

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA DEL
INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE
BUCARAMANGA (IMEBU) SOPORTADA EN LA GESTIÓN DE UN SISTEMA DE
INDICADORES**

FANNY TATIANA SANTANA AMAYA

Id 138787

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

2014

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA DEL
INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE
BUCARAMANGA (IMEBU) SOPORTADA EN LA GESTIÓN DE UN SISTEMA DE
INDICADORES**

FANNY TATIANA SANTANA AMAYA

Id 138787

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniera industrial

JAIRO NÚÑEZ RODRÍGUEZ

Director de Proyecto

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

2014

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, agosto 8 de 2014

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco principalmente a Dios por guiarme y regalarme la fortaleza para nunca desfallecer, a mis padres por brindarme su apoyo y acompañamiento durante todo este proceso y a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este logro”.

Tabla de contenido

1. Generalidades del proyecto.....	16
1.1. <i>Título</i>	16
1.2. <i>Planteamiento del problema</i>	16
1.3. <i>Objetivos del proyecto</i>	17
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	17
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	17
1.4. <i>Justificación</i>	18
2. Instituto municipal de empleo y fomento empresarial del Bucaramanga – IMEBU	20
2.1. <i>Órganos de dirección y administración</i>	21
2.1.1 <i>Concejo Directivo</i>	21
2.1.2 <i>Gerencia</i>	23
2.2. <i>Orientación estratégica del IMEBU</i>	25
2.2.1. <i>Misión</i>	25
2.2.2. <i>Visión</i>	25
3. Antecedentes del programa Capital Semilla	27
3.1. <i>Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles (UPES)</i>	27
3.2. <i>Plan Ventures</i>	28

3.3.	<i>Fondo Emprender</i>	29
3.4.	<i>Destapa tu futuro</i>	30
3.5.	<i>Estrategia de Gestión del Emprendimiento (EGE)</i>	30
3.6.	<i>Fondo de crédito social y productivo (FONDOCREDITO)</i>	31
3.7.	<i>Apoyo empresarial al sector rural (ASER)</i>	32
4.	Marco teórico	33
4.1.	<i>Indicadores</i>	33
4.1.1.	Uso de los indicadores.	36
4.1.2.	Tipología de indicadores.....	37
4.2.	<i>Ciclo PHVA</i>	40
4.3.	<i>El método de Kaizen</i>	42
5.	Programa Capital Semilla	44
5.1.	<i>Análisis DOFA</i>	46
5.2.	<i>Análisis de Proceso</i>	49
5.2.1.	Socialización.....	52
5.2.2.	Capacitación técnica.	54
5.2.3.	Perfil Productivo.	55
5.2.4.	Evaluación técnica.	56
5.2.5.	Formalización.	56
5.2.6.	Selección de ideas de negocio.....	57
5.2.7.	Asignación del beneficio financiero.	57

6. Diseño de indicadores de gestión	58
6.1. <i>Desarrollo de los objetivos estratégicos por etapa.....</i>	66
6.1.1. Socialización.	66
6.1.2. Capacitación técnica.	66
6.1.3. Perfil productivo.	67
6.1.4. Formalización y apalancamiento.	67
6.2. <i>Identificación de los factores críticos de éxito asociados a los procesos clave</i>	67
6.2.1. Socialización.	67
6.2.2. Capacitación técnica.	68
6.2.3. Perfil productivo.	70
6.2.4. Formalización.	71
6.3. <i>Construcción y definición de los indicadores de gestión.....</i>	72
6.3.1. Porcentaje de personas socializadas por comuna.....	72
6.3.2. Porcentaje de personas socializadas por género.	73
6.3.3. Satisfacción del personal asistente.....	77
6.3.4. Promedio ponderado de evaluación socialización.	78
6.3.5. Grado de escolaridad de los participantes.....	79
6.3.6. Dominio de ofimática.	81
6.3.7. Cobertura de conceptos básicos requeridos.	83
6.3.8. Tiempo de dedicación por concepto básico.	86
6.3.9. Promedio ponderado evaluación capacitación técnica.	87
6.3.10. Porcentaje de inasistencia.	88
6.3.11. Causa de inasistencia.	91

6.3.12.	Porcentaje de incumplimiento de entregas parciales.	92
6.3.13.	Causa de incumplimiento de entregas parciales.	93
6.3.14.	Plan de negocios finalizado.	95
6.3.15.	Plan de negocios formalizado.	96
6.4.	<i>Ficha técnica de indicadores de gestión</i>	100
6.4.1	Información de identificación.....	100
6.4.2	Responsables de la información.	100
6.4.3	Caracterización.	101
6.4.4	Medición.....	101
6.4.5	Gráfico.....	101
6.5.	<i>Evaluación de indicadores para periodo 2012</i>	103
6.5.1.	Porcentaje de personas socializadas.....	103
6.5.2.	Porcentaje de personas socializadas género masculino – COMUNA.	104
6.5.3.	Porcentaje de personas socializadas género femenino – COMUNA.....	105
6.5.4.	Porcentaje de asistencia – ACOMPAÑAMIENTO.....	106
6.5.5.	Porcentaje de inasistencia.	107
6.5.6.	Causa de inasistencia – DESPLAZAMIENTO.	108
6.5.7.	Causa de inasistencia – NO CUMPLIMIENTO ENTREGAS PARCIALES.	109
6.5.8.	Incumplimiento entregas parciales.	110
6.5.9.	Causa de incumplimiento de entregas – FALTA DE INFORMACIÓN.....	111
6.5.10.	Causa de incumplimiento de entregas – USO DE OFIMATICA.	112
6.5.11.	Causa de incumplimiento de entregas – USO OFIMATICA.	113
6.5.12.	Causa de incumplimiento de entregas – FALTA DE TIEMPO.	114

6.5.13. Planes de negocio finalizados.....	115
6.5.14. Planes de negocio formalizados.....	116
7. Propuestas de acciones de mejora.....	117
7.1. <i>Etapa de socialización</i>	117
7.2. <i>Etapa de perfil productivo</i>	118
7.2.1. Formalización.....	120
8. Conclusiones.....	122
9. Recomendaciones.....	124
Bibliografía.....	125

Lista de figuras

<i>Figura 1</i> . Diagrama de etapas para llevar a cabo el programa estrategia de gestión del emprendimiento.	28
<i>Figura 2</i> . Diagrama de etapas para llevar a cabo el programa estrategia de gestión del emprendimiento.	31
<i>Figura 3</i> . Diagrama del ciclo PHVA.	41
<i>Figura 4</i> . Diagrama de etapas del programa Capital Semilla.	45
<i>Figura 5</i> . Etapas para formulación, registro y evaluación de los planes de negocio.	46
<i>Figura 6</i> . Caracterización del procedimiento de proceso de asignación de beneficio financiero del programa Capital Semilla.	51
<i>Figura 7</i> . Categorías del programa de capital semilla.	53
<i>Figura 8</i> . Flujo de construcción de indicadores.	59
<i>Figura 9</i> . Diagrama causa efecto etapa socialización.	68
<i>Figura 10</i> . Diagrama causa efecto etapa capacitación técnica.	69
<i>Figura 11</i> . Diagrama causa efecto etapa perfil productivo.	70
<i>Figura 12</i> . Diagrama causa efecto etapa formalización.	71
<i>Figura 13</i> . Imagen formato de seguimiento programa Capital Semilla.	90
<i>Figura 14</i> . Imagen formato directorio de grupos asociativos inscritos.	98
<i>Figura 15</i> . Ficha técnica de indicadores.	102

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA del programa capital semilla del IMEBU.....	47
Tabla 2. Matriz general de alternativas estratégicas para el programa capital semilla del IMEBU.	48
Tabla 3. Matriz general de indicadores por proceso. Socialización	61
Tabla 4. Matriz general de indicadores por proceso. Capacitación Técnica	62
Tabla 5. Matriz general de indicadores por proceso. Perfil Productivo.....	63
Tabla 6. Matriz general de indicadores por proceso. Formalización	64
Tabla 7. Resumen de indicador de personas socializadas.....	73
Tabla 8. Resumen de indicador de personas socializadas por género.	75
Tabla 9. Personas socializadas por comuna.	76
Tabla 10. Resumen de indicador promedio evaluación.	78
Tabla 11. Resumen de indicador promedio evaluación.	79
Tabla 12. Resumen de indicador grado escolaridad.	81
Tabla 13. Resumen de indicador manejo ofimática.....	83
Tabla 14. Resumen de indicador cobertura conceptos básicos.....	84
Tabla 15. Registro asistencia a capacitaciones.	85
Tabla 16. Resumen indicador dedicación por contenido.	87
Tabla 17. Resumen indicador promedio evaluación.....	88
Tabla 18. Resumen indicador porcentaje asistencia.	90
Tabla 19. Resumen indicador causa inasistencia.	92
Tabla 20. Resumen indicador porcentaje incumplimiento entregas.	93

Tabla 21. Resumen indicador causa incumplimiento entregas.	94
Tabla 22. Resumen indicador porcentaje plan de negocios viable.	96
Tabla 23. Resumen indicador porcentaje plan de negocios viables formalizados.....	97
Tabla 24. Proyectos viables financieramente periodo 2012.	99

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA (IMEBU) SOPORTADA EN LA GESTIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES.

AUTOR(ES): Fanny Tatiana Santana Amaya

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jairo Núñez Rodríguez

RESUMEN

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) es un ente de orden municipal, que desde el año 2011 inició el programa Capital Semilla. Con el fin de mejorar el servicio al cliente del programa Capital Semilla, este proyecto de grado propone mejoras al programa soportado en el diagnóstico, la caracterización general del proceso de asignación del beneficio financiero del programa, y la identificación de los factores críticos del proceso asociados a la deserción de los participantes del programa Capital Semilla por medio del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del programa, y diagramas causa efecto que finalmente se sintetizan en un sistema de indicadores de gestión. El sistema de indicadores propuestos se aplica a la información disponible en los registros del periodo de ejecución del año 2012, para establecer un punto de partida de implementación de los indicadores y soportar las mejoras propuestas.

PALABRAS

CLAVES:

Programa Capital Semilla, Imebu, Servicio, Indicadores, Propuesta de mejora.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSED FOR IMPROVEMENT OF THE SEED CAPITAL PROGRAM IMPROVEMENT FROM THE MUNICIPAL INSTITUTE FOR EMPLOYMENT AND BUSINESS DEVELOPMENT OF BUCARAMANGA (IMEBU) SUPPORTED IN THE MANAGEMENT SYSTEM INDICATORS.

AUTHOR(S): Fanny Tatiana Santana Amaya

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jairo Núñez Rodríguez

ABSTRACT

The Municipal Institute for Employment and Business Development of Bucaramanga (IMEBU) is a Municipal body that started the seed capital program in 2011. In order to improve the client service of the seed capital program, this senior thesis proposes improvements to the program supported in the diagnoses, general characterization of the assignation benefits process of the program and the identification of the critical factors in the process associated to the desertion of participants of the seed capital program, through analysis of weaknesses, opportunities, strengths and threats of the program, and cause-effect diagrams that finally are synthesized into a system of indicators management. The indicator system applies to the information available in the records of the execution period of 2012, in order to establish the starting point of the implementation of indicators and support the proposed improvements.

KEYWORDS:

Seed Capital Program, Imebu, Service, Indicators, proposed improvements.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El programa capital semilla, es uno de los programas bandera del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial – IMEBU, el cual tiene dentro de su misión institucional el promover la formación orientada al trabajo digno y productivo de la población de escasos recursos económicos, y el desarrollar sus funciones de la mano de los sectores público y privado.

En desarrollo de estas actividades colectivas se han desarrollado estudios a nivel de trabajos de grado que soportan el desarrollo de sus funciones en general y que han señalado como indicador que merece atención especial el cumplimiento de los requisitos del cliente.

En sentido se orienta el presente trabajo, que se enfoca al programa Capital Semilla y que basado en el desarrollo de las etapas del programa, los registros de experiencias anteriores y el enfoque a las causas de deserción del programa como indicador de éxito del mismo pretende formular propuestas de mejora al programa soportada sobre un sistema de indicadores de gestión, donde estos a su vez permitan soportar el seguimiento a las estrategias implementadas.

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Propuesta de mejora del programa capital semilla del instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga (IMEBU) soportada en la gestión de un sistema de indicadores.

1.2. Planteamiento del problema

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga tiene entre sus programas de emprendimiento y apoyo empresarial el programa capital semilla, el cual apoya a emprendedores e innovadores en el desarrollo de sus proyectos de negocio.

Teniendo en cuenta que el IMEBU desde su misión se enfoca al bienestar de la población, en particular aquella de escasos recursos, las acciones de mejora del programa y las estrategias de seguimiento del programa Capital Semilla deben estar encaminadas a la participación activa y continua de los usuarios del programa.

Durante el periodo de ejecución del programa Capital Semilla correspondiente al año 2012, a pesar de la experiencia en la ejecución de programas por parte del IMEBU desde el año 2002, se presentó gran deserción de los participantes en el programa. Este resultado es coherente con los resultados de la aplicación de la prueba piloto del cuadro de mando integral desarrollado para el IMEBU (La Verde, 2013), en el que se señala: “se concluye que el indicador que representa mayor alerta es el de cumplimiento con los requisitos del cliente. Este es un factor que influye principalmente con el cumplimiento exitoso de la misión y visión del instituto...”

El programa Capital Semilla no cuenta con herramientas que permitan medir la eficacia de los sus procesos. Es bien sabido por los planificadores de las organizaciones que aquellos procesos que no se miden no se pueden controlar, por lo que el desarrollo de un sistema de indicadores para el programa Capital Semilla, encaminado a la satisfacción del cliente, en otras palabras, los participantes del programa resulta pertinente para mejorar los indicadores de gestión del IMEBU.

1.3. Objetivos del proyecto

1.3.1. Objetivo general.

Realizar una propuesta de mejora del programa capital semilla del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga soportado en la gestión de un sistema de indicadores.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del programa capital semilla del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga.
- Identificar los factores críticos asociados al proceso del programa capital semilla.
- Formular un sistema de indicadores para el programa capital semilla del IMEBU, teniendo en cuenta los principales factores que intervienen en él.
- Aplicar los indicadores propuestos al programa capital semilla y establecer la situación actual del programa.
- Proponer acciones que permitan mejorar los resultados de los indicadores medidos para el programa capital semilla.

1.4. Justificación

Actualmente las organizaciones se enfrentan a entornos complejos y muy cambiantes que exigen la flexibilidad, innovación y rapidez, para lo cual se requiere tener un total entendimiento de su estrategia, objetivos y de los métodos que se deben implementar para su consecución.

Los estudios basados en la forma adecuada de desarrollar los procedimientos de un proceso con llevan a realizar un diagnóstico de la situación actual desde un periodo determinado, para lo cual se describe el proceso de manera tal, que permita identificar los elementos que interactúan en él. Este diagnóstico debe estar soportado en algún tipo de medición para llevar un control constante de los factores que alteran los efectos del proceso (Arcila, 2013).

El programa capital semilla, el cual apoya a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos de negocio necesita identificar los factores críticos asociados a las etapas del programa y proponer acciones de mejora para tener una mayor eficiencia del programa capital semilla del IMEBU. Durante el periodo de ejecución del programa Capital Semilla correspondiente al año 2012, a pesar de la experiencia en la ejecución de programas por parte del IMEBU desde el año 2002, se presentó gran deserción de los participantes en el programa, de acuerdo a los registros, e informes de ejecución del convenio 032 de Junio 27 de 2012 entre el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga “IMEBU” y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, se socializaron un total de 765 personas, asistieron a capacitación técnica un total de 960 personas, resultado de lo cual se inscribieron un total de 135 ideas de negocio y culminaron satisfactoriamente el proceso de formalización solo 46 de estas.

Resulta entonces importante diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita al consejo directivo del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga direccionar

sus acciones lo cual puede contribuir a una mejor acogida por parte de los participantes del programa Capital Semilla.

Por esta razón se propone hacer una propuesta de mejora del programa capital semilla del IMEBU soportado en la gestión de un sistema de indicadores permitiendo profundizar un poco más en la raíz de los inconvenientes que se presentan.

El programa de ingeniería industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga a través de sus distintas áreas proporciona conocimientos y herramientas a sus estudiantes, que les permite ser proactivos en el ámbito organizacional y por tanto aportar ideas estructuradas para la racionalización y mejor utilización de los recursos, razón por la cual son los indicados para elaborar un proyecto de esta naturaleza con el fin de colaborar en el mejoramiento del programa capital semilla del IMEBU.

2. Instituto municipal de empleo y fomento empresarial del Bucaramanga – IMEBU

El instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga (IMEBU) es un establecimiento público descentralizado de orden municipal adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga y se encuentra ubicado en la calle 37 No. 12-80 con los siguientes números de contacto, Tel. 6423942-6427921.

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU), fue creado mediante el Acuerdo No. 030 del 19 de diciembre de 2002, y se encuentra adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga. Inicialmente la misión del IMEBU no abarcaba la asociación con terceros ni el privilegio a personas de escasos recursos como hoy en día se plantea, en la actualidad el IMEBU es un establecimiento público de orden municipal con personería jurídica, dotado de autonomía administrativa y financiera, y patrimonio independiente (IMEBU, 2002).

En el cumplimiento de sus obligaciones, el IMEBU puede convenir domicilios especiales en otros municipios del país o en el exterior, y puede recaudar dineros por la prestación de servicios. El IMEBU se financia con recursos de varias fuentes: cofinanciación, fondos de garantías, convenios interinstitucionales y presupuesto municipal.

Como finalidad, el IMEBU tiene:

- Coordinar y fomentar la formación para el empleo.
- Impulsar la incorporación al mercado laboral del talento humano desempleado.
- Brindar orientación profesional y asesoramiento empresarial a los ciudadanos.

- Estimular la investigación, observación, estudio y prospección del mercado de trabajo en los diferentes sectores económicos del municipio.
- Viabilizar la cooperación de los actores sociales y económicos pendientes a estimular el empleo.
- Estimular la gestión ante los fondos internacionales para el fomento de empleo.

2.1. Órganos de dirección y administración

La dirección y administración del instituto municipal del empleo y fomento empresarial de Bucaramanga estará a cargo de:

- Consejo directivo
- El gerente, quien será su representante legal

2.1.1 Concejo Directivo.

El concejo directivo del instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga se compone de representantes de los estamentos públicos principales:

- Representante del alcalde.
- Director oficina asesora de planeación municipal.
- Secretario de desarrollo social del municipio de Bucaramanga.
- Director Instituto de Recreación y Deportes (INDERBU).
- Director Instituto de Vivienda Municipal (INVISBU).
- Secretario de hacienda municipal.
- Secretario de infraestructura del municipio de Bucaramanga.

- Delegado de la ONGs promotoras de empleo.
- Presidente del comité de gremios.
- Representante de las organizaciones de trabajadores.
- Director del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE).
- Representante del Comité Regional de la Educación Superior (CRES).
- Representante de la red de entidades de capacitación y promoción para el empleo.

Las principales funciones del concejo directivo son:

- Formular la política general del instituto, el plan desarrollo administrativo y los planes y programas que conforme a las normas orgánicas de planeación y de presupuesto, que deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y a través de estos al plan de desarrollo.
- Proponer al gobierno municipal las modificaciones a la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos introduzca.
- Aprobar el presupuesto del instituto, los estados financieros del año inmediatamente anterior y los mensuales, así como los traslados y adiciones presupuestales requeridos para el cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando la ley no establezca algo diferente.
- Evaluar el funcionamiento general de la entidad y adoptar las medidas pertinentes para el mejoramiento de su eficiencia y eficacia.
- Autorizar la participación del instituto como socio en las entidades que existan o se crearen para el cumplimiento de sus objetivos, misión y finalidad.

