

## **Anexo 5**

**2do. Informe de avance:**

**Consultoría desarrollo capacitación  
organizacional cuenca del río Choapa**

# 2do Informe de Avance

## Consultoría Desarrollo Capacitación Organizacional Cuenca del Río Choapa

Consultoría en marco de proyecto Código BIP 30480241-0



**EJECUTOR**

**Centro de Estudios  
de Sistemas Sociales**

**REQUIRENTE**

**Instituto de Fomento Pesquero**

**Julio 2019**



## 2do Informe de Avance

# Consultoría Desarrollo Capacitación Organizacional Cuenca del Río Choapa

Consultoría en marco de proyecto Código BIP 30480241-0



### EQUIPO DE TRABAJO

Carlos Tapia Jopia

*Jefe de Proyecto*

Javier Chávez Vilches

Andrea Scheinost Cordero

Sergio Calderón Castillo

### REQUIRENTE



INSTITUTO DE  
FOMENTO  
PESQUERO

Julio 2019



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS .....	iv
1 Antecedentes .....	1
2 Objetivos .....	3
2.1 Objetivo general .....	3
2.2 Objetivos específicos .....	3
3 Metodología .....	3
3.1 Marco conceptual .....	3
3.2 Descripción metodológica por objetivo específico .....	4
3.2.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, ad hoc a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa .....	4
3.2.1.1 ETAPA 1. Identificación de Competencias Claves .....	6
3.2.1.2 ETAPA 2. Definición de estándares de desempeño .....	7
3.2.1.3 ETAPA 3. Evaluación de competencias (Condición inicial) .....	8
3.2.1.4 ETAPA 4. Definición de brechas .....	8
3.2.1.5 ETAPA 5. Diseño de estrategia de Enseñanza-Aprendizaje .....	8
3.2.2 Ejecutar el programa de capacitación diseñado .....	8
3.2.3 Evaluar el aprendizaje de cada uno de los módulos desarrollados .....	9
4 Resultados .....	10
4.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, <i>ad hoc</i> a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa .....	10
4.2 Módulo 2: Liderazgo .....	10
4.3 Módulo 3: Administración .....	18
4.4 Módulo 4: Formalización empresarial .....	24
4.5 Módulo 5: Comercialización .....	28

4.6	Módulo 6: Contabilidad y finanzas .....	33
4.7	Módulo 7: Planificación de proyectos productivos.....	38
4.8	Módulo 8: Formulación de proyectos .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de objetivos definidos en la presentación del programa para la consolidación de la Estrategia Pesquero Acuícola (EPA) del camarón de río del norte ( <i>Cryphiops caementarius</i> ) en la cuenca hidrográfica del Río Choapa.....	2
Figura 2. Flujo del proceso de formación propuesto para el desarrollo de capacidades necesarias para el fortalecimiento organizacional y la generación de capacidades en los demás ámbitos definidos en el programa, el cual considera siete etapas, representadas por los rectángulos. ....	6
Figura 3. Esquema usado para la identificación de competencias claves en función de las necesidades que surgen de las acciones que se requiere ejecutar en un contexto determinado. ....	7
Figura 4. Matriz utilizada para la definición de estándares de desempeño para cada competencia identificada. ....	7





## 1 Antecedentes

La presente consultoría es parte del “Programa para la consolidación de la Estrategia Pesquero Acuícola (EPA) del camarón de río del norte (*Cryphiops caementarius*) en la cuenca hidrográfica del Río Choapa”, proyecto código BIP 30480241-0, del Gobierno Regional de Coquimbo (GORE) y ejecutado por el Instituto de Fomento Pesquero (IFOP). En este contexto, IFOP contrató la consultoría especializada de CESSO para dar respuesta al Objetivo específico 5 que establece: “Desarrollar un programa de capacitación y fortalecimiento organizacional para los camaroneros del río Choapa” y se trabajará con las dos organizaciones comprometidas en este proyecto, que son: El Sindicato de Trabajadores Independientes Camaroneros del Choapa y la Asociación de Productores y Extractores de Recursos Dulceacuícolas del Choapa A. G.

En este contexto, para dar cumplimiento con los productos comprometidos, CESSO elaborará un programa de capacitación que considerará los tópicos establecidos en el programa, en función de la propuesta metodológica presentada.

En el presente informe se reportan los avances logrados durante el periodo comprendido entre el 1 de abril de 2019 y el 30 de junio de 2019, que corresponde al desarrollo de los contenidos de los módulos 2 a 8 considerados en el programa, correspondiente al cumplimiento de lo definido en el objetivo específico 1: “Diseñar un programa de capacitación para adultos, ad hoc a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa”. Los demás objetivos referidos a la ejecución del programa de capacitación y su evaluación, serán ejecutados en los siguientes meses.

El fundamento de la presente consultoría surge del análisis realizado en la formulación del programa, donde a partir del árbol de problemas se construyó el árbol de objetivos que establece que el desarrollo de habilidades y competencias por parte de los camaroneros permitirá una mayor eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones, logrando un mejor desempeño en las personas que se dedican a la extracción de camarones, contribuyendo finalmente a un mejoramiento de la sostenibilidad social y económica de los extractores (Figura 1).

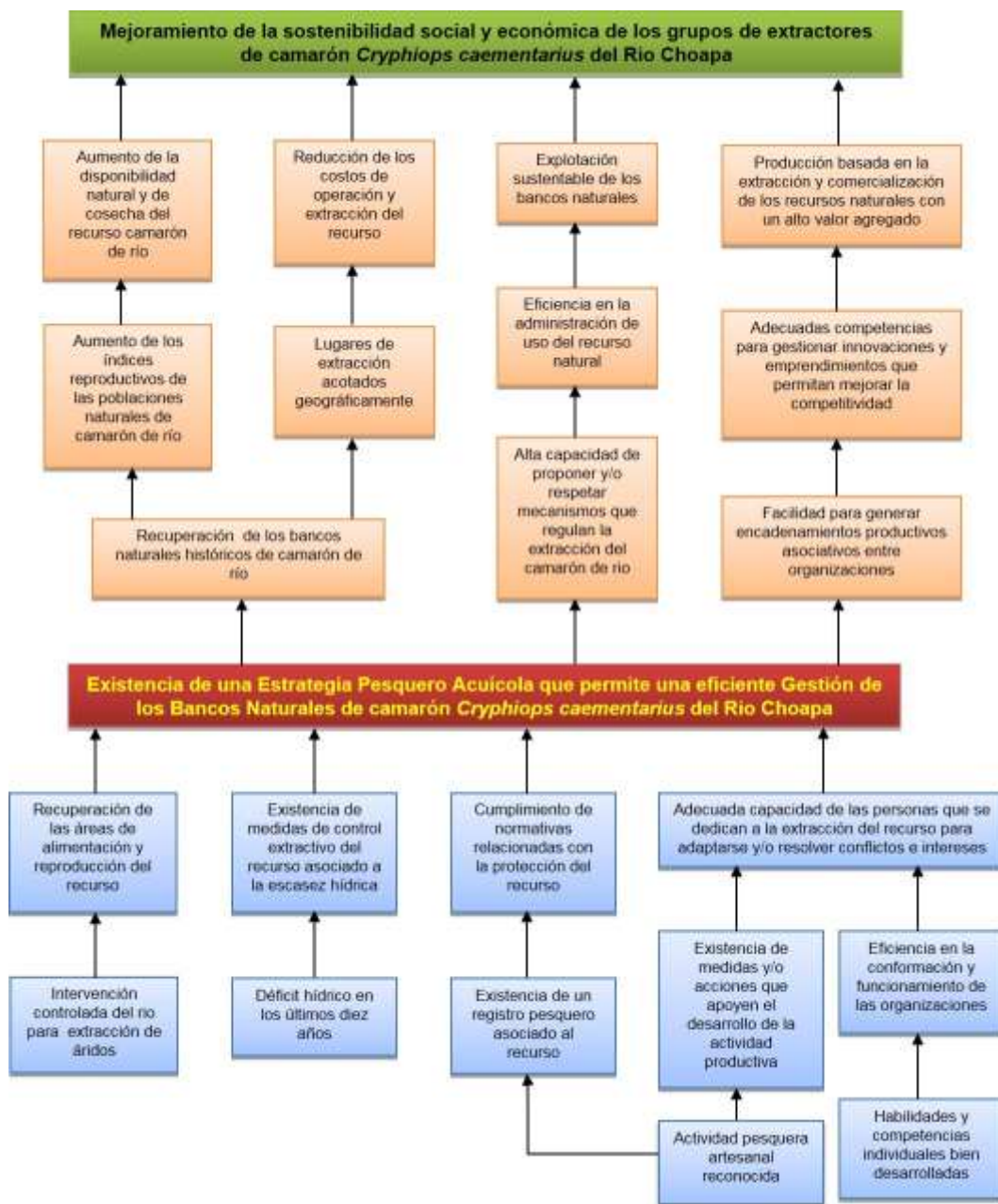


Figura 1. Árbol de objetivos definidos en la presentación del programa para la consolidación de la Estrategia Pesquero Acuicola (EPA) del camarón de río del norte (*Cryphiops caementarius*) en la cuenca hidrográfica del Río Choapa.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Generar capacidades en los camaroneros del Río Choapa que contribuyan al desarrollo de la actividad.

### 2.2 Objetivos específicos

1. Diseñar un programa de capacitación para adultos, *ad hoc* a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa.
2. Ejecutar el programa de capacitación diseñado.
3. Evaluar el aprendizaje de cada uno de los módulos desarrollados.

## 3 Metodología

### 3.1 Marco conceptual

El marco conceptual ocupado, se enmarca en un enfoque socioconstructivista, por lo tanto, el perfil de capacidades o competencias no es una plantilla pre-establecida que corresponde a la naturaleza del quehacer de los camaroneros, sino que es un perfil que se construye y ajusta en base a las particularidades de los participantes, el contexto, lo que se desea lograr y las condiciones iniciales en que se parte el programa. Al considerar las variables de contexto, se hace referencia al entorno en el cual se desarrolla la actividad camaronera por parte de los camaroneros en el Río Choapa; es decir, se incluye en forma explícita las condiciones de entorno al momento de diseñar cada módulo de capacitación, y se incorporan acciones tendientes a modificar dichas condiciones, principalmente en lo referido a la organización gremial a la cual pertenecen. En este sentido, el módulo de fortalecimiento organizacional no solo considera desarrollo de capacidades o competencias, sino que también acciones que instalen nuevas formas de estructurarse y de organizarse, promoviendo la instalación de nuevas prácticas relacionales.

