



## “PROGRAMA AVE FENIX”

Programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras para el desarrollo de una actividad productiva financiada a través del microcrédito, para personas que estén cumpliendo condena en Centro Penitenciario dependiente de Gendarmería Osorno (CCP)

Tesis para optar al grado de Magister en Gerencia Social de la Universidad de la Frontera.

Alumna: Andrea González Mendoza

Profesor Guía: Ismael Toloza Bravo



## INDICE

1. Resumen.....	Página 4
2. Introducción.....	Página 6
3. Planteamiento del Problema.....	Página 7
4. Relación con la Gerencia Social.....	Página 8
5. Preguntas de Investigación.....	Página 9
6. Delimitación de la investigación.....	Página 9
7. Objetivos General.....	Página 11
7.1 Objetivo Especifico.....	Página 11
8. Marco Teórico.....	Página 11
8.1 ¿Qué son las Microfinanzas?.....	Página 11
8.2 Principales ventajas de las Microfinanzas.....	Página 12
8.3 Modelos de inclusión social y financiero.....	Página 13
8.4 Teoría de Microeconomía.....	Página 15
8.4.1 Importancia del Emprendimiento.....	Página 17
8.4.2 Modelo de Competencias.....	Página 20
8.4.2.1 Curriculum basado en competencias.....	Página 22
9. Antecedentes Experimentales de la Investigación.....	Página 23
9.1 Categorías de Establecimientos Penitenciarios.....	Página 24
9.1.2 Organización Interna.....	Página 24
9.1.3 Régimen Interno.....	Página 24
9.2 Modelo de Reinserción Social.....	Página 24



9.2.1 Definición de Reinserción Social.....	Página 25
9.2.2 Áreas de Reinserción Laboral.....	Página 26
9.3 Antecedentes de Fondo Esperanza.....	Página 26
9.3.1 Etapa de conformación del grupo.....	Página 27
10. Metodología.....	Página 28
11. Análisis de Resultados.....	Página 29
11.1 Resultados Generales.....	Página 29
11.2 Análisis por preguntas de investigación.....	Página 38
11.3 Análisis por objetivos de investigación.....	Página 44
12 Conclusiones.....	Página 71
12.1 En relación a las preguntas de investigación.....	Página 73
12.2 En relación a los objetivos.....	Página 74
12.3 En relación a la Gerencia Social.....	Página 76
13 Recomendaciones.....	Página 76
14 Bibliografía.....	Página 79
15 Anexos.....	Página 82



## 1. RESUMEN

El emprendimiento ha demostrado ser una alternativa concreta para potenciar y explotar las capacidades y habilidades de personas que buscan una oportunidad para cambiar sus condiciones de vida. Un elemento clave del emprendimiento es el financiamiento de esa “idea o proyecto”. Sin embargo, una de las principales causas de fracasos en los primeros años de vida de un/a emprendedor/a, es la escasez de recursos económicos, ya que el sistema financiero al ser altamente complejo, dificulta el acceso y exige garantías formales que no pueden ser cumplidas por todos aquellos que desean emprender. Por ello, se plantea al microcrédito como una herramienta accesible de financiamiento, de inclusión al sistema, sobre todo para aquellos en condiciones de vulnerabilidad social, que permite proyectar una idea o negocio a largo plazo.

En Chile, no existe una oferta de microcréditos, para personas que estén cumpliendo condena. Existen áreas al interior de Gendarmería que destinan su labor a desarrollar actividades de emprendimiento y capacitación para promover la reinserción laboral y social de los internos, sin embargo, la ausencia de un capital para inyectar a dicho emprendimiento, hace aun más compleja la tarea. Por ello, se plantea que un programa de microcrédito asociado al fortalecimiento de capacidades emprendedoras personales, son una herramienta concreta que busca enriquecer la actual Política de reinserción social, así como disminuir los factores de reincidencia.

Palabras Claves: Emprendimiento, microcrédito, inclusión, grupos vulnerables.

## ABSTRACT

The entrepreneurship has proved to be a practical alternative to enhance and exploit the capabilities and skills of people looking for an opportunity to change their lives. A key element of entrepreneurship is the financing of that idea or project. However a major cause of failures in the first years of life of an entrepreneur is the scarcity of economic resources, as the financial system to be highly complex, difficult to access and requires formal guarantees can not be fulfilled by all those who wish to undertake. therefore arises to microcredit as an accessible financing, inclusion in the system, especially for those in social vulnerability, to project an idea or long-term business



In Chile, there is an offer microloans to people who are serving sentences. There are areas within Gendarmerie who spend their work to develop entrepreneurial activities and training to promote employment and social reintegration of inmates, however, the lack of capital to inject entrepreneurship that makes the task even more complex. Therefore, we propose that a microcredit program associated with the strengthening of personal entrepreneurial skills, are a concrete tool that seeks to enrich the current policy of social reintegration and reduce recidivism factors.

**Keywords:** entrepreneurship, microcredit, inclusion, vulnerable groups



## 2.-INTRODUCCION

Los microcréditos son pequeños créditos que se entregan a personas en condiciones de pobreza o vulnerabilidad social que no cumplen con los requisitos y/o perfil de clientes de la banca tradicional. Nacen en la década de los setenta, bajo el alero del banquero y economista Bangladesí Muhammad Yunus, quien producto de la hambruna que padecía Bangladesh en dicha época, decidió apostar por una nueva forma de enfrentar las crisis que vivían millones de personas a través de la entrega de un pequeño monto de dinero, el cual les permitiera generar recursos para satisfacer una de las necesidades más básicas del ser humano, como lo es la alimentación. Dicha acción tuvo tal repercusión y al ver que las personas cumplían oportunamente, en el año 1976 se crea el Banco Grameen (o bien denominados el Banco de los Pobres). Cuya filosofía es inversa a la Banca Tradicional, cuyo paradigma se basa en el modelo económico occidental, es decir, centra su accionar en la acumulación de capital y no en la generación de empresas sociales. Yunus declara: “Una sociedad no puede pretender que los pobres vivan de la caridad” y por ello, nuestra tarea es crear oportunidades de distribución de recursos económicos.

Para asegurar la devolución de los préstamos, el banco usa un sistema de "grupos de solidaridad", es decir, pequeños grupos informales que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del préstamo y se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de mejorar económicamente.

El éxito del modelo Grameen ha inspirado esfuerzos similares en otros países en vías de desarrollo e incluso en países industrializados como los Estados Unidos. El Banco Mundial estima que existen unas 7.000 instituciones micro financieras, sirviendo a unos 16 millones de pobres en países en desarrollo. (Astudillo et al, 2013).

En Latinoamérica existe un sin número de entidades dedicadas al microcréditos. Estas son organizaciones que dan préstamos a individuos de bajos recursos económicos o por debajo de la línea de pobreza. La razón por la que este tipo de organizaciones han florecido en Latinoamérica es por sus altos niveles de rentabilidad que hacen que sea una operación sostenible.

En Chile existe una Red para el desarrollo de las Microfinanzas integrada por 30 organizaciones de carácter público, privadas y sociedad civil que apuestan por el desarrollo a través de la herramienta del microcrédito.

En los últimos 10 años han entregado más de 2.000.000 de operaciones de crédito por alrededor de \$2.000 millones de dólares. Según el informe del año 2012, existen 440.000 emprendedores y una cartera de \$570.000 millones promedio desembolsados.



La calidad de una cartera de un microcrédito resulta menos riesgosa que la de un crédito de consumo. Esto se debe a que los clientes dependen de su actividad independiente para sobrevivir y por ello presentan una motivación extremadamente alta que lleva a generar valor.

El microcrédito busca contribuir a la superación de la pobreza por medio de incidir directamente en el ingreso. Por otra parte, es una excelente forma de flexibilidad laboral para apoyar a personas, especialmente mujeres en situación de pobreza. Ya les permite realizar actividades productivas que se ajustan a su disponibilidad horaria y a la diversidad de funciones que deben cumplir.

### **3.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Chile, no existe una oferta de microcréditos, para personas que estén cumpliendo condena.

El sistema penitenciario viene presentando hace más de dos décadas un incremento sostenido en la población penitenciaria. Pese a ellos, los programas y políticas de reinserción social parecieran ser aún escasos en relación a dicha tendencia y poco efectivos, considerando que la tasa de reincidencia en el país alcanza un 60% (Williamson, citado en Cárdenas, 2009). Uno de los mecanismos que sería especialmente efectivo para asegurar la reinserción social de la población que ha estado recluida son los programas y políticas laborales. La actividad laboral y la capacitación constituyen hoy, según Gendarmería de Chile, instrumentos fundamentales para la reinserción social de la población penitenciaria. Sin embargo, el gasto en proyectos laborales en las cárceles no ha experimentado un mayor incremento. (Blanco Suarez, citado en Cárdenas, 2009)

Edgar von Knebel, Director Residente de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en Chile, declara *“Promover la reinserción social significa ser capaz de establecer mecanismos que permitan crear perspectivas para una vida después de haber cumplido con una condena penal. La capacitación profesional y el empleo representan elementos primordiales en este contexto, no solo por razones económicas, sino también y fuertemente, por razones sociales. Conocer y entender bien los requerimientos, exigencias y expectativas tanto de las instituciones como de las personas involucradas en este proceso, resulta ser crucial para poder hacer propuestas adecuadas y coherentes de políticas públicas que busquen promover la reinserción social.*



En materia de reinserción laboral, para personas privadas de libertad, Gendarmería elabora Planes de Intervención Individual (PII), nivelación escolar, acceso a módulos de entrenamiento de habilidades socio-ocupacionales, los cuales se concentra en talleres de capacitación que buscan entregar herramientas y entrenar habilidades sociales que faciliten el ingreso al mundo laboral después de cumplir el proceso de condena. Sin embargo, uno de los principales problemas al cual se ven enfrentadas las personas, una vez que cumple condena, es la ausencia de una fuente laboral estable, que les permita generar los recursos necesarios para retomar su vida normal.

Dado las condiciones de ausencia de un presupuesto destinado a financiar políticas efectivas de reinserción laboral, la opción de entrega de microcréditos son una herramienta concreta que facilitaría una inclusión al mundo laboral de personas que cumplen condena, ya que el acceso al financiamiento de una idea de emprendimiento permite generar recursos económicos que provocan cambios en la calidad de vida de y se transforman en una fuente laboral accesible y permanente. Sin embargo, en nuestro país, no existe una oferta micro-financiera para personas privadas de libertad que se ajuste a sus particularidades, especificidades, necesidades y características, ya que no son sujetos de créditos.

Por ello, se hace imprescindible crear una oferta programática ajustada, que apueste por apoyar el emprendimiento a través de la entrega del microcrédito, como herramienta concreta y sostenible de reinserción laboral.

#### **4.- RELACIÓN CON LA GERENCIA SOCIAL**

La Gerencia Social no solo se limita a la implementación de Políticas Públicas, incluye además, diagnóstico, planificación y diseño de nuevas propuestas, incorporando y articulando diversos procesos desde una perspectiva integral, asociando a cada uno de estos, la creación de valor. Y ese valor se genera en la medida que la población reconozca el bien o servicio como respuesta adecuada a una necesidad específica. Es por ello, que la propuesta de este Programa, busca dar respuesta a una necesidad concreta de personas que se encuentran bajo cumplimiento de condena, para quienes las Políticas Públicas abocadas a la reinserción social, no han sido suficientes exitosas ni eficientes. Esta primera experiencia piloto en Chile, apuesta a un desarrollo social más inclusivo, con ideas innovadoras que aporten a la creación de más y mejores Políticas de reinserción social.





## 5.-PREGUNTAS DE INVESTIGACION

P 1: ¿Existe demanda de microcréditos de personas con cumplimiento de condena?

P 2: ¿Existe condiciones institucionales por parte de Gendarmería para operar este tipo de microcrédito?

P 3: ¿La metodología Banca Comunal es óptima para abordar esta demanda?

P 4: ¿Los microcréditos en personas con cumplimiento de condena son sostenibles?

P 5: ¿Los microcréditos ayudan a la inserción laboral?

## 6.- DELIMITACIÓN

La presente investigación se desarrolla en el Centro de Cumplimiento Penitenciario de Osorno, establecimiento con régimen cerrado, tradicional, dependiente de Gendarmería de Chile. La unidad penal, cuenta con 124 uniformados y 22 civiles, es decir, profesionales del área social y administrativa, cuya misión es atender a 455 internos, compuesto en un 93.2% por hombres y solo un 6.8% por mujeres, condenadas por delitos mayores a 60 días.

**Tabla N°1: Detalle Población CCP Osorno**

<b>Categoría</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>
Imputados	58	13	5	1
Condenados	332	73	23	5
Faltas (Menos 60 días)	17	4	6	1
Arrestos nocturnos	13	3	0	0
Procesado	1	0	0	0
Total	421	93.2%	34	6.8%
	455			

Fuente: Información entregada por el Jefe Técnico CCP, según datos 22 de noviembre de 2013.



El recinto, se divide en 5 módulos, integrando los módulos 1 y 2, los reclusos de baja y mediana peligrosidad, que participan de las actividades de reinserción social propuesta por la unidad (*Artesanos*: Internos que realizan trabajos en madera tales como tallados y mueblería, talabarteros), módulo 3 y 4 personas con delitos más graves y el módulo 5 que está compuesto por personas que están prestos a postular a beneficios, como cambio de unidad, es decir, traslado al Centro de Educación y Trabajo (CET), sistema semi cerrado, donde pueden acceder a salidas al medio libre y la sección de mujeres, cuyos delitos se asocian a infracciones a la Ley 20.000 (Control de drogas y estupefacientes) y robos.

**Tabla N°2: División por Módulos**

<b>Módulos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
M 1: Bajo compromiso delictual	97	21
M2: Mediano compromiso delictual	118	26
M3: Alto compromiso delictual	36	8
M4: Imputados	58	13
M5: Personas con beneficios intrapenitenciarios, jornales, arrestos nocturnos y faltas menores	102	22
Sección de mujeres	31	7
Galería	13	3
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos estadísticos, CCP Osorno, 22/11/2013

Para efecto de esta investigación, nuestra unidad de análisis es un grupo de 17 hombres privados de libertad, de los cuales el 59% pertenece al módulo 1 y el 41% restante al módulo 2. Quienes participan de actividades de reinserción social al interior del centro penitenciario.



## **7.-OBJETIVO GENERAL**

Diseñar, implementar y evaluar un programa de emprendimiento en personas privadas de libertad, a través del desarrollo de una actividad productiva, financiada a través de microcrédito para personas que estén cumpliendo condena en el Centro Cumplimiento Penitenciario, Gendarmería Osorno.

### **7.1-OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1- Diseñar un modelo de elegibilidad de clientes que estén cumpliendo condena.
- 2.- Construir un modelo de vinculación con la unidad penal.
- 3.- Diseñar e implementar un producto crediticio acorde a las características y necesidades de los clientes.
- 4.- Proponer un programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras para personas con cumplimiento de condena.
- 5.- Evaluar el programa de emprendimiento para personas privadas de libertad.

## **8.-MARCO TEORICO**

Este marco teórico, tiene por objeto presentar una síntesis de contenidos que permiten, por una parte, esclarecer conceptos en relación a tres grandes temas, microfinanzas, emprendimiento y reinserción social, y -por otra parte- contrastar los resultados de la propia investigación, con las propuestas teóricas de los autores consultados.

### **8.1 ¿Que son las Microfinanzas?**

Las microfinanzas se definen a menudo como los servicios financieros para los y las clientes de bajos ingresos. En la práctica, el término se usa más precisamente para referirse a los préstamos y otros servicios de los proveedores que se identifican a sí mismos como “Instituciones Microfinancieras” (IMF). Las microfinanzas se dirigen a personas o a grupos con pocos medios económicos y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional, y también define los negocios que crecieron alrededor de estas actividades.



A lo largo de los últimos treinta años, las microfinanzas se han convertido en una herramienta alternativa y novedosa frente al fracaso de las acciones puestas en marcha en el marco del paradigma tradicional de Desarrollo. Más aún, el sector de las microfinanzas ha tenido un crecimiento constante en cuanto a número de actores que han decidido apostar por la idea de que si los pobres se quedan atrapados en el círculo vicioso de la pobreza no es porque no tienen capacidad para trabajar y para ahorrar, sino porque no tienen acceso a las instituciones financieras tradicionales (Chodwhury, 2011).

La experiencia internacional en torno a las Microfinanzas ha sido muy diversa, dependiendo de los modelos utilizados y de los países en los que se implantan. Como denominador común, las Microfinanzas se han demostrado como generadoras de riqueza en aquellos colectivos que estaban excluidos financieramente o, al menos, tenían serias dificultades para acceder a los sistemas formales de crédito (Chodwhury, 2011).

Las Microfinanzas tienen como principales objetivos:

- A) Prestar apoyo financiero y no financiero a los más pobres sin requerir garantías.
- B) Mitigar la exclusión social y financiera.
- C) Fomentar la capacidad inherente de las personas excluidas para generar nuevos emprendedores.
- D) Mantener una actitud positiva entre los más pobres mediante la promoción de estrechas relaciones humanas.

## **8.2 Principales ventajas de las microfinanzas:**

Entre las ventajas de las microfinanzas, se destaca: la apertura del mercado financiero a personas con pocos medios económicos, ya que el obtener recursos para “emprender”, les permite hacer frente a sus necesidades con nuevos proyectos, más allá de sus posibilidades.

Es un producto focalizado, principalmente en mujeres en condiciones de vulnerabilidad, generalmente jefas de hogar, que buscan ayudar a sus familias como a su entorno inmediato. Los préstamos son invertidos en negocios concretos, ya que es una herramienta que facilita el aumento de poder adquisitivo.



Los banqueros que ofrecen microcréditos provienen de la comunidad local, conocen su ambiente y están cerca para ayudar. Aunque las instituciones de microfinanzas cobran intereses, los niveles de éstas, van muy por debajo de los cobrados por las otras alternativas, por ende es una alternativa a bajo costo, de fácil acceso, cuya metodología permite constante inversión o reinversión.

### 8.3 Modelos en la inclusión social y financiera

A continuación se clasifica brevemente algunos modelos típicos de Programas de Microcréditos que se están aplicando en todo el mundo, especialmente en Europa y España, proporcionando algunos ejemplos y/o datos estadísticos acerca del inadecuado o insuficiente papel de estos modelos en la inclusión social y financiera.

#### Modelos Grupales

**A) Banca comunal:** Los bancos comunales son asociaciones de crédito y ahorro basados en la comunidad. Generalmente están formados por entre 25 y 50 vecinos con ingresos bajos que desean mejorar sus vidas mediante actividades de autoempleo. El capital inicial para préstamos del banco comunal puede proceder de una fuente externa, pero son los mismos miembros quienes gestionan el banco: eligen sus miembros, establecen sus propios estatutos, distribuyen los préstamos entre las personas, fijan el tipo de interés de los préstamos, recogen los pagos y los ahorros (Westley, 2003).

**B) Los Grupos Solidarios:** Los grupos solidarios se constituyen como un intermediario financiero basado en el grupo. Normalmente está formado por entre 10 y 20 mujeres de la misma localidad. Los miembros efectúan pequeñas contribuciones regulares de ahorros a lo largo de algunos meses hasta que el grupo tiene suficiente capital para empezar a conceder préstamos. Es posible que los fondos se presten de nuevo a sus miembros o bien a otras personas de la aldea para cualquier finalidad. En la India, muchos grupos de solidarios están vinculados a bancos que les proporcionan microcréditos (Mena, 2003).

**C) Modelo de microcrédito Grameen:** A partir de la creencia de que el crédito es un derecho humano, y en desacuerdo con los sistemas bancarios convencionales que excluyen a los pobres de la recepción de este derecho basándose en la presunción de que no reembolsarán los préstamos, creó una metodología y una institución centradas en torno a las circunstancias y las necesidades únicas de las personas más pobres entre las más pobres. Grameen cree que la caridad no resuelve la pobreza; por lo



tanto, su filosofía es animar a los pobres a aprovechar sus capacidades, que no se usan o están infrautilizadas, permitiéndoles acceder a pequeños préstamos sin aval.

Si una persona pobre quiere obtener un préstamo de Grameen Bank este le pedirá que forme un grupo de cinco personas que sean vecinas, que tengan ideas parecidas y que se encuentren en una situación económica similar. Después de formar el grupo, el banco se asegurará de que todos los miembros cumplen los criterios. Después de superar con éxito la formación, los cinco miembros del grupo se registran como miembros de Grameen (Yunus, 2006).

## **D) Modelos Individuales**

### ***El Modelo Español***

Si por algo se ha caracterizado el modelo de Microfinanzas en los países desarrollados es por no haber seguido el método grupal y basar su metodología en el acceso individual a los créditos.

Los programas de Microcréditos en España nacen en los alrededores del año 2.000 y han sido siempre llevados a cabo por las Cajas de Ahorro. En España han sido estas entidades las que con mayor decisión y empeño han apostado por las Microfinanzas ya que entronca con sus orígenes fundacionales de lucha contra la usura y contra la exclusión financiera de los más desfavorecidos (Chodwhury, 2011).

Una característica clave diferenciadora del modelo español es el papel de las Entidades Sociales de Apoyo al Microcrédito (ESAMs). Éstas son las que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión y actúan como filtro y como vehículo de difusión del microcrédito.

En una primera fase el emprendedor en riesgo de exclusión se dirige a estas organizaciones que trabajaran con los individuos al objeto de determinar su potencial como emprendedor y en la elaboración de un plan de viabilidad. Una vez superada esta fase trasladan a la entidad financiera dicho plan y toda la documentación requerida para el estudio de la operación crediticia. Si finalmente el microcrédito resulta aprobado, el microempresario obtendrá los fondos para el desarrollo de su idea y contará con un compromiso de acompañamiento por parte de la ESAM durante los primeros años de vida.



En síntesis, el éxito del microcrédito se basa en la confianza que depositan las instituciones de Microfinanzas en sus clientes, es decir, tienen la certeza de que las personas al contar con la oportunidad de financiar sus proyectos, puedan desarrollar sus capacidades emprendedoras.