- Proponer el correspondiente programa de inversiones de acuerdo con el plan de desarrollo del municipio y determinar los instrumentos necesarios para su ejecución y cumplimiento en concordancia con las políticas y estrategias del carácter nacional, departamental y municipal.
- Aprobar los programas y proyectos que le sean presentados por el gerente del instituto para el cumplimiento de sus fines.
- Dictar normas y establecer mecanismos para la orientación y coordinación de las inversiones en áreas de su competencia.
- Aprobar las reglamentaciones y normas para la administración del instituto.
- La aprobación de la política de actuación y gestión del IMEBU y del programa anual de trabajo.

2.1.2 Gerencia.

El gerente del instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga es un administrador público de libre nombramiento y remoción, que a su cargo tendrá las siguientes funciones:

- Dirigir el funcionamiento de la entidad, bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, justicia y equidad y velar por el adecuado uso, mantenimiento y manejo de los bienes y recursos de la misma.
- Administrar y coordinar las distintas dependencias del instituto, asegurando el cumplimiento de las orientaciones y decisiones del consejo directivo de acuerdo con las

funciones que se hayan señalado a las distintas unidades administrativas y funcionarios de la entidad.

- Coordinar con las entidades municipales, departamentales y nacionales, públicas y privadas, la vinculación o apoyo a las actividades, proyectos, planes y programas del instituto.
- Elaborar el presupuesto anual y los planes mensuales de gastos y someterlo a la aprobación del consejo directivo.
- Presentar a consideración del consejo directivo y del consejo municipal un informe anual de actividades que contengan las cuentas del ejercicio fiscal correspondiente y ejecución del presupuesto.
- Presentar a consideración del consejo directivo proyectos sobre reglamentación y modificación a la estructura orgánica del instituto y su planta de cargos.
- Emitir los actos administrativos y realizar las operaciones necesarias para el cumplimiento de las decisiones del consejo directivo de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias.
- Asistir con voz a las reuniones del consejo directivo del instituto y oficiar como secretario del mismo.
- Dirigir e inspeccionar los servicios del instituto y ejercer el control y evaluación interna de la organización y del desarrollo de sus actividades (Consejo municipal de Bucaramanga, 2002).

2.2. Orientación estratégica del IMEBU

2.2.1. Misión.

La misión del IMEBU es liderar, orientar, coordinar y socializar las acciones de los sectores público y privado, con el objetivo primordial de garantizar el bienestar de toda la población y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

El IMEBU propone, articula, financia y adelanta acciones, en asociación con terceros.

El desarrollo inteligente que promueve el IMEBU privilegia a los pobres, y les ofrece condiciones de vida más favorables y sostenibles. Entre otras funciones, el IMEBU convoca la cooperación de los actores sociales en procesos culturales y económicos que generan ingreso y empleo, utilizando para ello los instrumentos contemplados en la Ley.

2.2.2. Visión.

Bucaramanga y los municipios del área metropolitana conformaran una gran ciudad digital, productiva y competitiva, en respuesta a las megas tendencias y retos del siglo XXI.

En aras de alcanzar esta visión, el IMEBU concibe, plantea, promueve y crea las condiciones necesarias para que Bucaramanga se pueda convertir en una ciudad de Talento Exportable en el siglo XXI, mediante la aplicación de las nuevas tecnologías al desarrollo local.

El IMEBU participa en el esfuerzo colectivo por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Bucaramanga, a través de políticas encaminadas a impulsar el desarrollo económico y social de la ciudad, con tres propósitos:

- Analizar las causas y plantear soluciones al desempleo y subempleo.
- Promover la formación orientada al trabajo digno y productivo.
- Implantar el desarrollo inteligente con estrategias integrales que consolidan los procesos de generación de ingreso y empleo.

Las acciones del IMEBU buscan impulsar el bienestar y progreso de miles de personas en Bucaramanga y los municipios del área metropolitana (Florida, Girón y Piedecuesta), en el Departamento de Santander, Colombia (IMEBU, 2002).

3. Antecedentes del programa Capital Semilla

El programa capital semilla tiene como objetivo incentivar y facilitar la generación y creación de empresas contribuyendo al desarrollo humano e inserción en el sector productivo.

3.1. Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles (UPES)

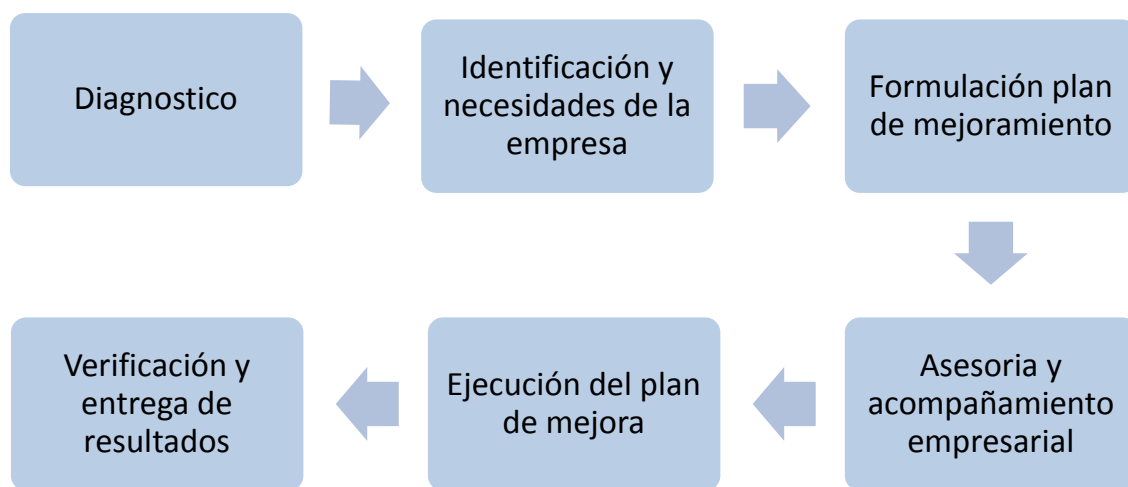
La unidad UPES es un programa del IMEBU que brinda asesoría profesional y empresarial a los micro empresarios de Bucaramanga para lo cual cuenta con el Grupo de Profesionales de apoyo y el servicio del consultorio Empresarial, articulados con universidades de la ciudad (IMEBU, 2002).

En el 2001 se inició el desarrollo de Unidades Productivas Eficientes Sostenibles que se constituyeron como cooperativas de trabajo asociado. Las UPES serían el enlace entre los centros de producción del grupo y las sociedades distribuidoras que entregaban el producto a los puntos de venta. El proceso comenzó con programas intensivos de capacitación y formación empresarial para los ex empleados y sus familias, elaboración de planes de negocios y constitución de cooperativas. El proceso de creación, desarrollo y evolución de las UPES fue un camino difícil con obstáculos, aciertos y de aprendizaje (Sepulveda, 2010).

En el 2012 se diagnosticaron y asesoraron 200 empresas y gracias al apoyo en diferentes áreas y las alianzas establecidas para el 2013 se fortalecieron 750 empresas en sectores como artesanías, alimentos, industria, agrícola, bisutería, joyería, servicios, marroquinería, comercio y confecciones (Rueda, 2013).

Los temas básicos de las asesorías consisten en la organización administrativa, publicidad e imagen corporativa, área contable y financiera, marketing y planes de mercadeo, área jurídica y legislación y negocios internacionales. El orden de funcionamiento se explica en la figura 1.

Figura 1 . Diagrama de etapas para llevar a cabo el programa estrategia de gestión del emprendimiento.



Fuente: IMEBU.

3.2. Plan Ventures

Plan Ventures promueve la creación y crecimiento de proyectos empresariales sostenibles. Para tal efecto, atrae capital, promueve la cultura del emprendimiento y articula los sectores público, social y privado con miras a fortalecer el ecosistema empresarial.

Inicia en 2001 y para ese año se trabajó bajo una organización sólida, y se recorrió el país buscando iniciativas de emprendimiento con futuro. Durante ese año las cifras fueron alentadoras: 500 inscripciones, 700 ideas de negocio evaluadas y 72 planes de negocio. Para el 2009 se representó un gran crecimiento para Ventures. Se inscribieron 1261 ideas de negocio, el número de inscritos creció en más de un 100% con respecto a años pasados. Se realizaron tres alianzas importantes que promovieron el crecimiento y la expansión del concurso a nivel nacional. Para el 2012 se fortalece el concurso Ventures con formación en emprendimiento y financiación (corporación ventures, 2001).

3.3. Fondo Emprender

Fondo Emprender nace en el año 2002 y es un fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior.

El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas (Servicio nacional de aprendizaje, 2002).

3.4. Destapa tu futuro

Destapa tu futuro nace en el año 2005 en busca proyectos empresariales con potencial de crecimiento y una clara oportunidad de mercado identificada. Conocimiento de la innovación en la cual se basa la ventaja competitiva y proyectos que fomenten el desarrollo sostenible, la inclusión de población vulnerable y la generación de empleos formales.

Consta de seis etapas: convocatoria y modelo de negocio, selección, entrevistas, capacitaciones presenciales, mentaría y asignación de capital (La Verde, 2013).

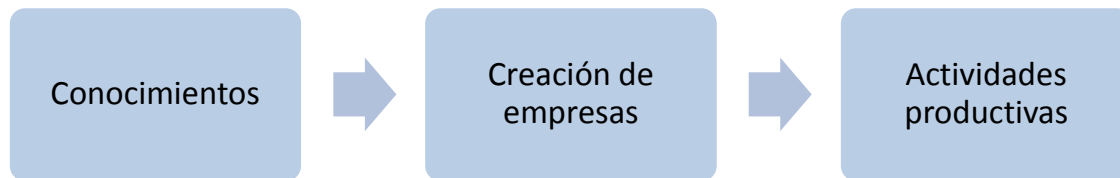
3.5. Estrategia de Gestión del Emprendimiento (EGE)

Es una estrategia para la generación de empleo en Bucaramanga, diseñada por el Ministerio de la Protección Social y desarrollada desde el año 2007, por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, con el apoyo del sector educativo, el sector productivo y otras entidades públicas.

Esta estrategia de gestión busca fomentar la cultura del Emprendimiento, buscando de esta manera apoyar la creación y fortalecimiento de proyectos innovadores, y proyectos que aprovechen recursos productivos ociosos de Bucaramanga, atendiendo las iniciativas de generación de empleo planteadas por las personas afectadas o amenazadas por el desempleo y la comunidad en general.

Con base en los conocimientos de los emprendedores de la ciudad, se apoya la creación de empresas en Bucaramanga, para el desarrollo de actividades productivas, con el objetivo de generar empleos. Las etapas que se llevan a cabo se muestran en la figura 2.

Figura 2. Diagrama de etapas para llevar a cabo el programa estrategia de gestión del emprendimiento.



Fuente: IMEBU.

Para el 2012 la meta proyectada del indicador de nuevas unidades productivas apoyadas fue de 20 ideas de emprendimiento y se logró apoyar un total de 41 ideas, mientras que para el 2013 la meta proyectada fue el apoyo de 50 ideas logrando el apoyo de 52 ideas distribuidas entre comercio, industria y servicios (Rueda, 2013).

3.6. Fondo de crédito social y productivo (FONDOCREDITO)

Su objetivo es propiciar el fortalecimiento empresarial para facilitar su liquidez, de tal manera que realicen su actividad productiva exitosamente, generando empleo y organizando sus negocios, para disminuir la tasa de desocupación y contribuir al progreso económico y social de la ciudad.

Las entidades con convenios para los beneficios de crédito son Coopfuturo (Cooperativa de Estudiantes y Egresados Universitarios), Fundesan (Fundación para el Desarrollo de Santander) y Corfas (corporación fondo de apoyo de empresas asociativas) (IMEBU, 2002).

En el 2012 se otorgaron 35 créditos a microempresas mientras que en el 2013 se lograron entregar 167 créditos siendo Fundesan la fundación que más monto económico aprobó (Rueda, 2013).

3.7. Apoyo empresarial al sector rural (ASER)

Es un programa desarrollado por el IMEBU, liderado por profesionales idóneos, que en cooperación con universidades de la ciudad con las cuales se tienen un convenio, se ofrecen asesorías y capacitaciones a los habitantes del sector rural del municipio de Bucaramanga, para así desarrollar nuevos procesos y optimizar los recursos presentes en el sector rural de Bucaramanga con el fin de competir con otros mercados. Toda persona interesada en mejorar sus condiciones de vida aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta en su propio entorno, y que residan en cualquiera de los 3 corregimientos pertenecientes al municipio de Bucaramanga; puede beneficiarse de este programa (IMEBU, 2002).

4. Marco teórico

El sistema de monitoreo mediante indicadores de calidad corresponde a un conjunto de herramientas de evaluación que permiten obtener información sobre los principales problemas.

4.1. Indicadores

Existen diversos mecanismos e instrumentos para evaluar gestión, entre ellos se encuentran los indicadores, tratados y conocidos bajo diferentes denominaciones, pero siempre identificados como herramienta útil de gestión.

Los Indicadores son el principal parámetro para el ejercicio del control de la gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la administración, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Hacen parte de la evaluación como herramienta gerencial que facilita la retroalimentación y el mejoramiento en la administración pública.

Los indicadores aportan información sobre:

- Línea base
- Comportamiento (dirección y ritmo)
- Comparación de avances vs metas programadas
- Desviaciones que implican toma de decisiones
- Necesidad de implementar planes de contingencia

Los datos se convierten en información cuando aportan significado, relevancia y entendimiento sobre un fenómeno en particular, en un tiempo y lugar específico. La información es, entonces, conocimiento basado en datos a los que, mediante un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y utilidad. Una de las formas más simples y útiles para convertir datos en información es la construcción de indicadores, dado su poder de comunicación.

Existen varias definiciones de lo que es un indicador a saber:

- Los indicadores son información que se presenta en forma de datos y que da cuenta de la medición de una actividad, proceso o acción determinada.
- Los indicadores son información que se presenta en forma de datos, pero el simple dato que arroja el indicador no es por sí solo interpretable, es decir un indicador toma sentido cuando se contextualiza, dado que su significado puede variar de acuerdo al contexto en el cual se analiza.
- Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, su utilización se constituye en un instrumento que puede permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.

- Una definición algo más técnica, identifica el indicador como una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, etc.) que permite a través de su aplicación periódica y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.
- Son instrumentos de medición, generalmente matemáticos, que indican en forma precisa, en un momento específico, el comportamiento de las variables o de los atributos de producto, o del proceso que se están midiendo.
- Son la descripción cuantitativa de los resultados reales de una actividad o conjunto de actividades, en un período de tiempo determinado.
- Una definición clásica asocia a los indicadores con estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que facilita estudiar dónde se está y hacia dónde se dirige con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.

Bajo esta definición se confunde a los indicadores con cualquier serie de datos, medidas o estadísticas. Un dato hace referencia tanto a los antecedentes necesarios para el conocimiento de algo, como a cada una de las cantidades que constituyen la base de un problema matemático y/o estadístico, esto es, constituye un insumo para un proceso de construcción de conocimiento y/o de estadísticas. El término estadísticas se asocia popularmente al resultado de aplicar algún método estadístico a un grupo de datos. Las estadísticas sirven para el conteo, medida y descripción de los fenómenos y tienen asociadas unas características técnicas que son deseables en los indicadores, pero para que una estadística pueda ser considerada como indicador debe tener características asociadas a la realidad del proceso, tener un propósito definido como el de

servir para la toma de decisiones o el seguimiento y evaluación de procesos, programas, políticas, proyectos y demás, además debe ser relevante y oportuna y permitir comparaciones en el tiempo y en el espacio.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que al ser comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (Universidad Nacional de Colombia, 2012).

4.1.1. Uso de los indicadores.

Se puede decir que en general los indicadores son usados para:

- Para clarificar, concentrar, simplificar y respaldar la visión, la misión y la estrategia.
- Para medir el avance de los procesos hacia el logro de los objetivos.
- Para comparar los resultados reales de los procesos con los resultados deseados y establecidos en los objetivos.
- Efectuar seguimiento a planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.
- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, entre otros.
- Para facilitar a la dirección la revisión del Sistema de Mejor Gestión y la toma de decisiones frente al no logro de las metas.

- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.

4.1.2. Tipología de indicadores.

Existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores: medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar de formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso de medición.

Indicadores según medición

Según como se exprese su valoración, puede ser cuantitativo y cualitativo.

- Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad. Su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.
- Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades.

Indicadores según nivel de intervención

Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos. Los indicadores que se encuentran bajo esta clasificación tratan de medir en cuánto nos acercamos a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:

- Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más procesos, planes, programas, proyectos en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.
- Indicadores de resultado (outcome): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un plan, programa, proyecto sobre la sociedad.
- Indicadores de producto (outputs): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un plan, programa, proyecto.
- Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.
- Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención.

Indicadores según jerarquía

Indicadores estratégicos: estos indicadores permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos. Es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. Este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos.

Indicadores según calidad

Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas. Estos indicadores deberán medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.

- Indicadores de eficacia: a través de ellos se controlan los resultados planeados, tales como: objetivos, metas, resultados de un plan, programa, proyecto o política, así como las características que satisfacen al usuario de los productos o servicios, Por ejemplo: calidad, satisfacción, servicio, oportunidad de entrega, cantidad.
- Indicadores de eficiencia: hacen control de los recursos e insumos del proceso. Por ejemplo: consumos de materiales, gastos, productividad, desperdicios, reproceso, horas hombre asociadas al desperdicio.
- Indicadores de efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo con los costos más

razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en la sociedad o en las partes interesadas (Mantilla & Ruiz, 2007).

4.2. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo PHVA (figura 3) la institución planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la institución implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave. Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado. De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir así:

- i. Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- ii. **Hacer:** implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- iii. **Verificar:** realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- iv. **Actuar:** realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s) (Camargo & Saenz, 2004).

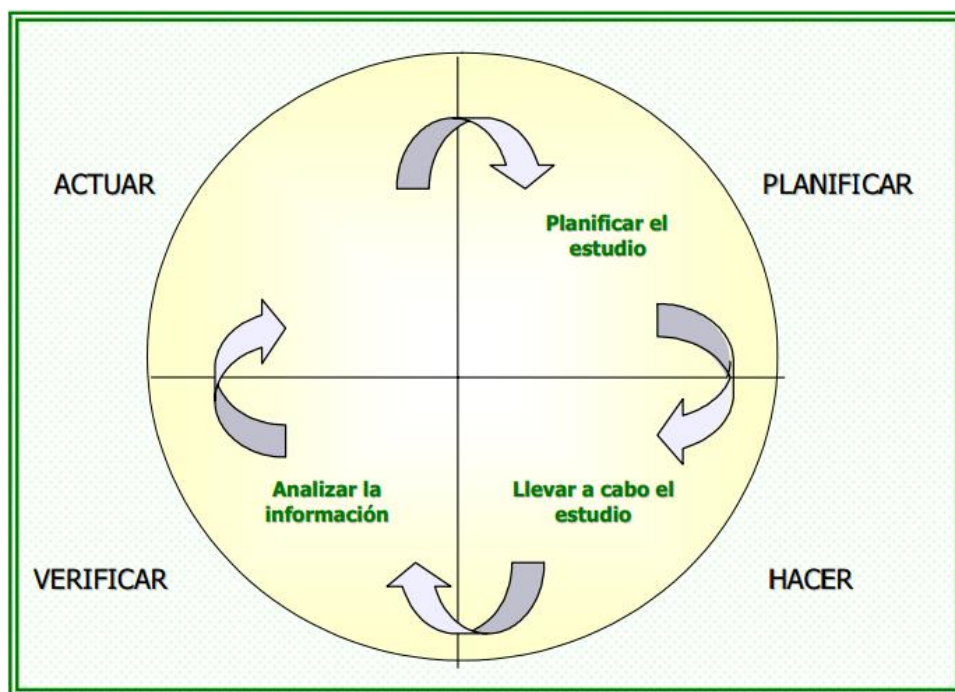


Figura 3. Diagrama del ciclo PHVA.