En términos conceptuales del proceso de enseñanza-aprendizaje, la propuesta será ejecutada, tanto en su diseño como en su puesta en práctica, utilizando la metodología denominada andragogía, que corresponde a la metodología de enseñanza-aprendizaje dirigida a la educación de adultos, que contiene un conjunto de técnicas especialmente diseñadas para lograr el aprendizaje de personas adultas.

En este sentido, la metodología es preferentemente práctica, asociada a tareas propias de los participantes, generando instancias de aplicación en sus contextos reales en los periodos

intersesiones de capacitación, permitiendo ir *fijando* el aprendizaje durante el proceso de capacitación. Además, este modelo permite que los participantes traigan sus experiencias de aplicación, las dudas y dificultades que enfrentaron al aplicar lo trabajado en cada sesión, a las sesiones, donde los instructores darán respuesta o abordarán dichas situaciones, generando procesos reflexivos entre los propios participantes, utilizando estas situaciones como experiencias de aprendizaje.

## **3.2 Descripción metodológica por objetivo específico**

### **3.2.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, ad hoc a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa**

El programa de capacitación considerará los siguientes módulos pre-establecidos en el programa ingresado al Gobierno Regional de Coquimbo (GORE):

1. Módulo 1: Fortalecimiento Organizacional
2. Módulo 2: Liderazgo
3. Módulo 3: Administración (registros y archivo)
4. Módulo 4: Formalización empresarial
5. Módulo 5: Comercialización
6. Módulo 6: Contabilidad y finanzas
7. Módulo 7: Planificación de proyectos productivos
8. Módulo 8: Formulación de proyectos

Los contenidos serán trabajados y consensuados con el requirente y con los propios camaroneros, a partir de un diseño preliminar que harán los profesionales de CESSO, en base a la información levantada y la revisión documental de informes técnicos disponibles.

Lo anterior sin perjuicio de los ajustes que se incorporen al programa de capacitación a partir del estado en que se encuentren las organizaciones, al momento de hacer la evaluación inicial, y los requerimientos del proyecto. Todo cambio se hará en conjunto con profesionales de IFOP.

El módulo 1, considerará tres sesiones en días diferentes, de 5 horas efectivas de capacitación. Los demás módulos serán desarrollados en un día cada uno y una duración de al menos 3 horas efectivas de capacitación. Así, se consideran 10 días efectivos de capacitación.

El número de camaroneros capacitados será de al menos un 50% del universo total de camaroneros organizados (2 organizaciones), los que al menos deberán participar en un módulo, considerando que el enfoque de trabajo está basado en las funciones que desempeñan en la organización, así

algunos módulos estarán dirigidos a dirigentes, miembros de comisiones especializadas y/o socios en general.

El diseño considera el sistema de evaluación que será utilizado para medir el aprendizaje.

La definición de los días y horarios a ser considerados en la capacitación serán acordados con los propios camaroneros, procurando tener al menos dos sesiones por mes.

En el diseño de esta capacitación se considera apoyar a los camaroneros en su traslado, para lo cual se dispondrá de buses que harán el recorrido que permita traer a todos los participantes, y luego llevarlos de regreso a sus localidades. En casos en que corresponda, se reembolsará los gastos de traslado en que incurran los camaroneros, los cuales serán equivalentes al costo individual de pasajes o gasto de combustible, según corresponda. Además, en términos logísticos, se considera el arriendo del local, contar con servicios de cafetería (2, uno en la mañana, y otro en la tarde) y de almuerzo cuando sea necesario, y todo el equipamiento necesario para el correcto desarrollo de la capacitación.

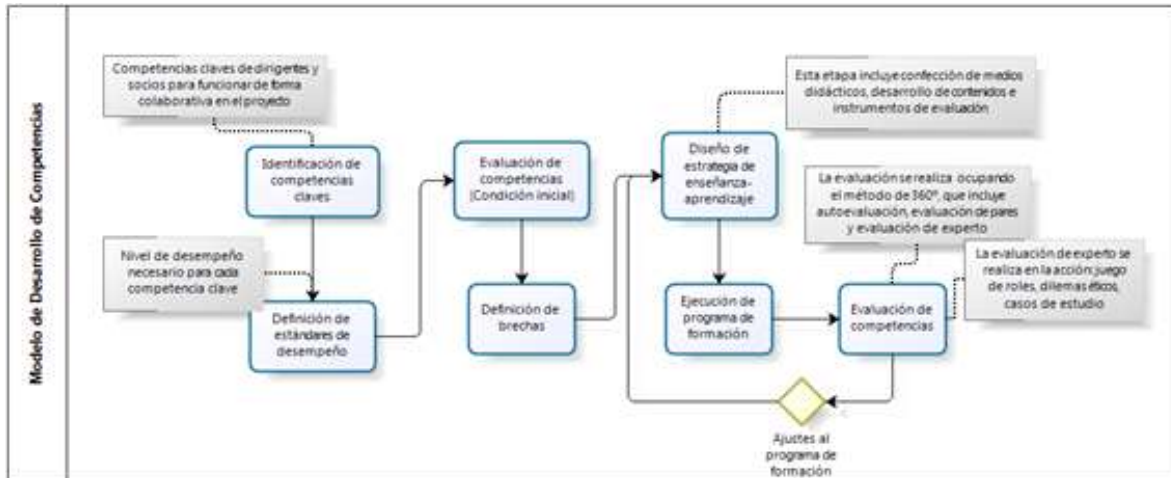
La metodología ocupada para el diseño de la capacitación corresponde a la de Desarrollo Basado en Competencias, desde una perspectiva socioconstructivista. En esta perspectiva, la competencia es un constructo que se forma y construye en la interacción de las diversas personas en un contexto determinado. La competencia es una ATRIBUCIÓN y no un ATRIBUTO. Es decir, la competencia es un juicio que se emite sobre el actuar de una persona en relación con el resultado esperado de su actuar en un contexto determinado. En consecuencia, la competencia sólo es accesible a través de la acción. Además, es importante destacar que el desempeño de una persona varía en función de las variables intervinientes presentes en un contexto determinado, en consecuencia, el desarrollo de una competencia debe incluir necesariamente su práctica en contextos variados.

Lo antes señalado tiene importantes implicancias metodológicas y prácticas, tanto para la evaluación de las competencias como para su desarrollo.

Conforme a lo anterior, la evaluación y el desarrollo de competencias en esta consultoría estarán centradas en la acción. Donde la evaluación se realizará a partir de la observación del actuar del sujeto evaluado en un contexto y condiciones determinadas, ya sean estas reales o situaciones simuladas.

La estrategia de formación (desarrollo de competencias) se basará en la práctica, para lo cual se ocuparán enfoques basados en Aprender Haciendo (AH) y Aprender en la Acción (AA). El AH, corresponde a la aplicación práctica de las nuevas competencias en situaciones y condiciones simuladas, construidas lo más cercano a la realidad en las cuales se deberán ocupar. En cambio, el AA corresponde a la aplicación de las nuevas competencias en situaciones reales, propias de la función que cumple cada persona en el sistema en que interactúa.

El flujo del proceso de formación ocupado para el desarrollo de capacidades necesarias para el fortalecimiento organizacional del Sindicato de Trabajadores Independientes Camaroneros del Choapa y la Asociación de Productores y Extractores de Recursos Dulceacuícolas del Choapa A. G. considerará siete etapas que se esquematizan en la siguiente figura (Figura 2).



**Figura 2. Flujo del proceso de formación propuesto para el desarrollo de capacidades necesarias para el fortalecimiento organizacional y la generación de capacidades en los demás ámbitos definidos en el programa, el cual considera siete etapas, representadas por los rectángulos.**

El diseño del programa de capacitación considera 5 etapas, las etapas 6 y 7 corresponden a la ejecución del programa y a la evaluación.

A continuación, se describe la metodología ocupada para cada una de las etapas señaladas.

### 3.2.1.1 ETAPA 1. Identificación de Competencias Claves

La identificación de competencias claves se realizará para cada uno de los tópicos establecidos en este programa: Módulo 1: Fortalecimiento Organizacional; Módulo 2: Liderazgo; Módulo 3: Administración (registros y archivo); Módulo 4: Formalización empresarial; Módulo 5: Comercialización; Módulo 6: Contabilidad y finanzas; Módulo 7: Planificación de proyectos productivos; y Módulo 8: Formulación de proyectos.

Para la identificación de las competencias claves se ocupó un diseño metodológico centrado en las acciones, para lo cual se identificaron las acciones que realizan los camaroneros en el contexto del proyecto, para luego identificar las competencias asociadas a dichas acciones (Figura 3).



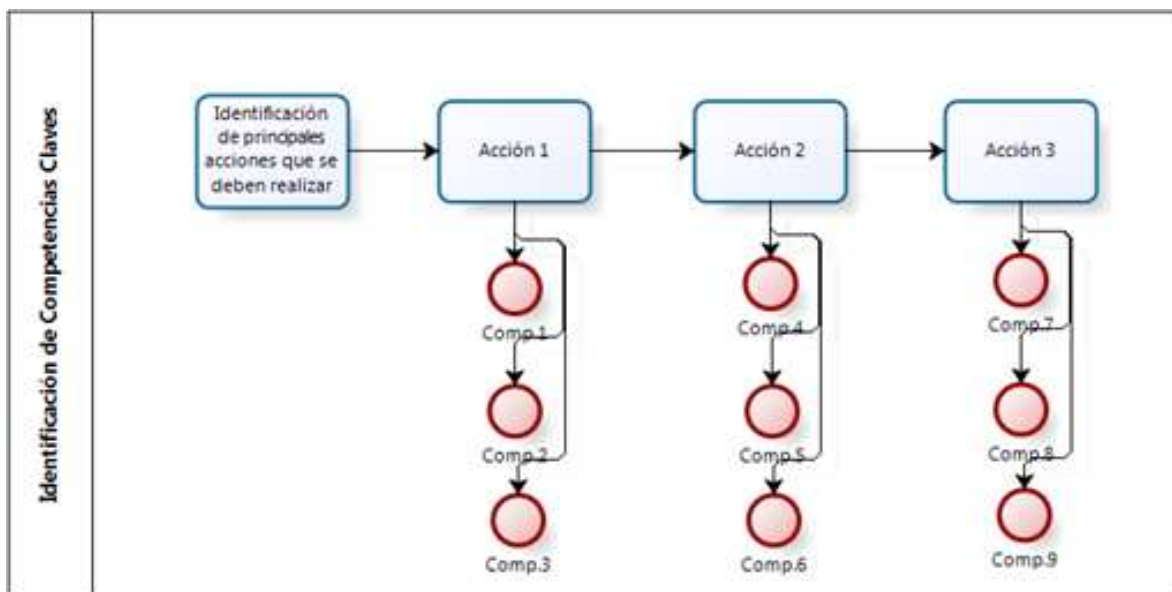


Figura 3. Esquema usado para la identificación de competencias claves en función de las necesidades que surgen de las acciones que se requiere ejecutar en un contexto determinado.