#### **8.4 Teoría de microeconomía**

Teoría de Emprendimientos y fortalecimiento capacidades emprendedoras

##### **Concepto y definición de emprendimiento**

Se entiende por emprendimiento; aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros. La palabra emprendimiento proviene del francés “entrepreneur” (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente (Piedrahita, 2010).

Para Adam Smith, el emprendimiento se basaba sólo en la solución de problemas dentro de una economía con visión clásica. En el aporte que hacía la fuerza de trabajo a la mejora de los procesos productivos. Al igual que el austriaco J. Schumpeter (citado en Fadiño & Bolívar, 2008), que al igual que Smith, planteaba que los emprendedores son los llamados a revolucionar y generar grandes cambios en el patrón clásico de la producción.

En cambio, Cantillón (citado en Carmen & Viveros, 1996): Define al emprendedor como un individuo racional, que está en constante análisis de sus probabilidades para asumir riesgos y así disminuir la incertidumbre. Es un agente que asume riesgo, por tanto se equilibra la oferta y la demanda.

La Escuela Austriaca, señala al emprendedor como un oportunista que aprovecha los movimientos del mercado. En cambio, Kizner señalaba que el emprendedor es quien dado a su capacidad de alerta y percepción de oportunidades que ofrece el mercado para generar innovaciones, va más allá de la simple oportunidad.



Jean Baptiste Say, economista francés declara que el emprendedor desempeña un rol importante en la puesta en marcha y coordinación de todo proceso de producción. Es decir, lo considera como un trabajador superior. Al igual que Schumpeter, (citado en Fadiño & Bolívar 2008), ambos consideraban al emprendedor como una persona fuera de lo común, que promovía la innovación, dado su capacidad creativa y transformadora, sin importar las dificultades que se puedan presentar.

En la década de los 80, aparece fuertemente el concepto de emprendimiento asociado a la creación de grandes empresas, sobre todo desde aquellos economistas con formación en Harvard, aquí destacan ejemplos como Mc Donalds y Coca Cola. Cuyos pioneros fueron capaces de crear riquezas basándose en tres elementos básicos: el mercado, las personas y los recursos.

Rodrigo Varela, (citado en Fadiño & Bolívar 2008), plantea que América latina debe crear políticas que busquen la formación y el desarrollo de emprendedores. Además, debe crear mecanismos que permita preservar y hacer crecer dichos emprendimientos. Debe potenciar liderazgos en aquellas personas que presenten espíritu emprendedor, ya que éstos son los llamados a generar empresas.

Empresario no sólo es aquel que estudia administración de empresas, todos podemos ser emprendedores si tenemos la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y capacidades.

Un emprendedor debe pensar, sentir y actuar frente a las oportunidades que le ofrece el entorno, así ser capaz de crear nuevos productos y servicios. Para que esto sea posible, el emprendedor debe contar con ciertas habilidades y competencias emprendedoras, además de estar atento a los estímulos que ofrece el contexto donde se encuentra inserto.

Gartner, (citado en Fadiño & Bolívar 2008), manifiesta que existen diferentes tipos de emprendedores y variadas formas de ser emprendedor, con características particulares, con capacidad de percibir la complejidad de la persona, la empresa y el entorno.

A esto se suma las corrientes psicológicas y cognitivas, en su conjunto atribuyen cierto número de atributos psicológicos descritos tanto por la personalidad como por los procesos cognitivos asociados a los emprendedores.

Para el grupo de investigación de la Facultad de Ciencias empresariales (UNICATOLICA) emprender es la manera de pensar, sentir y actuar, crear o formar un





proyecto a través de la identificación de ideas y oportunidades viables en términos económicos, sociales y ambientales. Sumado a la capacidad del talento humano, recursos físicos y financieros, que les permita al emprendedor una alternativa real para el mejoramiento en la calidad de vida y su aporte al desarrollo social. El emprendimiento es una opción de vida, el reto es dotar a las personas de capacidades emprendedoras.

#### **8.4.1 Importancia del emprendimiento.**

Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, mas aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población. Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida.



Piedrahita (2010), plantea que una persona sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfadora en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento.

Sin embargo, para que el emprendimiento sea efectivo, la persona que emprende debe contar con un conjunto de fortalezas, habilidades, que los expertos denominan Capacidades Emprendedoras Personales (CEP) y con son un factor determinante en sus posibilidades de éxito o fracaso. Las CEP nacen a partir del estudio de las teorías de las necesidades de David Mc Clelland asociadas a las necesidades de Logro, poder y afiliación. Sumado, de la teoría de la Personalidad de Henry Murray. (Jara, 2009).

Las Características Emprendedoras Personales, son la base de la metodología CEFE (Competency based Economic trough Formation of Enterprise), cuyo objetivo es entrenar competencias de emprendimiento. El CEFE ha sido utilizado con éxito en programas de desarrollo empresarial y en fortalecimiento de culturas emprendedoras, tanto en organizaciones como en territorios y personas. Desde su creación, ha sido la metodología utilizada en importantes procesos de desarrollo empresarial y fortalecimiento de organizaciones en más de 120 países alrededor del mundo. (Jara, 2009)

CEFE clasifica en 10 las competencias o características básicas que debe tener una persona con perfil de emprendedor:

- 1.- *Búsqueda de oportunidades e iniciativa*: Actuar antes de que se lo pidan o ser forzado por las circunstancias, actuar para extender el negocio a nuevas áreas, productos o servicios.
- 2.- *Correr riesgos calculados*: Calcular riesgos deliberadamente y evaluar alternativas, el objetivo es correr un riesgo moderado, analizando todas las situaciones.
- 3.- *Exigir eficiencia y calidad*: Esmerarse por hacer las cosas bien, de forma eficiente, garantizar normas de excelencia. Desarrollar procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine o que llene los requisitos establecidos.
- 4.- *Persistencia*: Tener claridad que alcanzar los objetivos y metas no es fácil, demanda acción permanente frente a un gran desafío.

5.- *Cumplimiento*: Satisfacer las necesidades de los clientes, respetando los plazos pactados.

6.- *Búsqueda de información*: Información es poder, el acceso a esta, permite la apertura a nuevos mercados, nuevas oportunidades que pueden ampliar el negocio o iniciativa.

7.- *Fijar metas*: Tener una visión clara y específica a largo plazo, es necesario fijar objetivos medibles a corto, mediano y largo plazo.

8.- *Planificación sistemática y seguimiento*: Mantener registros financieros y contables, facilita la toma de decisiones.

9.- *Persuasión y redes de apoyo*: Estrategias o capacidad de influenciar y persuadir a otros. Mantener una red de contacto ayuda a desarrollar el negocio.

10.- *Autoconfianza*: Buscar autonomía y control. El locus de control es clave, atribuir a sí mismo y a su conducta las causas de éxito y fracaso. Confiar en las capacidades.

**Figura N° 1: Gráfico Resumen Características Emprendedoras Personales**





Fuente: Elaboración propia en base a Metodología CEFE

No existe un emprendedor ideal, está claro que hay emprendimientos que nacen por oportunidades y otros por necesidades. Sin embargo, identificar las CEP permite guiar de mejor forma el emprendimiento, minimizar las posibilidades de fracasos. Además, del modelo de las 10 CEP propuesto por David Kolb, agregaremos el modelo de competencia, ya que es un elemento clave, que complementará la propuesta del programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras, el cual será abordado al momento de hacer entrega del modelo de capacitación.

#### 8.4.2 Modelo de Competencias

El 11 de enero de 2010, el Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) Ángel Gurría y el Ministro de Finanzas de la época, Andrés Velasco, firmaron un acuerdo por medio del cual Chile se convirtió oficialmente en el miembro número 31 de la OCDE y el primero de América del Sur de esta organización.

Esta firma compromete – entre otros temas – el desafío de incorporar el concepto de **Competencias** en Educación (Principalmente en Enseñanza Superior) y Capacitaciones, para cumplir con las exigencias de los nuevos tiempos y demandas del mercado laboral.

#### ¿Qué entendemos por Competencias?

El concepto de competencia tal como se entiende en la educación resulta de las nuevas teorías cognoscitivas. Chomsky, (citado en Cabrera, K & González, L.E 2006), a partir de las Teorías del Lenguaje, instaura el concepto por primera vez y define **Competencias** como *la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación.*

A fin de concretar los diferentes alcances que pueden existir, la literatura ha formulado tres categorías:

- 1) Las **Competencias Básicas (Instrumentales)**: Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que normalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso al trabajo, tales como: la habilidad para la lecto-escritura, la comunicación oral y el cálculo.



- 2) Las **Competencias Genéricas (Transversales, Intermedias, Generativas o Generales)**: Son aquellas que se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción, tales como la capacidad para trabajar en equipo, saber planificar, habilidad para negociar, etc.
- 3) Las **Competencias Específicas (Especializadas o Técnicas)**: Son aquellas que tienen relación con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales, tales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructural, entre otros.

En definitiva, las **competencias** son un conjunto de **conocimientos, habilidades y valores** que convergen y permiten llevar a cabo un desempeño de manera eficaz, es decir, que el estudiante logre los objetivos de manera eficiente y que obtenga el efecto deseado en el tiempo estipulado y utilizando los mejores métodos y recursos para su realización.

Teniendo esto en consideración, el Proyecto de Tuning, con la participación de 182 universidades, ha trabajado en América en conjunto con la Comunidad Europea para establecer 27 competencias genéricas comunes. Estas son:

- 1) Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
- 2) Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- 3) Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
- 4) Capacidad sobre el área de estudio y la profesión.
- 5) Capacidad de comunicación oral y escrita.
- 6) Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
- 7) Capacidad de investigación.
- 8) Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
- 9) Capacidad de crítica y autocrítica.
- 10) Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
- 11) Capacidad creativa.
- 12) Capacidad para identificar, planear y resolver problemas.
- 13) Capacidad para tomar decisiones.
- 14) Capacidad de trabajo en equipo.
- 15) Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
- 16) Capacidad para formular y gestionar proyectos.
- 17) Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).
- 18) Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.



- 19) Habilidades interpersonales.
- 20) Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
- 21) Habilidad para trabajar en forma autónoma.
- 22) Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
- 23) Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
- 24) Compromiso con la preservación del medio ambiente.
- 25) Compromiso con su medio cultural.
- 26) Compromiso ético.
- 27) Compromiso con la calidad.

#### **8.4.2.1 Currículo basado en Competencias:**

La educación basada en competencias, se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el estudiante llegue a utilizar con pericia las habilidades señaladas por el mundo laboral, según lo señala Holland citado en Cabrera, K. & González, L.E (2006).

*¿Qué diferencia existe entre el curriculum basado en competencias y el convencional? Es que en el primer caso la planificación de la docencia se hace a partir de un diagnóstico prospectivo de la realidad donde se va a desempeñar el egresado o la egresada y particularmente sobre la base de las áreas de desempeño, las funciones y las tareas que determinan su ejercicio profesional. La planificación de la docencia tradicional se basa más bien en las lógicas conceptuales que especifican los especialistas del mundo académico (Cabrera, K. & González, L.E, 2006)*

Howard, G. (1993) considera que es el campo ocupacional el que emite juicios de valor acerca de la calidad del desempeño ocupacional, por lo tanto, en la medida que un campo juzgue como competente a una persona, es probable que se tenga éxito en él; en la medida en que el campo acepte las innovaciones, una persona o su obra pueden ser consideradas creativas.

Este curriculum no intenta dejar atrás todo lo que anteriormente se venía haciendo, sino que invita a repensar y resignificar aspectos con la obligación de ser parte de esta sociedad del conocimiento, gestionar saberes para su pronta utilización y a estar en sintonía con la demanda laboral. Y para lograr esto es necesario que la educación tome en cuenta las características de una competencia como son: El saber hacer (habilidades); saber (conocimiento) y valorar las consecuencias de ese saber hacer (actitudes).



Fondo Esperanza, en su propuesta de Plan de Educación Emprendedora, se nutre de ambas perspectivas, posee una malla curricular creada en base al modelo de competencias y busca potenciar las capacidades emprendedoras de las personas que reciben dicho servicio. Y para el desarrollo de este programa, será un gran aporte.

## **9.- ANTECEDENTES EXPERIMENTALES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para efectos de esta investigación y dado el contexto de desarrollo de esta propuesta, es necesario hacer la diferenciación de las categorías o unidades penales dependientes de Gendarmería de Chile. Además, de hacer referencia a la lógica interna de funcionamiento y organización de una Institución tan compleja. Además, de plantear algunos conceptos claves de la metodología de Fondo Esperanza, Institución que en conjunto con Gendarmería, son claves para la puesta en marcha de este programa.

**A) Gendarmería de Chile (GENCHI)** es la institución penitenciaria de Chile encargada del orden, seguridad, reinserción social, cumplimiento de condenas en las prisiones y el resguardo de los Tribunales de Justicia.

### **9.1 Categorías de Establecimientos Penitenciarios**

Centros de Detención Preventiva (C.D.P.): Son establecimientos destinados a la atención de detenidos y sujetos a prisión preventiva.

Centros de Cumplimiento Penitenciario (C.C.P.): Son establecimientos destinados al cumplimiento de penas privativas de libertad, los que podrán tener los siguientes regímenes: cerrado, semi-abierto y abierto.

Centros Penitenciarios Femeninos (C.P.F.): Son establecimientos destinados a la atención de mujeres se denominan y en ellos existirán dependencias que contarán con espacios y condiciones adecuadas para el cuidado y tratamiento pre y post-natal, así como para la atención de hijos lactantes de las internas.

En aquellos lugares en que no existan estos Centros, las internas permanecerán en dependencias separadas del resto de la población penal, sin perjuicio de que se incorporen a actividades conjuntas con la población penal masculina.

Complejos Penitenciarios (C.P.): Son aquellos en que los establecimientos penitenciarios coexisten en un mismo perímetro y aplican un régimen interno y tratamiento diferenciado a los reclusos, con el apoyo de servicios únicos centralizados



de seguridad, administración, salud, reinserción social, laboral y de registro y movimiento de la población penal.

Los establecimientos que formen parte de un Complejo Penitenciario podrán albergar exclusivamente a personas detenidas, sujetas a prisión preventiva, o condenadas, con excepción de los Centros Penitenciarios Femeninos (C.P.F.), los cuales podrán recibir mujeres de toda calidad procesal.

Los Centros de Cumplimiento Penitenciario que contemplen un determinado tipo de tratamiento de reinserción social, se denominan Centros de Educación y Trabajo (C.E.T.), Centros Abiertos, Centros Agrícolas o tendrán otra denominación específica aprobada por la Administración Penitenciaria.

### **9.1.2 Organización Interna**

La administración de los establecimientos penitenciarios estará a cargo de un jefe, quien se denomina ALCAIDE, nombrado mediante resolución por el Director Nacional de Gendarmería.

El jefe de establecimiento será asesorado por un órgano colegiado llamado CONSEJO TÉCNICO que el presidirá.

Este consejo será integrado por el jefe operativo y por los oficiales penitenciarios, personal de vigilancia, profesionales y funcionarios encargados de la rehabilitación y del normal desarrollo del régimen interno.

### **9.1.3 Régimen Interno**

El régimen de horario que regirá en el establecimiento será establecido por el Director Regional respectivo, fomentando hábitos similares a los del medio libre, por ejemplo las actividades deportivas, físicas y espirituales garantizando al menos 8 horas diarias para el descanso.

## **9.2 Modelo de reinserción social**

El Departamento de Readaptación es la instancia operativa encargada de llevar a la práctica el Programa de tratamiento Penitenciario en los Sistemas Cerrado y Semi-Abierto. En el contexto actual, de reforma al sistema penitenciario, este modelo de Reinserción adquiere relevancia en la gestión institucional de Gendarmería de Chile.





El Ministerio de Justicia se ha propuesto mejorar las condiciones de vida de los internos/as y gendarmes, para enfrentar el hacinamiento en los penales y trabajar en virtud de la agenda de derechos humanos instalada en las cárceles que ha quedado al descubierto con el incendio del 8 de Diciembre de 2010. Enfrentamos una Tasa de Hacinamiento de más del 60%, con 53.000 personas reclusas, siendo Chile el 3º país Sudamericano con la más alta tasa de encarcelamiento y 35 a nivel mundial - con 317 internos/as por cada 100 mil habitantes

### **9.2.1 Definición de Reinserción Social**

Para Gendarmería de Chile, Reinserción Social es una estrategia consistente en la progresiva recuperación de vínculos con personas, grupos e instituciones, por parte de sujetos que retornan a espacios cotidianos de interacción social después de vivir un período de privación de libertad. La reinserción social aparece como un proceso gradual de integración, cuyo progreso requiere que el sujeto cuente con capacidades y competencias que le permitan relacionarse de manera eficaz con personas, grupos e instituciones en el medio libre, promoviendo estilos de interacción que le permitan participar de la vida familiar y comunitaria de manera coherente con el respeto de la norma jurídica.

El período de privación de libertad constituye una oportunidad para intencionar el proceso de identificación de motivaciones personales, desarrollar vínculos que posibiliten la negociación y la cooperación en la consecución de objetivos comunes, potenciar el desarrollo de habilidades y competencias mínimas para el inicio de un proceso de reinserción progresiva. Es decir, el modelo busca el desarrollo de competencias cognitivas, psicosociales, relacionales y laborales que faciliten el proceso de reinserción social de personas condenadas por infracción a la ley penal, y que contemple la posibilidad de articularse con los sistemas penitenciarios abierto y post penitenciarios en el futuro.

Las principales herramientas que se disponen para ejecutar las labores de reinserción en el plano laboral, son el trabajo y la capacitación. El trabajo permite, estimula y refuerza el desarrollo de aspectos como: el desarrollo personal, la identificación y refuerzo de capacidades y potencialidades propias, la formación en valores; formación e internalización de normas y hábitos sociales; el refuerzo de la integración social no delictiva; formación y desarrollo de habilidades y capacidades sociales y técnicas; entre otras. La finalidad es que los internos condenados desarrollen hábitos de trabajo y adquieran experticia en un oficio que les permita realizar una actividad



productiva, mejorando de esta manera, sus condiciones personales para reinserirse en el medio libre.

### 9.2.2 Áreas de Reinserción Laboral:

**1.-Área Laboral:** Es un concepto funcional que abarca toda la actividad de trabajo y capacitación de los internos de un establecimiento penitenciario, independientemente del lugar donde se realice su labor.

**2.-Trabajo Penitenciario:** Su objetivo fundamental es incrementar las competencias de la población penal para integrarse positivamente a la vida en comunidad, evitando el deterioro físico y psicológico que la prisión produce en los reclusos, los que, mediante la ocupación, ejercitan el uso del tiempo en forma sana y productiva, refuerzan su autoestima y su rol productivo

**3.-Capacitación Laboral para la Reinserción Social:** El objetivo de la capacitación es preparar al interno para su inserción social al egreso del establecimiento penitenciario. La capacitación técnica de los internos contempla aprendizaje y entrenamiento en oficios, mediante cursos que permitan la adquisición de técnicas, procedimientos, capacidades y competencias laborales, así como de valores, relaciones interpersonales, actitudes y conductas socialmente aceptables.

**4.-Centros de Educación y Trabajo:** Los "Centros de Educación y Trabajo", (CET), son establecimientos penitenciarios o secciones de tratamiento, cuyo objetivo principal es contribuir al proceso de reinserción social de las personas condenadas, proporcionando o facilitándoles trabajo regular y remunerado, capacitación o formación laboral, psicosocial y educación, que sean necesarios para tal propósito.

### 9.3 Antecedentes de Fondo Esperanza

Antes de continuar, es necesario hacer referencia a algunos conceptos claves dentro del funcionamiento interno de Fondo Esperanza, ya que esto facilitara la comprensión de la metodología de banca comunal.

**Banco comunal:** Grupo formado por 15 o más personas, que postulan a un microcrédito de FE y que se dividen en subgrupo que van desde 3 a 7 personas.



**Ciclo:** periodo en el cual transcurre el crédito, para efectos de este grupo, se define 10 pagos quincenales, es decir, un plazo de 5 meses.

**Socios:** Emprendedor que recibe el servicio de FE.

**Covalidad Solidaria:** FE no solicita garantías formales, sin embargo trabaja con la confianza como principal medio de acceso a su servicio. Un emprendedor debe ser invitado, ya que todos son avales de todos, es decir, si una persona no cancela, sus demás compañeros deben responder por el crédito otorgado.

**Asesora de Banca Comunal (ABC):** Profesional del área social, responsable del funcionamiento, seguimiento y organización del grupo, depende de FE. Para la elección de la profesional, se definió un perfil distinto al que presentan el personal de Gendarmería. El objetivo es contar con una persona con habilidades sociales, con empatía, tolerante a la frustración, carácter afable, carismática, lo cual permita generar confianza, cercanía y vínculo con los internos y facilitar la implementación del programa al interior del Centro Penitenciario.

### 9.3.1 Etapa de Conformación del Grupo:

El banco comunal Unión, Emprendimiento y Trabajo (UET), se conformó con 17 personas, después de realizar una reunión de promoción (instancia donde se les presenta el servicio de FE, condiciones y requisitos) y 2 reuniones de conformación (etapa donde se arman los grupos, distribuyen la composición de los integrantes, definen nombre que los identifique y los montos a postular). Este grupo queda dividido en 4 subgrupos, con un promedio de 4 personas.

Los montos otorgados son evaluados por el Encargado Laboral y Jefe Técnico de la unidad penal en conjunto con personal de Fondo Esperanza. Los montos van desde \$70.000 a \$100.000 pesos, arrojando como sumatoria un monto total desembolsado de \$1.520.000. Dinero que fue retirado en servipag por el E. Laboral, bajo autorización o entrega de poder simple por parte de los internos al profesional de Gendarmería y éste posteriormente hizo entrega a cada uno de los integrantes del grupo, acorde a nomina FE. Para transparentar la entrega de los dineros, cada uno de los internos, firma nómina de recepción y posteriormente es entregada a personal de Fondo Esperanza.



## 10.- METODOLOGIA.

En virtud de los objetivos planteados, esta investigación es de carácter cualitativa, con un diseño no experimental, descriptivo.