Esta metodología puede aplicarse una vez que se ha caracterizado el estado de un proceso o cuando ya se tiene delimitado y cuantificado un problema o un área de oportunidad. La importancia que en las instituciones se siga una metodología para la solución de problemas bien

estructurada, radica en que de esa forma los esfuerzos de mejora pueden lograr mejores resultados, ya que:

- En lugar de atacar efectos y síntomas, se trata de llegar a las causas de fondo de los problemas.
- Se sigue un plan de solución soportado en métodos y herramientas de análisis.
- Permite enfocarse solo a lo importante.
- Exige que cuando se logren soluciones, se estandarice su aplicación y se decidan medidas preventivas para que el problema no se vuelva a presentar y el avance logrado sea irreversible.
- Se puede verificar si las soluciones realmente dieron resultado (Centro de ingeniería de la calidad, 2010).

4.3. El método de Kaizen

Kaizen es una palabra japonesa que significa “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar”. Kaizen es una metodología de mejora continua basada en un enfoque que se caracteriza por la mejora en pequeños pasos sin grandes inversiones con la participación de todos los empleados actuando, implantando rápidamente las mejoras.

Se trata, estableciendo un símil con el mundo de la agricultura, de realizar un riego gota a gota y no un riego por inundación. De la constancia de ese goteo dependerá la eficacia del sistema. La metodología Kaizen requiere la aportación de todas las personas de la empresa y sirve para aumentar su motivación. Anima al trabajo en equipo y enseña a sus integrantes a trabajar en la mejora de forma sistemática y ordenada.

A diferencia de lo que ocurre tradicionalmente en las empresas cuando tratamos de analizar un problema para introducir una mejora, Kaizen aumenta el valor añadido mediante la supresión de desperdicios, en japonés Muda, y no por forzar mejoras. La auténtica mejora consiste en sustituir desperdicio por valor añadido y no en comprimir el valor añadido al forzar una determinada mejora (CONESA, 2007).

5. Programa Capital Semilla

El programa Capital Semilla es un apalancamiento financiero dirigido a la población del Área Metropolitana de Bucaramanga, cuya finalidad es desarrollar ideas de negocio generando réditos a partir de indicadores de productividad, competitividad e incentivando el empleo formal en el Municipio de Bucaramanga.

El objetivo del programa es facilitar el acceso al financiamiento de los proyectos de emprendedores que son técnica y financieramente viables, proporcionando apoyo para el arranque y consolidación sostenible del negocio, organizando y formalizando procesos productivos empresariales solidarios.

El programa Capital Semilla inicia en el año de 2012, y se orienta en su primera versión a la formalización de precoperativas, que son asociaciones de un número mínimo de cinco personas. Los resultados generales de esta primera versión del programa alcanzan las expectativas previstas, 20 ideas asociativas recibieron capital semilla para la compra de maquinaria y materia prima y hubo gran acogida, representada en las 120 ideas asociativas inscritas en el programa, por parte de la población objetivo del programa (La Verde, 2013).

La segunda versión del programa inicia en el año 2013, en la cual se extendió a la formalización de cooperativas, o asociaciones con un mínimo de veinte personas.

El programa Capital Semilla se concibe en el IMEBU como tres grandes etapas o fases, como se evidencia en la figura 4, con la que se presenta el programa a la comunidad en general por parte de la oficina de comunicaciones del IMEBU; las cuales debe cumplir todo aspirante a recibir el apalancamiento económico que ofrece el programa.

La figura 4 muestra el resumen básico de las etapas del programa Capital Semilla empleado por la oficina de comunicaciones del IMEBU

Figura 4. Diagrama de etapas del programa Capital Semilla.



Fuente: IMEBU comunicaciones <http://prezi.com/h17olvanqe59/plan-semilla/>

Dentro de estas grandes fases se enmarcan otra serie de etapas, que son definidas en cada apertura de convocatoria al programa así como el cronograma para las mismas, una muestra de lo anterior se evidencia en el documento de convocatoria para el programa durante el periodo de 2012 “CONVOCATORIA CAPITAL SEMILLA No. 12-01” en el que se definen 15 hitos del programa que se desarrollarán en un lapso de seis meses, como se muestra en la figura 4, y de la que hacen parte las etapas fundamentales presentadas en la figura 3; siendo las etapas de socialización, capacitación técnica y perfil productivo aquellas relacionadas directa y proactivamente con los participantes del programa.

Figura 5. Etapas para formulación, registro y evaluación de los planes de negocio.

CRONOGRAMA DE LA CONVOCATORIA	
ACTIVIDAD	FECHA
Lanzamiento del Proyecto Capital Semilla	25 de mayo de 2012
Socialización del proyecto Capital Semilla	26 de mayo de 2012
Lanzamiento de convocatorias	7 de septiembre de 2012
Capacitación Técnica en Procesos Asociativos	10 de septiembre de 2012
Finalización Capacitación técnica en procesos asociativos	8 de Octubre de 2012
Identificación de perfil productivos	9 de octubre de 2012
Cierre de convocatorias	26 de Octubre de 2012
Selección y Publicación de planes de negocios viables y no Viables con las observaciones	6 de Noviembre de 2012
Observaciones a resultados	8 de Noviembre de 2012
Publicación de planes de negocio viables y no viables que pasan a la etapa de priorización y jerarquización.	13 de Noviembre de 2012
Recepción y evaluación de documentación proyectos seleccionados	15 de Noviembre de 2012
Aprobación y asignación de recursos por parte del IMEBU a Planes de Negocio para formalización.	19 de noviembre de 2012
Entrega de minuta de contrato a beneficiarios	21 de Noviembre de 2012
Firma contrato y constitución de garantías por parte de los emprendedores	22 al 28 de Noviembre de 2012
Desembolso de recursos por parte de operador financiero.	30 de Noviembre de 2012

Fuente: Documento CONVOCATORIA CAPITAL SEMILLA No. 12-01

5.1. Análisis DOFA

Partiendo del análisis DOFA adelantado para el IMEBU (La Verde, 2013), en el que se plasmaron las características del Instituto, y que fue soportado desde la parte directiva, se complementó el análisis partiendo de la experiencia de los profesionales de apoyo y pasantes universitarios teniendo en cuenta que son éstos quienes realizan un acompañamiento en forma personalizada a los participantes del programa, así como de la información consignada en los formatos de seguimiento a iniciativas.

De esta actividad se seleccionaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con mayor impacto para el programa Capital Semilla.

Tabla 1. Matriz DOFA del programa capital semilla del IMEBU.

Fortalezas	Debilidades
Reconocimiento y credibilidad a nivel departamental del programa capital semilla.	No contar con un sistema completo de acompañamiento desde el inicio, desarrollo y mejoramiento de las microempresas para el fortalecimiento de las mismas.
Agradable ambiente de trabajo por parte de los asesores como de los participantes.	Incumplimiento de cronograma de actividades por parte de los asesores y participantes.
Solidez financiera del programa capital semilla.	
Conocimiento y experiencia en la creación de empresas por parte del programa.	Falta de interés y compromiso por parte de los participantes hacia el programa.
Buena estructura locativa para el acompañamiento de los participantes.	
Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas de comercialización gracias a los convenios del IMEBU.	Baja escolaridad por parte de los participantes al programa capital semilla.
Ser una de las ciudades con menos índices de pobreza.	Incremento en la tasa del desempleo.
Facilitación de relaciones con la	Poco conocimiento de la ciudadanía del

competencia para mejoramiento de las programa capital semilla.

microempresas.

Fuente: Información recopilada en formatos: seguimiento a iniciativas entregadas a asesores-grupos pre y cooperativas 2013 - **(La Verde, 2013)**.

Después de realizar la matriz DOFA (tabla 1) con base en la información recopilada en los formatos titulados: seguimiento a iniciativas entregadas a asesores-grupos pre y cooperativas 2013, se puede hacer un análisis e identificar una serie de alternativas estratégicas (tabla 2) que el programa plan semilla del IMEBU podría emplear para el logro de su visión.

Tabla 2. Matriz general de alternativas estratégicas para el programa capital semilla del IMEBU.

	Fortalezas	Debilidades
	Estrategias FO	Estrategias DO
	Ofrecer asesoría al participante sobre los beneficios económicos de las alianzas.	Generar compromiso por parte de los participantes para evitar la deserción del programa.
Oportunidades	Realizar alianzas con otras empresas del sector.	Implementar un sistema para el cumplimiento del cronograma de actividades a seguir en la capacitación del programa.

	Estrategias FA	Estrategias DA
	Aprovechamiento del reconocimiento del IMEBU para dar a conocer y masivamente el programa capital semilla.	Acompañamiento continuo y especializado que respalde el proyecto.
Amenazas	Aprovechamiento de la financiación y del conocimiento en la creación de microempresas para disminuir los índices de desempleo en Bucaramanga.	Promocionar el programa en la capital semilla para una mejor acogida por parte de la ciudadanía.

Fuente: autor del proyecto.

5.2. Análisis de Proceso

Para acceder al beneficio otorgado por el programa de Capital Semilla se debe seguir de forma sistemática y cumplir satisfactoriamente con una serie de etapas definidas formalmente en el documento de convocatoria, en el que se definen a su vez las fechas límites para aprobar cada una de las mismas.


Para el periodo de 2012, las etapas para formulación, registro y evaluación de los planes de negocio fueron definidos en el documento ‘CONVOCATORIA CAPITAL SEMILLA No 120-01’, cuyo cronograma se muestra en la figura 6.

El proceso de asignación de beneficio financiero o apalancamiento del programa Capital Semilla a las ideas de negocio inscritas en el programa se puede representar teniendo en cuenta la visión de proceso para las organizaciones que permite entender el proceso desde una perspectiva global, sin embargo se deben tener en cuenta las limitaciones de información que no permiten la presentación rigurosa del diagrama de procesos, en lo referente a tiempos, lo anterior teniendo en cuenta que el programa Capital Semilla no cuenta con registro detallado de tiempos que permita establecer las tasas de flujo, inventarios promedio ni rotación de inventarios.

A pesar de lo anterior la representación del diagrama de actividades y buffer para el proceso de asignación del beneficio financiero del programa Capital Semilla arroja información útil al momento de identificar cuáles de las actividades se relacionan con la deserción de los participantes del programa.

Se debe resaltar que no todas las iniciativas que hayan aprobado satisfactoriamente las etapas del proceso recibirán el beneficio financiero, el número de iniciativas beneficiadas es discrecional de la dirección del IMEBU y depende de los recursos asignados al programa en cada cohorte.

Figura 6. Caracterización del procedimiento de proceso de asignación de beneficio financiero del programa Capital Semilla.

		TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Asignación de beneficio financiero NOMBRE DEL PROGRAMA AL QUE PERTENECE: Capital Semilla CÓDIGO DEL PROCESO O PROCEDIMIENTO: IMEBU-12-01			NUMERO DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO: 01 FECHA A PARTIR DE LA CUAL ESTA VIGENTE EL PROCEDIMIENTO: 25 de mayo de 2012 PÁGINA: 1 DE 1			
No	Descripción de la Actividad	Area Involucrada	Cargo	Punto de Control	Tiempo	Formato	Automatizado	
	INICIO							
1	Realizar eventos de socialización del Programa Capital Semilla en cada una de las comunas del Área Metropolitana de Bucaramanga	Coordinación programa Capital Semilla	Comunicador social	1. Verificación de asistencia	104 días	Planilla de asistencia a socialización	NO	
2	¿Decide participar?	Participante						
3	Realizar eventos de Capacitación Técnica en áreas financiera, comercial, administrativa y fiscal, en auditorio único definido por la dirección del programa. Inscripción de idea de negocio	Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias	Contratista	1. Verificación de tiempo 2. Formato de directorio grupos asociativos inscritos.	28 días	1. Planilla de asistencia a capacitaciones 2. Directorio de grupos asociativos inscritos	NO	
4	¿Realiza preinscrip.	Participante						
5	Realizar acompañamiento personalizado a la estructuración de los planes de negocio inscritos, implementación y ejecución del perfil de negocio asignado.	Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - Institución de Educación Superior	Pasante Unersitario	1. Verificación de requisitos	48 días	Formato de seguimiento a iniciativas entregadas a asesores	NO	
6	¿Finaliza plan de negocio?	Participante						
7	Alimentar módulo sistematizado de evaluación financiera con información contenida en planes de negocio.	Coordinación programa Capital Semilla	Pasante Unersitario	Verificación de datos	7 días	Documento resumen de observaciones	SI	
8	¿Viable?	Coordinación programa Capital Semilla	Pasante Unersitario	Verificación de datos	7 días	Documento resumen de observaciones	NO	
9	Asesorar a los miembros de las precooperativas o cooperativas cuyos planes de negocio sean técnicamente viables durante el proceso de formalización ante Cámara de Comercio de Bucaramanga.	Coordinación programa Capital Semilla	Profesional de Apoyo	1. Verificación de requisitos	1 día	Actas de constitución de precooperativas o cooperativas	NO	
10	¿Formalizado?	Participante						
11	Seleccionar un número determinado de planes de negocio teniendo en cuenta criterios como viabilidad, innovación, rentabilidad y mayor generación de empleo.	Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias	Comité Evaluador	1. Verificación de requisitos	4 días	Resolución de aprobación y asignación de recursos a planes de negocio	NO	
12	¿Seleccionado?							
13	Asignar beneficio económico por medio de resolución y desembolso de los recursos.	Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga	Director y Subdirector Técnico		9 días	1. Minuta de contrato 2. Constitución de garantías	NO	
	FIN							
Elaborado por: Cargo: Firma:		Revisado por: Cargo: Firma:		Aprobado por: Cargo: Firma:				

Fuente: autor del proyecto.

5.2.1. Socialización.

El proceso de socialización consiste en la divulgación del programa en el área metropolitana de Bucaramanga a través de actores sociales, institucionales y gremiales, que se orienta a la sensibilización de la importancia de la asociatividad, características del programa y requisitos generales para acceder al mismo.

Este proceso se puede subdividir en una primera etapa correspondiente a la apertura de convocatoria al programa y en la socialización del programa en las diferentes comunas y corregimientos del área metropolitana de Bucaramanga.

I. Socialización: esta etapa consiste en la realización de eventos de socialización del programa en cada una de las 17 comunas y 3 corregimientos, enfocados en principio a la sensibilización de conformación de empresas de economía solidaria. En esta etapa se presenta de forma general el programa de capital semilla y se expone de forma pedagógica la forma de participar para acceder a los recursos, las fases de convocatoria, parámetros para la selección de iniciativas de negocios establecidos y acompañamiento.

II. Convocatoria: el inicio formal del programa de capital semilla consiste en la convocatoria formal al programa. La etapa de convocatoria da inicio con la promoción y divulgación de las convocatorias, que para el año 2010 se realizó por medio de invitación masiva a líderes cívicos y comunales de las 17 comunas y los tres corregimientos del municipio de Bucaramanga, además de universidades, gremios, empresarios, asociaciones, instituciones de carácter público local y departamental así como a la comunidad en

general. La apertura oficial al proceso de las convocatorias se realiza por medio de acto público, en la que se dan a conocer a la comunidad los parámetros para la selección de las iniciativas de negocios. Se ha establecido para el programa de capital semilla los lineamientos para la selección de las iniciativas de negocios, las cuales se encuentran dirigidas a diferentes segmentos de la población y sectores productivos, como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 7. Categorías del programa de capital semilla.



Fuente: autor del proyecto.

5.2.2. Capacitación técnica.

La capacitación técnica es un requisito para continuar con el proceso del programa de capital semilla, el principal objetivo es acercar a los participantes del programa a un lenguaje común y una mejor comprensión de las actividades que se deberán ejecutar en las etapas del siguiente proceso del programa.

Este proceso cuenta con cuatro etapas básicas:

- I. Capacitación:** en esta etapa del proceso se imparte capacitación en las áreas financiera, comercial, administrativa y fiscal.

- II. Inscripción ideas de negocio:** esta etapa tendrá una duración de tres semanas y cada persona interesada en participar en el programa capitalsemilla tendrá que presentar en el momento de la inscripción:
 - Nombre de la idea de negocio a concursar.
 - Nombre y número de cedula de los integrantes (mínimo 5).
 - Escoger la convocatoria a la cual se presentará (madres cabeza de familia, discapacitados, jóvenes, abierta y demás).
 - Explicación breve sobre la idea de negocio que se inscribirá en el programa.

- III. Asignación de los asesores a las ideas de negocio:** cada idea de negocio contará con dos asesores; un estudiante de último semestre de ingeniería industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana sede Bucaramanga y un tecnólogo en mercadeo de las unidades tecnológicas de Santander. La asignación de asesores dependerá de los convenios que adelante el IMEBU para este fin, es así como para el periodo de 2013 tanto el ingeniero

de apoyo como el pasante universitario pertenecieron a la Universidad Pontificia Bolivariana sede Bucaramanga.

- IV. Presentación del asesor asignado:** cada asesor deberá organizar una primera reunión con todos los integrantes de grupo de la idea de negocio, donde acordarán la metodología de desarrollo del plan de negocio.

5.2.3. Perfil Productivo.

Definir el proyecto a realizar, estructurar el plan de negocios, la implementación y ejecución del perfil de negocio diseñado y realizar la asistencia técnica y la consolidación del mismo.

- I. Elaboración plan de negocio:** esta actividad se denomina también identificación de perfil productivo y realizará con la ayuda del asesor designado y constara de los siguientes pasos:

- Aspectos básicos del plan de negocio.
- Estudio del mercado.
- Estudio Técnico.
- Aspectos financieros.
- Aspectos organizacionales.

- II. Cierre de convocatorias:** Este hito corresponde a la recepción de documentación de plan de negocios finalizados que serán evaluado para determinar su viabilidad financiera.

5.2.4. Evaluación técnica.

Esta actividad se realiza por parte de los profesionales de apoyo del programa Capital Semilla con base en un módulo sistematizado de evaluación financiera desarrollada por pasantes universitarios y que es alimentado con la información que aporta el plan de negocio que elabora cada representante de cooperativa o precooperativa que aspira a recibir el apoyo financiero ofrecido por el programa.

Si la evaluación técnica puede arrojar que un plan de negocio resulta no viable financieramente, en este caso se emite un informe con las respectivas observaciones y se da por terminado el proceso.

5.2.5. Formalización.

Una vez se define el perfil productivo, se ha elaborado el plan de negocio y se han efectuado todos los estudios y soportes que avalen la viabilidad de la propuesta de negocio, se requiere la formalización y legalización ante Cámara de Comercio de la cooperativa como requisito para continuar en el proceso de asignación de subsidio económico. El personal de apoyo brinda asesoramiento necesario, sin embargo, la responsabilidad de ejecutar esta etapa es de los miembros de la cooperativa o precooperativa participante.

5.2.6. Selección de ideas de negocio.

En esta actividad se selecciona un número determinado de ideas de negocio teniendo en cuenta criterios como viabilidad, innovación, rentabilidad y mayor generación de empleo, así como la disponibilidad financiera del programa.

El comité seleccionador lo conforman representantes del Instituto Municipal de Empleo y Fomento de Bucaramanga y el ejecutor del programa, para el caso puntual del periodo 2012, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

III. Entrega capital semilla: se realizará de manera fraccionada, y se entregará de acuerdo a la inversión inicial requerida por cada plan de negocio.

5.2.7. Asignación del beneficio financiero.

Esta actividad se encuentra a cargo del IMEBU y se formaliza por medio de resolución. La entrega de los recursos se realiza de manera fraccionada y se entrega de acuerdo a la inversión inicial requerida por cada plan de negocio.

El IMEBU adelanta una actividad posterior asociado al programa Capital Semilla, que consiste en el seguimiento y acompañamiento a las cooperativas y precoperativas que fueron beneficiadas con el apoyo económico y tiene una duración de tres años después de ser entregado el monto inicial del subsidio, sin embargo como tal este no forma parte del proceso de asignación del beneficio financiero ofrecido por el programa.

6. Diseño de indicadores de gestión

Una vez caracterizado el proceso de asignación del beneficio financiero del programa Capital Semilla e identificadas las principales etapas del mismo, para el diseño de los indicadores de gestión es necesario identificar los objetivos estratégicos de las etapas en las que tienen participación directa y activa los ‘clientes’ del IMEBU, en este caso los participantes del programa Capital Semilla e identificar los factores críticos que inciden en el logro de cada uno de los mismos.