### 3.2.1.2 ETAPA 2. Definición de estándares de desempeño

La definición de estándares de desempeño para cada competencia identificada y seleccionada se realizó utilizando la siguiente matriz (Figura 4).

COMPETENCIA A DESARROLLAR	Capacidades asociadas a las competencias según estándares	Niveles de Desarrollo			Indicadores asociados al logro de capacidades, según nivel de desarrollo		
		1	2	3			

Figura 4. Matriz utilizada para la definición de estándares de desempeño para cada competencia identificada.

Esta matriz se completó para cada competencia clave identificada y seleccionada, haciendo distinciones en el nivel de desarrollo o dominio de la competencia, según el rol que cumple en la organización la directiva (Presidenta/e, Secretaria/o, Tesorera/o), Directoras/es, Comisiones y/o Socios.



### **3.2.1.3 ETAPA 3. Evaluación de competencias (Condición inicial)**

Cada competencia identificada y seleccionada será evaluada a partir de pautas de observación del actuar de los participantes en los talleres y sesiones de capacitación, así como a través de procesos de reflexión grupal sobre situaciones específicas que afectan al Sindicato o a la AG, ocupando un proceso de evaluación denominado de 360°, el cual se describe con mayor detalle en el objetivo específico número 3 de esta consultoría.

### **3.2.1.4 ETAPA 4. Definición de brechas**

La definición de brechas se determinará a partir de los resultados de la evaluación inicial (Etapa 3) y los niveles de desarrollo definidos para cada competencia (Etapa 2), lo cual entrega como resultante la distancia o brecha que es necesario acortar para alcanzar el objetivo de formación deseado.

### **3.2.1.5 ETAPA 5. Diseño de estrategia de Enseñanza-Aprendizaje**

A partir de la brecha determinada, y de los niveles de desarrollo definidos para cada competencia, se construirán los medios necesarios para la formación con énfasis en las competencias identificadas.

La aplicación de los contenidos se realizará en situaciones reales (Aprender en la Acción), propias de las organizaciones de camaroneros, donde se aplicarán los diversos contenidos, contribuyendo así a un aprendizaje significativo.

Considerando el nivel de desarrollo de las organizaciones y el nivel de conflicto que exista al interior de ellas, se tendrá en consideración la opción de incorporar una estrategia de trabajo basada en coaching para facilitar el diálogo y la reflexión, de tal modo de hacer surgir los problemas y resolverlos en conjunto, a partir de la identificación de su origen y el establecimiento de compromisos, generando las competencias para resolver problemas y conflictos en contextos reales.

## **3.2.2 Ejecutar el programa de capacitación diseñado**

El programa de capacitación se ejecutará de acuerdo con el diseño presentado, y la planificación de las sesiones, esto es días y horarios, serán acordados con el requirente (IFOP) y los propios camaroneros.

Este programa se ejecutará en la ciudad de Illapel u otra localidad que se acuerde con el requirente y los camaroneros, en un periodo que originalmente se definió en 6 meses, debiendo tener todo el programa diseñado; sin embargo, considerando la importancia de iniciar el proceso de fortalecimiento organizacional, se adelantará la ejecución de este módulo, mientras se continúa con el desarrollo de contenidos de los demás módulos.

Cada uno de los participantes recibirá material de apoyo a la capacitación, consistente en una carpeta de vinilo, tipo archivador, que contendrá toda la información que se trabaje en cada módulo. Este material (los documentos) se irán entregando a medida que se desarrolle la capacitación, el cual deberá ser archivado en las carpetas por cada participante.

Los asistentes a las sesiones deberán firmar las listas de asistencia de cada sesión, las que consideran firma al inicio y al final de la sesión.

Cada asistente recibirá un certificado de participación que contendrá los módulos en los que participó, así como el porcentaje de asistencia. La aprobación requerirá de al menos un 80% de asistencia, y será determinada en base a las evaluaciones realizadas, recibiendo un certificado adicional.

### **3.2.3 Evaluar el aprendizaje de cada uno de los módulos desarrollados**

La evaluación considera un sistema basado en rúbricas, que incluirá autoevaluación (AE), evaluación por pares (EPP) y evaluación del instructor (EI) (Evaluación de 360°). A partir de estas evaluaciones, se obtendrá la evaluación final, en base a la siguiente expresión:

$$E_i = \left( \frac{AE_i + \overline{EPP}_i}{2} \right) * 0,4 + EI_i * 0,6$$

Donde,

$E_i$  = evaluación del alumno  $i$

$AE_i$  = autoevaluación del alumno  $i$

$\overline{EPP}_i$  = promedio de evaluaciones por pares del alumno  $i$

$EI_i$  = evaluación por el instructor del alumno  $i$

## 4 Resultados

### 4.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, *ad hoc* a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa

En este informe se describen los módulos 2 a 8 incluidos en el programa, ya que el módulo 1 fue reportado en el primer informe de avance:

- Módulo 2: Liderazgo
- Módulo 3: Administración (registros y archivo)
- Módulo 4: Formalización empresarial
- Módulo 5: Comercialización
- Módulo 6: Contabilidad y finanzas
- Módulo 7: Planificación de proyectos productivos
- Módulo 8: Formulación de proyectos

### 4.2 Módulo 2: Liderazgo

Este módulo considera cuatro competencias claves para ejercer un buen liderazgo, las que se muestran a continuación, incluyendo los saberes asociados.

#### **Módulo 2: Liderazgo.**

Competencia	Saberes específicos
Comunicar de manera efectiva	Distinguir los actos lingüísticos. Saber escuchar (escucha activa). Saber diseñar conversaciones.
Co-construir visión de largo plazo	Saber persuadir. Saber planificar a largo plazo.
Resolver conflictos	Saber manejar crisis. Saber mediar. Saber negociar.

Competencia	Saberes específicos
Organizar el trabajo de la organización	<p>Saber planificar.</p> <p>Saber delegar.</p> <p>Saber hacer seguimiento a lo programado.</p>

**A. Competencia asociada: Comunicar de manera efectiva.**

**1. Rol que cumple en la Organización: Directiva.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Distinguir los actos lingüísticos.** El líder debe ser capaz de distinguir los actos lingüísticos básicos que incluyen: afirmaciones, declaraciones, juicios, peticiones-ofertas-compromisos.

**Saber escuchar (escucha activa).** La escucha activa es una característica esencial del líder. Debe ser capaz de escuchar con atención, sin emitir juicios en forma apresurada y sin fundamentos. La escucha activa incluye la capacidad de distinguir emociones y estados de ánimo, tanto propios como de los demás.

**Saber diseñar conversaciones.** El diseño de conversaciones para un líder es fundamental, ya que de ello dependerá la efectividad de lo que comunica, las relaciones que genere, la capacidad de persuasión y la capacidad de generación de motivación en su organización.

**a) Rúbrica por competencia: Comunicar de manera efectiva.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No distingo actos lingüísticos. No poseo capacidad de escuchar en forma atenta, emitiendo juicios apresurados. No se diseñan conversaciones efectivas para el logro de resultados.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Básico/Regular	Distingo los actos lingüísticos. Poseo capacidad de escuchar, pero emito juicios apresurados. Logro diseñar conversaciones, pero no siempre logro los resultados esperados.
Suficiente	Distingo los actos lingüísticos y tengo una buena capacidad de escuchar en forma atenta. Logro diseñar conversaciones, considerando las distinciones del lenguaje, fundamentando los juicios y los tengo en cuenta para el diseño de las conversaciones. Logro motivar a los socios de la organización y también a socios externos.
Óptimo	Distingo los actos lingüísticos. Escucho en forma atenta. Ante los juicios propios y de otros, indago en sus fundamentos y luego considero los juicios fundados para el diseño de las conversaciones al interior de la organización y también para las conversaciones con socios estratégicos. Logro generar un alto grado de motivación en los socios de mi organización y soy persuasivo con socios estratégicos.
Destacado/Excelente	Distingo los actos lingüísticos. Escucho en forma atenta. Ante los juicios propios y de otros, indago en sus fundamentos y luego considero los juicios fundados para el diseño de las conversaciones al interior de la organización y también para las conversaciones con socios estratégicos. Logro generar un alto grado de motivación en los socios de mi organización y soy persuasivo con socios estratégicos. Soy capaz de identificar emociones y estados de ánimo propios y de los demás y los considero para el diseño de mis acciones.

**B. Competencia asociada: Co-construir visión de largo plazo.**

**1. Rol que cumple en la Organización: Directiva.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Saber persuadir.** El líder debe ser capaz de ser persuasivo tanto al interior de su organización. Debe ser capaz de generar motivación y entusiasmo, facilitando que otros se sumen a la co-construcción de la organización que desean.

**Saber planificar a largo plazo.** El líder debe ser capaz de proyectar su organización, con los demás socios, y planificar al largo plazo, estableciendo en conjunto con sus asociados objetivos y metas para los siguientes 10 ó 20 años, que motiven la participación la tener objetivos claros y ambiciosos.