Diseño Metodológico por etapas:

### ***Etapas 1: Diseño de modelo de elegibilidad de clientes que estén cumpliendo condena.***

Esta etapa se abordará desde el punto de vista metodológico a través del diseño de una matriz de condicionantes requeridas para la elegibilidad de clientes, propuesta de criterios de selección que se les entregará al CCP a través de su Consejo Técnico integrado por el Asistente Social, Encargado Laboral y Psicólogo quienes tienen la libertad de incorporar otros criterios en función de las especificidades propias de la población penal y del recinto. Además, dicha herramienta será compartida con el personal de Fondo Esperanza al momento de evaluar la postulación de cada uno de los internos que desean ingresar al programa.

### ***Etapas 2.- Construcción de un modelo de vinculación con la unidad penal.***

Para esto se establecerá un convenio de cooperación entre Fondo Esperanza (FE) y Gendarmería, donde se plasmarán condiciones de operación y vinculación institucional, el cual contemplará, por parte de FE; el acceso al financiamiento de los emprendimientos al interior de la unidad penal, capacitación y apoyo en gestión de redes, para facilitar la venta de los productos de los internos. Y por parte de Gendarmería, brindar el espacio físico para ejecutar el programa al interior del Centro Penitenciario, apoyo en el pago oportuno de los microcréditos, protección al profesional, dado las características del recinto y fácil acceso a los talleres laborales para que los internos puedan aumentar sus procesos productivos.

El convenio tendrá por objeto trabajar colaborativamente en pos de contribuir en los procesos de reinserción social, facilitando el acceso a servicios microfinancieros, a través de acciones coordinadas que apunten al desarrollo humano, económico y social de las(os) emprendedoras(es) de los establecimientos penitenciarios, integrando también a sus familias, instituciones y comunidad en general.



***Etapa 3.- Diseño producto crediticio acorde a las características y necesidades de los clientes.***

Se propondrá al Fondo Esperanza, la creación de un nuevo producto crediticio, denominado “Segmento Grupo Excluidos”, bajo metodología Banca Comunal, que establezca condiciones de pagos flexibles, una propuesta de montos máximos, frecuencias y periodicidad de pagos, tasa de interés, comisión, impuesto timbre y estampilla.

***Etapa 4: Proponer un programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras para personas con cumplimiento de condena.***

Para implementar el programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras, se aplicará un diagnóstico de capacidades emprendedoras a los internos integrantes del programa, en base a esto, se identificará la que esté más débil. Posteriormente, se revisará la propuesta de talleres educativos que ofrece Fondo Esperanza, cuya malla contempla 18 módulos, de los cuales se elegirá el más pertinente para abordar dicha necesidad. Además, al término de los talleres con la temática respectiva, se aplicará un instrumento rubrica, diseñada bajo el modelo de competencia, que medirá las competencias adquiridas durante el desarrollo del módulo.

***Etapa 5: Evaluar Programa emprendimiento para personas con cumplimiento de condena***

Para abordar la evaluación del programa, desde sus inicios hasta lo que lleva desarrollado hasta el momento del cierre de la tesis, se realizará a través de un modelo cualitativo, con técnicas de entrevistas semi- estructuradas los internos que permanezcan en el programa pasado el primer periodo de crédito. Posteriormente, se hará un análisis de discurso.

## **11.-ANALISIS DE RESULTADOS**

### **11.1 Resultados Generales**

- **Inversión del crédito otorgado:**

Una vez recepcionados los dineros por parte de los internos integrantes del banco comunal, se procedió a la compra de materias primas, herramientas e insumos para aumentar la producción de sus respectivas actividades emprendedoras. Para ello, cada uno decidió libre y voluntariamente el canal de compras, unos solicitaron apoyo a sus familiares, quienes siguieron al pie las instrucciones, invirtiendo principalmente en insumos, otros con ayuda de Gendarmería, llamaron a los proveedores para que



asistan a la unidad penal con lo necesario para realizar sus compras de materias primas como madera o cuero y por último, el Encargado Laboral ejecuta compras de herramientas, maquinarias y polímeros (neoprén), lo cual bajo reglamento interno de Gendarmería, debe contar con previa autorización del Alcaide, ya que se debe velar por la seguridad e integridad de los internos y dichos elementos están estrictamente controlados. Para asegurar la correcta inversión, cada uno de los internos hace entrega del listado de materiales requeridos junto al dinero y posteriormente se coteja uno a uno al momento de la entrega.

A continuación, se presenta en detalle, los rubros, promedio de ventas y ganancias mensuales, inventario de activos fijos, herramientas y materiales, así como mercadería disponible para la venta, que presentaban los internos al momento de postular al financiamiento de sus emprendimientos. Además, se destaca la capacidad de ahorro que algunos integrantes del grupo poseen.



**Tabla N° 3: Detalle de los emprendimientos financiados primer crédito**

N°	Nombre	Edad	Actividad	Venta mensual inicial	Ganancia Inicial	Inversión activos fijos al momento de ingresar	Inversión en Mercadería	Posee ahorro/ Cuanto	Monto otorgado	Valor de cuota	Destino del crédito
1	David	59	Mueblista	70.000	40.000	300.000	305.000	0	100.000	11.183	Madera
2	Juan	40	Artesano en Madera	100.000	30.000	50.000	50.000	0	100.000	11.183	Madera, herramientas
3	Marcelo	37	Artesano en Madera	70.000	40.000	250.000	155.000	0	90.000	10.090	Madera, herramientas
4	Jaime	46	Artesano en Madera	40.000	16.000	395.500	78.000	60.000	100.000	11.183	Madera
5	Germán	46	Tallador en Madera	50.000	40.000	5000	32.000	600.000	70.000	7.905	Madera, herramientas
6	Juan	52	Artesano en Madera	40.000	23.000	80.000	40.000	0	70.000	7.905	Madera, herramientas
7	Patricio	25	Tallador en Madera	200.000	120.000	200.000	48.000	0	100.000	11.183	Madera, herramientas
8	Erwin	50	Mueblista	60.000	30.000	0	26.500	60.000	100.000	11.183	Madera, herramientas
9	Nelson	49	Tornero	90.000	45.000	100.000	0	0	90.000	10.090	Madera, herramientas
10	Patricio H	40	Artesano en Madera	20.000	10.000	20.000	30.000	0	70.000	7.905	Madera, herramientas
11	Roberto	54	Mueblista	450.000	350.000	1.500.000	54.000	500.000	100.000	11.183	Materiales
12	Guido	58	Artesano en cueros	360.000	60.000	70.000	200.000	150.000	100.000	11.183	Cuero
13	Luis V	57	Tallador en Madera	40.000	20.000	0	22.500	500.000	100.000	11.183	Madera, herramientas
14	Javier	39	Artesano en Madera	320.000	220.000	100.000	240.000	0	100.000	11.183	Madera, herramientas
15	Alex	28	Artesano en Madera	50.000	20.000	300.000	45.000	0	70.000	7.905	Madera, herramientas
16	José Luis	31	Mueblista	80.000	40.000	103.000	70.000	0	90.000	10.090	Madera
17	Patricio J	43	Artesano en Madera	60.000	30.000	30.000	120.000	30.000	70.000	7.905	Madera, herramientas

Fuente: Elaboración propia, información de FE



- **Organización de Pago del crédito:**

Para cancelar el crédito en servipag, bajo previa autorización del Alcaide, se define como responsable a Encargado Laboral de Gendarmería. Cada uno de los internos posee un valor de cuota fija, la cual deben entregar en una fecha estipulada, en una cuponera (entregada por FE), la cual lleva como monto a cancelar, la sumatoria del valor de cuota de los 4 integrantes promedio, de cada subgrupo.

Para asegurar la transparencia en la recepción de los dineros por parte del personal de Gendarmería, Fondo Esperanza, hace entrega de 4 talonarios de recibos de dineros, los cuales están parcializados en vales foliados y éstos deben ser entregados a cada uno de los internos, cada vez que cancelen su cuota, dejando registrado fecha, datos personales y la firma de ambos involucrados. Además, FE hace entrega de una caja fuerte a Encargado Laboral, como medida de seguridad para resguardar los dineros de cada una de las cuotas al interior de la unidad penal y como estrategia de controlar el manejo de dineros por parte de los internos, lo cual es requisito de seguridad Gendarmería, ya que así se evitan contrabando o posibles allanamientos en el CCP.

Para la revisión y seguimiento del pago del crédito, el E. Laboral hace entrega de las cuponeras con sus respectivos vouchers, a la funcionaria de Fondo Esperanza, quien las lleva a la reunión programada de forma quincenal con el grupo y se hace revisión conjunta, transparentando el estado y consultando si hubo inconvenientes.

Con respecto al comportamiento de pagos de los internos, en el transcurso de los 5 meses de duración del primer periodo del crédito, no hubo inconvenientes durante las 10 cuotas quincenales. Cada uno respondió con la entrega del valor de su cuota de forma oportuna. Durante este periodo, un interno postulo a beneficios, es decir, cambio de sistema penal, específicamente traslado al Centro de Educación y Trabajo, el cual fue otorgado y para no causar problemas a sus demás compañeros, dejó el 100% de su deuda saldada, dinero que se entregó a E. Laboral, quien fue parcializando acorde a la cuota asignada, a medida transcurría el pago. Sin embargo, hubo 2 cancelaciones de cuponeras atrasada, es decir, después del día de pago estipulado por FE, los motivos se centraron en el exceso de carga laboral de la persona responsable, sus labores internas, no permitieron la salida oportuna a SERVIPAG.





- **Organización y Funcionamiento del Banco Comunal.**

El Banco comunal se organiza en una directiva, compuesta por un presidente, tesorero, secretario y delegado de educación (encargado de apoyar a la ABC en el momento del desarrollo de las sesiones educativas).

Para mantener una caja chica, el grupo decide hacer rifas internas cada vez que se reúnan, este dinero tiene por objeto, ir en apoyo de algún integrante del grupo, en el caso, de que éste no pudiese juntar el dinero de su cuota y cancelar oportunamente. Para ello, en cada reunión se organizan a nivel de subgrupo y llevan artículos elaborados en sus talleres laborales para rifar. El dinero recaudado es registrado por el tesorero, se informa al grupo el detalle del monto y posteriormente, es entregado al E. Laboral, quien guarda en caja fuerte.

Cabe destacar, que en un inicio, se temió presentar la herramienta de la caja chica como una estrategia en caso de morosidad, dado el contexto en el cual se encuentran los internos, se pensó que no iban a ser capaces de juntar dinero. Sin embargo, cuando se hizo mención, ellos se organizaron inmediatamente, sin necesidad de que la ABC guiara el curso de la decisión, la medida fue acogida por la asamblea de forma democrática.

- **Evolución del Grupo**

De 17 personas, finalmente se retiran 6 personas, de las cuales 4 son trasladados al CET, es decir, optaron a beneficio intrapenitenciario, el cual les permitió, cambiar de unidad penal, acceder al medio libre y apostar a nuevas estrategias de reinserción social y las 2 restantes, obtendrían beneficio durante el segundo periodo de crédito, por ello no quisieron continuar para no afectar el cumplimiento de pago oportuno a los demás integrantes del grupo.

¿Que define el traslado de un interno de sistema penitenciario?

El concejo técnico local de la unidad penal, en este caso el CCP, más la unidad de destino, el CET, se reúnen para analizar caso a caso, bajo los siguientes criterios:

- Buena conducta
- Tiempo suficiente para postular a beneficio, es decir, tener cumplida 2/3 de la condena.



- Participación en actividades de reinserción laboral, en este caso, pertenecer al grupo de fondo esperanza, es una variable que ayuda en la obtención de beneficios.
- Certificado de salud física y psicológica que acredite condiciones psicosociales de los internos.
- Entrevista previa con Encargado Laboral y Educacional del Penal.

Un interno es trasladado al módulo 5, en esta etapa tiene posibilidad de optar a salidas al medio libre los días domingos, además, de acceder a los programas laborales de la unidad penal, aquí el interno percibe un ingreso mensual por las labores desempeñadas, de este monto, se destina el 20% al depósito en una libreta de ahorro, que es administrada por Gendarmería acorde al Decreto 943, reglamento que establece el estatuto laboral y de formación del trabajo penitenciario. Una vez cumplida la condena, el interno cuenta con un respaldo económico que facilita su inserción nuevamente a la sociedad y le permite asegurar la satisfacción de las necesidades básicas. Y los últimos 2 internos, deciden no postular, ya que en el periodo que está proyectado el nuevo crédito, ellos optarán a beneficios, existiendo la posibilidad de ser trasladados al CET, por ende, no podrán seguir participando del grupo de FE y para no perjudicar el funcionamiento y organización, deciden restarse de forma voluntaria.

Actualmente, el Banco Comunal, inicia proceso de renovación de postulación a un segundo crédito. En esta oportunidad, postulan 15 personas nuevas, 11 hombres y 4 mujeres, Es la primera vez que postulan mujeres del penal. Aquí es importante destacar la disposición de la unidad penal en permitir el acceso de mujeres al programa y la buena recepción por parte de los varones del grupo, ya que no tienen el hábito de compartir con mujeres dentro del centro penitenciario.

- **Comercialización**

La comercialización de los productos por partes de los internos, es un punto crítico en la puesta en marcha de esta iniciativa. Para subsanar esta debilidad, se recurre al uso de las redes sociales, como una estrategia concreta de promoción y difusión. Para esto, se procede a crear un perfil facebook (autorizado previamente por el Jefe Técnico del CCP), en el cual se exponen piezas graficas de los productos elaborados por los internos. La administración de este perfil, está bajo responsabilidad de la



Asesora del BC hasta el momento, lo que se busca es identificar un familiar de alguno de los internos, ayude en esta gestión y que sea una herramienta realmente útil. También, es importante señalar que se intentó gestionar esta alternativa con FE, sin embargo, las políticas del área de comunicación de la institución, dificultó la creación de la página, además, de haber prosperado la iniciativa, el control estaría a cargo de una persona que físicamente se encuentra en Concepción, lo cual sería un obstaculizador, ya que no conoce la realidad en la cual se inserta el piloto y el canal de comunicación no sería oportuno ni eficiente.

A esto se suma, que Fondo Esperanza entrega un stand para que los internos expongan sus productos, en las ferias navideñas realizadas al interior de la Universidad de Los Lagos durante el mes de noviembre y diciembre. Para esto, el Encargado Laboral y la profesional de FE, trasladan los productos de los internos hacia la universidad y se designa a una estudiante en práctica como responsable de las ventas.

Para el control de venta de los productos, los internos entregan un listado con el detalle de los artículos junto a los precios definidos. Al final del día, se hace revisión de estado de las ventas y se recauda el dinero obtenido, el cual posteriormente es entregado al interno.

Por su parte, Gendarmería cuenta con un local (kiosko) que pueden poner a disposición del grupo de internos como una vitrina que les permita aumentar sus ventas, sin embargo, para hacer efectivo dicho espacio, se debe solicitar permiso al alcalde de la ciudad, lo cual no ha sido posible aun, dado las movilizaciones que enfrentan los servicios públicos.

- **Continuidad del Grupo:**

Actualmente el grupo recibió su segundo crédito. De los 17 integrantes iniciales, quedaron 11 y se incorporaron 14 personas. A continuación, se presenta un cuadro donde se detalla los emprendimientos de las personas nuevas que conforman el grupo desde el día 23 de diciembre de 2013. Aquí destaca el ingreso de 4 mujeres, aunque los montos de créditos aprobados, son inferiores, debido a que sus emprendimientos son más débiles, en comparación a los varones. Ellas, optaron a montos de \$40.000 mil pesos, monto inferior al mínimo ofrecido por FE (\$75.000 en grupo tradicional). Esta cifra fue adaptada a la necesidad y requerimientos planteados tanto por el Encargado Laboral, Jefe Técnico como por parte de las internas.



**Tabla N° 4: Detalle Emprendimientos Financiados en la entrega del Segundo Crédito.**

N°	Nombre	Edad	Actividad	Venta mensual inicial	Ganancia Inicial	Inversión activos fijos al momento de ingresar	Inversión en Mercadería	Posee ahorro/ Cuanto	Monto otorgado	Valor de cuota	Destino del crédito
1	Federico	48	Mueblista	60.000	40.000	151.000	107.000	0	100.000	9.530	Madera
2	Mario	53	Artesano en Madera	40.000	22.000	100.000	80.000	260.000	70.000	6.751	Madera, herramientas
3	Luis	49	Artesano en Madera	60.000	30.000	50.000	116.000	0	70.000	6.751	Madera, herramientas
4	Sebastián	53	Mueblista	350.000	100.000	1.840.000	517.000	250.000	100.000	9.530	Madera
5	Elvis	43	Artesano en Madera	30.000	15.000	420.000	127.000	220.000	100.000	9.530	Madera, herramientas
6	Pablo	19	Artesano en Madera	70.000	40.000	70.000	142.000	50.000	100.000	9.530	Madera, herramientas
7	Boris	28	Artesano en Madera	150.000	80.000	230.000	223.700	0	100.000	9.530	Madera, herramientas
8	Francisco	28	Artesano en Madera	100.000	60.000	76.000	156.000	100.000	80.000	7.677	Madera, herramientas
9	Pedro	28	Artesano en Madera	60.000	30.000	160.000	127.000	75.000	100.000	9.530	Madera, herramientas
10	Juan	27	Artesano en Madera	60.000	25.000	96.000	95.000	15.000	100.000	9.530	Madera, herramientas
11	Bernardita	23	Manualidades	30.000	10.000	0	0	0	40.000	3.972	Materiales
12	Brígida	31	Decoupage	25.000	15.000	0	7.000	60.000	80.000	7.677	Materiales
13	Ingrid	24	Artesana en Lana	26.000	16.000	0	21.500	0	40.000	3.972	Insumos
14	Irma	63	Corte y Confección	40.000	20.000	70.000	19.000	50.000	40.000	3.972	Telas e insumos

Fuente: Elaboración propia, información proporcionada por FE



Para el segundo periodo de crédito, el grupo está compuesto de 25 personas. El monto desembolsado fue de \$2.670.000, el cual debe ser devuelto en 12 cuotas quincenales, es decir, dentro de los siguientes 6 meses.

Las personas destacadas en gris, son los integrantes del grupo que permanecen del primer crédito. Por ende, sus montos aprobados son más altos en comparación con las personas que recién ingresan.

**Tabla N°5: Detalle integrantes del Banco Comunal UET, Segundo Crédito.**

N°	Nombre	Monto Desembolsado	Valor Cuota	N° de Crédito
1	Federico	100.000	9.530	1
2	Mario	70.000	6.751	1
3	Guido	200.000	18.795	2
4	Luis	70.000	6.751	1
5	Roberto	200.000	18.795	2
6	Sebastián	100.000	9.530	1
7	Luis	150.000	14.163	2
8	Erwin	70.000	6.751	2
9	Nelson	70.000	6.751	2
10	Patricio H	90.000	8.604	2
11	Elvis	100.000	9.530	1
12	Patricio P	70.000	6.751	2
13	Pablo	100.000	9.530	1
14	Jaime	150.000	14.163	2
15	Boris	100.000	9.530	1
16	Javier	200.000	18.795	2
17	Alex	100.000	9.530	2
18	Francisco	80.000	7.677	1
19	Pedro	100.000	9.530	1
20	José	200.000	18.795	2
21	Juan	100.000	9.530	1
22	Bernardita	40.000	3.972	1
23	Brígida	80.000	7.677	1
24	Ingrid	40.000	3.972	1
25	Irma	40.000	3.972	1

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por FE.

Monto total desembolsado \$2.670.000 y promedio monto desembolsado \$106.800.



## 11.2 Según preguntas de Investigación

- **¿Existe demanda de microcréditos de personas con cumplimiento de condena?**

Existe una demanda potencial de microcréditos de personas con cumplimiento de condena, ya que al iniciar el grupo, se formó con 17 personas, sin embargo, al segundo crédito, este aumento a 25 personas. Si bien es cierto, hubo un abandono de un 35% (6 personas), dicha situación ocurrió dado a la obtención de beneficios por parte de los internos. A los 11 integrantes (44% antiguos), se sumaron 14 nuevos postulantes, destacando el ingreso de 4 mujeres, lo cual marca un hito en la unidad penal, debido a que no es frecuente mezclar a los internos en actividades. Además, para las mujeres, las actividades de reinserción laboral, están limitadas, es baja la oferta, dado a que la población femenina recluida es menor.

A nivel nacional, existen más de 80 unidades penales, con población participando en actividades y/o talleres de reinserción laboral y social, por ende al hacer extensivo el programa, se da cobertura a las necesidades de más internos y el impacto puede ser de mayor proporción, aportando con una herramienta concreta a enriquecer la Política Pública existente.

Por otra parte, según las estadísticas de Gendarmería año 2013, la población penal alcanza 96.279 mil personas, de las cuales 44.236 mil, se encuentran insertas en el sistema cumpliendo condena en el sistema cerrado. A esto se suma, que Gendarmería dentro de su PMG, tiene como meta de alta prioridad, aumentar la participación y capacitación laboral de personas privadas de libertad. Sin embargo, el presupuesto destinado a este tipo de actividades para el año 2014, se vio fuertemente disminuido en un 63%, ya que este año se dará prioridad a los CET, cuyo presupuesto es de M\$ 2.577.906.

**Tabla N°6: Detalle Ley de Presupuesto Programas de Reinserción Laboral**

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Total Anual (M\$)	\$30.235.795	\$37.029.713
Programas de Inserción laboral para personas privadas de libertad	\$1.769.535	\$651.272

Fuente: Elaboración propia, en base a información de dipres, año 2014.



- **¿Existe condiciones institucionales por parte de Gendarmería para operar este tipo de microcrédito?**

En este punto es necesario hacer la diferencia entre una cárcel tradicional y una concesionada. La experiencia nos señala que es más fácil operar este tipo de microcrédito en un centro tradicional que solo dependa de Gendarmería, ya que una cárcel concesionada, las decisiones deben pasar primero por los agentes privados y después por Gendarmería, lo cual hace más complejos y burocráticos los procesos. Dicha iniciativa se intento plasmar en la cárcel Alto Bonito de Puerto Montt, sin embargo, aun no da frutos, no porque no exista la demanda, es más, en dicho centro, la población penal participante en talleres labores es tres veces mayor en comparación al CCP Osorno.