El programa Capital Semilla, durante el periodo de 2012 logró apalancar 20 proyectos productivos. Sin embargo se observó a lo largo del desarrollo de las etapas del programa niveles considerables de deserción por parte de los participantes, de 123 ideas asociativas inscritas se formalizaron sólo 46 de ellas, situación que llamó la atención de la coordinación del programa y las directivas del IMEBU.

La deserción de los participantes del programa, como se evidencia en los documentos de informes de ejecución y actividades reportados a diciembre de 2012 por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias en el que se reporta la inscripción de 123 ideas de negocio y solamente 46 de estas llegaron a la etapa de formalización puede ser indicio de situaciones que no se han tenido en cuenta en las estrategias del programa enfocadas al cliente, en este caso, los participantes del programa. Teniendo en cuenta que el enfoque de la misión del IMEBU, y por tanto del programa Capital Semilla es el bienestar de la población y el privilegio de las acciones emprendidas hacia la población de escasos recursos, las propuestas de

mejora al programa parten del objeto principal de la disminución de la deserción de los participantes en el programa Capital Semilla.

Los indicadores de gestión deben facilitar la medición de los efectos de las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos del programa así como identificar las causas de la deserción a lo largo el programa; el seguimiento, la actualización y revisión continua a los mismos permitirá hacer ajustes a las acciones estratégicas planeadas en un comienzo, aumentando las posibilidades de éxito del plan de trabajo establecido.

Para el diseño de los indicadores de gestión para el programa Capital Semilla se seguirá la línea de planeación que se muestra a continuación:

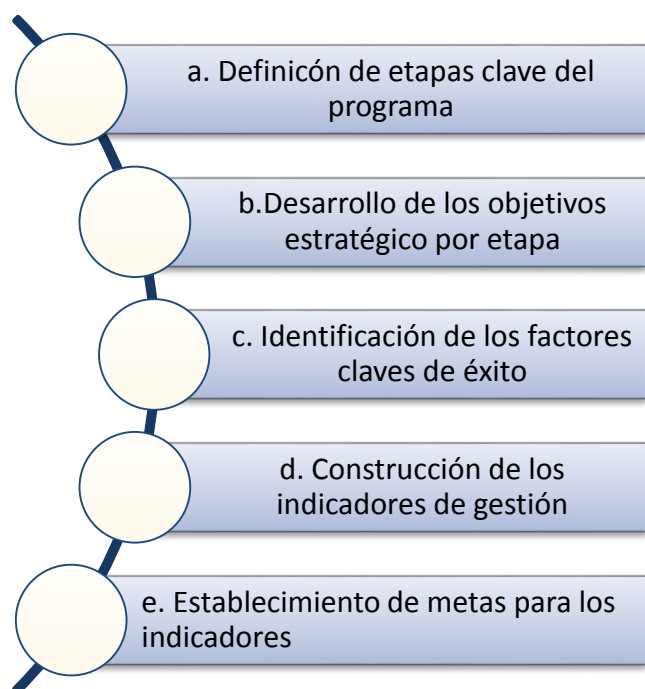


Figura 8. Flujo de construcción de indicadores.

Fuente: autor del proyecto.

Como resultado de la aplicación del flujo de construcción de indicadores que se siguió se definieron 15 indicadores de gestión que tienen el doble objetivo de recolectar información que soporte el diseño de estrategias apropiadas por género, nivel de escolaridad, habilidades con herramientas informáticas y registrar las dificultades de los participantes con el fin de diseñar estrategias acordes a cada situación. De igual forma los indicadores permiten realizar un seguimiento durante la ejecución de las actividades a manera de interventoría sobre los capacitadores y resultados de cada etapa del proceso.

Las tablas 3 a 6 presentan un resumen de los objetivos por proceso, factores clave de éxito hallados y los indicadores asociados.

Cada indicador cuenta con su respectiva descripción y tabla resumen del indicador que se presenta en el capítulo 6.3 así como la ficha técnica de indicadores que se presenta en el capítulo 6.4.

Se debe precisar las etapas que se han tenido en cuenta para la formulación de los indicadores son aquellas en las que se interviene de forma activa los participantes del programa Capital Semilla o clientes del IMEBU, es decir, la población de escasos recursos que aspiran al beneficio económico que otorga el programa.

Tabla 3. Matriz general de indicadores por proceso. Socialización.

PROCESO	OBJETO	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	INDICADORES	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
SOCIALIZACION	Socializar ampliamente el programa enfocado en la población objetivo para incrementar la participación en cada convocatoria del programa.	Identificar plenamente los miembros activos de las comunidades objeto del programa.	Porcentaje de personas socializadas	Formula:	Número de personas que asisten a la socialización del programa Vs Número de personas de población objetivo
				Objetivo:	Medir la cobertura de la socialización con relación a la población objetivo.
				Meta:	25%
				Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones
				Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla
				Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje		
		Periodicidad:	Semanal		
		Determinar la cobertura de socialización y el impacto por género para desarrollar las estrategias de comunicación del programa.	Porcentaje de personas socializadas genero masculino	Formula:	Número de personas de genero masculino socializadas y a tiempo Vs Número de personas que asisten a la socialización del programa
				Objetivo:	Medir el grado de participación por genero por cada una de las comunas para conocer la distribución de participación y soportar estrategias del programa enfocadas por genero.
				Meta:	50%
				Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones
	Responsable de Medición:			Profesional de apoyo - Capital Semilla	
	Responsable de Resultados:			Coordinadora Capital Semilla	
	Unidad de medida:	Porcentaje			
	Periodicidad:	Semanal			
	Mejorar las condiciones de logística y material de apoyo, y determinar su grado de aceptación por parte de los participantes	Porcentaje de personas socializadas por genero femenino	Formula:	Número de personas de genero femenino socializadas y a tiempo Vs Número de personas que asisten a la socialización del programa	
			Objetivo:	Medir el grado de participación por genero por cada una de las comunas para conocer la distribución de participación y soportar estrategias del programa enfocadas por genero.	
			Meta:	50%	
			Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones	
			Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla	
			Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla	
	Unidad de medida:	Porcentaje			
	Periodicidad:	Semanal			
Comunicar a las personas asistentes sobre los procesos, requisitos, y competencias necesarias para acceder a los beneficios del programa.	Mejorar las condiciones de logística y material de apoyo, y determinar su grado de aceptación por parte de los participantes	Satisfacción del personal asistente	Formula:	Sumatoria de calificaciones asignadas Vs Número de personas que asisten a la socialización del programa	
			Objetivo:	Medir el grado de satisfacción por parte de los asistentes a las jornadas de socialización de las condiciones como locaciones, material didactico de apoyo y equipo audiovisual.	
			Meta:	75%	
			Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones	
			Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla	
			Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla	
	Unidad de medida:	Porcentaje			
	Periodicidad:	Semanal			
	Retroalimentar los contenidos de la socialización con enfoque hacia contenidos y estrategias de comunicación.	Promedio ponderado de evaluación socialización	Formula:	Sumatoria de calificaciones Vs Número de personas evaluadas	
			Objetivo:	Medir la efectividad de la estrategia pedagógica de la socialización del programa.	
			Meta:	75%	
			Fuente:	Plantilla de evaluación socializaciones	
Responsable de Medición:			Profesional de apoyo - Capital Semilla		
Responsable de Resultados:			Coordinadora Capital Semilla		
Unidad de medida:	Porcentaje				
Periodicidad:	Semanal				

Fuente: autor del proyecto

Tabla 4. Matriz general de indicadores por proceso. Capacitación Técnica.

PROCESO	OBJETO	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	INDICADORES	ESTRUCTURA DEL INDICADOR			
CAPACITACIÓN TÉCNICA	Presentar conceptos básicos en áreas financiera, comercial, administrativa y fiscal relacionada con la formación de empresa.	Establecer una línea base de conocimientos y capacidades de las personas inscritas al programa (nivel de escolaridad, competencias, experiencia laboral)	Grado de escolaridad de los participantes - COMUNA	Formula:	Sumatoria de personas por nivel de escolaridad Vs Número de personas evaluadas		
				Objetivo:	Medir porcentualmente el grado de escolaridad de la población que participa en el programa		
				Meta:	75%		
				Fuente:	Plantilla de evaluación socializaciones		
				Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias		
				Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor		
				Unidad de medida:	Porcentaje		
		Periodicidad:	Anual				
		Subdividir estratégicamente la población a capacitar teniendo en cuenta sus	Dominio herramientas de ofimática	Brindar las herramientas y espacios de formación		Formula:	Sumatoria de calificaciones por herramienta Vs Número de personas evaluadas
						Objetivo:	Estimar porcentualmente el grado de conocimiento subjetivo de las herramientas ofimáticas básicas por parte de los participantes del programa.
						Meta:	75%
		Incluir en las actividades de capacitación el fortalecimiento en				Fuente:	Registro de capacitaciones
						Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias
						Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor
						Unidad de medida:	Porcentaje
						Periodicidad:	Anual
		Evaluar permanentemente el desempeño del personal encargado de las capacitaciones.			Porcentaje de cobertura de conceptos básicos requeridos	Formula:	Número de conceptos básicos cubiertos Vs Conceptos básicos establecidos en el programa
						Objetivo:	Medir el número de conceptos básicos cubiertos en el proceso de capacitación técnica con relación al programa establecido y
						Meta:	100%
Fuente:	Registro de capacitaciones						
Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias						
Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor						
Unidad de medida:	Porcentaje						
Periodicidad:	Semanal						
Evaluar las competencias adquiridas para determinar en qué se debe enfocar la asesoría personalizada			Tiempo de dedicación por conceptos básicos	Formula:	Horas dedicada por concepto básico Vs Horas programadas		
				Objetivo:	Medir el tiempo necesario de capacitación por concepto básico para lograr una calificación mínima del 75%		
				Meta:	100%		
				Fuente:	Registro de capacitaciones		
				Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias		
				Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor		
				Unidad de medida:	Porcentaje		
Periodicidad:	Semanal						
Retroalimentar permanentemente los contenidos de la capacitación técnica según las necesidades			Promedio ponderado de la evaluación	Formula:	Sumatoria de calificaciones Vs Número de personas evaluadas		
				Objetivo:	Medir la efectividad de la estrategia pedagógica de la capacitación técnica y establecer los puntos por reforzar durante el acompañamiento.		
				Meta:	75%		
				Fuente:	Registro de capacitaciones		
				Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias		
				Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor		
				Unidad de medida:	Porcentaje		
Periodicidad:	Anual						

Fuente: autor del proyecto.

Tabla 5. Matriz general de indicadores por proceso. Perfil Productivo.

PROCESO	OBJETO	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	INDICADORES	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
PERFIL PRODUCTIVO	Estructurar el plan de negocios viable técnica y financieramente a partir de la idea de negocio.	Establecer las causas de incumplimientos e inasistencias para determinar estrategias de acción durante el periodo de acompañamiento y futuros programas Capital Semilla.	Porcentaje de inasistencia - ACOMPAÑAMIENTO	Formula:	Asistencia a proceso de seguimiento
				Objetivo:	Medir el porcentaje de asistencia general durante el acompañamiento en el proceso de elaboración Perfil Productivo con el fin de comparar con los resultados obtenidos en este proceso.
				Meta:	100%
				Fuente:	Actas de acompañamiento
				Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
				Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
				Unidad de medida:	Porcentaje
				Periodicidad:	Semanalmente
				Entregar las herramientas y soporte necesario para elaborar el plan de negocio.	Contar con planes de contingencia como capacitaciones complementarias y redes de apoyo en las comunas.
	Objetivo:	Medir las causas de inasistencia a las sesiones de acompañamiento			
	Meta:	100%			
	Fuente:	Actas de acompañamiento			
	Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)			
	Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla			
	Unidad de medida:	Porcentaje			
	Periodicidad:	Semanalmente			
	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.	Involucrar en el seguimiento a los líderes de acción comunal que se encuentren en contacto permanente con los participantes en el programa para que sirvan de mediadores y facilitadores en la solución de problemas en el desarrollo del perfil productivo.	Porcentaje de incumplimiento de entregas parciales		
				Objetivo:	Medir el grado de cumplimiento de con los compromisos adquiridos durante el acompañamiento
				Meta:	100%
				Fuente:	Actas de acompañamiento
				Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
				Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
				Unidad de medida:	Porcentaje
				Periodicidad:	Semanalmente
Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.				Involucrar en el seguimiento a los líderes de acción comunal que se encuentren en contacto permanente con los participantes en el programa para que sirvan de mediadores y facilitadores en la solución de problemas en el desarrollo del perfil productivo.	Causas de incumplimiento de entregas
	Objetivo:	Medir las causas del incumplimiento de los compromisos con el fin de alimentar futuras estrategias			
	Meta:	100%			
	Fuente:	Actas de acompañamiento			
	Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)			
	Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla			
	Unidad de medida:	Porcentaje			
	Periodicidad:	Semanalmente			
	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.	Involucrar en el seguimiento a los líderes de acción comunal que se encuentren en contacto permanente con los participantes en el programa para que sirvan de mediadores y facilitadores en la solución de problemas en el desarrollo del perfil productivo.	Plan de negocios finalizado		
Objetivo:				Medir el porcentaje de plan de negocios técnica y financieramente viable con el fin de retroalimentar esta información en futuras socializaciones	
Meta:				50%	
Fuente:				Informe comité evaluador IMEBU - Organizaciones Solidarias	
Responsable de Medición:				Pasantes universitarios (asesor asignado)	
Responsable de Resultados:				Profesional de apoyo Capital Semilla	
Unidad de medida:				Porcentaje	
Periodicidad:				Anual	

Fuente: autor del proyecto.

Tabla 6. Matriz general de indicadores por proceso. Formalización.

PROCESO	OBJETO	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	INDICADORES	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
FORMALIZACIÓN	Formalizar la empresa ante la Cámara de Comercio municipal.	Socializar los requisitos, deberes y derechos adquiridos derivados de la formalización de	Porcentaje de plan de negocios viable formalizado	Formula:	Número de plan de negocios formalizados Vs Número de planes de negocio viable.
				Objetivo:	Medir el porcentaje de plan de negocios técnica y financieramente viable que se formalizan ante Cámara de Comercio
				Meta:	100%
				Fuente:	Informe comité evaluador IMEBU - Organizaciones Solidarias
	Comunicar los beneficios de la formalización de las empresas así como derechos y obligaciones	Capacitar sobre la vigencia y periodicidad de registro ante la cámara de comercio.		Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
				Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
				Unidad de medida:	Porcentaje
				Periodicidad:	Anual

Fuente: autor del proyecto.

a. **Definición de las etapas clave del programa.** En la caracterización del proceso de asignación de beneficio financiero del programa Capital Semilla, presentado en la figura 7 se resaltaron los flujos que daban por terminado el proceso cuando estos son ocasionados por el abandono del programa por parte de los participantes, sin embargo no en todas las etapas se presenta deserción del programa, dado que las etapas de selección de ideas de negocio y apalancamiento es ajeno al desempeño de los participantes en el programa, es decir, las etapas clave del programa que se tendrán en cuenta para los indicadores orientados a la disminución de la deserción son:

- Socialización
- Capacitación técnica
- Perfil productivo
- Formalización

- b. **Desarrollo de los objetivos estratégicos por proceso.** Se tendrán en cuenta dos objetivos estratégicos principales para la construcción de indicadores, el primero corresponde al objetivo general del proceso y el segundo a la disminución de la deserción del programa. En el caso del proceso de seguimiento, se planteará el objetivo estratégico del programa e indicadores relacionados con el mismo, sin embargo como se expuso anteriormente se omite el objetivo relacionado con disminución de deserción.

- c. **Identificación de los factores claves de éxito.** De acuerdo con los objetivos estratégicos se identificarán los factores claves dentro del programa Capital Semilla que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados.

- d. **Construcción de los indicadores de gestión.** Las estrategias implementadas en el programa Capital Semilla deben mostrar resultados de su aplicación, dichos resultados deben ser medidos con los indicadores de gestión que son los encargados de mostrar las fortalezas de las estrategias sobre la organización y el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La construcción de los indicadores de gestión parte de las estrategias implementadas para el programa durante el año 2012.

- e. **Establecimiento de metas para los indicadores.** En este apartado se propondrán según los resultados del programa durante el periodo de 2012 o las metas para los indicadores como punto de referencia inicial, sin embargo este es un aspecto que debe ser revisado por la dirección del programa de acuerdo a sus prioridades y/o plan de desarrollo.

6.1.Desarrollo de los objetivos estratégicos por etapa

Una vez caracterizados los principales procesos del programa, para el diseño de los indicadores de gestión es necesario identificar los factores críticos que inciden en el desarrollo de cada uno de los mismos.

Como forma de diferencias los objetivos estratégicos generales del proceso y los relacionados con la disminución de la deserción se presentará de la siguiente forma:

- Objetivo estratégico de proceso
 - Objetivo estratégico relacionado a la disminución de deserción del programa.

6.1.1. Socialización.

- Socializar ampliamente el programa enfocando la población objetivo para incrementar la participación en cada convocatoria del programa.
 - Comunicar a las personas asistentes sobre los procesos, requisitos, y competencias necesarias para acceder a los beneficios del programa.

6.1.2. Capacitación técnica.

- Presentar conceptos básicos en áreas financiera, comercial, administrativa y fiscal relacionada con la formación de empresa.
 - Evaluar el nivel de aprendizaje de los conceptos básicos adquiridos en esta etapa

6.1.3. Perfil productivo.

- Estructurar el plan de negocios viable técnica y financieramente a partir de la idea de negocio.
 - Entregar las herramientas y soporte necesario para elaborar el plan de negocio.
 - Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.

6.1.4. Formalización y apalancamiento.

- Formalizar la empresa ante la cámara de comercio municipal
 - Comunicar los beneficios de la formalización de las empresas así como derechos y obligaciones adquiridos

6.2. Identificación de los factores críticos de éxito asociados a los procesos clave

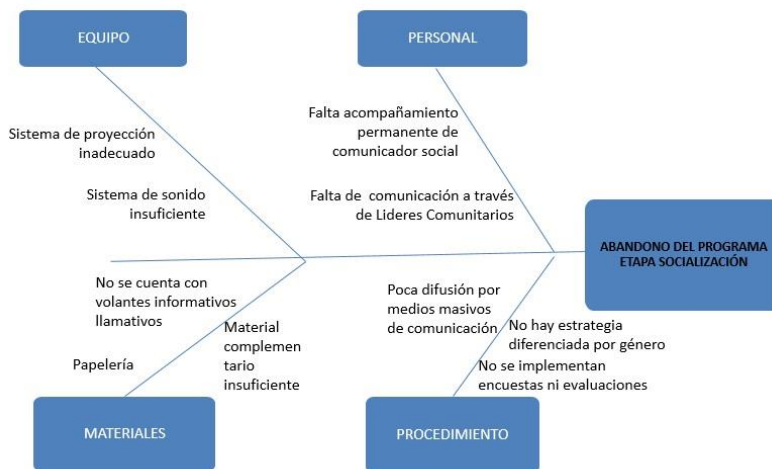
La identificación de los factores clave de éxito parte de un análisis causa efecto del abandono de los participantes en las diferentes etapas del programa Capital Semilla, basado en los registros de las actas de acompañamiento, aportes del personal de apoyo del IMEBU y algunos pasantes universitarios que han participado en versiones 2012 y 2013 del programa.

6.2.1. Socialización.

Los principales problemas manifestados por el personal de apoyo es la falta de comunicación del programa en medios masivos de comunicación, dado que sólo se realiza a través de los medios institucionales, otro aspecto a resaltar es la poca información complementaria como folletos, que

amplíen la información suministrada durante la socialización. El diagrama Causa-Efecto completo se presenta en la figura 9

Figura 9. Diagrama causa efecto etapa socialización.



Fuente: autor del proyecto.