**a) Rúbrica por competencia: Co-construir visión de largo plazo.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No planifico a largo plazo. No existe una visión de largo plazo en la organización. Incluso la planificación anual a veces no se hace. Cuando planifico lo hago en forma individual o solo con la directiva, no integro a los socios.
Básico/Regular	Planifico a dos o tres años, pero no es lo habitual. No existe una visión de largo de plazo en la organización. La planificación la realizo con la directiva y luego se presenta a los socios en reuniones de la organización, pero no participan en la planificación. La planificación solo considera acciones y resultados esperados, no incluye la estimación de los recursos necesarios ni tampoco cómo serán conseguidos.
Suficiente	Planifico a tres o cinco años, en forma habitual. No existe una visión propiamente tal, aunque poseen una idea de lo que desean, pero no esta declarada en forma escrita. La planificación preliminar la realizo con la directiva y luego se termina con participación de los socios en las reuniones de la organización. La planificación se aprueba en asamblea. La planificación considera acciones y resultados esperados, e incluye la estimación de los recursos necesarios para algunas de las acciones y resultados, pero no considera cómo serán conseguidos.
Óptimo	Existe una visión de largo plazo explícita y está escrita y es conocida por todos los socios de la organización. Planifico a cinco o más años, en forma habitual. La planificación la realizo con participación de los socios en las reuniones de la organización. La planificación

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	se aprueba en asamblea. La planificación considera acciones y resultados esperados, e incluye la estimación de los recursos necesarios para su realización y considera cómo y dónde serán conseguidos. La planificación incluye metas claras y responsables claramente identificados.
Destacado/Excelente	Existe una visión de largo plazo explícita y está escrita y es conocida por todos los socios de la organización. Planifico a cinco o más años, en forma habitual. La planificación la realizo con participación de los socios en las reuniones de la organización. La planificación se aprueba en asamblea. La planificación considera acciones y resultados esperados, e incluye la estimación de los recursos necesarios para su realización y considera cómo y dónde serán conseguidos. La planificación incluye metas claras y responsables claramente identificados. Además, se posee un plan de seguimiento y evaluación de lo planificado que se revisa periódicamente, anualmente.

### C. Competencia asociada: Resolver conflictos.

#### 1. Rol que cumple en la Organización: Directiva.

##### Capacidades asociadas a la competencia:

**Saber manejar crisis.** El líder debe ser capaz de identificar, e idealmente prever, las crisis, y manejarlas de manera adecuada para que no crezcan a niveles inmanejables, estableciendo estrategias de solución apropiadas.

**Saber mediar.** El líder debe ser capaz de identificar situaciones de conflicto al interior de la organización y mediar su solución, siendo empático e imparcial, ejerciendo su rol con respeto, responsabilidad y transparencia.

**Saber negociar.** El líder debe ser capaz de negociar de manera efectiva, para resguardar los intereses de la organización y de sus asociados.

#### b) Rúbrica por competencia: resolver conflictos.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No tengo capacidad de manejar ni de mediar situaciones de conflicto interna. No tengo capacidad de negociar en forma apropiada en situaciones que puedan afectar mi organización.
Básico/Regular	Logro manejar algunas crisis una vez que estas emergen con fuerza, NO soy capaz de prever las crisis. Ante situaciones de conflicto al interior de la organización, s<oy capaz de mediar solo en algunos casos. En situaciones de negociación para resguardar los intereses de la organización, solo a veces logro buenos resultados.
Suficiente	Soy capaz de manejar crisis en la organización, logrando en la mayoría de los casos establecer soluciones apropiadas. Ante problemas internos, se mediar, siendo empático e imparcial, ejerciendo su rol con respeto, responsabilidad y transparencia.  Ante situaciones que puedan afectar a la organización, soy capaz de negociar para resguardar los intereses de mi organización y de los asociados, logrando resultados convenientes a la organización en más del 50% de las situaciones.
Óptimo	Soy capaz de manejar crisis. Las manejo de manera adecuada evitando que crezcan a niveles inmanejables, a través de estrategias de solución apropiadas. Ante problemas internos, se mediar, siendo empático e imparcial, ejerciendo su rol con respeto, responsabilidad y transparencia.  Ante situaciones que puedan afectar a la organización, soy capaz de negociar de manera efectiva, para resguardar los intereses de mi organización y de los asociados, logrando resultados convenientes a la organización en la mayoría de las situaciones.
Destacado/Excelente	Soy capaz de manejar crisis, identificando y previendo las crisis. Las manejo de manera adecuada evitando que crezcan a niveles inmanejables, a través de estrategias de solución apropiadas. Ante problemas internos, se mediar, siendo empático e imparcial, ejerciendo su rol con respeto, responsabilidad y transparencia.  Ante situaciones que puedan afectar a la organización, soy capaz de negociar de manera efectiva, para resguardar los intereses de mi organización y de los asociados,



Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	estableciendo acuerdos de reparación, compensación u otros que correspondan en cada caso.

**D. Competencia asociada: Organizar el trabajo de la organización.**

**1. Rol que cumple en la Organización: Directiva.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Saber planificar.** El líder debe ser capaz de planificar, en conjunto con la directiva, comisiones y los socios, el quehacer de la organización, definiendo objetivos, resultados esperados, responsables y recursos necesarios.

**Saber delegar.** El líder debe ser capaz de identificar las competencias necesarias para llevar a cabo lo planificado y, en función de ello, delegar las diversas tareas.

**Saber hacer seguimiento a lo programado.** El líder debe ser capaz de hacer seguimiento a lo planificado y a las tareas delegadas, de tal forma de verificar el avance e incorporar los ajustes que sean necesarios.

**a) Rúbrica por competencia: Organizar el trabajo de la organización.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No realizo una organización del trabajo de mi organización, no realizo una planificación. Las tareas las realizo yo, a veces con apoyo de los demás integrantes de la directiva.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
<b>Básico/Regular</b>	<p>Soy capaz de organizar el trabajo de mi organización, para lo cual realizo una planificación en conjunto con la directiva, definiendo objetivos, resultados esperados, responsables y recursos necesarios.</p> <p>A partir de lo planificado, la directiva ejecuta lo planificado.</p>
<b>Suficiente</b>	<p>Soy capaz de organizar el trabajo de mi organización, para lo cual realizo una planificación en conjunto con la directiva, comisiones y los socios, definiendo objetivos, resultados esperados, responsables y recursos necesarios.</p> <p>A partir de lo planificado, delego las diversas tareas a la directiva y comisiones.</p>
<b>Óptimo</b>	<p>Soy capaz de organizar el trabajo de mi organización, para lo cual realizo una planificación en conjunto con la directiva, comisiones y los socios, definiendo objetivos, resultados esperados, responsables y recursos necesarios.</p> <p>A partir de lo planificado, se identifican las competencias necesarias para llevar a cabo lo planificado y, en función de ello, delego las diversas tareas; haciendo seguimiento a lo programado con el fin de verificar el avance e incorporar los ajustes que sean necesarios.</p>
<b>Destacado/Excelente</b>	<p>Soy capaz de organizar el trabajo de mi organización, para lo cual realizo una planificación en conjunto con la directiva, comisiones y los socios, definiendo objetivos, resultados esperados, responsables y recursos necesarios.</p> <p>A partir de lo planificado, se identifican las competencias necesarias para llevar a cabo lo planificado y, en función de ello, delego las diversas tareas; haciendo seguimiento a lo programado con el fin de verificar el avance e incorporar los ajustes que sean necesarios.</p> <p>Para esto utilizo medios de apoyo informáticos y sistemas de control especializados.</p>

### 4.3 Módulo 3: Administración

Este módulo comprende las competencias extraídas del “PLAN FORMATIVO GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS” del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, adaptado a los requerimientos de las agrupaciones de Camaroneros, en tiempo y forma.

#### Módulo 3: Administración (registros y archivo)

Competencia	Saberes específicos
Bases fundamentales de la Administración.	Introducción a la gestión de empresas. Introducción a la administración de empresas. Tipos de empresas.
Identificación de oportunidades de negocio.	El Entorno. El Mercado. Análisis del Sector y la Competencia. Fortalezas y Debilidades. Capacidades Internas.
Gestionar la documentación asociada al proceso comercial (venta).	Operación comercial. Medios y documentos de pago. Procedimientos y emisión de documentos. Elaboración de documentación. Registro y respaldo. Tipos de archivo (digitales y físicos)

#### E. Competencia asociada: Bases fundamentales de la administración.

##### 1. Rol que cumple en la Organización: Directiva y Comisión.

#### Capacidades asociadas a la competencia:

**La introducción a la gestión de empresas:** enfocada a la Directiva y comisión de las agrupaciones, esta sección incluye una introducción a la gestión de empresas y a los sistemas de gestión en las organizaciones. En esta instancia se explica tácitamente como se despliega el proceso de

administración, de manera tal de impactar desde el uso de medios tecnológicos o bien soporte didáctico, para saber explotar y reconocer las competencias propias, así como explorar nuevas disposiciones para una mejora continua de su productividad.

**La introducción a la administración:** Incluye una ruta clara en la cual se podrá reconocer las bases fundamentales y conceptuales del área de la administración de empresas, describir los procesos generales de la gestión y reconocer operaciones administrativas generales del mundo moderno.

**Los tipos de empresas:** Incluye el reconocimiento de la productividad y competitividad de los distintos tipos de empresas actuales, así como los procesos productivos para sus diferentes sectores, se marca la diferencia de organización para servicios y productos, de manera de conocer las problemáticas modernas generales de cada sector.

**a) Rúbrica por competencia: Bases Fundamentales de la Administración.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No valido la importancia de la gestión administrativa, ni logro identificar problemas dentro del proceso de producción, no hago diferencias entre tipos de organización, veo la venta de productos y servicios de la misma manera.
Básico/Regular	Tengo noción de la administración y su importancia, pero presento problemas al identificar ciertas problemáticas propias de mi organización, además de reconocer algunos procesos importantes para la productividad, pero no estructurarlas.
Suficiente	Puedo reconocer los fundamentos y conceptos de la gestión y administración, además de algunas problemáticas generales de los tipos de organización, y logro señalar los procesos administrativos inherentes de mi actividad comercial.
Óptimo	Manejo los fundamentos y conceptos de la gestión y administración de empresas, puedo definir una estructura de gestión a través de herramientas tecnológicas, reconozco todas las problemáticas propias de mi organización, incluyendo las diferencias entre procesos

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	administrativos para servicios y productos, reconozco la importancia de la administración para los procesos de productividad y competitividad.
Destacado/Excelente	Señalo los fundamentos y conceptos de gestión y administración de empresas, además de reconocer su importancia, logro definir completamente la estructura de gestión en las organizaciones y la calidad necesaria para esta, puedo hacer el reconocimiento completo de los procesos productivos para realizar mejoras y de esta manera lograr mayor competitividad, manejo las operaciones administrativas generales del mundo moderno y las dificultades asociadas a los cambios y como las herramientas tecnológicas ayudan a ser más eficiente.