Segundo, el apoyo del Jefe técnico y Encargado Laboral, es clave para el éxito de la implementación de este programa. Ellos, creyeron en la propuesta, se arriesgaron y asumieron con seriedad y responsabilidad la tarea. Sin embargo, requieren de una capacitación previa para lograr comprender la metodología de banca comunal y el sistema de pagos que emplea Fondo Esperanza. Además, se debe contar con la autorización previa de la máxima autoridad del penal, se debe informar al Alcaide, ya que todo lo que se ejecute al interior de CCP, debe ser aprobado por él, de lo contrario, todo se torna complejo.

En la implementación del programa, no hubo mayores inconvenientes. En síntesis, sí existen condiciones institucionales para operar este tipo de microcréditos. La figura de Encargado de Laboral, es apoyo clave. Una vez firmado el convenio quedará explicito su aporte y colaboración al programa.

- **¿La metodología Banca Comunal es óptima para abordar esta demanda?**

La metodología de Banco Comunal es óptima para abordar esta demanda, sin embargo, debe hacer ajustes para adaptarse al contexto de sus clientes.

Cabe destacar que al interior del CCP hay elementos que facilitan la entrega de este servicio, al estar la población cautiva, es más fácil hacer seguimiento, existe mayor control, tanto de los mismos internos como por parte de la unidad penal. Además, la cohesión del grupo ya viene dada desde antes, porque se conocen hace bastante tiempo, comparten día a día, lo cual es uno de los atributos que busca esta metodología. La asistencia a reuniones es sobre un 90% y la covalidad no ha sido problemas para los integrantes de este grupo, porque se conocen, sólo eligen a



quienes saben que realmente van a cumplir. Son aún más estrictos en la toma de decisiones que los socios que son parte de un grupo en el medio libre. Además, se destaca el nivel de organización interna, el liderazgo del presidente del grupo es clave. Una vez que aprenden el funcionamiento y lógica de la metodología, todo fluye con facilidad.

Otro elemento clave para que esta metodología funcione, depende mucho de los internos que integren el grupo. El modelo de elegibilidad es un factor que determina el éxito del programa.

- **¿Los microcréditos en personas con cumplimiento de condena son sostenibles?**

Para dar respuesta a esta interrogante, según el BID, es necesario analizar el concepto de sostenibilidad, desde las siguientes aristas:

- a) **Institucional:** Fondo Esperanza (FE) tiene la capacidad y recursos para mantener este programa a lo largo del tiempo. Es una Institución con 11 años de trayectoria. Posee un directorio consolidado, reconocida a nivel nacional. Líder en microfinanzas con metodología de Banca Comunal. Está presente desde Arica hasta Chiloé, por ende, este tipo de Programa puede aplicarse en cualquier cárcel de Chile. Por otra parte, Gendarmería es un organismo estatal, con años de experiencia, Institución que necesita promover la reinserción social de los internos, a través de herramientas concretas, ya que esto no sólo aporta a mejorar sus indicadores de gestión, sino que a una nueva visión país respecto las personas privadas de libertad.
- b) **Técnica:** FE posee una planta de 400 trabajadores, en un 85% profesional del área social, que ejecutan sus labores en terreno, con presencia en 220 comunas. Personas capacitadas en metodología de Banca comunal, con años de experiencia, con habilidades blandas que se ponen a disposición para implementar este tipo de programas, ya que es una iniciativa nueva, llamativa y visualizada como un gran desafío profesional. Este elemento es muy importante, ya que Gendarmería se libera de la obligación de tener un profesional responsable de ejecutar el programa, debido a que este lo provee FE, sólo debe preocuparse de generar las condiciones básicas para entregar el servicio. Además, al existir la figura del Encargado Laboral al interior de la unidad penal, facilita el seguimiento y control del pago oportuno, por parte de los internos.





- c) **Operativa:** FE posee actualmente 50 oficinas, con presencia en las principales ciudades de Chile y en cada una de estas, se encuentra una dependencia, con equipos de trabajadores que promedia 12 personas, con jefatura más personal administrativo. La infraestructura en este caso, no es problema, ya que el programa se desarrolla en dependencias de Gendarmería, dicha Institución provee del espacio físico para realizar la entrega del servicio. Los procesos, ya están definidos. Cuenta con la tecnología necesaria y es la responsable de la gestión y evaluación de los créditos.
- d) **Financiera:** Señalar que los microcréditos son sostenibles financieramente, según FE, si son sostenibles a lo largo del tiempo, siempre y cuando sean propuestos como un plan o programa, que se proyecte y que sea continuo. Además, depende de variables como cantidad de clientes, montos desembolsados, promedio de montos desembolsados, cobertura nacional, monto total cartera, etc.

**Tabla 7: Detalle Créditos Desembolsados**

<b>Monto desembolsado</b>	<b>Promedio</b>	<b>Plazos</b>	<b>Tasa retorno</b>
<b>Crédito 1</b> <b>\$1.520.000</b>	\$89.412	5 meses (10 cuotas quincenales)	100%
<b>Crédito 2</b> <b>\$2.670.000</b>	\$106.800	6 meses (12 cuotas quincenales)	6 de 12, sin problemas de pagos.

Fuente: Elaboración propia, en base a información de FE.

Para el caso, de nuestro programa piloto, cabe destacar que el primer crédito total desembolsado fue de **\$1.520.000**, con un promedio de \$89.412 y en el segundo crédito, se desembolsaron **\$2.670.000**, (con un monto promedio de \$106.800), es decir, aumento en **\$1.115.000** pesos en 5 meses, lo cual arroja un flujo de **\$4.190.000** millones en el CCP y un 43% de aumento en comparación al primer periodo de crédito. Y el retorno a FE será de \$3.048.084 mil pesos al finalizar el segundo crédito.

**La tasa de retorno de los créditos es de un 100%**, es decir, los internos hicieron devolución a FE, de todos los créditos otorgados durante el primer periodo y actualmente, llevan 3 cuotas de 12 correspondientes al segundo crédito, las cuales han sido canceladas oportunamente, sin problemas. **Así que, podemos afirmar que**



## **sí son sostenibles los microcréditos en personas con cumplimiento de condena.**

A lo anteriormente expuesto, se agrega que existe un compromiso por parte de Gendarmería en potenciar las habilidades sociales de los internos, tales como: la responsabilidad y el compromiso, por ello ha tomado como medida, que aquella persona que no cumpla oportunamente con su compromiso de pago o que no asuma su responsabilidad frente a la deuda contraída de forma voluntaria, será sancionado con la postergación de postulación a beneficios, ya que estos antecedentes, serán considerados al momento de evaluar caso a caso en la mesa técnica en la cual participa el Jefe Técnico y el Encargado Laboral de la unidad penal. Así como un buen comportamiento y participación al interior del Programa de FE puede sumar a favor del interno, puede ocurrir la situación contraria. Es importante destacar que esta medida, fue tomada por Gendarmería, dado que algunos internos pueden presentar problemas de conducta afectando la coavalidad del grupo.

Otro elemento importante a destacar es que el costo de un crédito para FE, en personas que reciben un primer crédito es de \$6.333 pesos. Si esta cifra lo multiplicamos por los 25 socios que están vigentes, eso nos arroja un costo total de \$158.325 mil pesos y al final del crédito, los socios y socias habrán devuelto \$3.048.084, es decir, \$ 378.084 pesos en componentes del crédito (interés, comisión e impuesto de timbre y estampillas), dando a FE \$219.759 a favor. Si bien es cierto, está cifra se ve mínima, sin embargo, si se amplía la cobertura, aumentando los números de grupos y montos desembolsados, sí se vuelven sostenibles en el tiempo. A esto, debemos agregar, el factor, retención, evitar abandonos es un indicador clave en este tipo de objetivo, ya que a mayor número de personas en FE, mayor es número de desembolsos y con montos más altos.

Por otra parte, hay que considerar que no es el único segmento con el cual FE trabaja y no es el único producto ofrece. Al cierre del mes de diciembre, la Institución cuenta con 80.275 socios y socias a nivel nacional y con una cartera vigente de \$21.583.321.651 millones de pesos y un riesgo de un 2%.

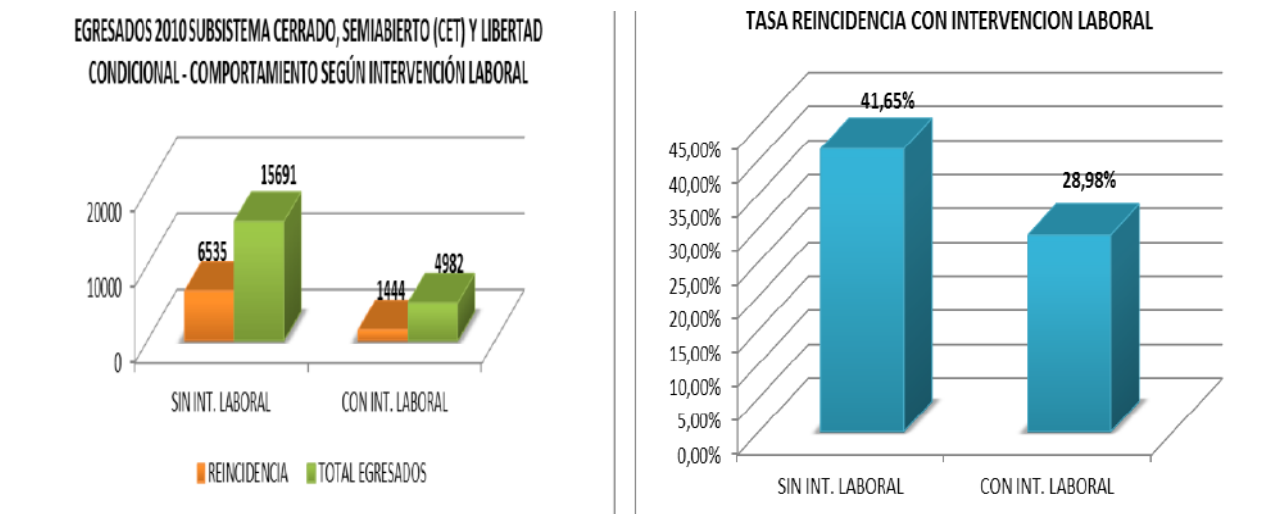
Por último, para FE no ha presentado riesgo la entrega de estos créditos, ya que el financiamiento de este programa piloto proviene de KIVA, Organización sin fines de lucro, de origen Estado Unidense, que es parte de la Red de Microfinanzas a nivel Internacional, cuyo objetivo es aportar capital a aquellas instituciones que apoyen iniciativas que impacten o aporten al desarrollo de la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad a través del emprendimiento.

- **¿Los microcréditos ayudan a la inserción laboral?**

Como esta respuesta requiere de estudios comparativos de largo plazo y dado que esta investigación se desarrolla en un espacio muy acotado de tiempo, no es un estudio de carácter transaccional, no es posible inferir a través de este diagnóstico, la tasa de reincidencia de la población objetivo. No obstante, a partir del análisis de datos de Gendarmería, específicamente, a través del estudio de Reincidencia 2013, podemos señalar que la tasa de reincidencia es baja si los egresados, han participado de actividades de reinserción laboral.

Del 100% de los internos que egresaron el año 2010, reincide sólo un 27%, versus un 73% que no lo hace. De aquí la importancia de contar con programas con estas características, debido a que se transforman en un aporte real a la reinserción social y laboral de personas que terminar su periodo de cumplimiento de condena.

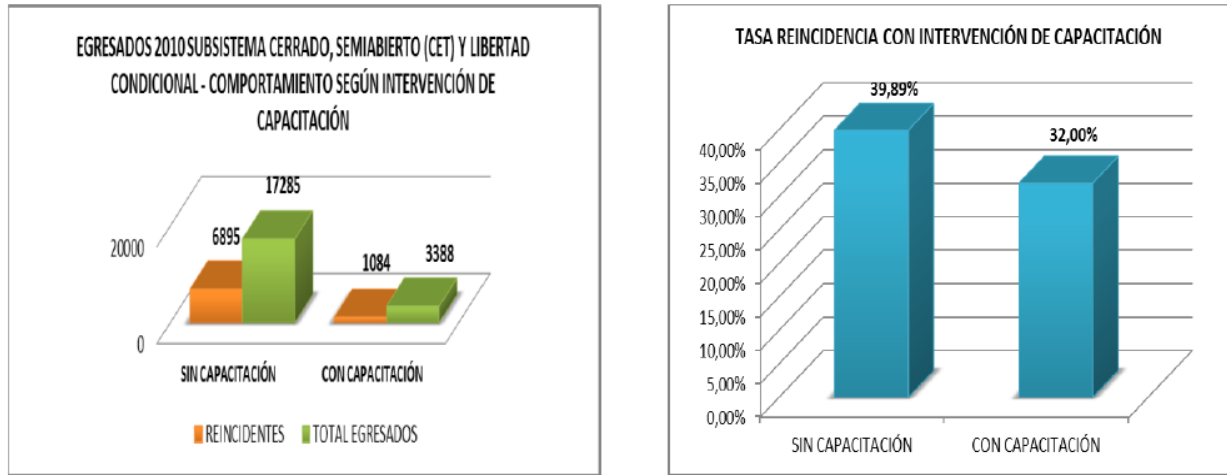
**Figura N°2: Tasa de Reincidencia Con y Sin Intervención Laboral**



Fuente: Estudio Reincidencia Gendarmería de Chile, 2013

Según lo expresado en el gráfico, podemos observar que los sujetos que participan en actividades de reinserción laboral presentan menor tasa de reincidencia en comparación a los sujetos que no participan.

**Figura N°3: Tasa de Reincidencia Con y Sin intervención en Capacitación**



Fuente: Estudio Reincidencia Gendarmería de Chile, 2013

Del 100% de los egresados, se puede inferir que aquellos que reciben capacitación tienen un efecto positivo que contribuye a disminuir los factores de reincidencia.

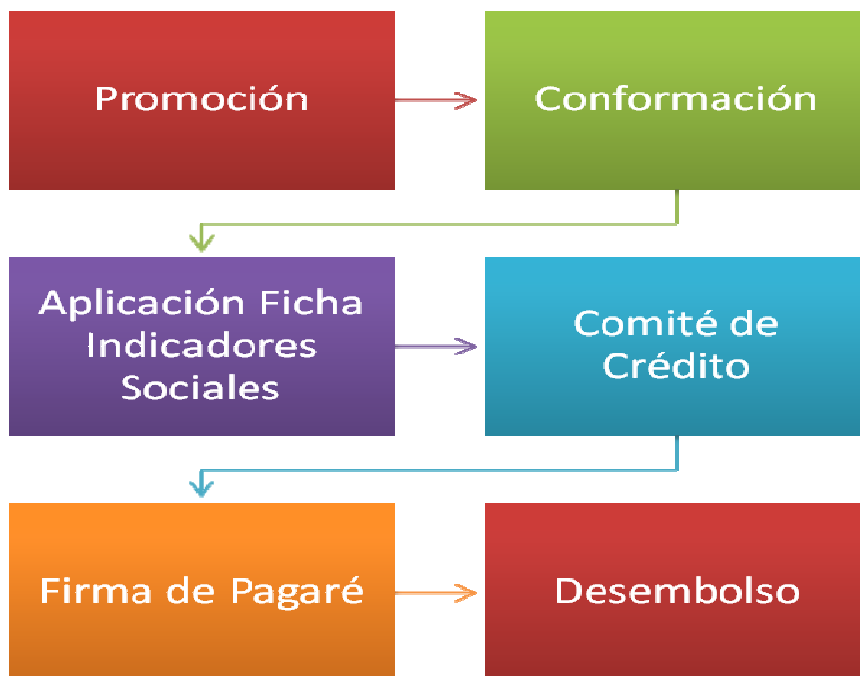
### 11.3 Según Objetivos de Investigación:

#### 1-Diseñar un modelo de elegibilidad de clientes que estén cumpliendo condena.

Los criterios de elegibilidad fueron construidos y acordados junto al personal de Gendarmería. Es importante mencionar que la persona más adecuada para facilitar la selección es el Encargado Laboral, ya que conoce personalmente a cada uno de los internos del módulo 1 y 2, esto sumado a sus años de desempeño laboral al interior de la unidad penal. El proceso entre elegir y entregar los dineros a los internos duró aproximadamente 20 días. Sin embargo, lo más difícil fue convencer al equipo técnico, ya que a ellos se les presentó la propuesta en el mes de mayo de 2013 y hasta fines de junio, accedieron a presentar la iniciativa al interior de la unidad penal.

Para lograr construir este modelo, se desarrolló el siguiente el proceso:

**Figura N°4: Flujoograma Proceso de Construcción del Modelo de Elegibilidad.**



Fuente: Elaboración propia, en base a información de FE

**Promoción:** Instancia donde se presentó por primera vez, la oferta del servicio a los internos. Aquí asiste un profesional de FE, quien da a conocer el servicio, requisitos y compromisos a asumir. En la primera reunión asistieron 13 personas, las cuales fueron previamente seleccionadas por el Encargado Laboral, se utilizó material tecnológico y visual (ingresado previa autorización del Jefe Técnico del CCP). Fueron 2 reuniones de promoción, en la segunda oportunidad asistieron 15 personas, quienes decidieron ser parte del programa, por ende se dio paso a la conformación.

**Conformación:** Esta etapa del proceso se dividió en dos reuniones, en la primera, se realizó un repaso del servicio que ofrece FE, requisitos, condiciones del crédito, plazo, montos de cuotas, garantías exigidas, etc. En la segunda instancia, asistieron 17 personas, número apropiado para la conformación de los subgrupos (SG). Se dividió a los 17 postulantes en grupos más pequeños, donde primo la afinidad y el grado de confianza entre ellos. Cada uno de los subgrupos eligió un nombre que los identificara, así como para su banco comunal. Además, se llena una pauta de solicitud de crédito, herramienta donde se detalla cada uno de los integrantes, negocios, montos a postular y valores de cuotas correspondientes. Finalmente, se realiza la covalidad mano alzada, es decir, al interior de los subgrupos, se designa un



representante (delegado de SG), quien hace lectura de este documento a los demás integrantes del banco comunal y ellos deben alzar la mano si están de acuerdo con la solicitud de dinero de su compañero, ya que ellos al ser coavales, deben estar informados de cuánto dinero en total son responsables y si están de acuerdo en asumir ese compromiso. En general, no hubo inconvenientes, todos se coavalieron sin problemas y está información es insumo para la toma de decisiones en la instancia de comité, la cual explicaré más adelante.

**Aplicación de Ficha de Indicadores Sociales:** Esta herramienta es propia de FE, se aplica a toda persona que desee ingresar a FE y se llena en terreno, en este caso en el CCP. Se entrevistó a cada uno de los postulantes, de forma individual haciendo énfasis principalmente en aspectos relacionados con sus emprendimientos, para mayor detalle ver anexo 1. Esta ficha es aplicada por una profesional experta de FE y se adjunta fotocopia de CI del cada uno de los postulantes. Posteriormente, esta información se presenta en comité de crédito. Sin embargo, debe ser ingresada en la plataforma de Fondo Esperanza, lo cual permitirá generar la documentación para hacer efectivo la entrega del dinero.

**Comité de Crédito:** Instancia donde se evalúa cada una de las 17 postulaciones de los interesados, se definen montos a otorgar, así como valores de cuotas. En esta etapa del proceso, se presenta las solicitudes de créditos que cada SG completo al momento de la conformación y las fichas de indicadores sociales que trabajo la profesional de FE. Además, se destaca participación del Encargado Laboral, Jefe Técnico y Encargado Educacional como representantes de la unidad penal. Por parte de FE, asisten la Jefa de oficina Osorno (ya que es ella quien tiene la decisión final del monto a entregar) y la profesional a cargo del grupo (cuya denominación es Asesora de Bancos Comunales), quien aplico cada una de las entrevistas. Es en esta instancia donde se consideraron los criterios de riesgos adaptados a esta nueva tipología de clientes:

- **Perfil emprendedor:** El interno debe desarrollar actividades en los rubros de artesanía en madera, cuero o trupán, manteniendo un proceso productivo constante, el cual permita la generación de recursos económicos. Cabe destacar que el criterio Perfil Emprendedor, hace alusión a las CEP que cada emprendedor, debiese poseer, de lo contrario, potenciar.
- **Negocio activo:** Ventas constantes de productos, los cuales permitan recuperar costos y seguir invirtiendo. Además, de contar con sus herramientas básicas e insumos que mantengan activo el proceso productivo.



- **Cartera de clientes estables:** Internos que cuenten con clientes permanentes, quienes asistan frecuentemente a comprar los productos que ellos producen.
- **Trayectoria histórica en el penal:** Internos con buen comportamiento, que participen de las actividades de reinserción propuestas por Gendarmería. Además, de promover un buen clima de relaciones interpersonales y demostrar compromiso con sus procesos de reinserción social.
- **Relación con los familiares:** El mantener relación con los familiares, permite una red de apoyo constante tanto a nivel personal, motivacional, así como un canal de ventas expedito hacia el exterior.
- **Tiempo de condena:** las personas privadas de libertad no estén condenados a cadena perpetua, ya que se busca que esta iniciativa, permita a futuro proyectar una herramienta concreta de reinserción laboral en el medio libre.
- **Beneficio en trámite:** Cada vez que se evalúe la postulación a un microcrédito de un interno, se debe revisar si está postulando a beneficio de acceso al medio libre, ya que esto dificultaría el pago de dicha suma de dinero, afectando la covalidad y convivencia interna del grupo.
- **Internos pertenecientes al módulo 1, 2:** Son todos los reos de baja peligrosidad, con bajo compromiso delictual, que participan en actividades de reinserción educacional, laborales, psicosociales al interior de la unidad penal.

Todo lo anterior, queda plasmado en la siguiente pauta de evaluación, la cual es completada por las personas que participan en el comité de crédito, donde cada uno aporta la información que posee por cada uno de los postulantes.



**Pauta de Evaluación de Postulantes a Programa de Microcréditos y Fortalecimiento de Capacidades Emprendedoras de Fondo Esperanza**

<b>Nombre del Interno:</b>
<b>Responsables:</b>
<b>Fecha:</b>

**Instrucciones:** A continuación se presenta un listado de criterios de selección de los participantes del Programa de Microcréditos y Fortalecimiento de Capacidades Emprendedoras de Fondo Esperanza. Marque con una X, la opción según corresponda.