A partir de las causas identificadas, los factores claves de éxito se listan a continuación:

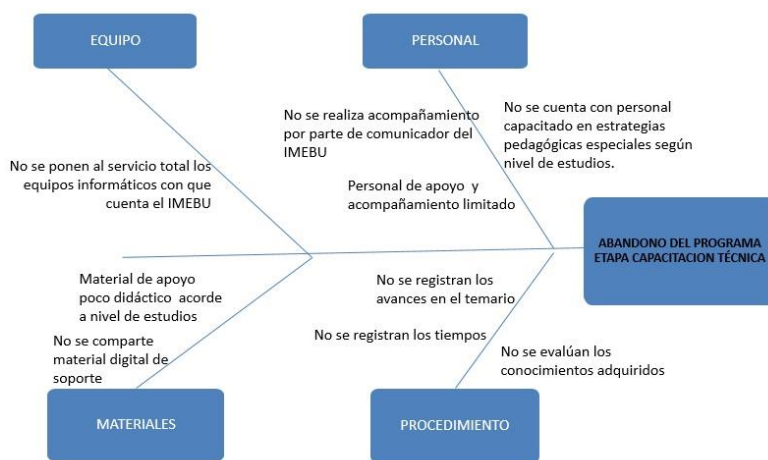
- Identificar plenamente los miembros activos de las comunidades objeto del programa.
- Determinar la cobertura de la socialización y el impacto por género para desarrollar las estrategias de comunicación del programa.
- Mejorar las condiciones de logística y material de apoyo, y determinar su grado de aceptación por parte de los participantes.
- Retroalimentar los contenidos de la socialización con enfoques hacia contenidos y estrategias de comunicación.

6.2.2. Capacitación técnica.

Durante esta etapa no se presenta una deserción apreciable, en general para el periodo de 2012 se mantiene el número de personas que asiste a la socialización y capacitación técnica, sin embargo

teniendo en cuenta que esta etapa es primordial dado que se brindan las herramientas para el desarrollo del plan de negocio se señalan algunos aspectos importantes que no se tienen en cuenta, como es el caso de que no cuenta con material de apoyo acorde con el nivel de escolaridad ni se dispone al servicio de consulta complementaria las salas de informática con que cuenta el IMEBU. El diagrama Causa-Efecto completo se presenta en la figura 10

Figura 10. Diagrama causa efecto etapa capacitación técnica.



Fuente: autor del proyecto.

A partir de las causas identificadas, los factores claves de éxito se listan a continuación:

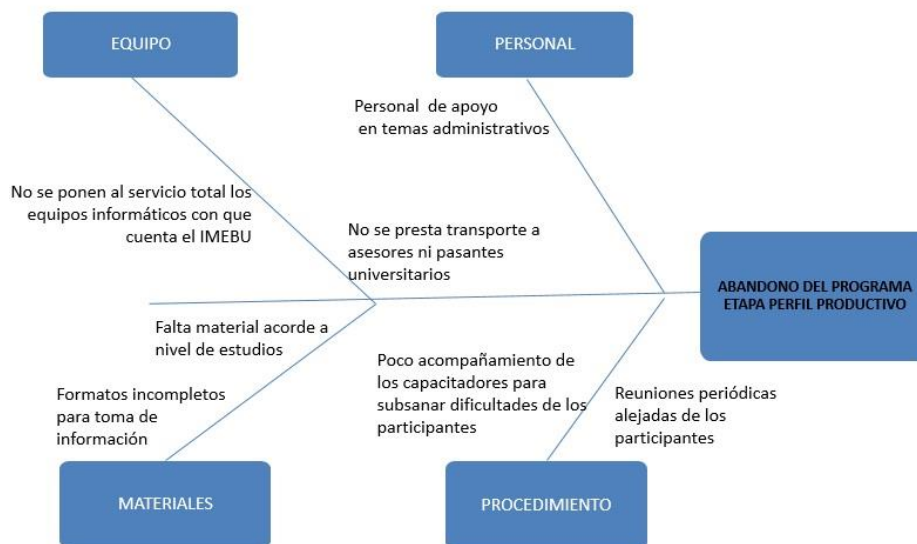
- Establecer una línea base de conocimientos y capacidades de las personas inscritas al programa (nivel de escolaridad, competencias, experiencia laboral)
- Subdividir estratégicamente la población a capacitar teniendo en cuenta sus competencias.
- Brindar herramientas y espacios de formación alternativos para que los participantes se capaciten permanentemente.
- Incluir en las actividades de capacitación el fortalecimiento en el manejo de herramientas tecnológicas.

- Evaluar permanentemente el desempeño del personal encargado de las capacitaciones.
- Evaluar las competencias adquiridas para determinar en qué se debe enfocar la asesoría personalizada.
- Retroalimentar permanentemente los contenidos de la capacitación técnica según las necesidades identificadas en cada periodo de ejecución del programa Capital Semilla.

6.2.3. Perfil productivo.

Durante esta etapa se evidencia la mayor deserción de participantes en el periodo 2012, dado que sólo cumplen con el requisito del plan de negocios 46 de las 123 ideas de negocios inscritas. Los principales problemas manifestados por los participantes es la dificultad de desplazamiento hasta las instalaciones del IMEBU y la dificultad del manejo de herramientas ofimática, que en esta etapa se vuelven fundamentales. El diagrama Causa-Efecto completo se presenta en la figura 11

Figura 11. Diagrama causa efecto etapa perfil productivo.



Fuente: autor del proyecto.

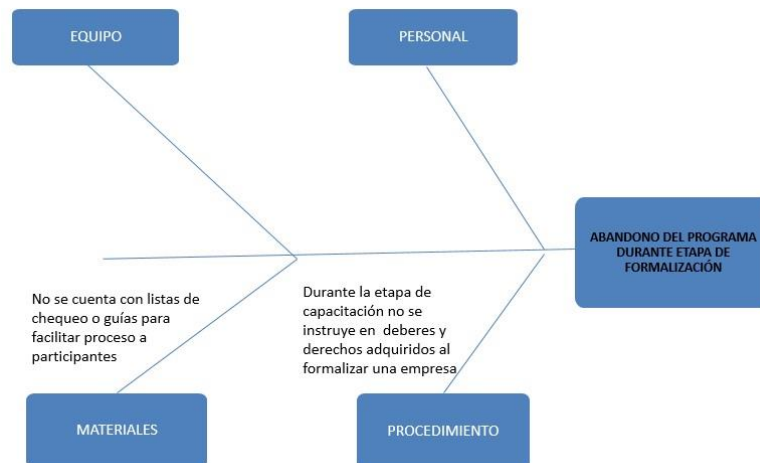
A partir de las causas identificadas, los factores claves de éxito se listan a continuación:

- Establecer causas de incumplimientos e inasistencias para determinar estrategias de acción durante el periodo de acompañamiento y futuros programas Capital Semilla.
- Contar con planes de contingencia como capacitaciones complementarias y redes de apoyo en las comunas.
- Involucrar en el seguimiento a los líderes de acción comunal que se encuentren en contacto permanente con los participantes en el programa para que sirvan de mediadores y facilitadores en la solución de problemas en el desarrollo del perfil productivo.

6.2.4. Formalización.

Durante esta etapa se presentan los menores inconvenientes en cuanto a deserción del programa, sin embargo se observa que a pesar de que los asesores acompañan el proceso de formalización no se evidencia que estos procesos se aborden ampliamente en la etapa de capacitación técnica. El diagrama Causa-Efecto completo se presenta en la figura 12

Figura 12. Diagrama causa efecto etapa formalización.



Fuente: autor del proyecto.

A partir de las causas identificadas, los factores claves de éxito se listan a continuación:

- Socializar los requisitos, deberes y derechos adquiridos derivados de la formalización de empresas desde el proceso de capacitación técnica.
- Capacitar sobre la vigencia y periodicidad de registro ante la cámara de comercio.

6.3. Construcción y definición de los indicadores de gestión

En la construcción de indicadores de gestión, además de involucrar el análisis descrito en la figura 9, de flujo de construcción de indicadores, se tiene en cuenta la matriz general de alternativas estratégicas para el programa Capital Semilla, mostrada en la tabla 2, lo que se evidencia en la descripción e interpretación de cada uno de los indicadores propuestos, por otra parte estos ofrecen soporte para la toma de datos que fundamenten la implementación de las estrategias allí planteadas.

6.3.1. Porcentaje de personas socializadas por comuna.

Este indicador se plantea con el fin de medir y realizar seguimiento al número de personas socializadas en el área metropolitana de Bucaramanga y su discriminación por comuna si se requiere.

Gracias a este indicador se puede medir el impacto de los planes de acción que se emprendan, y soportar estrategias que permitan redireccionar si es necesario de forma clara las estrategias de socialización en función de la cobertura del programa en la población.

Este indicador tomará como base la población objetivo del programa, es decir, la población de escasos recursos del área metropolitana de Bucaramanga en su conjunto teniendo en cuenta la disponibilidad de información actual con que cuenta el municipio.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Personas socializadas (\%)} = \left(\frac{\text{No. Personas socializadas}}{\text{No. de personas población objetivo}} \right) * 100$$

Tabla 7. Resumen de indicador de personas socializadas.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
1	Porcentaje de personas socializadas	Formula:	Número de personas que asisten a la socialización del programa Vs Número de personas de población objetivo
		Objetivo:	Medir la cobertura de la socialización con relación a la población objetivo.
		Meta:	25%
		Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones
		Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla
		Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
Periodicidad:	Semanal		

Fuente: autor del proyecto.

6.3.2. Porcentaje de personas socializadas por género.

Este indicador se propone como complemento al indicador anterior, con el fin de clasificar y llevar un estricto control del alcance del programa por comuna. Este indicador permite conocer la distribución por género de personas socializadas por comuna con relación al total de las personas socializadas.

Este indicador permite conocer el impacto de la estrategia de socialización y comunicación del programa y puede soportar estrategias de comunicación dirigidas por género en función de la recepción al programa.

Se parte del hecho de la igualdad de género por lo que se plantea un ideal de participación de 50% para el género masculino y un 50% para el género femenino, sin embargo, el seguimiento y la distribución especializada de los resultados pueden orientar el establecimiento de las metas de acuerdo al criterio de la coordinación del programa.

La fórmula de cálculo del indicador por género son las siguientes:

$$\textit{Personas socializadas por género}(\%) = \left(\frac{\textit{No. Personas género masculino}}{\textit{No. de personas socializadas}} \right) * 100$$

$$\textit{Personas socializadas por género}(\%) = \left(\frac{\textit{No. Personas género femenino}}{\textit{No. de personas socializadas}} \right) * 100$$

Tabla 8. Resumen de indicador de personas socializadas por género.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
2	Porcentaje de personas socializadas genero masculino	Formula:	Número de personas de genero masculino socializadas y a tiempo Vs Número de personas que asisten a la socialización del programa
		Objetivo:	Medir el grado de participacion por genero por cada una de las comunas para conocer la distribución de participación y soportar estrategias del programa enfocadas por genero.
		Meta:	50%
		Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones
		Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla
		Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
Periodicidad:	Semanal		

Fuente: autor del proyecto.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
3	Porcentaje de personas socializadas por genero femenino	Formula:	Número de personas de genero femenino socializadas y a tiempo Vs Número de personas que asisten a la socialización del programa
		Objetivo:	Medir el grado de participacion por genero por cada una de las comunas para conocer la distribución de participación y soportar estrategias del programa enfocadas por genero.
		Meta:	50%
		Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones
		Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla
		Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
Periodicidad:	Semanal		

Fuente: autor del proyecto.

La tabla 9 muestra la información de distribución por género de las personas socializadas por comuna para el periodo de 2012. Esta información se puede establecer como punto de partida para el seguimiento de este indicador

Tabla 9. Personas socializadas por comuna.

Comunas y corregimientos	No Personas	Hombres	Mujeres
COMUNA 1	30	17	13
COMUNA 2	28	24	4
COMUNA 3	27	13	14
COMUNA 4	34	28	6
COMUNA 5	32	31	1
COMUNA 6	32	14	18
COMUNA 7	39	20	19
COMUNA 8	33	18	15
COMUNA 9	18	11	7
COMUNA 10	39	24	15
COMUNA 11	32	24	8
COMUNA 12	25	9	16
COMUNA 13	44	20	24
COMUNA 14	26	20	6
COMUNA 15	20	12	8
COMUNA 16	16	12	4
COMUNA 17	18	8	10
CORREGIMIENTO 1	21	17	4
CORREGIMIENTO 2	19	10	9
TOTAL	559	343	216

Fuente: Segundo informe convenio 032 de 2012.

6.3.3. Satisfacción del personal asistente.

Este indicador se propone teniendo en cuenta la importancia de medir la efectividad de la estrategia logística del programa, que se llevan a cabo en las diferentes comunas y corregimientos, teniendo en cuenta que entre mejor sea la calidad de la logística de la socialización se mejorará la comprensión del mensaje transmitido.

El indicador pretende evaluar el grado de satisfacción en la población socializada de aspectos de logística claves como:

- Equipos audiovisuales
- Material complementario como folletos informativos
- Calidad de las locaciones seleccionadas
- Efectividad del medio de divulgación del programa

Este indicador se soporta sobre una encuesta sencilla calificada numéricamente en un rango preestablecido que deberá ser desarrollada para los programas posteriores dado que no se ha encontrado registro de evaluación en esta etapa del programa. El mínimo propuesto para este indicador es el 75% de la calificación máxima, sin embargo es deseable mayores valores en los resultados de este indicador, dado que reflejan el éxito de la estrategia de socialización.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Promedio ponderado evaluación}(\%) = \left(\frac{\sum \text{Grado de satisfacción}}{\text{No. de personas evaluadas}} \right) * 100$$

Tabla 10. Resumen de indicador promedio evaluación.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
4	Satisfacción del personal asistente	Formula:	Sumatoria de calificaciones asignadas Vs Número de personas que asisten a la socialización del programa
		Objetivo:	Medir el grado de satisfacción por parte de los asistentes a las jornadas de socialización de las condiciones como locaciones, material didactico de apoyo y equipo audiovisual.
		Meta:	75%
		Fuente:	Plantilla de asistencia socializaciones
		Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla
		Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanal

Fuente: autor del proyecto

6.3.4. Promedio ponderado de evaluación socialización.

Este indicador se propone teniendo en cuenta la importancia de medir la efectividad de la estrategia de divulgación del programa a través de los diferentes actores sociales, institucionales y gremiales, así como la efectividad pedagógica de los eventos de socialización que se llevan a cabo en las diferentes comunas y corregimientos, teniendo en cuenta que entre mejor sea la comprensión del programa se facilitará el seguimiento y culminación del mismo

El indicador pretende evaluar el grado de retención en la población socializada de aspectos clave para el seguimiento del programa como son:

- Categorías de la convocatoria
- Etapas del programa capital semilla
- Etapas de acompañamiento ofrecidas por el IMEBU
- Requisitos y deberes de los participantes

- Parámetros de selección de proyectos que serán apalancados

Este indicador se soporta sobre una evaluación sencilla tipo selección múltiple sobre los temas abarcados durante la sesión de la socialización que deberá ser desarrollada para los programas posteriores dado que no se ha encontrado registro de evaluación en esta etapa del programa. El mínimo propuesto para este indicador es el 75% de la calificación máxima, sin embargo es deseable mayores valores en los resultados de este indicador, dado que reflejan el éxito de la estrategia de socialización.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Promedio ponderado evaluación}(\%) = \left(\frac{\sum \text{Calificaciones}}{\text{No. de personas evaluadas}} \right) * 100$$

Tabla 11. Resumen de indicador promedio evaluación.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
5	Promedio ponderado de evaluación socialización	Formula:	Sumatoria de calificaciones Vs Número de personas evaluadas
		Objetivo:	Medir la efectividad de la estrategia pedagógica de la socialización del programa.
		Meta:	75%
		Fuente:	Plantilla de evaluación socializaciones
		Responsable de Medición:	Profesional de apoyo - Capital Semilla
		Responsable de Resultados:	Coordinadora Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanal

Fuente: autor del proyecto.

6.3.5. Grado de escolaridad de los participantes.

La experiencia del programa capital semilla durante la etapa de seguimiento que se ha realizado por parte de los pasantes universitarios (asesores asignados) es que el grado de escolaridad de los

participantes incide en gran medida para el éxito del desarrollo del perfil productivo, dado que es responsabilidad de los mismos el desarrollo del plan de negocio.

Este es un indicador de insumo y pretende realizar la medición del grado de escolaridad con el fin de orientar la estrategia pedagógica adecuada, preparar las herramientas didácticas y orientar las sesiones de capacitación técnica y el proceso de seguimiento al desarrollo de las propuestas de negocio de acuerdo a las necesidades especiales de los participantes.

La información necesaria para la medición de éste indicador debe realizarse durante la etapa de socialización del programa, y consignado en la plantilla de evaluación de la socialización, con el fin de contar con los datos necesarios antes del inicio del proceso de capacitación técnica.

No se encontró a la fecha registro de esta información por lo que debe ser incluida en la evaluación de las futuras versiones del programa Capital Semilla.

Las categorías propuestas para evaluar son:

- Primaria
- Secundaria
- Formación técnica complementaria

Esta información puede ser complementada con el grado de escolaridad específico (numerado de 1 a 12) con el fin de tener un promedio general y ofrecer una base para la interpretación complementaria.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

Grado escolaridad participantes(%)

$$= \left(\frac{\text{No. Personas por grado escolaridad (categoria)}}{\text{No. de personas evaluadas}} \right) * 100$$

$$\text{Grado escolaridad participantes(}\%) = \left(\frac{\sum \text{Grado escolaridad}}{\text{No. de personas evaluadas}} \right) * 100$$

Teniendo en cuenta que éste es un indicador de insumo la meta establecida es meramente de referencia, sin embargo con la información que se recolecte en futuras ejecuciones del programa se podrá establecer un mínimo deseado en función de los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

Tabla 12. Resumen de indicador grado escolaridad.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
6	Grado de escolaridad de los participantes - COMUNA	Formula:	Sumatoria de personas por nivel de escolaridad Vs Número de personas evaluadas
		Objetivo:	Medir porcentualmente el grado de escolaridad de la población que participa en el programa
		Meta:	75%
		Fuente:	Plantilla de evaluación socializaciones
		Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Anual

Fuente: autor del proyecto.

6.3.6. Dominio de ofimática.

La experiencia del programa capital semilla durante la etapa de seguimiento que se ha realizado por parte de los pasantes universitarios (asesores asignados) es que el dominio en las herramientas de ofimática por parte de los participantes incide en gran medida para el éxito del desarrollo del perfil productivo, teniendo en cuenta que el programa exige el análisis y la

presentación de información en formatos de presentación estándar con el fin de que pueda ser procesada en la herramienta de evaluación financiera con que cuenta el programa Capital Semilla.

Este es un indicador de insumo que permite tener presente las posibles dificultades técnicas y preparar herramientas de apoyo en este aspecto o asignar asesorías complementarias en caso de ser necesario.

La evaluación de este indicador se propone realizar por medio de medición subjetiva o autoevaluación en las competencias del uso de herramientas de ofimática que se requieren, sin embargo su expresión numérica facilita la interpretación de la situación que se presente.

La evaluación se propone la evaluación para las siguientes herramientas:

- Manejo de internet y búsquedas básicas
- Uso de correo electrónico
- Dominio de editor de documento de texto (Word o similares)
- Dominio de hojas de cálculo electrónico (Excel o similares)

La medición de éste parámetro debe realizarse durante la etapa de socialización del programa, y consignado en la plantilla de evaluación de la socialización, con el fin de contar con los datos necesarios antes del inicio del proceso de capacitación técnica.