**F. Competencia asociada: Identificación de oportunidades de negocio.**

**1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**El Entorno:** Incluye el reconocimiento del entorno nacional y como afecta a mi organización, además de mi entorno inmediato, para lograr reconocer oportunidades y amenazas.

**El Mercado:** Incluye el reconocimiento y características de los mercados, repasa conceptos como barreras de entrada, segmentación de clientes, potenciales clientes y sus características.

**Análisis del Sector y la Competencia:** Características de las micro y pequeñas empresas, descripción de competencia y sus características, de manera de encontrar fortalezas y debilidades y la importancia de estas, lo relevante de los proveedores en el producto y el poder de negociar con ellos.

**Fortalezas y Debilidades:** Acciones para potenciar las fortalezas y acciones para minimizar las debilidades

**Capacidades Internas:** situación legal que impacta el negocio, cuáles son los recursos disponibles, que tipos de tecnología tengo al alcance, que canales o redes de comunicación formal e informal manejo y cuál es mi capacidad financiera.

**a) Rúbrica por competencia: Identificación de oportunidades de negocio.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No hago relación entre el entorno y mi negocio, desconozco la importancia de la competencia y mis clientes, carezco de estrategias estructuradas de acuerdo a mis capacidades, y no reconozco la importancia de una visión en compartida.
Básico/Regular	Reconozco que afectan variables externas a mi negocio, conozco mis clientes inmediatos, no valido la importancia de la competencia y veo a todos los clientes por igual, hago un reconocimiento de mis fortalezas y debilidades, pero no logro idear estrategias para potenciarlas o mitigarlas.
Suficiente	Logro describir las principales circunstancias económicas y de esta manera encontrar oportunidades y amenazas, defino criterios para el reconocimiento de los distintos clientes, identifico las variables para tener en cuenta en el estudio de la competencia. Puedo describir mis fortalezas y debilidades logrando determinar estrategias para la toma de oportunidades de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
Óptimo	Reconozco las principales circunstancias, económicas, legales, políticas entre otras, asumiendo que pueden influir en el desarrollo del negocio y justifico la importancia de ellas. Defino criterios para la segmentación de clientes por sus características. Identifico variables a tener en cuenta en el estudio de la competencia y los proveedores para así lograr describir mis fortalezas y debilidades al igual que de otras empresas o negocios, y así lograr tomar las decisiones y oportunidades encontradas, reconozco que el liderazgo y la visión compartida son importantes.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Destacado/Excelente	Reconozco que el liderazgo y la dirección de equipos con una visión compartida es esencial, manejo todas las circunstancias económicas, legales, políticas entre otras y la manera que pueden influir en el desarrollo del negocio justificando la importancia de ellas. Defino criterios de segmentación de clientes a través de sus características personales y socioeconómicas, identificando su valor en la estrategia. Valido la importancia de los proveedores y el poder de negociación con ellos logrando formular una estrategia comercial, logro estructurar mis fortalezas y amenazas generando un FODA con estrategias de desarrollo del negocio.

**G. Competencia asociada: Gestionar la documentación asociada al proceso comercial.**

**1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Operación comercial:** Saber la importancia de gestionar la documentación asociada al proceso comercial a través de procedimientos o aplicaciones computacionales específicas para asegurar la eficiencia y concordancia de datos, forma y plazos.

**Medios y documentos de pago:** saber reconocer los tipos de pago y documentos asociados, efectivo cheque u otro medio de cancelación de un producto o servicio.

**Procedimientos y emisión de documentos:** Controla la elaboración y registro de los documentos relativos a la venta, tales como contratos de ventas de productos o servicios, pedidos, facturas y otros, conforme a las condiciones de venta acordadas.

**Elaboración de documentación:** Verifica la documentación del proceso comercial en su exactitud, integridad y adecuación a los acuerdos alcanzados con los clientes.

**Registro y respaldo.** Saber archivar los documentos utilizados siguiendo criterios de seguridad y confidencialidad de la información según la normativa vigente.

**Tipos de archivo** (digitales y físicos): reconoce la importancia de los documentos electrónicos, facturas y órdenes de compra, se logra generar la capacidad de rellenar con la información necesaria cada documento y el rol que cumple la normativa para el control interno.

**a) Rúbrica por competencia: Gestionar la documentación asociada al proceso comercial.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	Desconozco los tipos de documentación y el proceso de archivado, no asimilo la importancia de gestionar la documentación. No hago diferencias entre contratos, pedidos y facturas.
Básico/Regular	Manejo la documentación asociada al proceso de venta, sé que debo hacer registros de los documentos y la importancia de respaldar los documentos. Reconozco los tipos de documentos como facturas, contratos y órdenes de compra.
Suficiente	Reconozco la importancia de gestionar la documentación asociada y manejo la variedad de sistemas de pago, además puedo registrar y elaborar documentos relativos a las ventas con exactitud en tiempo y forma, respaldando en facturas y órdenes de compra. Logro mantener los registros con la seguridad y confidencialidad correspondiente.
Óptimo	Reconozco los procesos y aplicaciones de gestionar la documentación, controlo completamente la elaboración y registros de documentos, verificando el proceso comercial con exactitud, integridad y adecuación a los acuerdos alcanzados con los clientes, utilizo criterios de seguridad y confidencialidad de la información como norma general con el fin de mantener un correcto control interno.



Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Destacado/Excelente	Reconozco la importancia de la gestión de documentos a través de aplicaciones o procedimientos estructurados, además manejo toda la documentación relativa a la venta, como lo son facturas, contratos, órdenes de compra y me encargo de verificar la documentación del proceso comercial en su exactitud, integridad y adecuación a los acuerdos alcanzados con los clientes. Puedo mantener un control por medio del archivado oportuno de documentos para mantener completo control de los movimientos de venta.

#### 4.4 Módulo 4: Formalización empresarial

El siguiente módulo comprende las competencias extraídas de “Guía de datos útiles para el emprendedor” del Servicio de Impuestos Internos (SII), adaptado a los requerimientos de las agrupaciones de Camaroneros, en tiempo y forma.

##### Módulo 4: Formalización empresarial.

Competencia	Saberes específicos
Alternativas de formalización.	Requisitos por cumplir. Tipos de sociedades. Tramites, costos y plazos.
Formalización ante impuesto internos.	Responsabilidad tributaria y ciudadana. Pasos a seguir para la formalización ante el SII. Documentación, plazos y lugar para hacer el trámite. Ciclo de vida tributario de los emprendedores.

##### Formalización empresarial.

**A. Competencia asociada: Alternativas de formalización.**

**1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Requisitos por cumplir:** Incluye la definición de los requisitos que se deben cumplir para la constitución legal en ambos casos (persona natural o personas jurídicas), documentos necesarios para las siguientes modalidades: persona natural, microempresa familiar, sociedades limitadas, EIRL, sociedades anónimas, S.A.P.A u otras.

**Tipos de sociedades:** Alternativas y modalidades de constitución de empresas, con el fin de identificar la más conveniente de acuerdo a nuestros recursos y volumen, por ejemplo, persona natural, microempresa familiar, sociedades limitadas, EIRL, sociedades anónimas, S.A.P.A u otras.

**Tramites, costos y plazos:** Conocer, en resumen, los principales trámites asociados a la formación de una empresa, así como sus costos, los plazos legales y el lugar donde debemos presentarlos. Tales tramites son, por ejemplo: escritura pública, inscripción en el registro de comercio, publicación en el diario oficial, tramites SII.

**a) Rúbrica por competencia: Alternativas de formalización.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	Sé que existen alternativas de formalización, pero no reconozco cual es funcional con mi negocio, desconozco los plazos, lugares y costos asociados al proceso formal.
Básico/Regular	Conozco las alternativas de formalización, pero tengo dificultad para relacionarla con mi negocio, sé que debo hacer trámites y tengo plazos, pero no los manejo en su totalidad.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Suficiente	Reconozco la alternativa de formalización, identificando la que se ajusta a mi negocio, conozco algunos tipos de sociedades, con los trámites correspondientes en lugar y tiempos requeridos, además de los costos asociados.
Óptimo	Reconozco todas las alternativas de formalización con sus respectivos tramites, costos y plazos asociados, identifico claramente que modalidad de formalización se ajusta a mi negocio en relación a requisitos y mi propia estrategia.
Destacado/Excelente	Manejo todas las alternativas de formalización en relación a mi negocio y a mi actividad siguiendo una estrategia, conozco la totalidad de tramites, costos y plazos asociados a cada una de las modalidades de formalización, puedo recrear todo el proceso de formalización a partir de la elección de empresa y giro.

## B) Competencia asociada: Formalización ante Impuestos Internos.

### 1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.

#### Capacidades asociadas a la competencia:

**Responsabilidad tributaria y ciudadana:** incluye el reconocer que la puesta en marcha que cualquier emprendimiento necesita cumplir con las formalidades exigidas por ley, que en el caso específico del Servicio de Impuestos Internos hacen referencia a los tributos.

**Pasos a seguir para la formalización ante el SII:** Incluye la explicación de los pasos a seguir para la formalización de un emprendimiento, tales como: aviso de Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) e Inicio de actividades, paso necesario para dar comienzo al denominado ciclo de vida tributario, también incluye el reconocimiento de nuestro Código de actividad económica y alternativas para conocer más sobre el tema como, por ejemplo: visitar en el sitio web del SII los Códigos de Actividad Económica.

**Documentación, plazos y lugar para hacer el trámite:** Incluye diferencias entre los procesos para personas naturales y jurídicas, plazos para inicio de actividades y su presentación.

**Ciclo de vida tributario de los emprendedores:** Incluye los conceptos de: inicio de actividades, timbraje y emisión de facturas, boletas y guías de despacho, declaraciones juradas, modificaciones de sociedad, declaración de impuestos, peticiones administrativas, condonaciones y termino de giro.