<b>Criterios a Evaluar</b>	<b>Siempre</b>	<b>La mayor parte del tiempo</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
<b>Perfil Emprendedor</b>				
Se interesa por aprender nuevas cosas				
Es reflexivo, evalúa alternativas antes de actuar				
Se esmera por hacer las cosas bien				
Persiste en las tareas encomendadas, no se rinde con facilidad				
Organiza sus tiempos para cumplir con tareas encomendadas				
Es consultivo/a, se preocupa de estar informado				
Se plantea metas alcanzables				
Es ordenado/a en su espacio de trabajo				
Es capaz de mantener una sana convivencia				
Asume las consecuencia de sus actos				
Se preocupa de innovar y/o ser más creativo				
Confía en sus capacidades				
<b>Negocio Activo</b>				
Desarrolla actividades productivas al interior del penal				
Posee herramientas con las cuales ejecutar su actividad productiva				
Vende con frecuencia sus productos				
Destina gran parte del tiempo a desarrollar actividades productivas				





El nivel de ventas permiten asumir el crédito				
Se preocupa de invertir en su emprendimiento				
Se preocupa de que no le falten materiales y/o insumos				
Lo visitan proveedores				
Posee registro de los ingresos y egresos del negocio				
<b>Cartera de clientes</b>				
Asisten personas a comprar los productos				
Aplica estrategias de ventas(ofertas, descuento)				
Busca alternativas para mantener el contacto con sus clientes, a través de personal de Gendarmería.				
Satisface las necesidades de sus clientes				
Cumple a tiempo los compromisos con sus clientes				
Lleva un registro de lo que sus clientes solicitan				
<b>Trayectoria en el Penal</b>				
Se interesa en aportar a su reinserción social				
Mantiene buena conducta				
Se observa una evolución positiva del interno				
Interno con bajo nivel de peligrosidad				
Participa de actividades de reinserción laboral				
Tiene disposición al trabajo en grupo				
<b>Relación con familiares</b>				
Cuenta con apoyo familiar				
En caso de emergencia, existe un familiar que pueda acudir a la unidad penal.				
Lo visitan con frecuencia				
Sus familiares son una red apoyo importante para aumentar las ventas del negocio.				
La relación con los familiares incentiva la reinserción del interno				



### Otros Antecedentes

Modulo de Procedencia	Módulo 1		Módulo 2		Sección Mujeres	
Postula a Beneficios intrapenitenciarios	Si		No			
Plazo estimado para obtención de beneficios	3 meses		6 meses		9 meses	

### Observaciones

Una vez evaluado caso a caso, con toda la información levantada tanto en herramientas como de las personas mencionadas anteriormente, se procede ingresar los montos aprobados en software misfe (plataforma virtual de FE) y luego a la generación de los documentos en el sistema que posee FE. Toda la información, de cada uno de los integrantes, datos personales, entre otros quedan plasmados en un pagaré.

Es importante mencionar que el resultado de la evaluación del crédito debe ser informado a cada uno de los postulantes, para confirmar si aceptan el monto final otorgado. En esta oportunidad, no hubo mayores rebajas de montos, así que fueron aceptados en su totalidad y por ende se procede a la firma de pagaré.

**Firma de Pagaré:** Esta es la fase donde se procede a firmar el documento legal, donde cada uno de los integrantes del grupo, asume su compromiso de forma voluntaria, de devolver de forma oportuna el dinero prestado por FE y la garantía de ser coavales solidarios. Además, se deja explicito la condiciones del créditos, detallando cada uno de sus componentes, dichos elementos son explicados de forma



clara, de modo de asegurar la comprensión de cada uno de los internos y evitar brechas de información. Aquí asiste la Administrativa de operaciones de la oficina de Osorno, quien es la persona responsable de ejecutar este momento del servicio. Se lee cada uno de los documentos y cada persona firma por su crédito y por cada crédito de los demás integrantes del grupo. Este banco comunal quedo constituido de 4 subgrupo, por ende la persona debe firmar 4 pagarés con huella dactilar incluida.

Otro elemento a destacar es que cada uno de los integrantes del grupo, debió firmar un poder simple, en el cual autorizaron al Encargado Laboral de la unidad penal, para que realice el retiro de los dineros en SERVIPAG, ya que dado el contexto de los clientes, no es posible que ellos ejecuten este trámite. Desde FE, se autorizo a Encargado Laboral, quien debió presentar fotocopia de CI y una autorización por parte del Alcaide del CCP para llevar a cabo este trámite.

Una vez terminada la firma, se valida la documentación en sistema misfe, quedando de esta forma cerrado el proceso y automáticamente el sistema envía las nominas a SERVIPAG, para realizar el desembolso de los dineros.

Para asegurar la entrega transparente de los dineros, FE hizo entrega de una nomina con cada uno de los integrantes, montos entregados, quienes debían firmar el documento, una vez recepcionado el dinero. Posteriormente, se retira esa nomina para validar la información con los internos.

Por último, el sistema misfe, genera una cuponera, donde aparece la sumatoria de la división de cuotas, de cada uno de los montos prestados. Esta cuponera, fue entrega al Encargado Laboral (previa autorización del Alcaide), quien es el responsable de juntar dicha suma de dinero e ir a cancelar en la fecha oportuna, las cuotas de los 4 subgrupos. Para asegurar la transparencia, FE hizo entrega de un talonario de recibos, documento que queda en poder de cada interno, cuando cancela su cuota y para como medida de seguridad, se entrega una caja fuerte, donde se almacenan los dineros recepcionados.

## **2.- Construir un modelo de vinculación con la unidad penal.**

Este modelo de vinculación queda plasmado en la propuesta de convenio que se genera entre Fondo Esperanza y Gendarmería de Chile. Este documento deja explicito los derechos y deberes de ambas partes. Para mayor detalle, revisar anexo N° 2.



A continuación se detallan los ámbitos de colaboración:

**a) Por parte de Gendarmería:**

1. Facilitar los procesos de promoción y conformación de Bancos Comunes realizados por Fondo Esperanza, al interior de los recintos penales de su dependencia, para que esta institución entregue sus servicios y puedan ser parte de esta comunidad de emprendedores, convirtiéndose en socios(as) de Fondo Esperanza, en caso de cumplir con los requisitos correspondientes.
2. A través de los cargos que correspondan, entregar información relevante de los interesados(as) de los recintos penales correspondientes a FE, que aporte al otorgamiento de los créditos al momento de la evaluación y seguimiento del mismo.
3. Facilitar que los(as) socios(as) de Fondo Esperanza puedan contar con las horas necesarias para el desarrollo de sus actividades productivas.
4. Poner a disposición de Fondo Esperanza y de los Bancos Comunes, un espacio que permita la entrega del servicio por parte de FE.
5. Permitir la entrada de materiales físicos audiovisuales de trabajadores de FE, conforme a las normas de seguridad de los recintos penitenciarios, para el desarrollo de las reuniones de Bancos Comunes.
6. Gestionar que los(as) socios(as) cuenten con la documentación requerida para el otorgamiento del crédito (Carnet de identidad) en los procesos de crédito.
7. Velar responsablemente, a través de sus funcionarios y sus procesos, que se desarrolle con normalidad el desembolso de los créditos, recaudación, custodia y posterior pago de cuotas de cada uno de los(as) socios(as) a los que se le otorgó el crédito por parte de FE.
8. Gendarmería recepcionará el pago de las cuotas de los(as) socios(as), a través del "talonario de pago por oficina", facilitado por Fondo Esperanza, al responsable designado por la administración del Centro Penitenciario.
9. En caso de mora, es decir cuando los socios no pagan una o más cuotas de su crédito, Gendarmería no es responsable de dicha deuda, siendo el Banco Comunal y sus socios(as) los responsables de regularizarla.
10. Otorgar las identificaciones correspondientes al personal de FE a cargo de la entrega del servicio microfinanciero integral.
11. Facilitar la visita de personas de otras instituciones que entregan información y capacitación complementaria a la entregada por Fondo Esperanza, en coordinación previa entre los encargados de ambas instituciones.
12. Difundir el presente convenio a todas sus unidades penales y sus respectivos departamentos que correspondan.



**b) Fondo Esperanza se compromete a:**

1. Dar a conocer su servicio microfinanciero integral a emprendedores(as) de los Centros Penitenciarios acordados, previa coordinación con la contraparte definida con Gendarmería.
2. Entregar los materiales necesarios e instructivos de operación del Servicio Microfinanciero Integral de Fondo Esperanza a la contraparte definida con Gendarmería.
3. Incorporar a emprendedores(as), que cumplan con los requisitos acordados, al servicio microfinanciero integral de Fondo Esperanza, a través de la metodología de Bancos Comunales.
4. Otorgar microcréditos productivos a los(as) emprendedores(as) definidos en conjunto con la administración del Centro Penitenciario, a través de la metodología de Bancos Comunales, convirtiéndolos en socios(as) de Fondo Esperanza.

El otorgamiento de los créditos está sujeto a una instancia de comité, realizado por Fondo Esperanza, el que somete a evaluación los emprendimientos y toma la decisión de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito, de acuerdo a su capacidad de pago y comportamiento en el Banco Comunal.

5. Capacitar a los socios(as) de los Bancos Comunales a través de los módulos de la Escuela de Emprendimiento, en reuniones periódicas denominadas “reunión de Banco Comunal”.
6. Promover el desarrollo de vínculos de confianza, cooperación y reciprocidad entre los(as) socios(as) de los Bancos Comunales, con el fin de fortalecer su capital social.
7. Gestionar, de acuerdo a la factibilidad, la visita de otras instituciones que entregan información y capacitación complementaria a la entregada por Fondo Esperanza, en coordinación previa entre los encargados de ambas instituciones.
8. Disponer de un(a) Asesor(a) de Banco Comunal (en adelante ABC), quien será responsable de la entrega del servicio. Dentro de las funciones del ABC están:
  - a. Acompañar y facilitar las reuniones de Banco Comunal.
  - b. Realizar las sesiones de capacitación de la Escuela de Emprendimiento en cada reunión de Banco Comunal.
  - c. Realizar el seguimiento del pago de las cuotas de los créditos de todos(as) los(as) socios(as).
9. Difundir el presente convenio al equipo responsable de este convenio.

Es importante mencionar que este proceso, ha sido burocrático, porque aun no ha sido firmado el convenio, debido a que en primera instancia, hubo cambios de



personal en Gendarmería, el director regional, dejó su cargo y asumió otra persona. Por ende, se debió hacer traspaso de la información y poner en conocimiento de la propuesta, sus avances y proyecciones.

Posteriormente, surgieron algunas dudas, por parte de los abogados de FE, respecto al tema de la pena aflictiva y la pérdida de la condición de ciudadano. Finalmente, tras analizar legalmente la clausula (lo cual tardo bastante, sumado a la contingencia de fin de año), se dio visto bueno, ya que las personas con cumplimiento de condena, solo pierden su derecho a voto, en la Constitución, no se definen temas de carácter económico. Así que desde el viernes 10 de enero del 2014, los abogados del directorio de FE, dieron visto bueno para continuar con las gestiones del convenio.

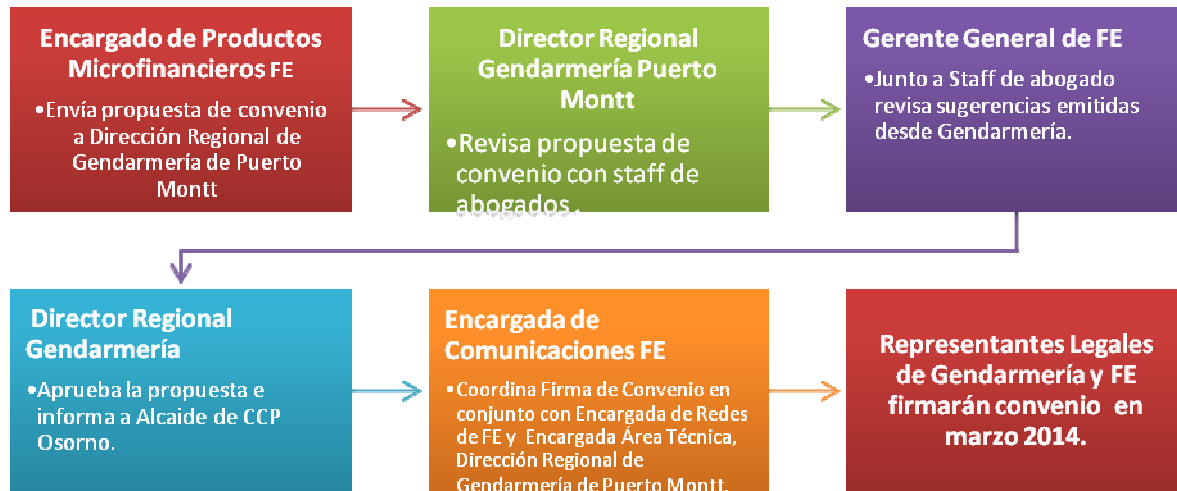
Una vez solucionado este tema, se devuelve la propuesta de convenio a Gendarmería, quienes junto al Director Regional de Puerto Montt y su equipo de abogado, aprueban la propuesta, la cual nuevamente es enviada a FE, siendo la Encargada de comunicaciones más la Encargada de Redes, las personas responsables de coordinar la firma del documento.

Se estima que durante el mes de marzo, (dado que los representantes legales, se encuentran de vacaciones, sumado a la contingencia de FE), se realice la ceremonia formal, donde finalmente se firme el convenio, quedando explícitos los compromisos de ambas partes. Sin embargo, cabe mencionar, que la ausencia de este documento, no ha afectado el normal funcionamiento del grupo, no ha cambiado la disposición por parte de Gendarmería ni de FE.

Para hacer más representativo este proceso, se plasma el siguiente flujograma, cuyo objetivo es evidenciar las fases que conlleva esta propuesta de vinculación con Gendarmería de Chile.

Por último, es importante destacar que dichas gestiones son asumidas por los altos mandos de ambas Instituciones vinculadas, ya que así lo exige el protocolo y sus respectivas normas de funcionamiento. Si bien es cierto, la iniciativa surge desde la unidad penal en la cual se origina el programa, son los encargados a nivel central quienes realizan acciones de redes.

**Figura N°5: Flujoograma de Modelo de Vinculación con Gendarmería**



Fuente: Elaboración propia, en base a información de Fe.

### 3.- Diseñar producto crediticio acorde a las características y necesidades de los clientes.

Para definir las condiciones de los créditos que se entregaron a los internos de la unidad penal, se consideró las opiniones del Encargado Laboral y Jefe Técnico de Gendarmería, ya que son ellos, quienes conocen en profundidad a los internos. Posteriormente, el Encargado de Productos Microfinanciero de FE junto a la Gerente de Desarrollo y Servicio, entregan propuesta de oferta crediticia, considerando los riesgos y la inexperiencia de este tipo de servicio en personas con cumplimiento de condena.

**Tabla N° 8: Características del Crédito**

Ítems	Crédito 1	Crédito 2
Montos	Mínimo a postular \$ 70.000 y máximo \$100.000	Mínimo a postular \$ 40.000 y máximo \$200.000
Frecuencia de Pagos	10 cuotas quincenales	12 cuotas quincenales
	5 meses	6 meses
Tasa de interés	3, 25%	3, 25%
Comisión	495	495
Impuesto de timbre y estampillas	0,033%	0,033%
Periodicidad de reuniones	Quincenal	Quincenal

Fuente: Elaboración propia en base a datos Fondo Esperanza.

El primer periodo de crédito, tuvo un monto mínimo de \$70.000 y un máximo de \$100.000, el cual fue otorgado en 10 cuotas quincenales, con una tasa de interés de un 3,25%, una comisión de \$495 pesos y el Impuesto de timbre y estampilla que corresponde a un 0,033%. La tasa de interés está acorde a la máxima convencional, propuesta por el Banco Central y es la que Fondo Esperanza, ofrece a todos sus clientes, en esto no hubo otra propuesta, ya que dicha tasa apunta a mantener la sostenibilidad financiera de FE. El impuesto de timbre y estampilla, se aplica a los documentos o actos que involucran una operación de crédito de dinero, por ejemplo letras de cambio o pagarés. La tasa del impuesto de timbres y estampillas es 0,033 % por el valor del documento por cada mes o fracción, con un tope máximo de 0,4 %.

Dado el perfil de los sujetos, no se exigen garantías formales, sino que garantías solidarias, lo que queda expresado en la coavalidad solidaria, es decir, que si una persona no responde oportunamente con el pago de sus cuotas pactadas, son los demás integrantes del grupo, quienes deben asumir la deuda, garantizando la devolución de los dineros prestados por FE.

El segundo crédito, fueron los integrantes del grupo quienes solicitaron mayor flexibilidad respecto a plazos y cantidad de cuotas. Ellos sugirieron que sea a 12 cuotas quincenales, ya que podían optar a \$200.000 mil pesos. Las demás





condiciones crediticia, en materia de costos asociados, se mantienen por este periodo de crédito.

En referencia a la cantidad de cuotas propuestas, la metodología FE tradicionalmente apunta a pagos semanales en los dos primeros créditos, sin embargo, dado las características particulares del grupo objetivo, se ofrece la alternativa de pagos quincenales, ya que esto permite un rango de plazo más amplio para efectuar el pago oportuno del crédito entregado.

Hasta el momento no existe un producto estándar definido y aplicable de forma transversal. Este se ha ido construyendo a medida el grupo va avanzando, considerando en todo momentos sus necesidades, contexto y condiciones.

#### **4.- Proponer programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras para personas con cumplimiento de condena.**

Para esta propuesta se aplico un diagnóstico CEP, test de 54 preguntas, que aborda el desarrollo de las 10 CEP que debe presentar un emprendedor. Esto se aplico a los integrantes del banco comunal, dicha herramienta evalúa de forma individual el desarrollo de CEP que posee cada individuo, arrojando aquellas que presentan más débiles. Para mayor detalle revisar el anexo N°3.

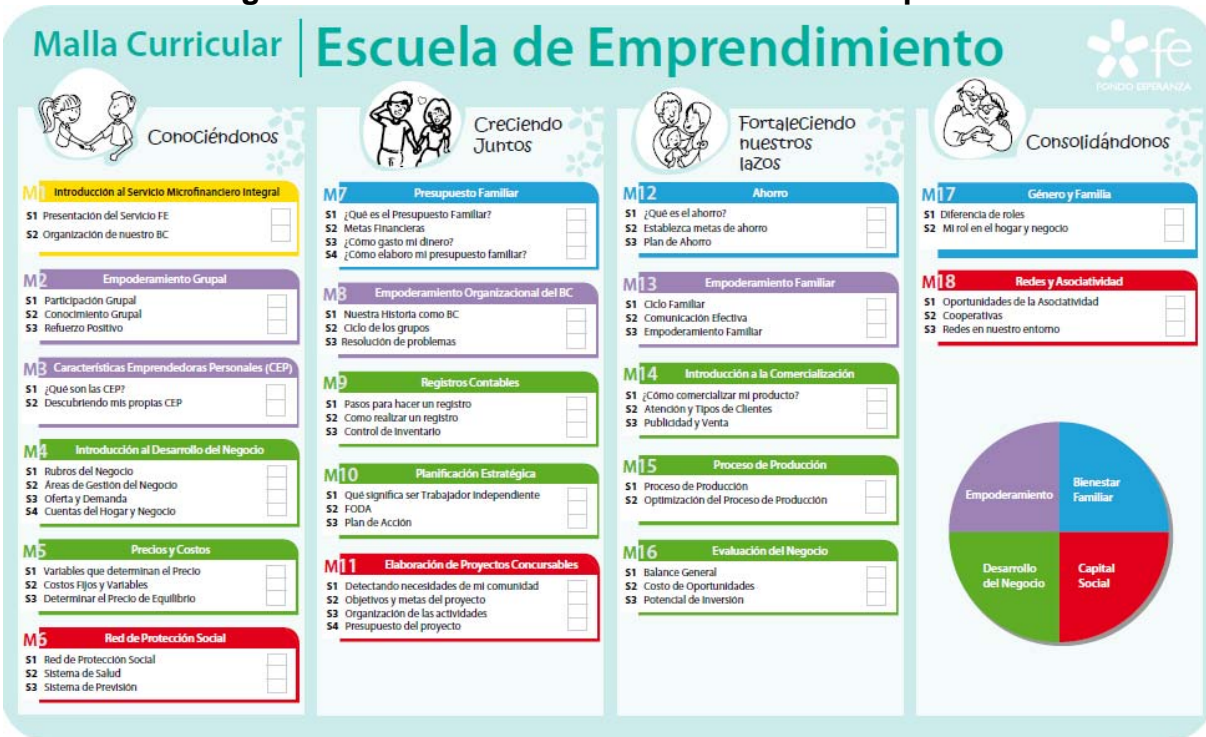
Dentro de los resultados a nivel general se destaca lo siguiente:

CEP: Correr riesgos calculados con un promedio de 60%, Planificación con un 68% y Persuasión con un 48% de desarrollo.

Por ello, la propuesta de programa de fortalecimiento de capacidades emprendedora, comprenderá el desarrollo de temáticas relacionadas con las CEP más débiles y para ello, se elegirá un módulo de la propuesta de Educación Emprendedora que presenta FE. Es decir, se considerarán módulos propuestos en su plan de educación para ser aplicados al grupo objetivo de este programa.

A continuación, podemos observar la malla de educación emprendedora de Fondo Esperanza.

Figura N° 6: Nueva Malla Curricular Fondo Esperanza



Fuente: Elaboración Fondo Esperanza.

Por ello, durante el primer periodo de crédito el grupo trabajo temática de Precios y Costos. Esta temática apunta a abordar el desarrollo de la característica emprendedora personal de “*correr riesgos calculados*”. Dicho módulo está dividido en 3 sesiones educativas. Es importante destacar que las temáticas abordadas se rigen bajo metodología CEFE, es decir, se simulan situaciones de la vida cotidiana de un emprendedor donde se pueda aplicar de forma práctica y lúdica los conceptos, de esta manera se apuesta a facilitar los procesos de aprendizajes y complementar desde la teoría, partiendo de la base que son personas que poseen experiencias o saberes y que eso es un aporte a la co-construcción de nuevos aprendizajes. Además, dicha metodología centra sus pilares en la educación popular y educación de adultos propuesta por Pablo Freire.