No se encontró a la ficha registro de esta información por lo que debe ser incluida en la evaluación de las futuras versiones del programa Capital Semilla.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Dominio ofimática}(\%) = \left(\frac{\sum \text{Calificaciones herramienta ofimática}}{\text{No. de personas evaluadas}} \right) * 100$$

Teniendo en cuenta que éste es un indicador de insumo la meta establecida es meramente de referencia, sin embargo con la información que se recolecte en futuras ejecuciones del programa se podrá establecer un mínimo deseado en función de los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

Tabla 13. Resumen de indicador manejo ofimática.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
7	Dominio herramientas de ofimática	Formula:	Sumatoria de calificaciones por herramienta Vs Número de personas evaluadas
		Objetivo:	Estimar porcentualmente el grado de conocimiento subjetivo de las herramientas ofimáticas básicas por parte de los participantes del programa.
		Meta:	75%
		Fuente:	Registro de capacitaciones
		Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Anual

Fuente: autor del proyecto.

6.3.7. Cobertura de conceptos básicos requeridos.

Este indicador permite ejercer un control a la entidad o responsables de impartir las jornadas de capacitación y permite realizar un seguimiento a la estructura pedagógica y logística planteada para esta etapa del programa. Es recomendable que la evaluación sea realizada por los pasantes universitarios o profesionales de apoyo del programa Capital Semilla, teniendo en cuenta que son ellos los encargados del acompañamiento durante la etapa del perfil productivo y deberán complementar y verificar la aplicación de los conceptos impartidos durante esta etapa.

Se recomienda el seguimiento semanal de este aspecto, con el fin de implementar los correctivos necesarios durante el desarrollo de la etapa.

Es de gran importancia el resultado de este indicador sea 100%, teniendo en cuenta que en esta etapa se imparten las bases para el desarrollo del perfil productivo de los proyectos.

No se encontró a la fecha registro de la información relacionada con el alcance real de cada una de las jornadas de capacitación por lo que este dato debe ser incluido en la evaluación de las futuras versiones del programa Capital Semilla.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

Cobertura conceptos básicos cubierto(%)

$$= \left(\frac{\text{No. de conceptos cubiertos}}{\text{No. de conceptos establecidos en programa}} \right) * 100$$

Tabla 14. Resumen de indicador cobertura conceptos básicos.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
8	Procentaje de cobertura de conceptos básicos requeridos	Formula:	Número de conceptos básicos cubiertos Vs Conceptos básicos establecidos en el programa
		Objetivo:	Medir el número de conceptos básicos cubiertos en el proceso de capacitación técnica con relación al programa establecido y las
		Meta:	100%
		Fuente:	Registro de capacitaciones
		Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanal

Fuente: autor del proyecto.

En el desarrollo del programa Capital Semilla durante el periodo de 2012, se tomó cuenta de la asistencia a las jornadas de capacitación por medio de plantillas de asistencia, el resumen de las

asistencias se extrae del informe de avance del convenio 032 de 2012 celebrado entre el IMEBU y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias; sin embargo no se tuvo acceso información de soporte que permitiera evaluar este indicador para el periodo de 2012.

Tabla 15. Registro asistencia a capacitaciones.

Comunas y corregimientos	No personas	Hombres	Mujeres
CAPACITACIÓN No. 1	32	11	21
CAPACITACIÓN No. 2	42	12	30
CAPACITACIÓN No. 3	67	28	39
CAPACITACIÓN No. 4	34	2	32
CAPACITACIÓN No. 5	15	6	9
CAPACITACIÓN No. 6	52	21	31
CAPACITACIÓN No. 7	48	22	26
CAPACITACIÓN No. 8	38	15	23
CAPACITACIÓN No. 9	44	21	23
CAPACITACIÓN No. 10	29	16	13
CAPACITACIÓN No. 11	50	24	26
CAPACITACIÓN No. 12	66	28	38
CAPACITACIÓN No. 13	87	33	54
CAPACITACIÓN No. 14	51	26	25
TOTAL	655	265	390

Fuente: segundo informe convenio 032 de 2012.

6.3.8. Tiempo de dedicación por concepto básico.

Este indicador permite ejercer un control a la entidad o responsables de impartir las jornadas de capacitación y permite realizar un seguimiento a la estructura pedagógica y relacionar la información con la eficacia del proceso de capacitación, representado en la evaluación de la etapa y los resultados en el proceso de perfil productivo.

Es recomendable que la evaluación sea realizada por los asesores encargados del acompañamiento durante la etapa del perfil productivo, teniendo en cuenta que éstos deberán complementar y verificar la aplicación de los conceptos impartidos durante esta etapa.

Es de importancia el resultado de este indicador teniendo en cuenta que en esta etapa se imparten las bases para el desarrollo del perfil productivo de los proyectos y puede arrojar resultados que permitan fundamentar estrategias la etapa de capacitación.

No se encontró a la fecha registro de la información relacionada con el alcance real de cada una de las jornadas de capacitación por lo que este dato debe ser incluido en la evaluación de las futuras versiones del programa Capital Semilla.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\textit{T tiempo dedicación por concepto}(\%) = \left(\frac{\textit{No. horas por impartidas por concepto}}{\textit{No. horas programadas por concepto}} \right) * 100$$

Tabla 16. Resumen indicador dedicación por contenido.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
9	Tiempo de dedicación por conceptos básicos	Formula:	Horas dedicada por concepto básico Vs Horas programadas
		Objetivo:	Medir el tiempo necesario de capacitación por concepto básico para lograr una calificación mínima del 75%
		Meta:	100%
		Fuente:	Registro de capacitaciones
		Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanal

Fuente: autor del proyecto.

El indicador propuesto es de proceso, permite medir la eficacia de la programación de capacitación y establecer referentes para la evaluación de la estrategia pedagógica empleada.

6.3.9. Promedio ponderado evaluación capacitación técnica.

Este indicador se propone teniendo en cuenta la importancia de medir la efectividad de la etapa de la capacitación técnica, teniendo en cuenta que entre mejor sea la comprensión de los conceptos se facilitará el desarrollo de documento de perfil productivo.

El indicador pretende evaluar el grado de comprensión en los participantes de la capacitación técnica de los conceptos básicos que le permitirán desarrollar una propuesta de negocio que cumpla con las características que evalúa el comité del IMEBU para que sea preseleccionado para el apalancamiento financiero, algunos de estos criterios son:

- Viabilidad técnica, operativa y medición del riesgo del plan de negocio
- Viabilidad financiera, valor presente neto, tasa interna de retorno, relación costo beneficio, costo anual equivalente.
- Viabilidad jurídica

- Empresa asociativa
- Desarrollo sostenible

Este indicador se soporta sobre una evaluación sencilla tipo selección múltiple sobre los temas abarcados durante las sesiones de la capacitación técnica, el objetivo mínimo es alcanzar el 75% de la calificación máxima, siendo deseables mayores valores en el resultado promedio general.

No se encontraron registros pormenorizados de los resultados de la evaluación, es importante que como política se establezca el archivo y soporte de este proceso de evaluación.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Promedio ponderado evaluación capacitación}(\%) = \left(\frac{\sum \text{Calificaciones evaluación}}{\text{No. de personas evaluadas}} \right) * 100$$

Tabla 17. Resumen indicador promedio evaluación.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
10	Promedio ponderado de la evaluación	Formula:	Sumatoria de calificaciones Vs Número de personas evaluadas
		Objetivo:	Medir la efectividad de la estrategia pedagógica de la capacitación técnica y establecer los puntos por reforzar durante el acompañamiento.
		Meta:	75%
		Fuente:	Registro de capacitaciones
		Responsable de Medición:	Organizaciones Solidarias
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo - Asesor
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Anual

Fuente: autor del proyecto.

6.3.10. Porcentaje de inasistencia.

Este indicador permite realizar el seguimiento al grado de inasistencia a las sesiones de acompañamiento por parte de los participantes de la etapa de perfil productivo.

Los lineamientos del programa señalan que todos los participantes no podrán tener un número de inasistencias mayor a tres (3) sesiones, es decir, el porcentaje aceptable de este indicador es relativamente bajo comparado con los demás, sin embargo este indicador por sí solo no aporta mayor información que permita detectar las causas de la deserción, por lo que para su adecuada interpretación debe ser complementado con el registro y seguimiento de las causas de la inasistencia para que pueda aportar información valiosa.

Este indicador es a su vez de proceso, teniendo en cuenta que permite el seguimiento al desarrollo de la fase y de resultado, dado que refleja el éxito en las estrategias de socialización, capacitación y apoyos adicionales ofrecidos a los participantes.

El responsable directo del seguimiento durante esta etapa es el asesor asignado (pasante universitario) y la principal herramienta de seguimiento la constituye el acta de seguimiento a las iniciativas entregadas a cada asesor.

El acta de seguimiento es el documento que soporta la asistencia, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y los resultados u observaciones al desarrollo de las iniciativas asignadas.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Inasistencias}(\%) = \left(\frac{\sum \text{Inasistencias totales}}{\text{No. de sesiones totales}} \right) * 100$$

Este indicador se evalúa para la totalidad de los programas que participan en el proceso de perfil productivo, la meta ideal para este indicador es 0%

Tabla 18.Resumen indicador porcentaje asistencia.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
11	Porcentaje de inasistencia - ACOMPAÑAMIENTO	Formula:	Asistencia a proceso de seguimiento
		Objetivo:	Medir el porcentaje de asistencia general durante el acompañamiento en el proceso de elaboración Perfil Productivo con el fin de comparar con los resultados obtenidos en este proceso.
		Meta:	100%
		Fuente:	Actas de acompañamiento
		Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanalmente

Fuente: autor del proyecto.

Figura 13. Imagen formato de seguimiento programa Capital Semilla.


PROGRAMA CAPITAL SEMILLA - INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA "IMEBU"
 UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.
 SEGUIMIENTOS A INICIATIVAS ENTREGADAS A ASESORES - GRUPOS PRE & COOPERATIVOS 2013
 IDENTIFICACION DEL PERFIL PRODUCTIVO

PASANTE RESPONSABLES: Fanny Tatiana Santana Amaya

ASESOR: _____

NOMBRE DEL PROYECTO: Reciclar - Coomulresor

LIDER: Carmen Cecilia Carreño CONTACTO: 316 7797759



Nº REUNION	OBSERVACIONES	FIRMA
	hizo entrega de las encuestas ya operadas y tabuladas Compromiso: estar al día con el plan de negocio hasta el estudio técnico	<i>Carmen Cecilia Carreño</i>
	hizo entrega de los avances para se comprometo a organizatos y tenerlo listo hasta el estudio técnico	<i>Carmen Cecilia Carreño</i>
	Asistió a la reunión "organizacional y legal"	<i>Carmen Cecilia Carreño</i>
	ASISTIERON A LA FIRMA DEL ACTA DE CONSTITUCION.	<i>Carmen Cecilia Carreño</i>

6.3.11. Causa de inasistencia.

El objetivo de este indicador es determinar y realizar seguimiento a las causas de inasistencias que manifiestan los participantes del programa, esta información resulta útil para establecer correctivos a las situaciones que ocasionan las inasistencias de los participantes.

Este indicador es a su vez de proceso, teniendo en cuenta que permite el seguimiento al desarrollo de la fase y de resultado, dado que refleja el éxito en las estrategias de socialización, apoyos adicionales ofrecidos a los participantes y compromiso de los participantes.

El responsable directo del seguimiento durante esta etapa es el asesor asignado (pasante universitario) y la principal herramienta de seguimiento la constituye el acta de seguimiento a las iniciativas entregadas a cada asesor.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\text{Causa de inasistencia}(\%) = \left(\frac{\text{No. de inasistencias} - \text{Categoría}}{\text{No. de inasistencias registradas}} \right) * 100$$

Para la evaluación de este indicador se proponen dos categorías teniendo en cuenta los hallazgos en los formatos de seguimiento para el periodo de 2012, estas son:

- Dificultad de desplazamiento
- No cumplimiento de compromiso de entrega parcial

Pueden ser propuestas nuevas categorías de acuerdo a los hallazgos en cada ejecución del programa, se proponen y miden estas dos considerando la información disponible.

Tabla 19. Resumen indicador causa inasistencia.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
12	Causa de inasistencia	Formula:	Causa de inasistencia Vs Número de inasistencias totales
		Objetivo:	Medir las causas de inasistencia a las sesiones de acompañamiento
		Meta:	100%
		Fuente:	Actas de acompañamiento
		Responsable de	
		Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
		Responsable de	
		Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
Unidad de medida:	Porcentaje		
Periodicidad:	Semanalmente		

Fuente: autor del proyecto.

Este indicador de proceso refleja la distribución de causas y permite priorizar las estrategias de acuerdo a los resultados.

La meta para este indicador se recomienda establecer dividiendo el 100% (la totalidad) sobre el número de categorías consideradas, para este caso la meta correspondería al 50%

6.3.12. Porcentaje de incumplimiento de entregas parciales.

El objetivo de este indicador es determinar y realizar seguimiento al porcentaje de incumplimiento de las entregas parciales incluyendo en esta categoría la falta de entregas y las entregas incompletas, esta información resulta útil para establecer correctivos a las situaciones que ocasionan los incumplimientos ofreciendo apoyo para superar los inconvenientes encontrados.

Este indicador es a su vez de proceso, teniendo en cuenta que permite el seguimiento al desarrollo de la fase y de resultado, dado que refleja el éxito en las estrategias de socialización, apoyos adicionales ofrecidos a los participantes y compromiso de los participantes.

El responsable directo del seguimiento durante esta etapa es el asesor asignado (pasante universitario) y la principal herramienta de seguimiento la constituye el acta de seguimiento a las iniciativas entregadas a cada asesor.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

Porcentaje de incumplimiento entregas parciales(%)

$$= \left(\frac{\text{No. de incumplimiento entregas parciales}}{\text{No. total de entregas parciales}} \right) * 100$$

Tabla 20. Resumen indicador porcentaje incumplimiento entregas.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
13	Porcentaje de incumplimiento de entregas parciales	Formula:	Asistencia a proceso de seguimiento
		Objetivo:	Medir el grado de cumplimiento de con los compromisos adquiridos durante el acompañamiento
		Meta:	100%
		Fuente:	Actas de acompañamiento
		Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanalmente

Fuente: autor del proyecto

6.3.13. Causa de incumplimiento de entregas parciales.

Una de los compromisos es el desarrollo de trabajos parciales, la intención es medir la incidencia de las causas de los incumplimientos de entregas parciales. Este indicador permite establecer la incidencia de las causas de incumplimiento y soportar estrategias que minimicen el resultado del indicador de porcentaje de incumplimiento de entregas parciales.

Este indicador es a su vez de proceso, teniendo en cuenta que permite el seguimiento al desarrollo de la fase y de resultado, dado que refleja el éxito en las estrategias de socialización, apoyos adicionales ofrecidos a los participantes y compromiso de los participantes.

El responsable directo del seguimiento durante esta etapa es el asesor asignado (pasante universitario) y la principal herramienta de seguimiento la constituye el acta de seguimiento a las iniciativas entregadas a cada asesor.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

Causa de incumplimiento entregas parciales(%)

$$= \left(\frac{\text{No. de incumplimiento} - \text{CAUSA}}{\text{No. de incumplimiento entregas parciales}} \right) * 100$$

Para la evaluación de este indicador se proponen dos categorías teniendo en cuenta los hallazgos en los formatos de seguimiento para el periodo de 2012, estas son:

- Falta de información disponible
- Dificultad con herramientas de ofimática
- Falta de tiempo disponible para realizar la actividad

Pueden ser propuestas nuevas categorías de acuerdo a los hallazgos en cada ejecución del programa, se proponen y miden estas dos considerando la información disponible.

Tabla 21. Resumen indicador causa incumplimiento entregas.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
14	Causas de incumplimiento de entregas	Formula:	Causa de incumplimiento Vs Número de incumplimientos totales
		Objetivo:	Medir las causas del incumplimiento de los compromisos con el fin de alimentar futuras estrategias
		Meta:	100%
		Fuente:	Actas de acompañamiento
		Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Semanalmente

Fuente: autor del proyecto.

Este indicador de proceso refleja la distribución de causas y permite priorizar las estrategias de acuerdo a los resultados.

La meta para este indicador se recomienda establecer dividiendo el 100% (la totalidad) sobre el número de categorías consideradas, para este caso la meta correspondería al 33.3%

6.3.14. Plan de negocios finalizado.

La intención es medir la relación entre los planes de negocios finalizados y evaluados por el IMEBU para su apalancamiento con relación a las ideas de negocio inscritas al inicio del programa Capital Semilla.

Este indicador es de resultado y permite desde una perspectiva global, evaluar el éxito del proceso de socialización, capacitación y acompañamiento en la elaboración del plan de negocios. El IMEBU cuenta con un número limitado de proyectos a beneficiar, sin embargo, teniendo en cuenta que la misión del IMEBU se encuentra relacionada con favorecer las condiciones de vida de la población, este indicador puede reflejar el éxito del programa en general.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

Porcentaje de plan de negocios finalizado (%)

$$= \left(\frac{\text{No. de planes de negocio evaluado}}{\text{No. de planes de negocio inscrito}} \right) * 100$$

Tabla 22. Resumen indicador porcentaje plan de negocios viable.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
15	Plan de negocios finalizado	Formula:	Plan de negocios evaluado Vs Número de planes de negocio inscritos
		Objetivo:	Medir el porcentaje de plan de negocios técnica y financieramente viable con el fin de retroalimentar esta información en futuras socializaciones
		Meta:	50%
		Fuente:	Informe comité evaluador IMEBU - Organizaciones Solidarias
		Responsable de	
		Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
		Responsable de	
		Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
Unidad de medida:	Porcentaje		
Periodicidad:	Anual		

Fuente: autor del proyecto.

La meta ideal para este indicador es el 100% sin embargo el establecimiento de una meta razonable para este indicador depende de las políticas del programa, como referencia para la medición inicial se toma un referente del 75%.

Como fuente para la información de este medidor e toma el reporte del convenio 032 de 2012 y los formatos de directorio de proyectos inscritos para el programa Capital Semilla durante su ejecución del periodo 2012

6.3.15. Plan de negocios formalizado.

La intención de este indicador es medir la relación entre los planes de negocios finalizados y técnicamente viables y aquellas precoperativas o cooperativas que son formalizadas.

Este indicador es de resultado y permite desde una perspectiva global, evaluar el compromiso de los participantes con la formalidad. El IMEBU cuenta con un número limitado de proyectos a

beneficiar, sin embargo, por tanto una recuperativa o cooperativa formalizada no es garantía de recibir el beneficio económico, sin embargo este es un requisito para ser beneficiario.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

Porcentaje de plan de negocios viable formalizado(%)

$$= \left(\frac{\text{No. de planes de negocio formalizado}}{\text{No. de planes de negocio viable}} \right) * 100$$

Tabla 23. Resumen indicador porcentaje plan de negocios viables formalizados.

No.	INDICADOR	ESTRUCTURA DEL INDICADOR	
16	Porcentaje de plan de negocios viable formalizado	Formula:	Número de plan de negocios formalizados Vs Número de planes de negocio viable.
		Objetivo:	Medir el porcentaje de plan de negocios técnica y financieramente viable que se formalizan ante Cámara de Comercio
		Meta:	100%
		Fuente:	Informe comité evaluador IMEBU - Organizaciones Solidarias
		Responsable de Medición:	Pasantes universitarios (asesor asignado)
		Responsable de Resultados:	Profesional de apoyo Capital Semilla
		Unidad de medida:	Porcentaje
		Periodicidad:	Anual

Fuente: autor del proyecto.

Figura 14. Imagen formato directorio de grupos asociativos inscritos.

INFORMACIÓN DEL EMPRENDEDOR (LÍDER DEL PLAN DE NEGOCIOS)

1	Nombres y Apellidos	Hoover Colo Agudelo
	Doc. Identidad	91.296.173
	Correo Electrónico:	lwanasbag5@gmail.com.
	Dirección y barrio.	Calle 27 # 12-03 Lagos 1
Teléfonos:		6390339 - 3152237700

Tipo de población: abierta

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

Título del proyecto:

Diseño producción comercialización de calzado infantil, dama, caballero manequinera con insumos de altos estándares agradables al medio ambiente

Lugar de ejecución:

Calle 47 # 10^occi - 119 Campohermoso

Producto (bienes o servicios) que ofrece:

Comercialización de calzado y manufacturas en cuero y sintético

Breve descripción del proyecto:

Totalmente para las microempresas en maguani. Formalizar una comercializadora de calzado integrando las microempresas para facilitar la producción de las empresas vinculadas para combatir la cadena de intermediarios en la comercialización.