**a) Rúbrica por competencia: Formalización ante Impuestos Internos.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	Desconozco la importancia y la naturaleza de los impuestos, sé que existen pasos a seguir, pero no identifico cuales. También desconozco la documentación necesaria, sus plazos y costes.
Básico/Regular	Reconozco la importancia de la formalización, pero no manejo los pasos a seguir, sé que existe una obligación tributaria pero no me hace sentido pagarlo.
Suficiente	Puedo reconocer los pasos a seguir para una correcta formalización, reconozco las formalidades exigidas por la ley, que en el caso específico del SII son los impuestos a tributar, además conozco los tramites asociados y plazos.
Óptimo	Logro visualizar todo el proceso de formalización ante el SII, domino los pasos a seguir y el ciclo de vida tributario, además de valorar la normativa vigente en ámbitos tributarios, mantengo una responsabilidad durante todo el ciclo de tramitación, costos y plazos asociados.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Destacado/Excelente	Puedo reconocer que cualquier emprendimiento necesita cumplir con las formalidades exigidas por ley, y más aún las normativas del Servicio de Impuestos Internos, conozco la naturaleza de mis tributos, además de la totalidad de pasos a seguir para una correcta formalización ante el SII, manejo toda la documentación en tiempo y forma y logro reconocer en que parte del ciclo de vida tributario me encuentro y cuales son mis alternativas para el futuro.

## 4.5 Módulo 5: Comercialización

Modulo formulado a través de la “Guía de desarrollo y gestión de emprendimientos” del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, adaptado a los requerimientos de las agrupaciones de Camaroneros, en tiempo y forma.

### Módulo 5: Comercialización.

Competencia	Saberes específicos
Comercialización, definición y componentes	Segmento de mercado. Mercado meta. Posicionamiento. Productos. Precios.
Canales de distribución.	Longitud del canal. Clasificación de los canales. Alternativas de distribución.
Servicio al cliente.	Necesidades, percepción y expectativas. Fidelización. Estrategias de fidelización.

Competencia	Saberes específicos
	Lo que no hay que hacer. (en función a los clientes).

**Comercialización****A. Competencia asociada: Comercialización, definición y componentes.****1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.****Capacidades asociadas a la competencia:**

**Segmento de mercado:** Incluye la definición y reconocimiento del grupo de consumidores que reaccionan de manera similar frente a determinados estímulos que son generados por la estrategia de comercialización.

**Mercado meta:** Incluye manera de reconocer el segmento o conjunto de segmentos de mercado que presentan mayor interés para el emprendimiento y a quienes deberá estar dirigida la estrategia de comercialización.

**Posicionamiento:** Incluye conocer la posición que ocupa cierto producto en la mente del consumidor teniendo en cuenta que lo percibe diferente a la competencia.

**Productos:** Reconoce tipos de productos (commodity o producto diferenciado) y explica el concepto de producto como todo aquello que puede ofrecerse a la consideración del mercado para su adquisición.

**Precios:** Reconocer el concepto y la importancia como factor relevante dentro de una estrategia de negocios y crecimiento.

**a) Rúbrica por competencia: Comercialización, definición y componentes.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No reconozco la importancia de la comercialización y cómo influye en mi negocio, todos los clientes se evalúan de la misma forma. Sigo los precios que me dan mis competidores y el mercado.
Básico/Regular	Reconozco el concepto de comercialización y como afecta a mi negocio, pero no logro crear estrategias para mis clientes, todos los clientes se toman de la misma manera.
Suficiente	Logro definir los conceptos de comercialización y reconocer el grupo de consumidores con características similares, agrupándolos en torno a una estrategia en función al mercado meta, además logro relacionar nuestro producto y su posicionamiento en el mercado.
Óptimo	Manejo los conceptos de comercialización y puedo definir claramente segmentos de mercado a través de sus características y similitudes. Identifico la mejor estrategia en relación precio-diferenciación, con el fin de posicionarme en el mercado
Destacado/Excelente	Comprendo a cabalidad la importancia de la comercialización, puedo segmentar clientes por medio de sus preferencias para crear una correcta estrategia de posicionamiento, además manejo los estándares de productos propios, obteniendo un precio equilibrado entre calidad y producto. Entiendo cómo afecta a mi producción todas las variables descritas en el módulo.

**B. Competencia asociada: Canales de distribución.**

**1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Longitud del canal:** Incluye el reconocimiento del número total de agentes intermediarios que participan en la distribución de los productos o servicios.

**Clasificación de los canales:** Incluye una completa revisión de los canales de distribución tales como: canales indirectos, canales directos y alternativas cooperadas de distribución.

**Alternativas de distribución:** Incluye el reconocimiento de las funciones de nuestros canales, por ejemplo: investigación, promoción, contacto, correspondencia entre otros.

**a) Rúbrica por competencia: Canales de distribución**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No comprendo el concepto de canal, no identifico agentes que interfieran en el proceso.
Básico/Regular	Identifico algunos agentes intermediarios y algunos de los canales de distribución.
Suficiente	Reconozco el número de agentes intermediarios presentes en mi actividad, además de clasificar los canales adecuados para el negocio y sus alternativas.
Óptimo	Manejo el proceso de venta desde su inicio, reconociendo todos los agentes intermediarios asociados y el valor que ellos le entregan al producto final, puedo elegir la mejor alternativa de distribución gracias al correcto reconocimiento de los canales y relaciono como afecta en mi actividad.



Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Destacado/Excelente	Identifico cada uno de los agentes intermediarios y como afectan dentro de la cadena de valor, puedo definir varios canales que proporcionan un incremento de mi producción y su rentabilidad, asumo que las alternativas pueden mejorar la eficiencia y mi relación con los clientes, por lo que creo estrategias y métodos de control.

**C. Competencia asociada: Servicio al cliente.**

**1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Necesidades, percepción y expectativas:** Incluye la definición e importancia de los clientes dentro del proceso de comercialización, centrándolo como fuente principal de la estrategia por medio de las percepciones y expectativas.

**Fidelización:** Incluye la definición del concepto de fidelización, y las formas tradicionales de fidelizar clientes como, por ejemplo: la autoestima, el reconocimiento, la recompensa, el compromiso entre otros.

**Estrategias de fidelización:** Incluye herramientas gráficas y matriciales para definir estrategias de fidelización a través de la relación y la frecuencia de las transacciones.

**a) Rúbrica por competencia: Servicio al cliente.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No le doy la importancia suficiente al cliente, no genero estrategias y defino a todos los usuarios y consumidores de la misma manera.
Básico/Regular	Reconozco la importancia del cliente, pero no puedo relacionar estrategias para el cumplimiento de las expectativas.
Suficiente	Reconozco la importancia del cliente dentro de una actividad económica, además de sus percepciones y expectativas frente a los productos ofrecidos, reconozco el concepto de fidelización pudiendo generar medidas para realizarlo.
Óptimo	Reconozco el concepto de cliente y su importancia relativa dentro de la estrategia, la que a través de la fidelización puede aumentar los márgenes y su credibilidad, formulo estrategias de fidelización a través de métodos y herramientas entregadas.
Destacado/Excelente	Reconozco al cliente como el motor principal de la estrategia, formulando procesos para la fidelización y el cumplimiento de las expectativas (calidad), mantengo estrategias a través de métodos generados especialmente para cada consumidor, reconozco a cabalidad las distintas preferencias en todo su espectro de clientes.

## 4.6 Módulo 6: Contabilidad y finanzas

Este módulo comprende las competencias extraídas de “Plan formativo Contabilidad básica” del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, adaptado a los requerimientos de las agrupaciones de Camaroneros, en tiempo y forma.

### Módulo 6: Contabilidad y Finanzas.

Competencia	Saberes específicos
Operaciones de contabilidad Básica	Principios contables. Documentación mercantil. Tratamiento de cuentas. Sistemas contables.
Elaboración de estados financieros.	Balance general. Estados de resultado.
Manejo de planillas electrónicas. (Office)	Manejo de tablas (Excel). Comandos y configuración de páginas (Word). Registro y rendición de cuentas.

## Contabilidad y finanzas

### A. Competencia asociada: Operaciones de contabilidad Básica.

#### 1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.

#### Capacidades asociadas a la competencia:

**Principios contables:** Incluye el reconocimiento de los principios contables básicos según principios y legislación vigente.

**Documentación mercantil:** Definición y características de facturas, boletas, guías de despacho y notas de crédito, además se realiza el llenado de documentación mercantil relacionada con las funciones a realizar de cada uno.

**Tratamiento de cuentas:** Incluye una revisión de las operaciones contables en registros básicos; activos, pasivos y resultado.

**Sistemas contables:** Incluye el correcto registro de las transacciones comerciales en los libros auxiliares exigidos por la ley, reconoce los sistemas contables como: libro diario-mayor, centralizador, mecanizado.

#### a) Rúbrica por competencia: Operaciones de contabilidad básica.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	La contabilidad es irrelevante en mi actividad, no reconozco diferencias entre partidas. Desconozco el funcionamiento de los sistemas de contabilidad.
Básico/Regular	Reconozco la importancia de la contabilidad y la normativa, pero tengo dificultades al reconocer sus principios básicos de activo, pasivo y resultado. Conozco los sistemas contables, pero no sé cómo ocuparlos.
Suficiente	Reconozco principios básicos y la legislación vigente, logro realizar el llenado de documentación mercantil relacionada con mis funciones, sé cómo funciona el tratamiento contable de activos, pasivos y resultado asociándolo a sus respectivos libros.
Óptimo	Reconozco y utilizo los principios contables, además de validar la legislación vigente dentro de mi actividad, además tengo un manejo y un correcto tratamiento de las cuentas en sus respectivos libros
Destacado/Excelente	Manejo por completo los principios contables, los tratamientos de cuentas y su ingreso en los libros, logro generar resúmenes de mis movimientos de activos, pasivos y resultados, generando estrategias asociadas al conocimiento de estas. Tengo control sobre todas las partidas.

## **B. Competencia asociada: Elaboración de estados financieros.**

### **1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

#### **Capacidades asociadas a la competencia:**

**Balance general:** Incluye la revisión de los estados financieros básicos, la realización del balance, interpretaciones y presentación.