### Actividad 1: Las variables que determinan el precio

Esta sesión tuvo por objetivo reconocer las 3C, Clientes, Competencia y Clientes, como elementos claves que determinan el precio de sus productos.



## **Actividad 2: Costos fijos y Variables**

En esta oportunidad se trabaja los conceptos de costos fijos y variables, marcando la diferencia entre ambos, destacando su importancia al interior de los negocios o emprendimientos y como esto influye a la hora de fijar los precios de los productos que comercializan los internos.

## **Actividad 3: Precio de equilibrio**

Esta actividad busca que los internos sean capaces de calcular el precio mínimo que deben fijar en sus productos para no ganar ni perder. Y a partir de esta base calcular el porcentaje de ganancia por los productos.

Otro elemento a destacar, es que dicho módulo no contempla el modelo de evaluación por competencia, ya que estos cambios, son introducidos durante el mes de enero en FE y esta temática se desarrollo desde agosto a diciembre 2013. Al aplicar la evaluación del módulo al grupo, la cual mide los aprendizajes adquiridos, se obtiene un 85% de aprobación, lo cual señala que dicha CEP se desarrollo en un 85%, queda un 15% restante, que se debe reforzar posteriormente, con otras temáticas.

Durante el segundo periodo de crédito se abordará la CEP de Persuasión a través del siguiente módulo:

## **Módulo 9: CEP Persuasión y Desarrollo**

Dicha temática comprende la ejecución de 2 sesiones más la evaluación del módulo.

### **Sesión N°1: Cooperación**

La cual tiene por objetivo que los participantes logren identificar la importancia de la cooperación en la solución de conflictos, que les permita un buen funcionamiento como grupo y en el desarrollo del negocio.

### **Sesión N°2: Colaboración y Competencia**

Busca identificar la importancia de la colaboración y competencia como factor que influye en el desarrollo del negocio.

Para medir el desarrollo de la CEP Persuasión, se aplicará un instrumento denominado rúbrica, la cual centra sus competencias en la clasificación de objetivos educativos de la taxonomía de Bloom.

**Tabla N°9: Taxonomía de Bloom**

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
CONOCER	COMPRENDER	APLICAR	SINTETIZAR	EVALUAR
Definir Describir Identificar Clasificar Enumerar Nombrar Reseñar Reproducir Seleccionar Fijar	Distinguir Sintetizar Inferir Explicar Resumir Extraer conclusiones Relacionar Interpretar Generalizar Predecir Fundamentar	Ejemplificar Cambiar Demostrar Manipular Operar Resolver Computar Descubrir Modificar Usar	Categorizar Compilar Crear Diseñar Organizar Reconstruir Combinar Componer Proyectar Planificar Esquematizar Reorganizar	Juzgar Justificar Apreciar Comparar Criticar Fundamentar Contrastar Discriminar

Fuente: [www.eduteka.org/taxonomiadebloom](http://www.eduteka.org/taxonomiadebloom)

**Tabla N°10: Rubrica para Medir Competencias Modulo 9**

Dimensión	Sub dimensión	Excelente 4 puntos.	Bueno 3 puntos.	Suficiente 2 puntos.	Insuficiente 1 punto.	Total puntos
<b>Desarrollo cognitivo de "Comprensión" – Correr riesgos calculados</b>	Definición de 2 ventajas de correr riesgos calculados.	Definen correctament e 2 ventajas	Definen correctament e 1 ventaja		No definen correctament e las ventajas.	
<b>Desarrollo cognitivo de "Comprensión" – Planificación</b>	Definición de 2 ventajas de la planificación.	Definen correctament e 2 ventajas	Definen correctament e 1 ventaja		No definen correctament e las ventajas.	
<b>Desarrollo cognitivo de "Análisis" – CEP</b>	Anotar en una hoja a todos los integrantes del grupo de menor a mayor edad según fecha de nacimiento.	La tarea es desarrollada en orden y con un liderazgo claro	La tarea es desarrollada por todos sin respetar orden.	La tarea es desarrollada a solo por un integrante sin notar participación de todos.	La tarea no se desarrolla.	

<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – CEP</b>	Anotar 3 adivinanzas en una hoja y pedirle al otro grupo, que se las responda.	La tarea es desarrollada en orden y con un liderazgo claro	La tarea es desarrollada por todos sin respetar orden.	La tarea es desarrollada a solo por un integrante sin notar participación de todos.	La tarea no se desarrolla.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – CEP</b>	Si el otro grupo les pide responder 3 adivinanzas, ustedes deben negarse rotundamente o bien, contestarles solo una.	La tarea es desarrollada en orden y con un liderazgo claro	La tarea es desarrollada por todos sin respetar orden.	La tarea es desarrollada a solo por un integrante sin notar participación de todos.	La tarea no se desarrolla.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – CEP</b>	Pedirle al otro grupo, le indique quien es el integrante más joven	La tarea es desarrollada en orden y con un liderazgo claro	La tarea es desarrollada por todos sin respetar orden.	La tarea es desarrollada a solo por un integrante sin notar participación de todos.	La tarea no se desarrolla.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – CEP</b>	Si el otro grupo les pide que les indique quien es el integrante más joven, ustedes pueden: negar la respuesta, darle la respuesta correcta o darle una respuesta errada.	La tarea es desarrollada en orden y con un liderazgo claro	La tarea es desarrollada por todos sin respetar orden.	La tarea es desarrollada a solo por un integrante sin notar participación de todos.	La tarea no se desarrolla.	



<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – CEP</b>	Si han recibido la respuesta a la pregunta ¿quién es el integrante más joven del grupo? Ustedes deben decidir, si aceptan la respuesta como correcta o no.	La tarea es desarrollada en orden y con un liderazgo claro	La tarea es desarrollada por todos sin respetar orden.	La tarea es desarrollada a solo por un integrante sin notar participación de todos.	La tarea no se desarrolla.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>						

Al momento que los integrantes del banco comunal estén realizando la evaluación del módulo trabajado, por medio de observación, se completará este instrumento. Este es de responsabilidad de la Coordinadora de Servicio Integral de FE, ya que es la persona idónea, conoce la metodología, el instrumento y su objetivo. La información que se obtenga permitirá visualizar el grado de desarrollo de la CEP junto a las competencias adquiridas y lo que falta por trabajar para lograr el desarrollo total de esa competencia.

Por último, es necesario mencionar que este módulo pertenece a la malla antigua de la propuesta de educación emprendedora de FE, por ello no es posible de observar en la imagen anterior, sin embargo, aun está vigente y se utilizó de forma especial para esta propuesta de programa.

Y finalmente para abordar la CEP Planificación, se propone:

### **Módulo 10: Planificación Estratégica**

Dicha temática comprende la ejecución de 3 sesiones más la evaluación del módulo.

#### **Sesión 1: Qué significa ser trabajador independiente**

Busca conocer el proceso histórico del trabajo independiente, así como definir y evaluar las ventajas y desventajas del trabajo independiente.



### Sesión 2: FODA

Comprender los conceptos del FODA y aprender a elaborar un FODA, lo cual es una competencia específica y busca el desarrollo cognitivo de síntesis

### Sesión 3: Plan de acción

Conocer y aplicar un plan de acción en relación al emprendimiento. Según la taxonomía de Bloom, esto es una habilidad básica y específica nivel desarrollo cognitivo síntesis.

En la evaluación del módulo se trabaja la competencia transversal o genérica de desarrollo cognitivo de aplicación.

Se medirá en % la habilidad adquirida, de toda la evaluación se ve cual es lo más bajo será la competencia que queda por desarrollar.

Al igual que la rúbrica anterior, al momento que los integrantes del banco comunal estén realizando la evaluación del módulo trabajado, por medio de observación, se completará este instrumento. Este es de responsabilidad de la Coordinadora de Servicio Integral de FE, ya que es la persona idónea, conoce la metodología, el instrumento y su objetivo. La información que se obtenga permitirá visualizar el grado de desarrollo de la CEP junto a las competencias adquiridas y lo que falta por trabajar para lograr el desarrollo total de esa competencia.

El módulo 9 y el módulo 10 son factibles de aplicar durante el transcurso del periodo del segundo crédito, ya que la cantidad de sesiones, coinciden con la cantidad de reuniones que presenta el grupo, por ende, se estima que en el mes de mayo, se obtengan resultados de las mediciones de aprendizajes y competencias desarrolladas con esta propuesta de programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras.

**Tabla N° 11: Rubrica para Medir Competencias Modulo 10**

Dimensión	Sub dimensión	Excelente 4 puntos.	Bueno 3 puntos.	Suficiente 2 puntos.	Insuficiente 1 punto.	Total puntos
<b>Desarrollo cognitivo de “Comprensión” – Competencia Básica</b>	En el recuento de la sesión anterior, señalan y explican correctamente cada componente del FODA	Explican correctamente e los 4 componentes	Explican correctamente e los 3 componentes	Explican correctamente e los 2 componentes	Explican correctamente e los 1 componente	

<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – Competencia transversal</b>	Ante la pregunta “¿qué creen ustedes que hace falta para llevar lo reflexionado a la práctica?”	Definen la necesidad de establecer metas, plazos y tareas (Planificación)	Definen al menos 2 elementos de la planificación (Meta, plazo y/o tareas)	Definen al menos 1 elemento de la planificación (Meta, plazo y/o tareas)	Definen solo la necesidad de aplicar el FODA	
<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – Competencia transversal</b>	Construcción del plan de acción según negocio de socio(a)	Opina el $\geq 75\%$ socios presente	Opinan $\leq 74\%$ entre $\geq 65\%$ socios presente	Opinan $\leq 64\%$ entre $\geq 50\%$ socios presente	Opinan $\leq 49\%$ socios presente	
<b>Desarrollo cognitivo de “Síntesis” – Competencia específicos.</b>	Construcción de objetivo a concreto y realizable de corto o mediano plazo.	El $\geq 75\%$ de los objetivos cumplen esta premisa	El $\leq 74\%$ entre $\geq 65\%$ de los objetivos cumplen esta premisa	El $\leq 64\%$ entre $\geq 50\%$ de los objetivos cumplen esta premisa	El $\leq 50\%$ de los objetivos cumplen esta premisa	
<b>Desarrollo cognitivo de “Evaluación” – Competencia específicos.</b>	Construcción de tareas de mayor a menor importancia	Por consenso establecen importancia.			Dificultan para establecer por consenso la importancia de la tarea.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Comprensión” – Competencia Básica</b>	Definen los lugares del desarrollo las tareas.	Por consenso establecen importancia.			Dificultan para establecer por consenso la importancia de la tarea.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Comprensión” – Competencia Básica</b>	Definen los recursos para cada tarea.	Se menciona 4 recursos, humano, económico, técnico y material	Se mencionan 3 recursos	Se mencionan 2 recursos	Se menciona sólo 1 recursos	





<b>Desarrollo cognitivo de “Comprensión” – Competencia Básica</b>	Definen las personas responsables de cada tarea.	Por consenso establecen importancia.			Dificultan para establecer por consenso la importancia de la tarea.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Comprensión” – Competencia Básica</b>	Definen las fechas de realización de cada tarea.	Por consenso establecen importancia.			Dificultan para establecer por consenso la importancia de la tarea.	
<b>Desarrollo cognitivo de “Análisis” – Competencia transversal</b>	Definen la utilidad del plan de acción para el crecimiento y desarrollo del negocio.	Logran identificar utilidades concretas y realizables a corto o mediano plazo.			Dificultan para identificar utilidades concretas y realizables a corto o mediano plazo.	
<b>TOTAL PUNTOS</b>						

**5.- Evaluar Programa de emprendimiento para personas con cumplimiento de condena.**

Para dar respuesta a esta interrogante, se aplicó entrevistas semi- estructuradas a los 10 internos beneficiarios del microcrédito que dieron origen al grupo y que actualmente, han recibido su segundo crédito.



**Tabla N°12: Evaluación del Servicio del Crédito por parte de los internos CCP**

ÍTEM	SUB ÍTEMS	TEXTOS	UNIDADES DE REGISTRO
Evaluación del servicio del crédito	Variables consideradas en la selección de los candidatos al crédito	<b>Hombre, 43 años:</b> "... Nos evaluaron por la conducta, por la capacidad de emprender, nosotros que no nos quedamos ahí estancados..."	Cumplir con la condición de buena conducta.
		<b>Hombre, 36 años:</b> "Bueno, muy bueno, me eligieron por mi trabajo, por lo que hago en el módulo..."	Actividad y trabajo que desempeñan.
	Opinión sobre la recepción del crédito	<b>Hombre, 46 años:</b> "El proceso fue bueno, recibí mi dinero en efectivo después de firmar el pagaré nuestro dinero estaba acá..."	Transparencia en la entrega del dinero.
		<b>Hombre 46 años:</b> "... Yo firmé un papel donde quedó que recibí todo el dinero..."	Existencia de una documentación de respaldo
		<b>Hombre, 29 años:</b> "El oficial sargento Quijada nos entregó el dinero, fue transparente, ya que en el momento en el que a mí se me dijo cuanto era el monto que iba a recibir, yo pedí \$100.000 mil pesos y me los entregaron completos, en efectivo..."	
		<b>Hombre, 25 años:</b> "Rápido porque llegaron en el momento indicado..."	Rapidez en la recepción del dinero.

Fuente: Elaboración propia



**Tabla N° 13: Evaluación del Servicio de Educación por parte de los internos CCP**

ÍTEM	SUB ÍTEM	TEXTOS	UNIDADES DE REGISTRO
Evaluación del servicio de educación	Opinión sobre la capacitación	<b>Hombre, 25 años:</b> "... los profesionales de FE se notan que tienen hartas capacidades para trabajar con personas como nosotros"	Competencia de los facilitadores de la capacitación.
		<b>Hombre, 39 años:</b> "...Buenas, hacen unirse más como grupo..."	Favorecen la unión del grupo.
	Opinión sobre los contenidos de la capacitación	<b>Hombre 32 años:</b> "... Uno ha aprendido muchas cosas que no sabía (...) como poder venderlo mejor, como poder valorar la mano de obra de uno..."	Aprender a fijar el precio justo de lo que venden
		<b>Hombre, 29 años:</b> "... hacen tener conocimiento de las cosas que uno a veces no tiene, por la situación, por la escasa información que hay acá, referente a como vender, sacar ganancias y eso"	Aprender a registrar las ventas y comercialización.
		<b>Hombre, 32 años:</b> "...me ayuda a crecer como personas"	Impulsan el desarrollo personal.
	Sugerencias de mejora a la capacitación	<b>Hombre, 52 años:</b> "...Yo creo que debería de hacerse otro tipo de capacitaciones, enseñarse a trabajar otras cosas, como un oficio, un oficio y relacionado con lo que tenemos acá, madera, trupán a los que estamos trabajando con esto"	Capacitación en oficio
		<b>Hombre, 54 años:</b> "...Yo creo que lo único que haría falta o que se podría mejorar son cursos de capacitación de negocios en el sentido, de productividad, porque si bien es cierto FE te enseña a trabajar tu negocio, a sacar un porcentaje de tu comisión pero no te enseña a trabajar a tener una productividad mayor, sino que en realidad mientras podamos producir esta todo dentro de lo normal"	Mayores contenidos en el área de desarrollo de negocio
		<b>Hombre, 36 años:</b> "...Cambiar el día de reuniones..."	Cambiar horario de reuniones

Fuente: Elaboración propia



### **a) Evaluación Servicio del Crédito**

En cuanto a este componente del servicio entregado a los internos del CCP, integrantes del Programa de Fortalecimiento de Capacidades Emprendedoras, se destaca como los elementos mejores evaluados, los criterios de selección aplicados al momento de elegir a los participantes. Al consultar a los internos, ellos rescatan como positivo, que se consideraran las actividades laborales y de emprendimiento que cada uno de ellos desarrolla, sumado a la conducta al interior de la unidad penal. Este filtro favorece la continuidad del Programa.

A esto, se suma la transparencia y rapidez frente al proceso de entrega y recepción de los dineros otorgados desde FE. Sin embargo, es importante señalar que la etapa de Firma de pagaré presenta mayores objeciones, ya que los internos entrevistados manifestaron que firmaron los documentos porque era parte del trámite, pero que no existe real conciencia de lo que se está firmando. Claro está que cada uno de los documentos son leídos y explicados antes de ser firmados, no obstante, no los comprenden dado el lenguaje técnico que involucra tal documento.

Esta información fue entregada a las respectivas encargadas de FE para introducir mejoras en las firmas posteriores, es decir, en los siguientes créditos que se entreguen.

### **b) Evaluación del Servicio de Capacitación o Educación**

En este momento del servicio fue evaluado por los internos con una nota de 6.8, destacando que las capacitaciones entregadas fortalecen la unión del grupo, las áreas del negocio como: costos y comercialización. A esto agregan que los profesionales de FE están capacitados para entregar este tipo de herramienta. Sin embargo, también hacen sugerencias como agregar capacitación en oficios o nuevas técnicas que permitan innovar en sus emprendimientos y permita agregar valor a sus artesanías.

Para abordar esta demanda, Fe estableció un convenio con Chile Emprende, institución que concentra y guía respecto a la red de emprendimiento estatal existente en nuestro país. Además, de utilizar los recursos internos de FE, como lo son los mismos emprendedores artesanos, pertenecientes a la ciudad de Osorno, para que ellos asistan a la unidad penal a entregar capacitación de pares acorde a las necesidades que los internos plantean.



### c) Evaluación del Programa de Emprendimiento por los internos del CCP

A continuación, se presenta un cuadro resumen, donde cada uno de los 10 entrevistados evaluó una a una las etapas del proceso de implementación y puesta en marcha de esta propuesta de programa de microcrédito y fortalecimiento de capacidades emprendedoras personales. Las notas van en escala de 1 a 7.

Para los internos el momento mejor evaluado, obteniendo nota máxima 7, es el desembolso, es decir, el instante donde se hace traspaso de los dineros ofrecidos, los cuales fueron entregados de forma personal y en efectivo, en segundo lugar se observa el momento de la conformación y capacitación emprendedora, con un 6.8 respectivamente.

**Tabla N°14: Evaluación del Programa de Emprendimiento por los internos del CCP**

Etapas	Calificación por cada momento del servicio										
	V. 1	V. 2	V.3	V.4	V.5	V.6	V.7	V.8	V.9	V.10	Promedio Final
Momentos del Proceso											
Promoción	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	6,6
Conformación	7	7	7	7	5,5	7	7	6	7	7	6,8
Firma de Pagaré	6	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6,7
Desembolso	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Reunión del Banco Comunal	6	6	5	7	5,5	7	5	7	7	6	6,2
Capacitación Emprendedora	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6,8
Promedio	6,5	6,8	6,7	7	6,3	7	6,3	6,7	6,5	6,8	6,7

Fuente: Elaboración propia

La reunión de banca comunal presenta la nota más baja, es decir, un 6.2 esto está básicamente asociado a la organización del grupo y al cumplimiento de los compromisos de asistir a reuniones y de participar activamente.

En general, podemos destacar que la evaluación que los internos, participantes del banco comunal hacen al programa de emprendimiento es de un 6.7, lo cual es una nota muy favorable, da muestra o señala que este es un buen programa, obviamente hay elementos que seguir mejorando, ya que este cumple la condición de piloto, sin embargo, su alta valoración es un indicador que esto realmente funciona, que la



metodología es apta y que el proceso fue aplicado acorde a los estándares metodológicos esperados, lo cual permite a su vez fortalecer el vínculo de los internos con FE.



## **12.- CONCLUSIONES**

Este capítulo tiene como finalidad presentar las conclusiones obtenidas después de la implementación de esta propuesta o programa.

Las conclusiones están en base a las siguientes áreas:

### **12.1 En relación a las preguntas de investigación**

Haciendo referencia a las preguntas de investigación, podemos concluir que:

Si existe demanda de microcréditos de personas con cumplimiento de condena, al conocer la propuesta, el grupo aumento de 17 a 25 sus integrantes. El interés por integrar el grupo va en aumento. A esto, se suma la demanda planteada por otras unidades penales tanto de la región como Temuco, Santiago y Antofagasta. La buena experiencia fue traspasada entre centros penitenciarios y levantaron su solicitud para implementar este programa en dichas unidades, ya que cuentan con un número considerable de personas participantes en programas de reinserción laboral que están interesadas en formar parte de esta iniciativa. Sin embargo, hay que hacer la diferencia entre centros penales tradicionales y las cárceles concesionadas, es decir, que dependen de un agente privado, lo cual torna más burocrático el proceso, debido a que las decisiones no pasan solo por Gendarmería, sino que también participa el agente externo que concesiona la cárcel junto a su equipo técnico. Y como antecedente no menor, el presupuesto destinado a programas de reinserción laboral, para el año 2014 (según datos de la Dipres), disminuyó en un 63,2%, ya que este año se estima aumento de inversión en los Centros de Educación y Trabajo.

Existen condiciones institucionales por parte de Gendarmería para operar este tipo de crédito, siempre que esté presente la figura del Encargado Laboral, ya que se transforma en un actor importante, es la persona responsable de retirar los dineros que entrega FE, posteriormente recepcionar las cuotas de los microcréditos de cada uno de los internos y se encarga del pago oportuno de cuponeras en Servipag. En el caso de contar con una mayor cantidad de grupos, será importante considerar la participación de otra persona, como por ejemplo el Encargado de Capacitación perteneciente a Gendarmería. A esto se suma, la figura del Jefe Técnico quien trabajar a la par con el Encargado Laboral, siendo un apoyo destacable, ya que en caso de no asistir uno, los internos reconocen y acuden al profesional que se encuentre presente. Además, el grado de confianza que cada uno de ellos ha establecido con los internos, es una ventaja y una oportunidad que facilita el desarrollo de este tipo de programas.



La metodología de Banca Comunal es óptima para abordar esta demanda, hasta el término de esta investigación, el programa sigue funcionando como es esperado, los internos han adoptado esta metodología, la han hecho propia, han logrado organizarse y trabajar en grupos, lo cual era un temor al iniciar esta propuesta, dado el carácter individualista de las relaciones internas del contexto de una cárcel. Sin embargo, la realidad ha demostrado lo contrario. Sin embargo, es importante flexibilizar algunos elementos, como frecuencias de pagos, reuniones, elección de módulos de aprendizajes, uso de cajas chicas, etc., debido a que el contexto donde se desarrolla se caracteriza por ser altamente complejo, con limitando pero no por eso menos motivante. Además, este tipo de metodología apunta al desarrollo de habilidades sociales como de competencias transversales, siendo herramientas blandas que aportaran de forma positiva, una vez egresado el interno.