INFORMACIÓN DE LOS OTROS INTEGRANTES DEL PROYECTO:

2	Nombres y Apellidos	José Olinto Gelbes Rincon. ✓
	Doc. Identidad	91.477.935
	Correo Electrónico:	calzadoletyd@hotmail.com.
	Dirección y barrio.	Calle 17 # 29-93 Santa Cruz
Teléfonos:		6901217 - 3164186778

Tabla 24.Proyectos viables financieramente periodo 2012.

No	Nombre precooperativa	Valor del proyecto	Número de la convocatoria	Convocatoria
1	ACCESORIOS SÓLO PARA ELLAS	15.000.000	ICS-1202 MADRES CABEZA DE FAMILIA	MADRES CABEZA DE FAMILIA
2	AMATISTA ACCESORIOS	7.575.500	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
3	CALZADO KABU	21.900.000	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
4	CHELIN DIGITAL	10.385.000	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
5	CHOCOLLATE CASERO EL BIRUNGO	6.601.500	ICS-1202 MADRES CABEZA DE FAMILIA	MADRES CABEZA DE FAMILIA
6	COLOMBIA B2B	20.000.000	ICS- 1204 TICS	TICS
7	CREACIONES MAYIS	20.000.000	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
8	PUBLIASCENSORES	13.828.899	ICS- 1204 TICS	TICS
9	FABRI JOYAS RUBY	19.387.113	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
10	FAIR PLAY	20.000.000	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
11	INTERNET Y PAPELERIA LOS EMPRENDEDORES	13.402.700	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
12	METALICAS Y MONTAJES DE SANTANDER	20.000.000	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
13	DE TRABAJADORES INVIDENTES	4.500.000	ICS – 1203 PERSONAS EN CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD	DISCAPACITADOS

14	TALLER MANUALIDADES AMOR AL ARTE	Y 8.853.483	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
15	DEMALU	6.720.000	ICS- 1205 ABIERTA	ABIERTA
16	TIENDA DE ACCESORIOS DEPORTIVOS ARTE BARRISTA	18.500.000	ICS – 1201 JÓVENES	JÓVENES

Fuente: Informe final de actividades convenio 032 de 2012.

6.4. Ficha técnica de indicadores de gestión

La ficha técnica de los indicadores de gestión se divide en cinco segmentos principales que buscan facilitar el proceso de interpretación de la información que se consigna en la misma.

6.4.1 Información de identificación.

Consigna la información correspondiente al nombre del indicador, el proceso y la etapa a la que pertenece y el objetivo principal del proceso.

6.4.2 Responsables de la información.

En este segmento se consigna la información de los responsables de la información que se toma como insumo para el soporte de los indicadores.

6.4.3 Caracterización.

En este segmento se consigna el objetivo del indicador y el tipo de indicador propuesto.




6.4.4 Medición.

En este segmento se consigna la información correspondiente a la descripción de numeradores y denominadores para el cálculo de los indicadores, la frecuencia de recolección y revisión de información, la fuente de datos y la escala de la medición.

6.4.5 Gráfico.

La ficha ha sido diseñada para que permita la comparación secuencial de las metas y resultados obtenidos para varios periodos de medición, en este segmento se puede consignar de igual forma información útil como es la justificación de la meta, o la referencia documental si es el caso, la interpretación de resultados y las acciones de mejora por cada periodo. Esta información es competencia del responsable de analizar la información, dato que se consigna en el segmento B de la ficha técnica.




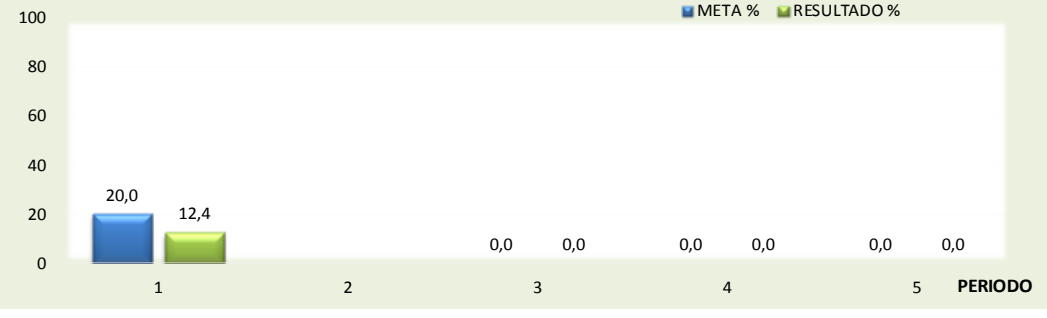
Figura 15. Ficha técnica de indicadores.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR			CODIGO	Ind.1_V0		
	NOMBRE DE PROCESO		ETAPA				
	OBJETIVO DE PROCESO						
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	ÁREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN						
	RESPONSABLE CALCULAR						
	RESPONSABLE ANALIZAR						
	USUARIOS						
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION						
	TIPO DE INDICADOR						
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR					
		DENOMINADOR					
	FRECUENCIA RECOLECCION			FRECUENCIA REVISIÓN			
	FUENTE DE DATOS				ESCALA		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	100,0		100	100	100,0		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		

Fuente: autor del proyecto.



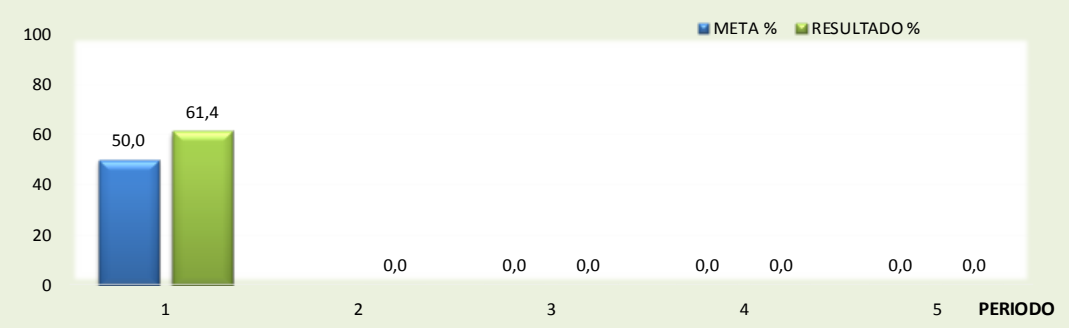
6.5. Evaluación de indicadores para periodo 2012

6.5.1. Porcentaje de personas socializadas.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Personas socializadas		CODIGO	Ind.1_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	socialización	ETAPA	Socialización			
	OBJETIVO DE PROCESO	Socializar ampliamente el programa enfocando a la población objetivo, para incrementar la participación en cada convocatoria del programa.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Coordinadora Capital Semilla					
	RESPONSABLE CALCULAR	Profesional de apoyo - Capital Semilla					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Coordinadora Capital Semilla					
	USUARIOS	Dirección general					
C. CARACTERIZACIÓN							
	OBJETIVO / DESCRIPCIÓN	Medir la cobertura de la socialización con relación a la población objetivo.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICIÓN							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Número de personas que asisten a la socialización				
		DENOMINADOR	Número de personas de la población objetivo				
	FRECUENCIA RECOLECCIÓN	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Anual			
	FUENTE DE DATOS	Plantilla de asistencia a socialización - DANE			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	20,0	Capacidad de atención al público.	559	4500	12,4		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		


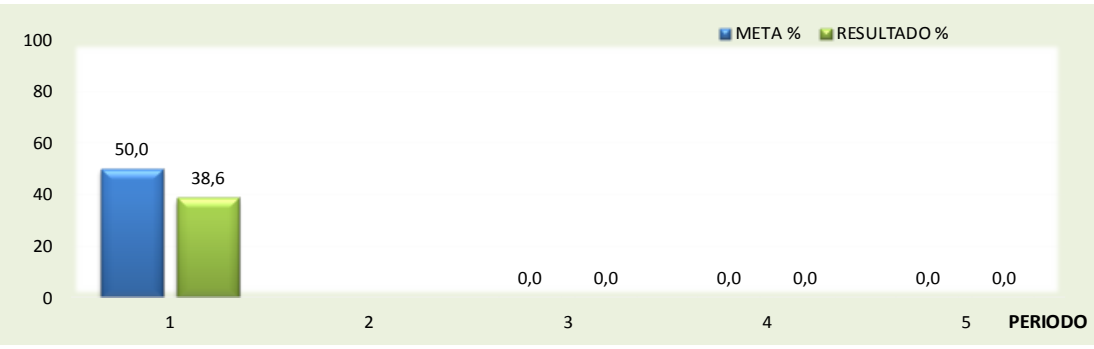
Fuente: autor del proyecto.

6.5.2. Porcentaje de personas socializadas género masculino – COMUNA.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Porcentaje de personas socializadas genero masculino	CODIGO	Ind.2_V0			
	NOMBRE DE PROCESO	socialización	ETAPA	Socialización			
	OBJETIVO DE PROCESO	Socializar ampliamente el programa enfocando a la población objetivo, para incrementar la participación en cada convocatoria del programa.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Profesional de apoyo - Capital Semilla					
	RESPONSABLE CALCULAR	Plantilla de asistencia socializaciones					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo - Capital Semilla					
	USUARIOS	Dirección general					
C. CARACTERIZACIÓN							
	OBJETIVO / DESCRIPCIÓN	Medir el grado de participación por genero por cada comuna para conocer la distribución de participación y soportar estrategias del programa enfocadas por genero.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de impacto					
D. MEDICIÓN							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Personas socializadas de genero masculino				
		DENOMINADOR	Número total de personas socializadas				
	FRECUENCIA RECOLECCIÓN	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Anual			
	FUENTE DE DATOS	Plantilla de asistencia a socialización - DANE		ESCALA	Porcentaje		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	50,0	Igualdad de genero	343	559	61,4	Cultura patriarcal	
2013			0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







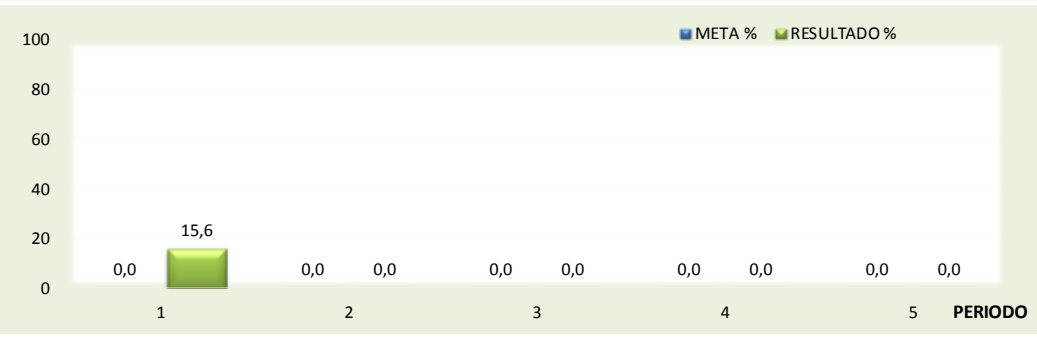
Fuente: autor del proyecto.

6.5.3. Porcentaje de personas socializadas género femenino – COMUNA.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Porcentaje de personas socializadas genero femenino	CODIGO	Ind.3_V0			
	NOMBRE DE PROCESO	socialización	ETAPA	Socialización			
	OBJETIVO DE PROCESO	Socializar ampliamente el programa enfocando a la población objetivo, para incrementar la participación en cada convocatoria del programa.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Profesional de apoyo - Capital Semilla					
	RESPONSABLE CALCULAR	Plantilla de asistencia socializaciones					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo - Capital Semilla					
	USUARIOS	Dirección general					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir el grado de participación por genero por cada comuna para conocer la distribución de participación y soportar estrategias del programa enfocadas por genero.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de impacto					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Personas socializadas de genero femenino				
		DENOMINADOR	Número total de personas socializadas				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Anual			
	FUENTE DE DATOS	Plantilla de asistencia a socializacion - DANE	ESCALA	Porcentaje			
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	50,0	Igualdad de genero	216	559	38,6	Cultura patriarcal	
2013							
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







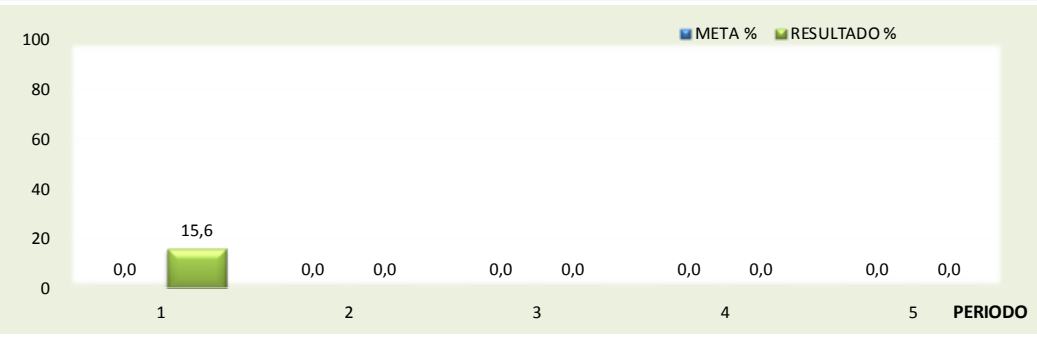
Fuente: autor del proyecto.

6.5.4. Porcentaje de asistencia – ACOMPAÑAMIENTO.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Porcentaje de inasistencia		CODIGO	Ind.11_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Perfil productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir el porcentaje de inasistencia general durante el acompañamiento en el proceso de elaboración de Perfil Productivo con el fin de comparar con los resultados obtenidos en este proceso.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de proceso / Indicador de resultado					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Sesiones totales				
		DENOMINADOR	Inasistencias registradas				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Mensual			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento		ESCALA	Porcentaje		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	0,0	Ideal	10	64	15,6		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







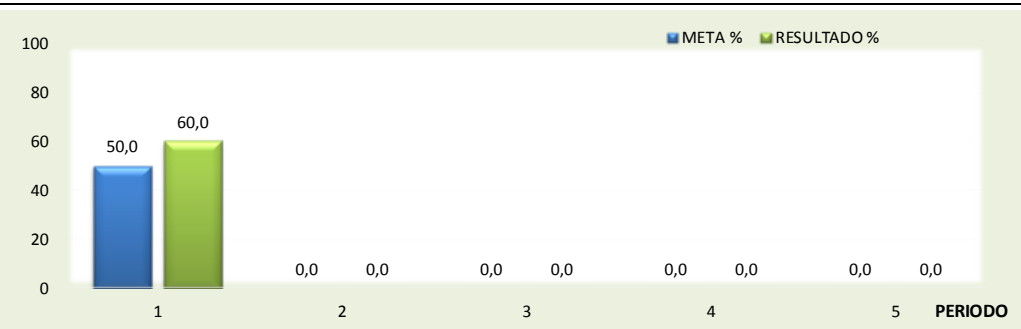
Fuente: autor del proyecto.

6.5.5. Porcentaje de inasistencia.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Porcentaje de inasistencia		CODIGO	Ind.11_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Perfil productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir el porcentaje de inasistencia general durante el acompañamiento en el proceso de elaboración de Perfil Productivo con el fin de comparar con los resultados obtenidos en este proceso.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de proceso / Indicador de resultado					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Sesiones totales				
		DENOMINADOR	Inasistencias registradas				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Mensual			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento		ESCALA	Porcentaje		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	0,0	Ideal	10	64	15,6		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







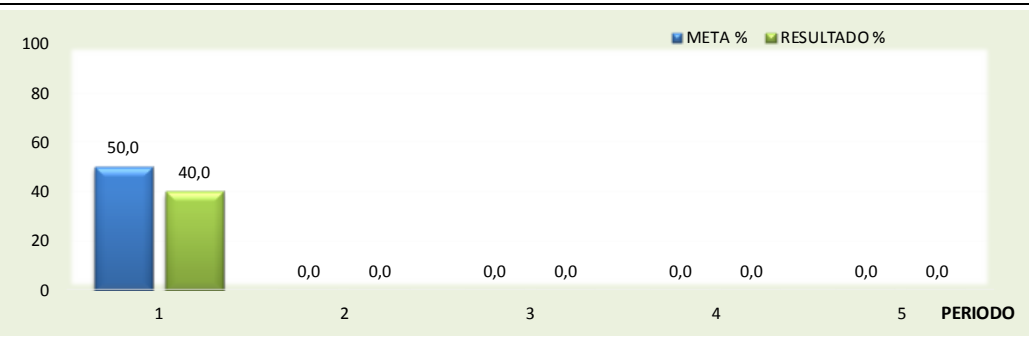
Fuente: autor del proyecto.

6.5.6. Causa de inasistencia – DESPLAZAMIENTO.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Causa de inasistencia - DESPLAZAMIENTO	CODIGO	Ind.12_V0			
	NOMBRE DE PROCESO	Perfil productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantés universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantés universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACIÓN							
	OBJETIVO / DESCRIPCIÓN	Medir las causas de inasistencia a las secciones de acompañamiento					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de proceso					
D. MEDICIÓN							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Inasistencias justificadas en problemas de desplazamiento				
		DENOMINADOR	Inasistencias registradas				
	FRECUENCIA RECOLECCIÓN	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	50,0	Promedio por causa	6	10	60,0		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







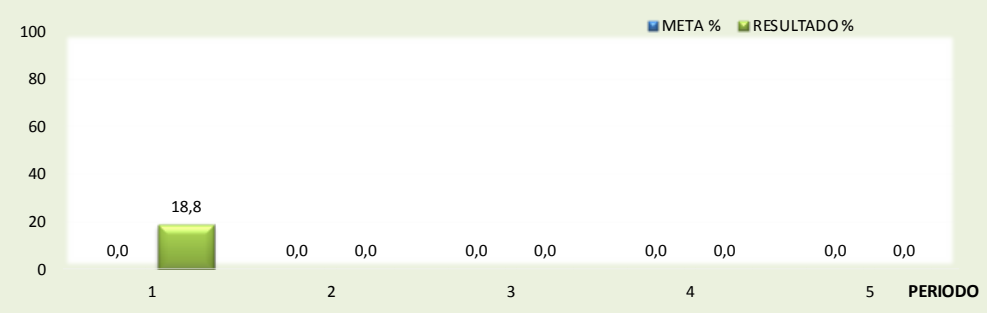
Fuente: autor del proyecto.

6.5.7. Causa de inasistencia – NO CUMPLIMIENTO ENTREGAS PARCIALES.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Causa de inasistencia - NO CUMPLIMIENTO ENTREGAS PARCIALES		CODIGO	Ind.12_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Perfil productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir las causas de inasistencia a las secciones de acompañamiento					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de proceso					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Inasistencias justificadas en problemas no cumplimiento de compromisos				
		DENOMINADOR	Inasistencias registradas				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	50,0	Promedio por causa	4	10	40,0		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		

Fuente: autor del proyecto.

6.5.8. Incumplimiento entregas parciales.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Incumplimiento entregas parciales		CODIGO	Ind.13_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Peril productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir el grado de cumplimiento de con los compromisos adquiridos durante el acompañamiento.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de proceso					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero total de incumplimiento en entregas parciales				
		DENOMINADOR	Numero total de entregas parciales				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	0,0	Ideal	12	64	18,8		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







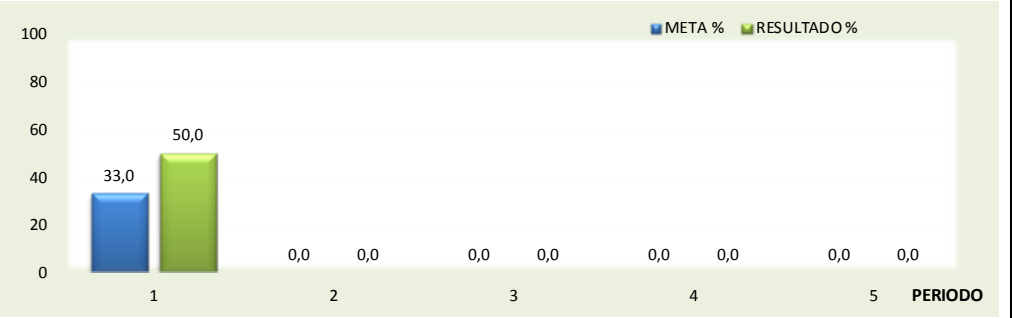
Fuente: autor del proyecto.