**Estados de resultado:** Incluye la revisión de entradas y salidas de la actividad, de manera de realizar un estado de resultado, con el fin de programar futuros presupuestos y estrategias de ventas. Asumir el importante rol que cumple para la evaluación de futuros proyectos y la compra de insumos.

**a) Elaboración de estados financieros.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No reconozco diferencias entre los balances y resultados, no logro interpretar los índices obtenidos ni generar estrategias acordes a mis resultados.
Básico/Regular	Reconozco la diferencia entre balance y resultados, pero no su interpretación, por lo que no puedo generar instancias de mejora en los resultados contables.
Suficiente	Conozco la importancia del balance general y su interpretación, además entiendo la conexión entre los resultados para la realización de este balance, puedo generar estrategias de presupuesto para futuras actividades.
Óptimo	Reconozco e interpreto todos los cuadrantes del balance, además de la conexión con el estado de resultado, genero estrategias para futuras actividades y comprendo la importancia de la capitalización de recursos para lograr un crecimiento sostenido.
Destacado/Excelente	Comprendo la relevancia de los resultados y como estos afectan al balance generando estrategias de capitalización y fondos de maniobra, formulo estrategias de crecimiento acordes a los resultados obtenidos, relaciono y entiendo cómo afectan variables externas e internas mi presupuesto

**C. Competencia asociada: Manejo de planillas electrónicas.****1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.****Capacidades asociadas a la competencia:**

**Manejo de tablas (Excel):** Incluye introducción a los sistemas de planillas y sus usos para la generación de plantillas y registros, conteniendo funciones básicas con los que se puede obtener información valiosa a partir de grandes cantidades de datos, además les permitirá realizar operaciones de cálculos sencillos y el control del seguimiento de cualquier tipo de información.

**Comandos y configuración de páginas (Word):** Incluye la redacción de cartas e informes y manejo de las funciones básicas.

**Registro y rendición de cuentas:** A través de las herramientas de office (Excel y Word), en conjunto a las habilidades anteriormente entregadas, permitirá generar registros con la información relevante para todos sus pares, con el fin de transparentar todos los procesos.

**a) Rúbrica por competencia: Manejo de planillas electrónicas**

<b>Nivel de desarrollo</b>	<b><u>Descripción</u></b>
<b>Deficiente</b>	No logro comprender el manejo de las herramientas y funciones básicas de Office, tengo leve complejidad o nula respuesta a la utilización y escritura en Word, dificultad con la creación de informes.
<b>Básico/Regular</b>	Logro generar planillas con funciones básicas y redactar informes de mediana dificultad.
<b>Suficiente</b>	Logro un manejo de las herramientas de office, a nivel usuario donde logro generar planillas ordenadas y registros contables mediante funciones básicas en Excel y Word.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Óptimo	Logro utilizar la hoja de cálculo en Excel, además de manejarla con soltura, logro relacionar e importar o exportar archivos para generar mejores informes, tengo habilidades computacionales y avanza progresivamente.
Destacado/Excelente	Manejo con total soltura las funciones básicas de las planillas y relaciona los documentos entre Excel y Word, importo y exporto contenidos para así crear nuevos y mejores informes, tengo habilidades y avanza progresivamente para generar mejoras continuas en los documentos.

## 4.7 Módulo 7: Planificación de proyectos productivos

Este módulo comprende las competencias básicas para la planificación de la producción, que incluyen: conocer la demanda del producto, los costos de producción y saber planificar la producción.

### Módulo 7: Planificación de proyectos productivos.

Competencia	Saberes específicos
Conocer la demanda del producto	Conocer la demanda de los clientes (cuánto y cuándo). Conocer las necesidades y condiciones de satisfacción de los clientes. Conocer los precios del producto y sus sustitutos.
Conocer los costos de producción	Conocer los costos de producción.
Planificar la producción	Definir plan de producción en base a demanda.

**Planificación de proyectos productivos****A. Competencia asociada: Conocer la demanda del producto.****1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.****Capacidades asociadas a la competencia:**

**Conocer la demanda de los clientes (cuánto y cuándo):** Esta competencia se refiere a conocer la demanda de los clientes; es decir, cuánto producto requieren y en qué periodo lo requieren (cuándo).

**Conocer las necesidades y condiciones de satisfacción de los clientes:** esta competencia se refiere al conocimiento de las necesidades de los clientes y las condiciones de satisfacción de ellos. Esto incluye una descripción detallada del producto requerido por el cliente, que debe considerar además de las características de presentación del producto (i.e. tamaño o calibre, entero/trozado, etc.) la temporalidad y cantidad de entrega; incorporando todos estos aspectos en la trazabilidad del producto.

**Conocer los precios del producto y sus sustitutos.** Conocer las fuentes y medios para mantener bases actualizadas de precios de la competencia (otros productores), así como de productos sustitutos.

**a) Rúbrica por competencia: Conocer la demanda del producto.**

<b>Nivel de desarrollo</b>	<b><u>Descripción</u></b>
<b>Deficiente</b>	Para la planificación de la producción no manejo información de la demanda de los clientes ni tampoco las condiciones de satisfacción de ellos.



Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Básico/Regular	Para la planificación de la producción, manejo información parcial de la demanda de los clientes y conozco parte de las condiciones de satisfacción de los clientes.
Suficiente	Para la planificación de la producción, conozco la demanda de los clientes, así como las necesidades y condiciones de satisfacción de los clientes. Además, conozco los precios del producto de la competencia y tengo referencias de precios de productos sustitutos.
Óptimo	Para la planificación de la producción, conozco la demanda de los clientes, así como las necesidades y condiciones de satisfacción de los clientes. Además, conozco los precios del producto y sus sustitutos, ya que mantengo bases actualizadas de precios de la competencia (otros productores), así como de productos sustitutos.  Todos estos aspectos son considerados en la planificación de la producción.
Destacado/Excelente	Para la planificación de la producción, conozco la demanda de los clientes, así como las necesidades y condiciones de satisfacción de los clientes. Además, conozco los precios del producto y sus sustitutos, ya que mantengo bases actualizadas de precios de la competencia (otros productores), así como de productos sustitutos.  Todos estos aspectos son considerados en la planificación de la producción, estableciendo estrategias de producción coordinadas con los demás productores.

## **B. Competencia asociada: Conocer los costos de producción.**

### **1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

#### **Capacidades asociadas a la competencia:**

**Conocer los costos de producción:** Esta competencia se refiere a conocer todos los costos en los que se debe incurrir para realizar la producción de camarón de río del norte.

a) Rúbrica por competencia: Conocer los costos de producción.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No conozco todos los costos de producción y para planificar la producción considero solo los costos mayores.
Básico/Regular	Conozco los costos generales de producción y los considero para planificar la producción.
Suficiente	Conozco todos los costos de producción y los considero para planificar la producción.
Óptimo	Conozco todos los costos de producción y los considero para planificar la producción. A menudo incorporo mejoras para reducir algunos costos.
Destacado/Excelente	Conozco todos los costos de producción y los considero para planificar la producción. Realizo evaluaciones del proceso, con el fin de identificar áreas posibles de ser optimizadas en relación con los costos.

C. Competencia asociada: Planificar la producción.

1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.

Capacidades asociadas a la competencia:

**Definir plan de producción en base a demanda:** Esta competencia se refiere a planificar la producción en base al conocimiento que se tiene de la demanda, evitando producciones mayores que inciden en mayores costos, existencias que deben ser almacenadas y afectación de los precios.

**a) Rúbrica por competencia: Planificar la producción.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No planifico la producción en base a demanda.
Básico/Regular	Planifico la producción en base al conocimiento parcial que tengo de la demanda.
Suficiente	Planifico la producción en base al conocimiento que tengo de la demanda.
Óptimo	Planifico la producción en base al conocimiento que tengo de la demanda, evitando producciones mayores que incidan en mayores costos, existencias que deben ser almacenadas y/o afectación de los precios.
Destacado/Excelente	Planifico la producción en base al conocimiento que tengo de la demanda, evitando producciones mayores que incidan en mayores costos, existencias que deben ser almacenadas y/o afectación de los precios.  Coordino la producción con los socios, determinando niveles de producción de cada uno.

## 4.8 Módulo 8: Formulación de proyectos

Este módulo comprende las competencias básicas para la formulación de proyectos, que incluyen: Identificar y describir el problema, identificar y evaluar las alternativas de solución, y formular el proyecto.

### Módulo 7: Formulación de proyectos.

Competencia	Saberes específicos
Identificar y describir el problema	Saber identificar el problema y sus causas. Saber describir el problema.
Identificar y evaluar las alternativas de solución	Saber identificar alternativas de solución. Saber evaluar las diversas alternativas identificadas.
Formular el proyecto	Saber definir objetivos e indicadores. Saber definir actividades para alcanzar los objetivos. Saber estimar los costos y construir el presupuesto.

### Formulación de proyectos

#### A. Competencia asociada: Identificar y describir el problema.

##### 1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.

#### Capacidades asociadas a la competencia:

**Saber identificar el problema y sus causas.** Esta competencia se refiere a ser capaz de identificar el problema, que es una condición que genera un efecto negativo y para el cual existen una o más posibilidades de solución. La competencia implica que se posee la capacidad de identificar los problemas y no los síntomas. Una vez identificado el problema, se debe ser capaz de identificar las causas que le dan origen.

**Saber describir el problema.** Esta competencia se refiere a la capacidad de describir un problema en forma apropiada, evitando hacerlo utilizando la palabra “falta” o “inexistencia” porque así no se está identificando el problema, sino que se está describiendo la situación donde no se ha implementado una solución determinada. El problema debe ser descrito incluyendo las causas que lo generan, a través de un relato que de cuenta de las relaciones causales que originan el problema identificado.