Los microcréditos en personas con cumplimiento de condena son sostenibles en el tiempo, ya que en el desarrollo de este programa, se observa una tasa de retorno de un 100%, es decir, el crédito fue devuelto de forma oportuna y en su totalidad. Hasta el término de la investigación, el grupo llevaba cancelado el 50% de su segundo crédito otorgado, de forma oportuna. A esto agregar las variables institucionales, técnicas, operativas y financieras que posee Fe y que favorecen la continuidad y extensión de este tipo de programas. Por otra parte, un buen comportamiento de pagos por parte de los internos, es un antecedente que suma puntos al momento de solicitar beneficio intrapenitenciarios y en el caso de que no se cumpla con lo comprometido, tendrá un efecto contrario. De esta forma, aquellos que integren el programa deben tener presente.

Según el Estudio de Reincidencia, elaborado por Gendarmería el año 2013, podemos concluir que las personas privadas de libertad, que participan en actividades de reinserción laboral y capacitación, disminuyen la tasa de reincidencia delictual una vez cumplida la condena. La investigación realizada durante el año 2010, señala que del 100% de los egresados, reincide un 27% y el 73% restante, no reinciden y presentan la variable de haber participado de programas de capacitación y reinserción laboral. Dado el tiempo de esta investigación, es difícil concluir esta pregunta, sin embargo, los antecedentes presentados anteriormente, nos señalan que los resultados pueden ser muy favorables.





## 12.2 En relación a los objetivos de investigación

El diseño del modelo de elegibilidad de clientes que estén cumpliendo condena, fue elaborado de forma participativa con el equipo del área técnica de Gendarmería. El aporte del Jefe Técnico y el Encargado Laboral de la unidad penal fueron claves. Los criterios definidos fueron consensuados en conjunto y apuntan a evaluar al interno en base a su **perfil emprendedor** (aquí se observa desarrollo de capacidades emprendedoras), **negocio activo**, es decir, que venda con frecuencia, de forma que no tenga problemas de pagos, que posea una **cartera de clientes**, que tenga a quien vender los productos, su **trayectoria** al interior de la unidad penal, ya que un buen comportamiento influye positivamente, de lo contrario, se corre el riesgo de ser castigado y afectar la coavalidad del grupo. Otro criterio es la **relación con los familiares**, debido a que son un agente contenedor emocionalmente y que facilitan el proceso de comercialización, siendo intermediarios importantes entre los clientes y el artesano. Y finalmente, el módulo de procedencia, aquí se prioriza módulo 1, 2 y en el segundo periodo del crédito, se acepto el ingreso de mujeres. Sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que las mujeres poseen menor desarrollo de capacidades emprendedoras, son más vulnerables en conducta (propensas en ser castigadas) y participan en menor grado que los varones. Esta situación se evaluara al momento de que se postule a un tercer periodo de crédito.

La construcción del modelo de vinculación con la unidad penal estuvo a cargo de las autoridades regionales y nacionales tanto de Fe como por parte de Gendarmería, debido a que este tipo de convenio involucra aspectos legales, los cuales fueron estudiados y analizados por un Staff de abogados, ya que al presentar los internos condenas en categoría pena aflictiva, se pierde derechos civiles. Sin embargo, al revisar, esta pérdida está asociada al derecho a voto y no en relación a su calidad de sujetos de créditos. Este documento está terminado, aun no ha sido firmado dado las contingencias, el cambió de gobierno y autoridades regionales, ha retrasado el proceso, por ello, se estima que durante el mes de abril, se realice la firma del convenio. A pesar de esto, no se ha presentado ningún problema con Gendarmería, se destaca la amabilidad y apertura frente a las peticiones y flexibilidades para la implementación de este programa.

En cuanto al diseño del producto crediticio acorde a las características y necesidades de los clientes, esto fue abordado de forma participativa, aquí se consideraron las opiniones del equipo técnico, los internos y el área de riesgo de FE. Se flexibilizó en la frecuencia de pagos, la cantidad de cuotas y la periodicidad de las reuniones. Con el segundo periodo de crédito, se obtiene como conclusión que el monto máximo a entregar será de \$200.000 mil pesos, ya que acorde a la capacidad de pagos sumado



a los criterios de selección, declaran que ese monto va acorde a las necesidades de los internos y que pueden pagar sin mayores inconvenientes. Un monto mayor, es sobre endeudar a las personas, afectar el buen clima y covalidad del grupo, dado a que un factor que afecta es la comercialización de los productos. Para abordar esta necesidad, Gendarmería está gestionando a través del municipio, la obtención de un quiosco, el cual será instalado a las afueras de las dependencias del CCP Osorno y será una vitrina para los internos que integran el programa, elemento que ayudará a reunir recursos económicos, facilitar el aumento de ventas y el pago oportuno de los créditos.

Al hacer extensivo este producto a otras unidades penales, se evaluará acorde al contexto y un factor que influye es la ubicación geográfica del centro penal, ya que influye directamente en los niveles de ventas o comercialización de productos, variable que puede condicionar la implementación del programa, situación que se observa en el complejo Alto Bonito de Puerto Montt, ubicado en la Ruta 5 Sur, dependencia de difícil acceso y muy alejada del centro urbano.

Respecto a la propuesta de un programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras para personas con cumplimiento de condena, en primera instancia se aplicó un diagnóstico de capacidades emprendedoras, el cual permitió identificar las debilidades y fortalezas en esta área en los internos. Posteriormente, se definió una ruta a seguir, en cuanto a módulos educativos, los cuales fueron desarrollados y evaluados oportunamente. Este modelo está cruzado por los estilos de aprendizajes de Kolb, CEPS y Modelo por Competencias.

Para evaluar programa de fortalecimiento de capacidades emprendedoras para personas con cumplimiento de condena, se aplicó entrevista semi estructurada a los 10 internos antiguos del grupo, quienes debían calificar con nota de 1 a 7 el servicio de capacitación. Al promediar las calificaciones, los internos, evalúan este momento del servicio con un 6,8, destacando fortalezas a nivel grupal como de negocios, sin embargo, manifiestan la necesidad de complementar sus conocimientos con capacitación en oficios, situación que será abordada por FE.

### **12.3 En relación a la Gerencia Social**

La creación e implementación de este programa aporta en la búsqueda del desarrollo social de un contexto tan complejo, como es la cárcel. Se apuesto por propuesta inclusiva, innovadora, que contribuye al enriquecimiento, eficiencia, eficacia y equidad de la Política de Reinserción Social y Laboral de personas con cumplimiento de condena.



No tan solo apuntó al crecimiento económico de las personas, sino que a entregar herramientas concretas que promuevan y faciliten la reinserción laboral y social. Acá se ha considerado la complejidad e interrelación de una problemática social específica. Se ha involucrado la participación de diversos actores sociales, ya sean públicos y/o privado. Lo cual evidencia cambios favorables en el entorno penitenciario, mayor participación ya sea por los internos como por parte del plantel de profesionales.

Esta oferta programática ayuda a generar valor público a la Gerencia Social, a nuestra profesión, ya que la gestión y formación de Programas Sociales, aporta al desarrollo de una sociedad más justa e integradora.

Por último, esta propuesta nos permite alcanzar algunos objetivos específicos planteados por el Programa de Formación del Magister de Gerencia Social

*“Generar en los participantes del programa, habilidades de investigación social, centradas tanto a nivel de los procesos administrativos y de gestión de políticas y programas sociales”. En este caso a lo que se apunta es a la gestión de programas sociales, ya que esta propuesta se enmarca en este objetivo propuesto.*

*“Desarrollar la capacidad analítica necesaria para aprehender la complejidad de los problemas y procesos socioeconómicos desde una perspectiva de la Gerencia Social”.*



### **13.RECOMENDACIONES**

#### **a) En relación a los aprendizajes obtenidos**

Que la persona responsable de dirigir al grupo por parte de FE sea mujer, es una variable que incide positivamente, la que facilita los procesos, la interacción es más fluida, existe mayor empatía y favorece el vínculo con los internos, ya que la presencia femenina, armoniza el ambiente, renueva las energías y promueve una mayor participación. Sin embargo, la persona que cumpla este rol debe ser muy empática y con carácter fuerte a la vez, ya que el mundo de la cárcel es altamente frustrante, chocante y una persona que no esté preparada emocional y psicológicamente, no es apta para ejercer esta función.

Al interior del CCP Osorno existe un capital social no explotado, el vínculo entre pares es fuerte, es más fácil organizar, existen liderazgos positivos, es un mundo complejo del cual nos falta mucho que aprender y aprehender. Si bien es cierto, son personas que han quebrantado las leyes, sin embargo están ávidos de oportunidades.

El no conocer las causas de condena de cada uno de los postulantes al programa de microcrédito permite tomar decisiones con menos prejuicios, conocer primero a las personas y después sus delitos, permite visualizar al ser humano, disminuir el grado de ansiedad o de estigmatización y facilita la interacción.

La organización del grupo fue más rápida y fácil que la de un grupo en condiciones similares en el medio libre. Se destaca roles de la directiva muy informados y empoderados, con manejo de información, destacando el conocimiento del sistema a pesar de estar privados de libertad. El liderazgo del presidente del grupo es una fortaleza que favorece la toma de decisiones respecto a la elección de los nuevos integrantes, ya que los conoce y su opinión es considerada como una medida de seguridad, la cual permita resguardar la estabilidad y organización interna del BC.

El grupo original tuvo 6 deserciones, 4 porque pasaron al CET ya que obtuvieron beneficios y los 2 restantes pasaron al módulo 5 (personas que acceden a salida dominical), en lo cual el hecho de integrar este grupo, facilita el acceso a beneficios, permite una mejor evaluación ante el consejo técnico porque pertenecer al grupo es una variable que influye positivamente aumentando el interés por ser parte del banco comunal.



Las mujeres que integran el grupo poseen menos desarrollo de capacidades emprendedoras, ya que han presentado mayores dificultades para cancelar oportunamente sus cuotas, siendo en ocasiones asumidas por los demás integrantes del banco comunal. Además, demuestran menor grado de interés en participar de las actividades de capacitación, son más complejas de tratar, ya que en ocasiones reaccionan de forma más impulsiva en comparación a los varones y a esto se suma que el hecho de que estén permanentemente custodiadas por una gendarme hace más difícil la situación, debido a que si a ésta no le parece bien alguna conducta, les grita enfrente de los demás, tensando el ambiente.

Esta primera experiencia demuestra que las personas estando cumpliendo condena si pueden ser sujetos de créditos, que las voluntades institucionales, la disposición de recursos, tanto materiales como humanos, enriquecen la política de reinserción laboral y que este programa es un ejemplo de que con herramientas concretas las personas pueden tener nuevas oportunidades.

#### **b) Desde la práctica:**

Se sugiere a Fondo Esperanza crear una ficha de indicadores sociales, acorde al contexto de sus socios, ya que el instrumento existente no permite recoger toda la información necesaria para este tipo de clientes, además, no hay espacios para realizar observaciones como tiempo de condena o situación familiar de los internos, información que es relevante y que ayuda en la toma de decisiones. Ver Anexo 1

Se recomienda trabajar talleres de formación relacionados con temáticas de negocios, ya que es su principal interés y se transforman en herramientas concretas que potencian sus capacidades emprendedoras. Según lo diagnosticado, se sugiere comenzar el siguiente periodo de crédito con registro contable, ya que es una debilidad, además, como no se puede formalizar los negocios, dado el contexto, esta herramienta de control, facilitaría la toma de decisiones y evaluación para créditos posteriores, además, de formar un hábito básico en toda persona emprendedora.

Por otra parte, es importante mencionar, que FE debe capacitar a su personal antes de expandir la cobertura, ya que para insertar este programa, primero se debe conocer la Institución que será parte, la cultura de la cárcel, no es fácil de conocer y aprehender, existen códigos, normas, reglas y/o procedimientos a los cuales no estamos acostumbrados, por ende, puede provocar un choque de visiones muy fuerte. Es un mundo complejo, diferente y se debe ser empático, con una mirada holística e integradora. Hay que ser capaces de dejar los prejuicios de lado y creer que esas personas son sujetos que merecen una nueva oportunidad para rearmar sus



vidas y que sin saber, podemos transformarnos en un motor importante para alcanzar dicho objetivo.

Incubar a los internos que egresen del CCP hacia el Centro de Educación y Trabajo. La Incubadora es un producto propio de FE y consiste en que un subgrupo (3 a 7 personas) integran un banco comunal tradicional, siendo solo coavales entre el subgrupo, por ende en caso de existir algún inconveniente, estos no afecta al 100% de los integrantes del banco. Se protege la coavalidad.

Una de las principales dificultades es la venta y distribución de los productos elaborados, la ausencia de una vitrina permanente que facilite la exposición y acceso expedito por parte de la comunidad, limita el nivel de ventas que los internos puedan generar por sus procesos productivos. Por ello, el apoyo familiar es elemento clave que facilita las oportunidades de ventas, ya que cuando acuden a las visitas semanales, los internos, hacen entrega de lo producido durante la semana y éstos los venden en las ferias locales de la ciudad, recaudan el dinero y es llevado a la unidad penal. Sin embargo, el apoyo que puede prestar Fe es importante, el generar espacio de ventas o vitrinas expositivas para ofrecer y promocionar los productos de los internos que son parte del Programa, mitiga el problema de la comercialización.

Fondo Esperanza es una institución a nivel nacional, por ende la cantidad de contactos y redes, al activar abre un abanico de posibilidades.

Por último, si FE quiere expandir esta iniciativa, debe contar con recursos económicos para destinar a actividades de fidelización, ya que este tipo de clientes, lo demanda, es decir, contar con un presupuesto definido para actividades como convivencias o celebraciones, ayuda a mantener clientes contentos, satisfechos y aumenta el grado de fidelización. El utilizar prácticas de reconocimiento tanto para los internos como para con el equipo técnico de la unidad penal, agrega sentido y valor al compromiso, dando otro sentido a la responsabilidad.



#### 14.-BIBLIOGRAFIA

- Alvarez- Moro, Onésimo (2010); *¿Qué son las Microfinanzas? Extraído de* [www.elblogsalmon.com](http://www.elblogsalmon.com), fecha: 27-07-2013.
- Alles, Marta A. (2005) *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S. A. Cap. 2, P. 58
- Astudillo Aníbal et al (2013); El análisis del libro “El Banquero de los Pobres de Muhammad Yunus”, extraído de [www.agro.uba.ar](http://www.agro.uba.ar), fecha 19-07-2013.
- Astudillo Aníbal et al (2013); El análisis del libro “El Banquero de los Pobres de Muhammad Yunus”, editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Cabrera, K & González, L.E. (2006). *Currículum basado en competencias*. Barranquilla, Colombia. Ediciones Uninorte. Pág. 2 – 26
- Cárdenas, A. (2009). *Trabajo Penitenciario en Chile*. Santiago de Chile.
- Carmen, C.T & Viveros, H.F (1996), “Los emprendedores evolucionan el concepto”.
- Chile, Red para el Desarrollo de las Microfinanzas (2012). *Informe Estado de las Microfinanzas*, Santiago.
- Chodwhury, Nazrul (2011, noviembre). “Microfinanzas para la Inclusión Social y Financiera: Modelos para asegurar que nadie sea excluido del acceso a oportunidades”. Ponencia presentada en Cumbre Mundial del Microcrédito, Valladolid- España
- Fadiño, L & Bolívar, M.C (2008): “Evaluación de Impacto del Emprendimiento Empresarial en los estudiantes y/o egresados de la carrera de Administración de Empresas, de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia”, Página 13-15.
- Gendarmería de Chile (2013), “La Reincidencia: Un desafío para la gestión del sistema penitenciario chileno”. Estudio de Reincidencia de individuos egresados el año 2010.
- Gendarmería de Chile (2013), *Manual de Orientaciones Técnicas*, Subdirección Técnica.



- Gendarmería de Chile (2012), Seminario de Inducción al Trabajo Penitenciario, Subsistema Cerrado, Santiago.
- Gendarmería de Chile (2011) Módulo de Integración socio-ocupacional “Ocuparse”.
- Gendarmería de Chile (2011), Seminario de Inducción del Trabajo Penitenciario, Subsistema Cerrado.
- Gendarmería de Chile (2009), Modelos de Intervención para la Reinserción Social: “Un aporte para la intervención en población privada de libertad”, Departamento de Readaptación, Subdirección Técnica de Chile.
- Gendarmería de Chile, (2008), Normas Técnicas, Laborales y de Capacitación Penitenciaria, Subsecretaría Dirección Técnica, Departamento de Readaptación, página 29.
- Howard, G (1993). Estructura de la mente. Santafé de Bogotá. Fondo de cultura económica..
- Jara, K (2009), “Sistematización curso CEFE” Facultad de Educación, Universidad Católica Santísima Concepción.
- La Definición y Selección de Competencias Claves (2005), Resumen ejecutivo, OCDE, Extraído de <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>
- Mena, Barbara (2003). “Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza”, Extraído de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar>. 28.07.2013
- Piedrahita, Carmen (2010). *El emprendimiento*; extraído de [www.gerencia.com](http://www.gerencia.com), fecha: 27.07.2013
- Perspectivas del Aprendizaje (2010), “Las Competencias”, Facultad de Educación, Universidad Católica Santísima Concepción.
- Tuning, Latina (2007), “Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina”, Capítulo 3, páginas 33-40 y 43-45.
- Westley, Glenn (2003). “*Relatos de cuatro programas de Banca Comunal: Mejores prácticas en América Latina*”. Trabajo presentado en cumbre Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C, Estados Unidos.





- Yunus, Muhammad (2006).” *El banquero de los Pobres: Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*” Ediciones PAIDOS, Argentina, Capitulo 7, páginas (111-124).

#### 14.1 Fuentes electrónicas

<http://www.cefe.net>

[http://www.dipres.gob.cl/595/articles-111545\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-111545_doc_pdf.pdf)

<http://www.eduteka.org/pdfdir/TaxonomiaBloomCuadro.pdf>

[http://www.gendarmeria.gob.cl/estadistica\\_genral\\_mensual.jsp](http://www.gendarmeria.gob.cl/estadistica_genral_mensual.jsp)

<http://www.omarcid.cl/programa-de-formacion-de-facilitadores-de-emprendimiento-integral-metodologia-cefe>

[www.plataformaurea.cl/cefe/29-09-2013](http://www.plataformaurea.cl/cefe/29-09-2013)



## 15.- ANEXOS

### Anexo N° 1: Ficha de Indicadores Sociales

<b>FICHA DE INDICADORES SOCIALES (FIS)</b>											
RUT Soda/o:			-			1			Número Encuesta (Folio):		
I. DATOS BÁSICOS											
2		Fecha Encuesta: / /		3		Nombre entrevistador					
4		Asesor		5		Banco Comunal					
6		Sub Grupo		7		Ciclo social		8		Sexo Mujer    Hombre	
9		Nombres									
10		Apellido Paterno		11		Apellido Materno					
12		Fecha Nacimiento		/ /		13		Nacionalidad		Chilena	
14		Dirección Domicilio								Peruana	
15		Correo Electrónico (opcional)								Boliviana	
16		Teléfono Celular								Ecuatoriana	
17		Teléfono Red Fija (opcional)								Colombiana	
18		Región		19		Comuna		Otra			
20		Sector		21		Villa o Población		22		¿Hace cuántos años vive acá?	
23		Estado Civil		Casado/a		24		¿Cuál es el nivel de estudio que se encuentra realizando o el último aprobado?  (Especifique la respuesta y luego señale una opción)		No existió	
				Conviviente o pareja						Básica incompleta	
				Anulado/a						Básica completa	
				Separado/a						Media incompleta	
				Divorciado/a						Media completa	
				Viudo/a						Educación superior	
Soltero/a											
II. DESARROLLO DEL NEGOCIO											
25		Dirección del negocio		26		¿Hace cuánto tiempo trabaja en forma independiente?		Años		Meses	
27		¿Cuáles de las siguientes actividades se realizan en su negocio? (si es más de uno indique la principal)		Producción: fabricación de productos		28		¿Cuál es el oficio que realiza en su negocio?		Compra venta ambulante	
				Comercio: venta y compra-venta de productos						Compra venta interior casa	
				Servicios						Compra venta kiosco, bezar, local	
				Agropecuaria						Compra venta feria	
29		¿Hace cuánto tiempo tiene este negocio?		Años		Meses					
30		¿Cómo partió con este negocio?									
31		¿Cuáles son los tres productos/ servicios que más vende?		1		35		¿Cada cuánto tiempo compra (abastece) para su negocio (mercadería y/o insumo)?		Años	
				2						Meses	
				3						Días	
32		¿Dónde vende principalmente?		Feria		Ambulante (no feria)		36		¿Cuántas horas semanales trabaja en este empleo?	
		Casa		Local				37		¿Cuántas personas trabajan actualmente en su negocio? (no incluir al postulante)	
								38		¿Cuántas personas de su familia trabajan actualmente en su negocio? (no incluir al postulante)	
								39		¿Qué planes tiene a futuro para su negocio y en qué cree que los créditos de FE le ayudarán a conseguirlo?	
								40		¿Para qué pide el crédito?	
										Mercadería/Insumos	
										Activos fijos	
										Infraestructura	
										Otros	

