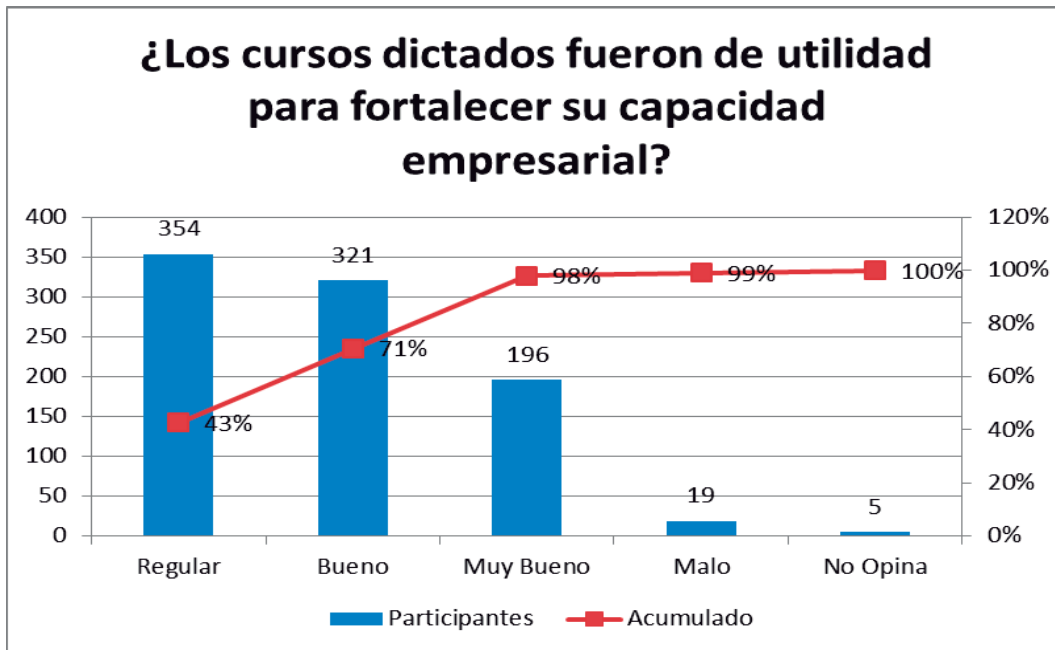
Gráfico 10: Satisfacción de la calidad de expositores



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia.

Se aprecia que de los participantes en su gran mayoría califica a los expositores de manera Regular en un 43% y Buena en un 28%, lo que da un indicador acumulado de 71% de los participantes que califica de regular a los expositores del programa. Esto podría deberse al que los expositores, si bien cuentan con experiencia profesional de su rubro, no cuentan con formación pedagógica. Así mismo, se podría afirmar que la calidad del expositor genera un bajo interés de los participantes por permanecer en el curso hasta su culminación. Lo cual explicaría el resultado del indicador el indicador de “Porcentaje del grado de certificación del Programa Tabla MYPE”.

Gráfico 11: Satisfacción del contenido de los cursos dictados

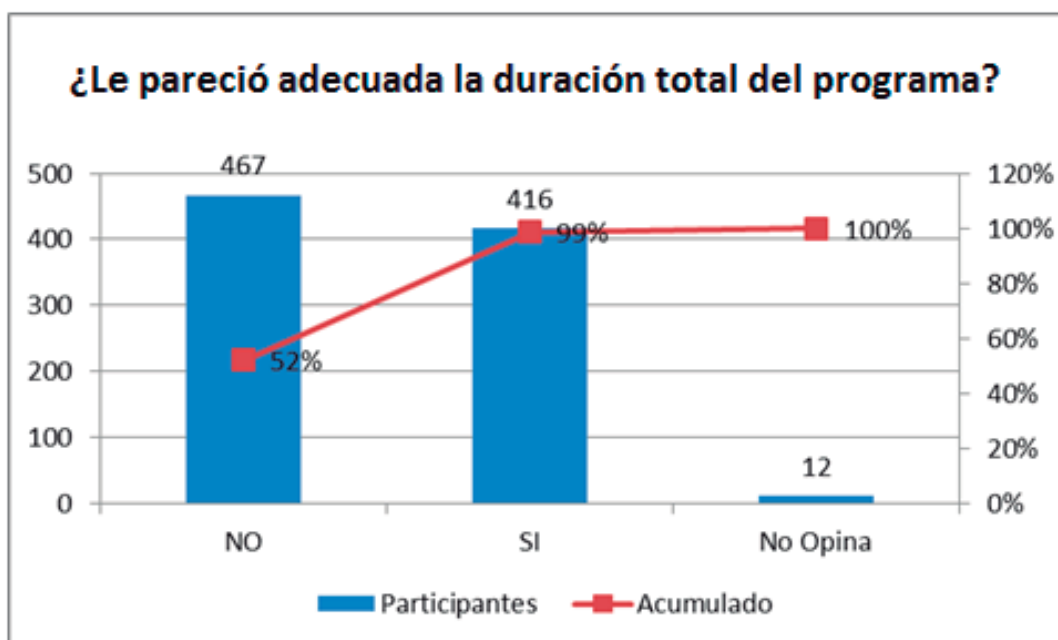


Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia.