6.5.9. Causa de incumplimiento de entregas – FALTA DE INFORMACIÓN.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Causa de incumplimiento - Falta Información		CODIGO	Ind.14_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Peril productivo	ETAPA		Elaboración plan de negocio		
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir el grado de cumplimiento de con los compromisos adquiridos durante el acompañamiento					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero de incumplimiento por falta de información				
		DENOMINADOR	Numero total de incumplimiento en entregas parciales				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN		Semanal		
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	33,0	Promedio por causa	4	12	33,3	Falta de manejo de herramientas como internet para búsqueda de información	
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		

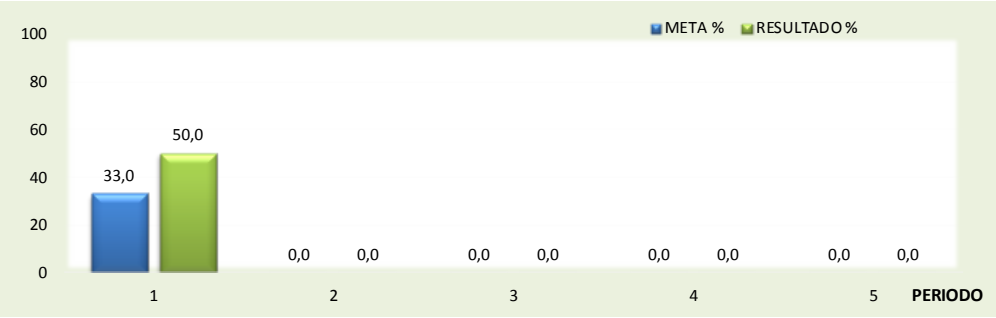
Fuente: autor del proyecto.

6.5.10. Causa de incumplimiento de entregas – USO DE OFIMATICA.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Causa de incumplimiento - Uso Ofimatica		CODIGO	Ind.14_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Peril productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantés universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantés universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir las causas del incumplimiento de los compromisos con el fin de alimentar futuras estrategias					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero de incumplimiento por falta de uso de herramientas de ofimatica				
		DENOMINADOR	Numero total de incumplimiento en entregas parciales				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento		ESCALA	Porcentaje		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	33,0	Promedio por causa	6	12	50,0	Falta de manejo de herramientas de ofimatica y/o acceso a computadores	
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







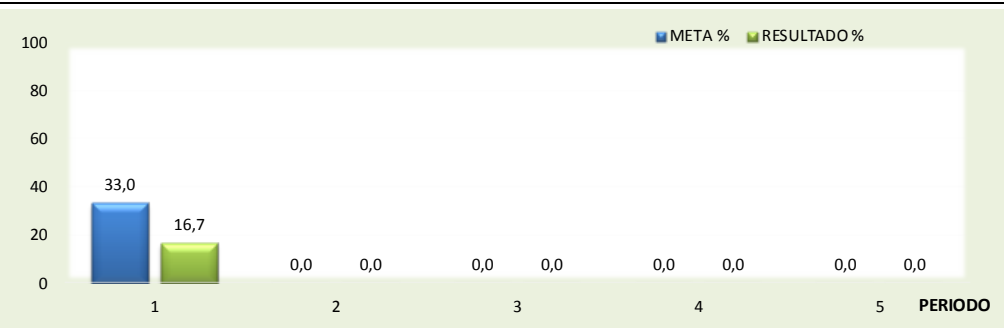
Fuente: autor del proyecto.

6.5.11. Causa de incumplimiento de entregas – USO OFIMATICA.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Causa de incumplimiento - Uso Ofimatica		CODIGO	Ind.14_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Peril productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantés universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantés universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACION							
	OBJETIVO / DESCRIPCION	Medir las causas del incumplimiento de los compromisos con el fin de alimentar futuras estrategias					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICION							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero de incumplimiento por falta de uso de herramientas de ofimatica				
		DENOMINADOR	Numero total de incumplimiento en entregas parciales				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	33,0	Promedio por causa	6	12	50,0	Falta de manejo de herramientas de ofimatica y/o acceso a computadores	
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







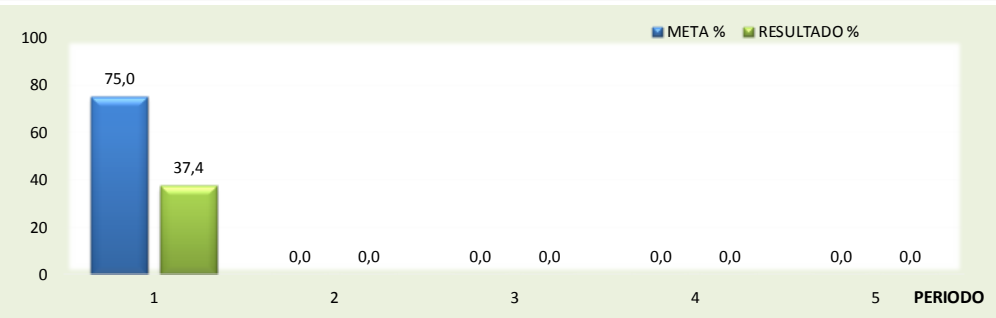
Fuente: autor del proyecto.

6.5.12. Causa de incumplimiento de entregas – FALTA DE TIEMPO.

 		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
FICHA TÉCNICA INDICADORES							
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Causa de incumplimiento - Falta de tiempo disponible		CODIGO	Ind.14_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Peril productivo	ETAPA		Elaboración plan de negocio		
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACIÓN							
	OBJETIVO / DESCRIPCIÓN	Medir las causas del incumplimiento de los compromisos con el fin de alimentar futuras estrategias					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICIÓN							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero de incumplimiento por falta de tiempo para adelantar la actividad				
		DENOMINADOR	Numero total de incumplimiento en entregas parciales				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento		ESCALA	Porcentaje		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	33,0	Promedio por causa	2	12	16,7	No existe dedicación exclusiva para adelantar los compromisos - Falta de compromiso	
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		







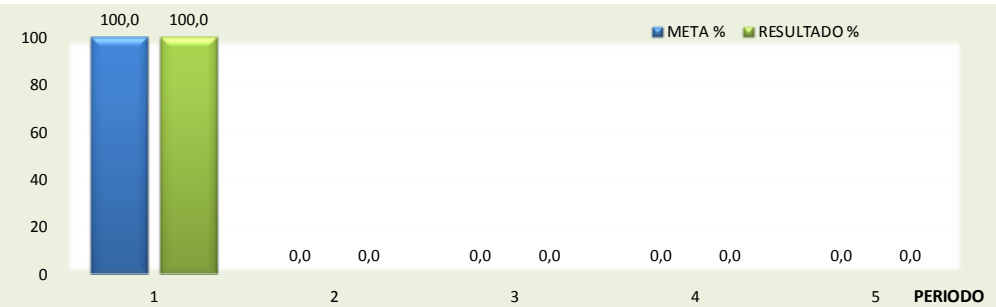
Fuente: autor del proyecto.

6.5.13. Planes de negocio finalizados.

		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
		FICHA TÉCNICA INDICADORES					
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Plan de negocios finalizado		CODIGO	Ind.15_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Peril productivo	ETAPA	Elaboración plan de negocio			
	OBJETIVO DE PROCESO	Realizar seguimiento a la elaboración del plan de negocio					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE CALCULAR	Pasantes universitarios (asesor asignado)					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACIÓN							
	OBJETIVO / DESCRIPCIÓN	Medir el porcentaje de plane de negocios finalizado con relación a las ideas de negocios inscritos.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICIÓN							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero de planes de negocio evaluados				
		DENOMINADOR	Número de ideas de negocios inscritas.				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Semanal			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento		ESCALA	Porcentaje		
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	75,0	Discrecional	46	123	37,4	No existe dedicación exclusiva para adelantar los compromisos - Falta de compromiso	
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		

Fuente: autor del proyecto.

6.5.14. Planes de negocio formalizados.

		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL Programa Capital Semilla					
		FICHA TÉCNICA INDICADORES					
A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN							
	NOMBRE DE INDICADOR	Plan de negocios formalizado		CODIGO	Ind.16_V0		
	NOMBRE DE PROCESO	Formalización	ETAPA	Formalización			
	OBJETIVO DE PROCESO	Formalizar la empresa ante la Cámara de Comercio municipal.					
B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN							
	AREAS O PROCESOS QUE ADMINISTRAN INFORMACIÓN	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	RESPONSABLE CALCULAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	RESPONSABLE ANALIZAR	Profesional de apoyo Capital Semilla					
	USUARIOS	Coordinadora Capital Semilla					
C. CARACTERIZACIÓN							
	OBJETIVO / DESCRIPCIÓN	Medir el porcentaje de plane de negocios tecnica y financieramente viables que se formalizan ante Cámara de Comercio.					
	TIPO DE INDICADOR	Indicador de resultado					
D. MEDICIÓN							
	FORMULA PARA CALCULAR INDICADOR	NUMERADOR	Numero de planes de negocio formalizados				
		DENOMINADOR	Número de ideas de negocios viable				
	FRECUENCIA RECOLECCION	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN	Anual			
	FUENTE DE DATOS	Actas de acompañamiento			ESCALA	Porcentaje	
E. GRAFICO							
							
FECHA REGISTRO	META %	JUSTIFICACION META	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO %	INTERPRETACION	ACCIONES DE MEJORA
2012	100,0	Los planes de negocio apalancados deben formalizarse	20	20	100,0		
2013	0,0		0	1	0,0		
2014	0,0		0	1	0,0		
2015	0,0		0	1	0,0		
2016	0,0		0	1	0,0		

Fuente: autor del proyecto.

7. Propuestas de acciones de mejora

Teniendo en consideración los hallazgos en los registros de la ejecución del programa Capital Semilla durante el periodo de 2012 y los resultados de los mismos en los indicadores propuestos se presentan una serie de mejoras al programa Capital Semilla que pueden disminuir la incidencia de deserción del programa.

Las acciones de mejora presentadas se basan en los indicadores de resultado y de proceso que pudo ser medido con base en la información registrada del periodo 2012.

En el caso de indicadores de insumo propuestos, las acciones de mejora de control de ejecución deben ser propuestas e implementadas durante la ejecución de las etapas de Capital Semilla como se describe en el capítulo de construcción y definición de los indicadores de gestión del presente documento.

7.1. Etapa de socialización

El proceso de socialización del Programa Capital Semilla utilizó a los líderes comunitarios de las diferentes comunas y corregimientos así como los medios de comunicación institucionales, específicamente la página web de la Alcaldía de Bucaramanga, sin embargo, como se observa en los resultados del indicador correspondiente a no cumplimiento de entregas parciales ocasionadas por la falta de dominio de herramientas ofimáticas, dentro de las cuales se cataloga el uso de redes web, las personas a quien se dirige principalmente el programa no poseen cultura de uso de la internet por lo que este medio (página web de la Alcaldía de Bucaramanga) puede resultar completamente ineficaz.

- Reforzar los vínculos con los líderes comunitarios haciéndolos parte integral y permanente del proceso, tanto como comunicador en la etapa de socialización como de soporte en las etapas de desarrollo de perfil productivo, para resolver los inconvenientes y evitar incumplimientos de los compromisos durante esta etapa.
- Se recomienda complementar las acciones de divulgación del programa Capital Semilla a través de medios masivos comerciales (radio, televisión y prensa local) con las que las comunidades tienen más afinidad.

7.2. Etapa de perfil productivo

- La principal causa de inasistencias se evidenciada en el indicador correspondiente es el de dificultad de desplazamiento por parte de los participantes al programa con un 60% del total de causas de inasistencias registrada, en este sentido y aprovechando la conexión realizada en fases iniciales del programa Capital Semilla con los líderes comunitarios es recomendable facilitar el desplazamiento de los pasantes universitarios y el personal de apoyo técnico del programa Capital Semilla a las comunas en las que se desarrollan las ideas de negocio con el fin de evitar la deserción del programa por costos y tiempos de desplazamiento. En caso de ser necesario esta acción se puede priorizar tomando como referencia el registro de asistencia a las socializaciones y capacitaciones, dando preferencia a aquellos sitios donde el programa Capital Semilla ha tenido una mayor acogida.

- En segunda instancia, las inasistencias ocasionadas por el no cumplimiento de los compromisos de entregas parciales corresponden al 40% del total de inasistencia. Este indicador señala que resulta importante enfocar el acompañamiento desde un punto de vista flexible teniendo en cuenta los niveles de educación de la población de escasos recursos. Si bien es requisito del programa la estructuración adecuada del plan de negocios, es más importante atacar las causas que originan los incumplimientos.

Se observa que el 50% de los incumplimientos de las entregas parciales se debe a la falta de dominio de las personas en las herramientas de ofimática, en este sentido se proponen tres acciones de mejora al programa:

- Capacitación complementaria en herramientas de ofimática básica (edición de documentos y hojas de cálculo), manejo de correo electrónico y uso de redes web, enfocado en la búsqueda de información de soporte y páginas institucionales (DANE, Cámara de Comercio de Bucaramanga, etc.)
- Uso permanente de las salas de informática con que cuenta el IMEBU. Durante el periodo 2012 el programa Capital Semilla utilizó estas salas para conferencias esporádicas pero no para el soporte al desarrollo de los planes de negocio. Esto resulta importante teniendo en cuenta que en este entorno hay más posibilidad de asesoría directa a la ejecución del plan de negocio.
- Con relación a la falta de tiempo disponible, esta causa se relaciona con que la mayoría de los participantes debe trabajar gran parte de su tiempo para mantener sus familias por lo que acercar los pasantes universitarios o parte de las actividades cerca a sus comunas debe incidir en la reducción del porcentaje de incidencia en esta causa.

El indicador de grado de escolaridad tomando como referencia la información consignada en los diferentes formatos de toma de datos no ha podido ser medida, sin embargo, la experiencia de los pasantes universitarios sugiere que este factor es de gran incidencia en la continuidad de los participantes en el programa, por esta razón ha sido propuesto dentro del esquema de indicadores. El programa Capital Semilla cuenta con una guía metodológica para la elaboración del plan de negocio, sin embargo una importante acción de mejora consiste en adaptar este manual a los diferentes grados de escolaridad que pueden tener los participantes en el programa, así como el diseño de protocolos especiales para la asesoría a las personas con escolaridades mínimas, tal como acompañamiento permanente o formatos adecuados a sus posibilidades.

7.2.1. Formalización.

El indicador presenta que la totalidad de los planes de negocio avalados ha sido formalizada, sin embargo los profesionales de apoyo del programa indican que las labores realizadas en esta actividad presentan dificultad principalmente en las actas de constitución dado que al ser un número considerable de personas, resulta tedioso la consecución de todas las firmas. Lo anterior puede deberse a que las personas no tienen claro la importancia de esta etapa por lo que se sugiere:

- Incluir en la etapa de capacitación técnica un módulo que ofrezca información ampliada sobre los requisitos, deberes y derechos de las empresas legalmente constituidas y las personas que la conforman.

- Que se incluya como actividad durante la conformación del perfil productivo adelantar la documentación requerida para la formalización de las cooperativas o precoperativas que deseen presentar el plan de negocio.

8. Conclusiones

El programa Capital Semilla cuenta con herramientas didácticas desarrolladas a lo largo de su ejecución, sin embargo teniendo en cuenta la población especial a la que se dirige el programa, se deben desarrollar herramientas complementarias que faciliten el trabajo con este tipo de población.

Uno de los factores de mayor incidencia en el éxito del programa es el conocimiento previo de los participantes, tanto en escolaridad básica que le permita la comprensión de los conceptos que imparte el programa con el fin de cumplir los requisitos para el apoyo económico, como el uso de herramientas que le permitan desarrollar el plan de negocios y el soporte para la investigación propia que requiera adelantar.

Fue posible diseñar un sistema de Indicadores de gestión con la finalidad de medir el desempeño del programa a lo largo de las etapas del mismo, que permita identificar y realizar seguimiento a las etapas en desarrollo, así como ofrecer el soporte para desarrollar o diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos misionales del programa y del IMEBU

En cuanto a la recolección de información sobre el programa se tuvieron dificultades asociado a la situación administrativa actual por la que atraviesa, sin embargo, los reportes compilados resultantes de los informes parciales que hacen parte del contrato interadministrativo ofrecen información valiosa para cuantificar en una primera instancia los alcances del programa.

La fuente de información más valiosa son las actas de seguimiento al proceso de elaboración de perfil productivo, dado que en ellas se registran causas de incumplimientos, inasistencias y sus causas directas.

9. Recomendaciones

Resulta importante la disponibilidad completa y directa de la información recopilada a lo largo de todo el programa. Se recomienda la implementación de la gestión documental con el fin de facilitar el estudio de la información generada.

Uno de los factores que se evidenció en el análisis de la información es la dificultad con que cuentan las personas que participan en el programa para desplazarse hasta el lugar destinado como oficina del programa, es importante desplazar el apoyo técnico y el acompañamiento a las diferentes comunas con el fin de disminuir la deserción presentada en el periodo de 2012.

Incluir los parámetros señalados en el presente proyecto en los formatos y registros que se hacen a lo largo del programa resulta muy importante no sólo para implementar el sistema de indicadores propuesto, si no para evidenciar de una mejor forma los aspectos a mejorar del programa.

Desarrollar herramientas y protocolos de soporte teniendo en cuenta las recomendaciones de mejora que tengan presente diferentes escenarios de disponibilidad presupuestal para el desarrollo administrativo del programa Capital Semilla.

Bibliografía

- Centro de Estudios Superiores. (2010). *ADA consultors*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de www.iusc.es/recursos/gesproy/pert
- Centro de ingeniería de la calidad. (2010). *Metodología para la solución de problemas Ciclo Deming de la Calidad PHVA*. Cali: Centro de ingeniería de la calidad.
- Arcila, M. (2013). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa Centroabastos, Central de Abastos de Bucaramanga S.A.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Camargo, P., & Saenz, S. (2004). *Análisis, redefinición y diseño de un sistema de indicadores de gestión para los procedimientos de la sección de servicios integrales de salud y desarrollo psicosocial de la división de bienestar universitarios de la Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- CONESA, J. (2007). *cuando la mejora se hace realidad*. España: COGITI.
- Consejo municipal de Bucaramanga. (2002). Acuerdo No. 030 de 2002 de creación del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga., (págs. 1-15). Bucaramanga.
- corporación ventures. (2001). *Corporación ventures*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de www.ventures.com.co
- IMEBU, I. M. (19 de Diciembre de 2002). *IMEBU*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de www.imebu.gov.co
- La Verde, A. (2013). *Estructuración y planeación de los procesos a desarrollar dentro del programa capital semilla, IMEBU*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mantilla, M., & Ruiz, J. (2007). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el monitoreo de la calidad del servicio de odontología de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de la Universidad Santo Tomas (IPS-USTA) de la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Rueda, C. (31 de Agosto de 2013). *IMEBU*. Recuperado el Febrero de 2014, de www.imebu.gov.co
- Sepulveda, M. (2010). *Logística con responsabilidad social*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Servicio nacional de aprendizaje. (2002). *Fondo emprender*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de www.fondoemprender.com

SHAPIRO, J. (2004). *Herramientas de planificación estratégica*. Estados Unidos.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Manual de Indicadores de proceso en el marco del sistema de mejor gestión un SIMEGE. Evaluación, medición, control y seguimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.