**a) Rúbrica por competencia: Identificar y describir el problema.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No soy capaz de distinguir fácilmente los problemas de los síntomas.
Básico/Regular	Soy capaz de identificar el problema en forma apropiada, distinguiendo los síntomas del problema que debe ser resuelto.
Suficiente	Soy capaz de identificar el problema en forma apropiada, distinguiendo claramente los síntomas del problema que debe ser resuelto. Además, identifico las causas que dan origen al problema.
Óptimo	Soy capaz de identificar el problema en forma apropiada, distinguiendo claramente los síntomas del problema que debe ser resuelto. Además, identifico las causas que dan origen al problema; así como las causas donde es posible intervenir. Junto con esto se describe el estado de cada una de las causas como insumo para la formulación del proyecto para resolver el problema.
Destacado/E xcelente	Soy capaz de identificar el problema en forma apropiada, distinguiendo claramente los síntomas del problema que debe ser resuelto. Además, identifico las causas que dan origen al problema; así como las causas donde es posible intervenir. Junto con esto se

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	describe el estado de cada una de las causas como insumo para la formulación del proyecto para resolver el problema. Utilizo metodologías y herramientas para el análisis de las relaciones de influencia entre las causas del problema.

**B. Competencia asociada: Identificar y evaluar las alternativas de solución.**

**1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

**Capacidades asociadas a la competencia:**

**Saber identificar alternativas de solución.** Esta competencia hace referencia a la capacidad de identificar las alternativas de solución para el problema identificado. Cada alternativa debe ser descrita en detalle y debe considerar una diversidad de opciones que permitan resolver el problema.

**Saber evaluar las diversas alternativas identificadas.** Esta competencia se refiere a la capacidad de evaluar las diversas alternativas de solución identificadas para el problema. Esta evaluación debe considerar diversos aspectos, en especial la eficiencia económica.

**a) Rúbrica por competencia: Identificar y evaluar las alternativas de solución.**

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Deficiente	No se identifican ni se evalúan las diversas alternativas posibles para resolver el problema identificado.
Básico/Regular	Identifico las diversas alternativas que existen para resolver el problema identificado y las describo identificando los principales costos y beneficios generados.

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
Suficiente	Identifico las diversas alternativas que existen para resolver el problema identificado, las describo, identificando los costos y beneficios generados. Selecciono la alternativa más conveniente.
Óptimo	Identifico las diversas alternativas que existen para resolver el problema identificado, las describo en detalle, identificando los costos y beneficios generados, además de las externalidades tanto positivas como negativas.  Evalúo estas alternativas considerando los beneficios y costos de cada alternativa y se selecciona la más conveniente.
Destacado/Excelente	Identifico las diversas alternativas que existen para resolver el problema identificado, las describo en detalle, identificando los costos y beneficios generados, además de las externalidades tanto positivas como negativas.  Evalúo estas alternativas considerando la relación de beneficios y costos de cada alternativa y se selecciona la mejor alternativa, utilizando metodologías y herramientas de análisis especializadas.

### **C. Competencia asociada: Formular el proyecto.**

#### **1. Rol que cumple en la organización: Directiva y Comisión.**

#### **Capacidades asociadas a la competencia:**

**Saber definir objetivos e indicadores.** Esta competencia se refiere a la capacidad de definir objetivos que sean alcanzables, medibles, específicos, realistas y se considere el tiempo para su logro. Una vez identificados los objetivos, se deben identificar los indicadores asociados a los objetivos definidos, de tal forma de posibilitar la medición del avance y logro de cada objetivo.

**Saber definir actividades para alcanzar los objetivos.** Esta competencia se refiere a la capacidad de definir las actividades necesarias para alcanzar los objetivos definidos. En este sentido, una vez definidos los objetivos se deberá identificar y describir las actividades principales que se deben ejecutar para lograrlos. Luego de definidas las actividades, se construye el calendario de actividades o cronograma del proyecto. Para cada actividad se debe determinar el tiempo necesario, el responsable y la dependencia entre actividades; es decir, si una actividad requiere el resultado de otra actividad para ser ejecutada, en estos casos el inicio de la actividad parte cuando termina la actividad asociada.

**Saber estimar los costos y construir el presupuesto.** Esta competencia se refiere a la capacidad de construir el presupuesto en base a cotizaciones y en su construcción se debe considerar el tiempo de vigencia necesario, el cual se estima en base al tiempo que demora en responder la fuente de financiamiento a la que será presentado el proyecto. En esta estimación, dependiendo del tipo de proyecto, se debe ser capaz de identificar los costos fijos y variables, para los diversos ítemes, tales como: inversión, gestión, operación, capital de trabajo, etc. Además, se deberán identificar costos de mantención y reposición o reemplazo.

**a) Rúbrica por competencia: Formular el proyecto.**

<b>Nivel de desarrollo</b>	<b><u>Descripción</u></b>
<b>Deficiente</b>	Formulo proyectos partiendo de la identificación de un problema e identificando lo que se requiere. No se definen actividades ni se identifican costos detallados.
<b>Básico/Regular</b>	Formulo proyectos partiendo con una clara identificación del problema y sus causas, a partir de lo cual defino objetivos que sean alcanzables, medibles, específicos, realistas y se considere el tiempo para su logro, y construyo indicadores asociados a los objetivos definidos, de tal forma de posibilitar la medición del avance y logro de cada objetivo.



Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	Luego defino las actividades para alcanzar los objetivos y construyo el presupuesto del proyecto lo construyo en base a cotizaciones.
Suficiente	<p>Formulo proyectos partiendo con una clara identificación del problema y sus causas, a partir de lo cual defino objetivos que sean alcanzables, medibles, específicos, realistas y se considere el tiempo para su logro, y construyo indicadores asociados a los objetivos definidos, de tal forma de posibilitar la medición del avance y logro de cada objetivo.</p> <p>Luego defino las actividades para alcanzar los objetivos. En este sentido, una vez definidos los objetivos identifico y describo las actividades principales que se deben ejecutar para lograrlos. Luego de definidas las actividades, construyo el calendario de actividades o cronograma del proyecto.</p> <p>El presupuesto del proyecto lo construyo en base a cotizaciones e identifico los costos fijos y variables, para los diversos ítemes, tales como: inversión, gestión, operación, capital de trabajo, etc. Además, se deberán identificar costos de mantención y reposición o reemplazo.</p>
Óptimo	<p>Formulo proyectos partiendo con una clara identificación del problema y sus causas, a partir de lo cual defino objetivos que sean alcanzables, medibles, específicos, realistas y se considere el tiempo para su logro, y construyo indicadores asociados a los objetivos definidos, de tal forma de posibilitar la medición del avance y logro de cada objetivo.</p> <p>Luego defino las actividades para alcanzar los objetivos. En este sentido, una vez definidos los objetivos identifico y describo las actividades principales que se deben ejecutar para lograrlos. Luego de definidas las actividades, construyo el calendario de actividades o cronograma del proyecto. Para cada actividad determino el tiempo necesario, el responsable y la dependencia entre actividades; es decir, si una actividad</p>

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	<p>requiere el resultado de otra actividad para ser ejecutada, en estos casos el inicio de la actividad parte cuando termina la actividad asociada.</p> <p>El presupuesto del proyecto lo construyo en base a cotizaciones y en su construcción considero el tiempo de vigencia necesario, el cual se estima en base al tiempo que demorará en responder la fuente de financiamiento a la que será presentado el proyecto. Dependiendo del tipo de proyecto, identifico los costos fijos y variables, para los diversos ítemes, tales como: inversión, gestión, operación, capital de trabajo, etc. Además, se deberán identificar costos de mantención y reposición o reemplazo.</p>
Destacado/Excelente	<p>Formulo proyectos partiendo con una clara identificación del problema y sus causas, a partir de lo cual defino objetivos que sean alcanzables, medibles, específicos, realistas y se considere el tiempo para su logro, y construyo indicadores asociados a los objetivos definidos, de tal forma de posibilitar la medición del avance y logro de cada objetivo.</p> <p>Luego defino las actividades para alcanzar los objetivos. En este sentido, una vez definidos los objetivos identifico y describo las actividades principales que se deben ejecutar para lograrlos. Luego de definidas las actividades, construyo el calendario de actividades o cronograma del proyecto. Para cada actividad determino el tiempo necesario, el responsable y la dependencia entre actividades; es decir, si una actividad requiere el resultado de otra actividad para ser ejecutada, en estos casos el inicio de la actividad parte cuando termina la actividad asociada.</p> <p>El presupuesto del proyecto lo construyo en base a cotizaciones y en su construcción considero el tiempo de vigencia necesario, el cual se estima en base al tiempo que demorará en responder la fuente de financiamiento a la que será presentado el proyecto. Dependiendo del tipo de proyecto, identifico los costos fijos y variables, para</p>

Nivel de desarrollo	<u>Descripción</u>
	<p>los diversos ítemes, tales como: inversión, gestión, operación, capital de trabajo, etc. Además, se deberán identificar costos de mantención y reposición o reemplazo.</p> <p>La formulación del proyecto y el presupuesto la realizo utilizando softwares, tales como Word, Excel y otros softwares especializados.</p>



**Taller con Pescadores  
Artesanales de Nispero**  
Nispero, Costa Rica



**Capacitación profesionales  
e investigadores  
de Costa Rica**  
UCN-UNC-AGCI Chile  
Puntarenas, Costa Rica



**Foro Internacional de SAS<sup>2</sup>**  
Carleton University  
Ottawa, Canadá



**Taller con ICU y actores  
del sistema algal**  
Arequipa, Perú



**Taller de evaluación de  
PAR-Tiburón con  
CTC de la CPPS**  
Bogotá, Colombia



# CESSO

COLABORACION · INNOVACION · DESARROLLO

**LATINOAMERICA**

**Centro de Estudios  
de Sistemas Sociales**



**Taller de capacitación para  
Investigadores de CENPAT**  
Puerto Madryn, Argentina



**Formulación del Plan de Manejo  
de Algas Pardas de Atacama**  
Huasco, Chile

*...Entrelazando  
redes de apoyo  
a nivel social, económico  
y cultural*

[www.cesso.cl](http://www.cesso.cl)



**Asesoría para la conservación  
en Rapa Nui, UCN-SSPA**  
Rapa Nui, Chile



**Taller de capacitación en  
Evaluación de Riesgo Ecológico**  
Proyecto GEF-Humboldt Chile-Perú  
Valparaíso, Chile



**Taller de capacitación en  
Planificación Estratégica**  
Proyecto GEF Humboldt Chile-Perú  
Santiago, Chile



**Taller con RED de Jóvenes Líderes  
para la Conservación Marina**  
Las Cruces, Chile



**Asesoría para facilitar consulta  
de Participación Ciudadana**  
Punta Arenas, Chile