Se identifica en el gráfico que, la utilidad que perciben los participantes respecto del contenido de los cursos, es un 43% regular y 28% bueno. Lo cual nos indica que los cursos dictados podrían ser elegidos con mayor asertividad.

Como se pudo observar en el diagrama de bloques del proceso, el contenido de los cursos actualmente los realiza el analista de la gerencia de desarrollo, por lo que no necesariamente está siguiendo una metodología adecuada y recomendada para asignar un contenido ideal.

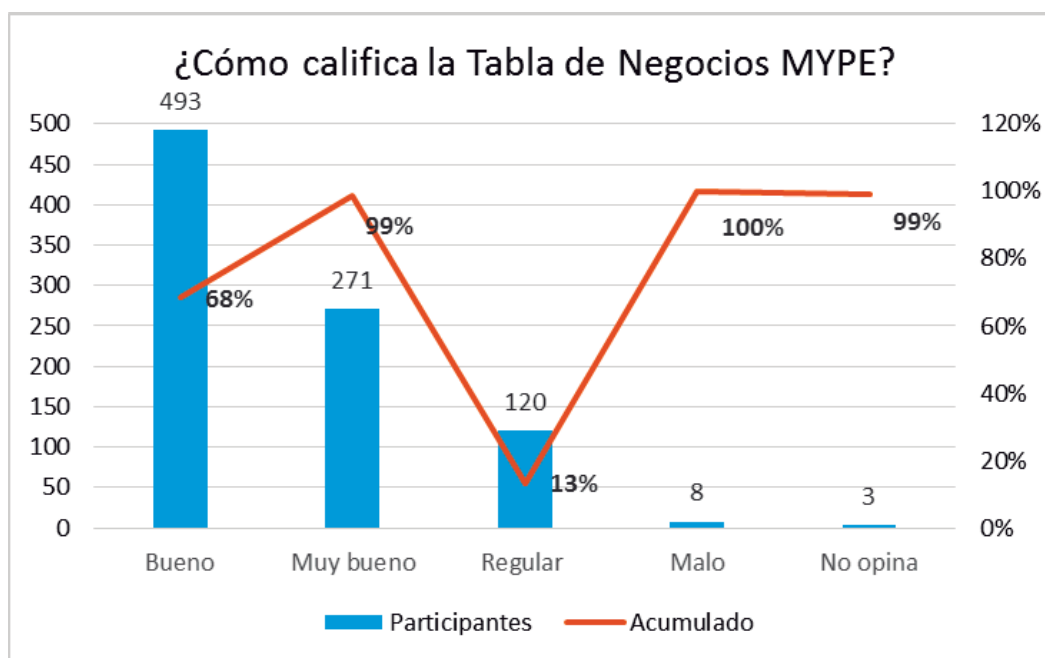
Gráfico 12: Satisfacción de la duración total del Programa



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia.

En el gráfico docese observa que una buena parte de los participantes (52%), no está conforme con la duración total del programa. Esto podría deberse al número de reprogramaciones de la clases que traen consigo retrasos de la programación. Como ya lo explicamos anteriormente. Esto puede presentarse porque un gestor voluntario (expositor) cancela su asistenciapreviamente programada, o porque el local para el dictado de clases, previamente reservado, no se puede usar. El presente programa de Capacitación Empresarial fue programado para llevarse a cabo durante 11 semanas. Sin embargo, debido a las reprogramaciones, el programa concluyó en 13 semanas.

Gráfico 13: Satisfacción general del Programa



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia.

Se puede apreciar en el gráfico trece que el 68% de los participantes de la 15va Tabla de Negocios MYPE lo ha calificado de bueno (estamos hablando de más de la mitad de los asistentes). Así mismo, el 30% lo considera muy bueno.

A través del diagrama de Pareto se ha realizado un análisis de las encuestas realizadas en la 15va Tabla de Negocios MYPE. Se puede concluir de la encuesta de satisfacción, que los atributos como: calidad de los expositores, duración total del programa, así como el contenido de los cursos, son factores que se deberían mejorar.

A través de un FocusGroup, en el cual se ha contado con 10 participantes del último Programa de Capacitación Empresarial, se ha podido identificar la importancia de los atributos del Programa, para los participantes. Siendo los atributos del programa los siguientes:

- **Contenido:** cursos ofrecidos en el programa orientados al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- **Duración:** número de horas totales del programa.
- **Calidad del Expositor:** metodología y experiencia del expositor.
- **Oportunidad:** referido a los horarios de las charlas y ubicación de los centros de capacitación.
- **Certificación:** respaldo de instituciones que otorgan el certificado de participación al programa.
- **Accesorios:** elementos acompañantes del programa de capacitación empresarial como coffee break, entre otros.

Dichos atributos fueron definidos en una reunión de trabajo en la que participaron los dueños del proceso (Analista de Desarrollo, Ejecutivo de Desarrollo, Jefe de Desarrollo). Así como también, integrante de la Gerencia de Planificación y Control de Gestión (Asistente de Procesos, Analista de Procesos y Jefe de Mejora Continua). Se tienen los siguientes resultados:

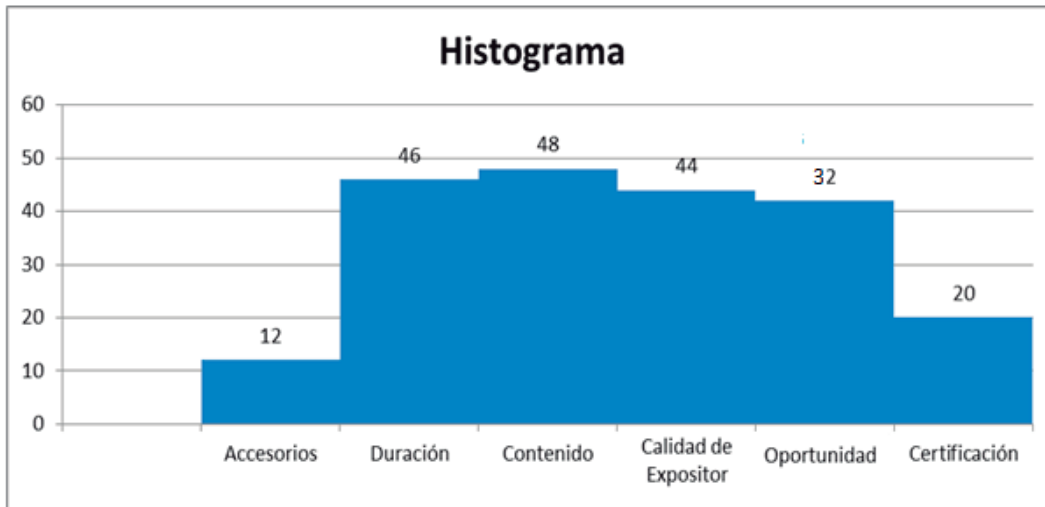
Tabla 3: Atributos valorados en el focusgroup

Atributos	Influye Fuertemente		Influye Medianamente		No influye		Resultado Total
	Número Personas	Ponderación (5)	Número Personas	Ponderación (3)	Número Personas	Ponderación (1)	
Contenido	9	45	1	3	0	0	48
Duración	8	40	2	6	0	0	46
Calidad del Expositor	8	40	1	3	1	1	44
Oportunidad	5	25	2	6	1	1	32
Certificación	0	0	5	15	5	5	20
Accesorios	2	10	1	3	9	9	22

Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración Propia

Para una mejor visualización, estos datos los ponemos a través de un Histograma para ver la cantidad de ponderación que se le da a cada atributo escogido por los participantes en el focusgroup.

Gráfico 14: Histograma



Fuente: Banco de Desarrollo / Elaboración propia

Se puede observar del gráfico resultado del FocusGroup donde los atributos de: Contenido, Duración y Calidad de los Expositores destacan considerablemente. Con esto se reafirma el resultado obtenido en la última encuesta, dado que son estos mismos atributos los cuales presenta bajos niveles de aceptación según los resultados de la encuesta presentada.

Se podría concluir que los puntos que originan el problema de la reducción de participantes al final del programa, evidenciado en la medición de indicadores, se debe a que la duración del programa es considerado un problema debido a las reprogramaciones de las clases.

También, como se ha visto en la evaluación de las encuestas, el atributo Calidad de Expositores es percibido por el participante de manera media, ello puede tratarse debido (como se mencionó anteriormente) a que cada gestor dicta su materia de manera independiente y a criterio del mismo, por lo que es factible que exista gestores que no estén impartiendo los curso de la mejor manera.

El atributo contenido de las clases, es otro factor importante para entender el problema que está pasando en el Programa. Los contenidos actualmente lo realiza el analista de la Gerencia de Desarrollo, por lo que no necesariamente está siguiendo una metodología adecuada y recomendada para asignar un contenido ideal.

A continuación se presenta una matriz que se compara los atributos del programa, con los subprocesos definidos para proceso del Programa de Capacitación Empresarial, con el fin de determinar en qué fase del proceso se presenta ese atributo:

Tabla 4: Matriz del atributo vs Subprocesos

SUBPROCESOS	ATRIBUTOS						Total
	Contenido	Duración	Oportunidad	Calidad Expositor	Respaldo (Certificación)	Accesorios	
SELECCIÓN DE CURSOS	X	X					2
SELECCIÓN DE HORARIOS		X	X				2
SELECCIÓN DE GESTORES				X			1
LANZAMIENTO			X				1
DICTADO DEL PROGRAMA				X		X	2
CERTIFICACIÓN					X		1
EVALUACIÓN DE ENCUESTA	X	X		X			3
TOTAL	2	3	2	3	1	1	

Se obtiene de la tabla cuatro, que los subprocesos relacionados con los atributos más valorados del programason:

- Selección de cursos.
- Selección de horarios.
- Dictado del programa.
- Evaluación de encuesta.

4.1.3. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA

Se observa en la tabla cinco, las acciones de mejora propuestas. Planteadas en base a los resultados obtenidos producto de la evaluación previa del proceso y de la encuesta de la 15va Tabla de Negocios MYPE:

Tabla 5: Propuesta de Acciones de Mejora

Propuesta	Descripción
Mejorar las encuestas de satisfacción	En esta propuesta, se debe analizar y mejorar las encuestas satisfacción incluyendo preguntas que nos permitan conocer mayor detalle de los cursos que los participantes estarían más interesados en llevar.
Firmar más convenios de cooperación	Con el fin de evitar reprogramaciones que se deban a la cancelación de un local en donde impartir las clases de capacitación, se propone la iniciativa de aumentar las firmas de convenios con nuevas instituciones.
Mejorar el contenido de los cursos	Mejorar la metodología y el atractivo de los cursos para el sector MYPE, mediante la asesoría de un consultor externo que posea experiencia en el tema.
Programar dos gestores voluntarios	Con el fin de evitar reprogramaciones que se deban a la cancelación de un gestor voluntario, se propone tener dos gestores voluntarios por curso, uno principal y otro suplente, para poder cumplir con los horarios establecidos para la clase.
Crear el perfil del puesto para el Gestor Voluntario	Con el fin de mejorar la percepción que se tiene de la calidad de los expositores, se debe crear un perfil del puesto, así podríamos determinar los requisitos mínimos que debe cumplir este profesional para el dictado de clases en este programa

V. CONCLUSIONES

1. El proceso del Programa de Capacitación Empresarial es susceptible de mejora dado que no se encuentra estandarizado ni documentado.

2. Los factores que afectan el proceso del Programa de Capacitación Empresarial, son:
 - Contenido de los cursos.
 - Duración del programa.
 - Calidad de los expositores.

3. Las acciones de mejora necesarias para aplicar en el proceso son (ver página 38):
 - Mejorar las encuestas de satisfacción.
 - Firmar más convenios de cooperación.
 - Mejorar el contenido de los cursos.
 - Programar dos gestores voluntarios.
 - Crear un perfil de puesto para el gestor voluntario.

VI. RECOMENDACIONES

1. Definir los procedimientos estándares del programa de capacitación, con el fin de evitar improvisaciones por parte de los funcionarios.
2. Implementar las acciones de mejora propuestas para mejorar el contenido, duración de los cursos y calidad de expositores.
3. Monitorear la implementación de las acciones de mejora propuesta para lograr la efectividad del proceso del programa de capacitación Empresarial.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- GITLOW, H. Y GITLOW, S. 1993. Como mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 280 pág.
- ISHIKAWA, K. 1993. ¿Qué es el control total de calidad?
Dirección electrónica:
http://books.google.es/books/about/Qu%C3%A9_es_el_control_total_de_calidad.html?id=MWGOXKteTQwC
- KERLINGER, FN (1979) Enfoque Conceptual de la investigación del comportamiento, México, D.F: Nueva Editorial Interamericana. Capítulo 8 (Investigación experimental y no experimental) Página: 116.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN. 2005. Norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Ginebra, Suiza.
- OSEKI, K. Y ASAKA, T. 1992. Manual de Herramientas de Calidad: El Enfoque Japonés. Editorial Tecnologías de Gerencia y Producción S.A. Madrid. 750 pág.
- REY PETEIRO, D. 2005. La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos. Veritas / Gestipolis.Com. Fecha de revisión: Octubre – Noviembre 2009.
Dirección Electrónica:
<http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>