39	¿Cuál fue el nivel de ventas en un mes promedio del último año?		Monto	\$				
			Mes					
40	Indique el monto total de las ventas en el último mes para	a. Ventas de productos de fabricación propia	\$					
		b. Ventas de productos adquiridos a terceros	\$					
		c. Servicios	\$					
		d. Recuperación de ventas a crédito	\$					
		Total ventas (sumar a hasta d)	\$					
41	Indique el monto total de los gastos en el último mes para	a. Compra de productos para la reventa	\$					
		b. Compra de materias primas para la producción	\$					
		c. Deudas por pagar a proveedores	\$					
		d. Pago de servicios básicos (luz, agua, electricidad, etc.)	\$					
		e. Intereses pagados por préstamos exclusivos para negocio	\$					
		f. Arriendo de terrenos o local	\$					
		g. Impuestos	\$					
		h. Otros gastos (arriendo de equipos, teléfonos y transporte)	\$					
		i. Pago de sueldos (trabajadores-contador)	\$					
		j. Patentes y permisos	\$					
		Total gastos (sumar a hasta j)	\$					
42	Indique el monto de las ganancias (ventas menos gastos, incluya el salario pagado a sí mismo)			\$				
Respecto a los activos fijos que tiene en el NEGOCIO para funcionar: maquinaria, equipos, infraestructura, automóvil, horno de cocina, etc. (excluye deuda hipotecaria), indique:				Respecto a los insumos o mercadería, indique:				
Nombre del Activo	Cantidad	Tipo (Propio/Arrendado/Prestado/Comunitario)	(En qué estado se encuentra? (Bueno/Regular/Malo)	43 ¿Cuánto podría obtener por #? (\$) \$	¿Qué tiene? Cantidad	(En qué estado se encuentra? (Bueno/Regular/Malo)	44 ¿Cuánto podría obtener por #? (\$) \$	
				\$			\$	
				\$			\$	
				\$			\$	
				\$			\$	
				\$			\$	
				\$			\$	
45	¿Tiene permiso municipal o patente para su negocio? (Si la respuesta es NO, pasar a P47)			SI	NO	46	¿Cuál?	
47	¿Ha iniciado actividades en el SII o alguna de estas alternativas de formalización para este negocio? (marcar las alternativas que correspondan, si no ha iniciado ninguna, dejar en blanco y pasar a P49)	Persona natural		48	¿Hace cuánto tiempo?			
		Mikroempresa familiar (MEF)		49	¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 3 años para la actividad que realiza en su negocio actualmente? (aparte de las sesiones de la malla de la Escuela Emprendimiento)			
		Empresa Individual Responsabilidad Limitada (EIRL)		50	¿Anota sus ventas y/o ganancias en un cuaderno?			
		Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL)		51	¿Usted separa la contabilidad de su negocio con la contabilidad de su hogar?			
		Resolución sanitaria			SI			
		Patente municipal			NO			
Permiso Feria o FERIA			SI					
Otro (indique)			NO					
¿Con qué frecuencia realiza usted las siguientes acciones?				Siempre	La mayor parte del tiempo	Rara vez	Nunca	NS/NR
52	Respecto al negocio ¿Con qué frecuencia Ud. lleva un control de los gastos?							
53	¿Con qué frecuencia hace Ud. un presupuesto? (sin considerar los de FE)							
54	Cuando inicio una tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de comenzar							
55	Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar							
56	Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas más pequeñas							
57	Tengo claridad de cómo hacer crecer mi negocio							



III. BIENESTAR SOCIOECONÓMICO													
Nombre de los integrantes del hogar	59		Edad	Actividad actual	¿Cuánto dinero retiró el mes pasado de su negocio o actividad para sus gastos propios o de su hogar (incluya sueldo si lo tiene)?	El mes pasado, ¿cuánto retiró en productos de su negocio o actividad para consumo propio o de su hogar?	El mes pasado, ¿cuál fue el ingreso líquido total, contemplando ingresos con dinero o con especies por otra/s ocupación/es además de su ocupación principal?	¿Recibió ingresos por concepto de arriendo? ¿Cuánto?	¿Recibió algún ingreso por concepto de ayuda de personas ajenas a su hogar? ¿Cuánto?	¿Recibió ingresos por seguro de cesantía, pensión de vejez o jubilación, pensión de invalidez, montepío o pensión de viudez, pensión de orfandad, otro? ¿Cuánto?	¿Recibió ingresos por alguno de los siguientes subsidios del estado (pensión básica solidaria, aporte previsional solidario, subsidio familiar, subsidio a la discapacidad mental, subsidio familiar DUPLO, subsidio de cesantía, SAP, bono de protección familiar y de egreso)? ¿Cuánto?		
	Parentesco con el jefe de hogar	1. Jefe(a) del hogar 2. Cónyuge/ Pareja 3. Hijo(a)/ Hijastra(a) 4. Otro familiar 5. No familiar											
1. Postulante			----	-----	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
2.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
3.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
4.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
5.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
6.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
7.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
8.					\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
<b>58</b>	Número de integrantes del hogar (Incluir al postulante)				<b>60</b>	Ingresos totales del Hogar (sumar todo)	\$	<b>61</b>	Ingreso per cápita (Ingresos totales de Hogar / Número de integrantes del Hogar)			\$	
<b>62</b>	La vivienda que ocupe es	Propia pagada → pase a la 64			<b>63</b>	¿Cuánto paga mensualmente en dividendo o arriendo?						\$	
		Propia pagándose				<b>64</b>	Si tuviera que pagar arriendo por esta vivienda, ¿cuánto le costaría el arriendo mensual?						\$
		Propia compartida con otros hogares				<b>65</b>	En los últimos 12 meses o desde que usted trabaja de forma independiente (empleador o trabajador por cuenta propia). ¿Ha realizado usted 1 o más cotizaciones previsionales en una AFP, en el IPS o en otro sistema?				Si, en una AFP		
		Arrendada									Si, en el IPS		
Cedida por empresa			Si, en otro sistema previsional										
Cedida por familiar, amigo u otro			No → pase a la 67										
<b>66</b>	Si ha cotizado, indique el número de meses												
<b>67</b>	¿A qué sistema previsional de salud pertenece Ud.?	Ninguno (particular)			<b>68</b>	¿Ud. o su cónyuge, tienen alguno de los siguientes ahorros, inversiones, o similares? (marcar las alternativas que correspondan)	Instrumentos Financieros		Depósitos a Plazo				
		Sistema Público (FONASA Grupo A Indigente)					Ahorro para la Vivienda (Banco)		Inversiones en Fondos Mutuos				
		Sistema Público (FONASA Grupo B, C y D)					Ahorro en AFV (Administradora de Fondos para la Vivienda)		Acciones o Bonos en Empresas				
		Sistema Público, no sabe cual					Ahorro Previsional Voluntario		Activos Comunitarios (polla, etc.)				
		FTAA y de Orden					Ahorro en Cuenta 2 AFP		Dinero en casa, debajo del colchón				
		ISAPRE					Cuenta de Ahorro		No posee ahorro → Pase a P70				
NS/NR			<b>69</b>	¿Cuál es el monto aproximado ahorrado en pesos?						\$			
Otro (indique):			<b>70</b>	¿Cuál es el monto aproximado invertido en pesos? (P43+P44)						\$			



## Anexo 2: Convenio

### CONVENIO DE COLABORACIÓN

#### FONDO ESPERANZA SpA Y GENDARMERIA DE CHILE

En la ciudad de Puerto Montt, a **xx** de octubre del año 2013, entre **Gendarmería De Chile**, RUT N° **xx.xxx.xx-x**, representada por su Director Regional don Juan Lettelier Araneda, **[nacionalidad]**, **[estado civil]**, **[profesión]**, cédula de identidad N° **xxxxxxxxx**, ambos domiciliados en Puerto Montt, Concepción 120, piso 10, oficina 1004, Puerto Montt, en adelante “**Gendarmería**” por una parte; y, por la otra, **Fondo Esperanza SpA (FE)**, Rol único tributario N° 76.141.388-0, representada por su Gerente General, don Juan Cristóbal Romero Buccicardi, **[nacionalidad]**, **[estado civil]**, **[profesión]**, cédula de identidad N° 9.991.198-0, y por su Gerente de Administración y Finanzas, don Mario José Pavón Prat, **[nacionalidad]**, **[estado civil]**, **[profesión]**, cédula de identidad N° 10.651.673-1, todos domiciliados en Santiago, calle Londres N° 43, comuna de Santiago, en adelante “**FE**”; han acordado generar un convenio de colaboración según lo siguiente:

#### **PRIMERO: ANTECEDENTES GENDARMERIA DE CHILE (“Gendarmería”).**

Que, Gendarmería de Chile, a través de su Dirección Regional de Los Lagos, conforme lo dispone el Decreto Ley N° 2.859, de 1979, que Fija la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile, es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Justicia, que tiene por finalidad atender, vigilar y contribuir a la reinserción social de las personas que, por resolución de autoridades competentes, fueren detenidas o privadas de libertad y cumplir las demás funciones que le señale la ley.

#### **SEGUNDO: ANTECEDENTES Fondo Esperanza SpA (FE).**

**Fondo Esperanza SpA (FE)** es una institución de desarrollo social, que tiene como misión apoyar el emprendimiento de mujeres y hombres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios microfinancieros, capacitación y promoción de redes de apoyo, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, la de sus familias y comunidades.



FE actualmente apoya a más de 70.000 emprendedores de los cuales un 87% son mujeres. Está presente en 47 oficinas, atendiendo a 217 comunas desde Iquique a Chiloé.

**FE** se destaca por ofrecer a sus emprendedoras(es) un servicio integral que consiste en:

Microcrédito productivo: Financiamiento progresivo de las iniciativas de negocio, con montos a la medida de sus capacidades financieras y pagos accesibles.

Capacitación, a través de la denominada Escuela del Emprendimiento: Espacio de encuentro y aprendizaje semanal donde se potencian las habilidades personales, colectivas y empresariales, donde las(os) emprendedoras(es) son protagonistas de su educación y crecimiento personal.

Redes y Comunidad: Co-construcción de la Comunidad Fe a través del desarrollo de vínculos de confianza, cooperación y reciprocidad entre las(os) emprendedoras(es), Bancos Comunales y otros actores sociales con el fin de promover el desarrollo del capital social de las(os) emprendedoras(es).

**FE** trabaja con emprendedoras(es) mayores de 18 años con un negocio funcionando, sea éste formal o informal. Mayoritariamente lo realiza a través de la metodología de Banco Comunal (BC). El Banco Comunal es un grupo de entre 18 y 25 personas que viven o trabajan en un mismo sector y que se unen para obtener el servicio integral que entrega **FE**. Cada uno tiene un negocio independiente, sin embargo son co-avales solidarios en el compromiso de pago del préstamo, lo que permite reducir la vulnerabilidad financiera ante problemas económicos que puedan afectar a las (os) emprendedoras (es) y fortalecer las redes de cooperación, relevando valores de confianza y solidaridad.

Fondo Esperanza, a través del área de Redes y Comunidad, busca impulsar y acercar políticas, programas e iniciativas del sector privado y público que aporten a mejorar las condiciones de vida de las(os) emprendedoras(es) de FE, sus familias y comunidades; así como también integrar a mujeres y hombres emprendedoras(es) de sectores vulnerables que cumplan el perfil descrito a ser parte de la Comunidad FE, a través de la generación de redes de colaboración.



### **TERCERO: OBJETO.**

El presente convenio tiene por objeto trabajar colaborativamente en pos de contribuir en los procesos de reinserción social de las(os) emprendedoras(es) con condena vigente de los Centros de Cumplimiento Penitenciario y Centros Penitenciarios Femeninos de las comunas de Puerto Montt, Osorno y Castro, facilitando el acceso al servicio microfinanciero integral de Fondo Esperanza, a través de acciones coordinadas que apunten al desarrollo humano, económico y social, integrando también a sus familias, instituciones y comunidad en general.

La selección de los centros penitenciarios de estas comunas, se hará por acuerdo entre ambas partes.

### **CUARTO: AMBITOS DE COLABORACIÓN**

Gendarmería se compromete a:

14. Facilitar los procesos de promoción y conformación de Bancos Comunales realizados por Fondo Esperanza, al interior de los recintos penales de su dependencia, para que esta institución entregue sus servicios y puedan ser parte de esta comunidad de emprendedores, convirtiéndose en socios(as) de Fondo Esperanza, en caso de cumplir con los requisitos correspondientes.
15. A través de los cargos que correspondan, entregar información relevante de los interesados(as) de los recintos penales correspondientes a FE, que aporte al otorgamiento de los créditos al momento de la evaluación y seguimiento del mismo.
16. Facilitar que los(as) socios(as) de Fondo Esperanza puedan contar con las horas necesarias para el desarrollo de sus actividades productivas.
17. Poner a disposición de Fondo Esperanza y de los Bancos Comunales, un espacio que permita la entrega del servicio por parte de FE.
18. Permitir la entrada de materiales físicos audiovisuales de trabajadores de FE, conforme a las normas de seguridad de los recintos penitenciarios, para el desarrollo de las reuniones de Bancos Comunales.
19. Gestionar que los(as) socios(as) cuenten con la documentación requerida para el otorgamiento del crédito (Carnet de identidad) en los procesos de crédito.
20. Velar responsablemente, a través de sus funcionarios y sus procesos, que se desarrolle con normalidad el desembolso de los créditos, recaudación, custodia y posterior pago de cuotas de cada uno de los(as) socios(as) a los que se le otorgó el crédito por parte de FE.



21. Gendarmería recibirá el pago de las cuotas de los(as) socios(as), a través del “talonario de pago por oficina”, facilitado por Fondo Esperanza, al responsable designado por la administración del Centro Penitenciario.
22. En caso de mora, es decir cuando los socios no pagan una o más cuotas de su crédito, Gendarmería no es responsable de dicha deuda, siendo el Banco Comunal y sus socios(as) los responsables de regularizarla.
23. Otorgar las identificaciones correspondientes al personal de FE a cargo de la entrega del servicio microfinanciero integral.
24. Facilitar la visita de personas de otras instituciones que entregan información y capacitación complementaria a la entregada por Fondo Esperanza, en coordinación previa entre los encargados de ambas instituciones.
25. Difundir el presente convenio a todas sus unidades penales y sus respectivos departamentos que correspondan.

A su vez, Fondo Esperanza se compromete a:

10. Dar a conocer su servicio microfinanciero integral a emprendedores(as) de los Centros Penitenciarios acordados, previa coordinación con la contraparte definida con Gendarmería.
11. Entregar los materiales necesarios e instructivos de operación del Servicio Microfinanciero Integral de Fondo Esperanza a la contraparte definida con Gendarmería.
12. Incorporar a emprendedores(as), que cumplan con los requisitos acordados, al servicio microfinanciero integral de Fondo Esperanza, a través de la metodología de Bancos Comunales.
13. Otorgar microcréditos productivos a los(as) emprendedores(as) definidos en conjunto con la administración del Centro Penitenciario, a través de la metodología de Bancos Comunales, convirtiéndolos en socios(as) de Fondo Esperanza.  
El otorgamiento de los créditos está sujeto a una instancia de comité, realizado por Fondo Esperanza, el que somete a evaluación los emprendimientos y toma la decisión de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito, de acuerdo a su capacidad de pago y comportamiento en el Banco Comunal.
14. Capacitar a los socios(as) de los Bancos Comunales a través de los módulos de la Escuela de Emprendimiento, en reuniones periódicas denominadas “reunión de Banco Comunal”.
15. Promover el desarrollo de vínculos de confianza, cooperación y reciprocidad entre los(as) socios(as) de los Bancos Comunales, con el fin de fortalecer su capital social.





16. Gestionar, de acuerdo a la factibilidad, la visita de otras instituciones que entregan información y capacitación complementaria a la entregada por Fondo Esperanza, en coordinación previa entre los encargados de ambas instituciones.
17. Disponer de un(a) Asesor(a) de Banco Comunal (en adelante ABC), quien será responsable de la entrega del servicio. Dentro de las funciones del ABC están:
  - a. Acompañar y facilitar las reuniones de Banco Comunal.
  - b. Realizar las sesiones de capacitación de la Escuela de Emprendimiento en cada reunión de Banco Comunal.
  - c. Realizar el seguimiento del pago de las cuotas de los créditos de todos(as) los(as) socios(as).
18. Difundir el presente convenio al equipo responsable de este convenio.

#### **QUINTO: UNIDAD TÉCNICA**

Para efectos de la coordinación de las actividades generadas a partir de este convenio, Fondo Esperanza SpA designa como Unidad Técnica a los/las Jefes(as) de Oficina de Fondo Esperanza de la región de los Lagos, o a la persona en que ésta delegue esas funciones.

Por su parte, Gendarmería de Chile región de Los Lagos, designa como Unidad Técnica a el/la **Xxxxx** o a la persona en que ésta delegue esas funciones.

Ambas Unidades Técnicas tendrán las siguientes responsabilidades:

1. Velar por el adecuado desarrollo del presente convenio.
2. Coordinar las actividades comprometidas.
3. Cualquier otra que le sean encomendados por sus respectivas jefaturas.

#### **SEXTO: SEGUIMIENTO**

Con el objeto de dar seguimiento a los acuerdos adoptados en el marco del presente convenio de colaboración, las Unidades Técnicas respectivas, informarán al finalizar la actividad a sus superiores, respecto de los resultados obtenidos de su colaboración.



## **SÉPTIMO: VIGENCIA**

Este Convenio tendrá una duración de un año, pudiendo renovarse por acuerdo de las partes que lo suscriben, previo certificado que dé cuenta del acuerdo de proseguir por ambas partes.

En todo caso este Convenio terminará por los siguientes motivos:

En caso fortuito o fuerza mayor que impida a las partes cumplir los compromisos que les impone este Convenio, a través de una carta certificada, la que debe ser enviada a la otra parte con al menos treinta días de anticipación a la fecha estimada de término.

Por el incumplimiento grave de cualquiera de las Partes de los compromisos que les impone este Convenio.

## **EJEMPLARES**

El presente Convenio se firma en 4 ejemplares de igual tenor y validez, quedando dos de ellos en poder de Gendarmería de Chile, Región de los Lagos y dos en poder de Fondo Esperanza SpA.

## **NOVENO: PERSONERÍAS**

La personería de don Juan Lettelier Araneda para representar a Gendarmería de Chile consta en escritura pública de fecha XX de XXXXX de XXXX, otorgada en la XXXXXXXX.

La personería de don Juan Cristóbal Romero Buccicardi y de don Mario José Pavón Pratt para representar a Fondo Esperanza SpA, consta en escrituras públicas de fecha 3 de Mayo de 2011 y 24 de Agosto de 2011, otorgadas en la Notaría de don Raúl Undurraga Laso y don Humberto Santelices Narducci, respectivamente.



### Anexo 3: Cuestionario CEP

#### CUESTIONARIO

1.- Este cuestionario consta de 55 declaraciones breves. Lea cuidadosamente cada declaración y decida su respuesta de manera que esta se ajuste a su comportamiento real. Sea honesto consigo mismo. Recuerde que nadie hace todo bien, ni siquiera es algo deseable hacer todo.

2.- Seleccione el número que corresponde para asignar la medida en que la declaración le describe

- 1 = **Nunca** ( lo he pensado, hecho o me ha pasado)
- 2 = **Raras veces** (lo he pensado, hecho o me ha pasado)
- 3 = **Algunas veces** (lo he pensado, hecho o me ha pasado)
- 4 = **Usualmente** (lo he pensado, hecho o me ha pasado)
- 5 = **Siempre** (lo he pensado, hecho o me ha pasado)

3.- Anote el número que selecciones en el cuadro a la derecha de cada declaración. He aquí un ejemplo:

**"Me mantengo relajado en situaciones tensas. 2"**

La persona que respondió este ejemplo, designó el número "2" para indicar que la declaración le describe solo en raras ocasiones.

- 4.- Algunas declaraciones pueden ser similares, pero ninguna es exactamente igual.
- 5.- Por favor designe una clasificación numérica para todas las declaraciones.



N°	Declaraciones Breves	Digite directamente el número de su opción, es esta casilla.
1	Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.	5
2	Cuando me enfrento a un problema difícil, invierto gran cantidad de tiempo en encontrar una solución.	4
3	Termino mi trabajo a tiempo.	5
4	Me molesta cuando las cosas no se hacen debidamente.	2
5	Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final.	5
6	Me gusta pensar sobre el futuro.	3
7	Cuando comienzo una tarea o un proyecto nuevo, recaudo toda la información posible antes de darle curso.	5
8	Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas de menor envergadura.	2
9	Logro que otros apoyen mis recomendaciones.	3
10	Me siento confiado que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar.	5
11	No importa quién sea mi interlocutor, lo escucho con atención.	3
12	Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que pedirme que lo haga.	3



13	Insisto varias veces para conseguir que otras personas hagan lo que yo quiero que hagan.	1
14	Soy fiel a las promesas que hago.	5
15	Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de otras personas con las que trabajo.	3
16	No me involucro en algo nuevo a menos que tenga la certeza que tendré éxito.	3
17	Pienso que es un pérdida de tiempo preocuparme sobre qué haré con mi vida.	1
18	Busco el consejo de personas que son especialistas en las ramas en que yo me estoy desempeñando.	5
19	Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas que tienen diferentes alternativas para llevar a cabo una tarea.	3
20	No invierto mucho tiempo en pensar cómo puedo influenciar a otras personas.	5
21	Cambio de manera de pensar si otros difieren enérgicamente con mis puntos de vista.	1
22	Me resiento cuando no logro lo que quiero.	2
23	Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.	5
24	Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi cometido.	2
25	Si es necesario, no me importa hacer el trabajo de otros para cumplir con una entrega a tiempo.	1
26	Me molesta cuando pierdo el tiempo.	3



27	Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.	5
28	Mientras más específicas sean mis expectativas sobre lo que quiero lograr en la vida, mayores serán mis posibilidades de éxito.	5
29	Tomo acción sin perder tiempo buscando información.	3
30	Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y anticipo lo que haría si se suscitan.	2
31	Me valgo de personas influyentes para alcanzar mis metas.	4
32	Cuando estoy desempeñándome en algo difícil o desafiante, me siento confiado en mi triunfo.	3
33	He sufrido fracasos en el pasado.	2
34	Prefiero desempeñar tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro.	5
35	Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo hacia otras actividades.	3
36	Cuando estoy haciendo un trabajo para otras personas me esfuerzo en forma especial por lograr que quede satisfecha en el trabajo.	5
37	Nunca quedo totalmente satisfecho con la forma en que se hacen las cosas; siempre considero que hay manera de hacerlo mejor.	5



38	Llevo a cabo tareas arriesgadas.	2
39	Cuento con un plan claro en mi vida.	5
40	Cuando llevo a cabo un proyecto para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro que entiendo lo que quiere la persona.	3
41	Me enfrento a los problemas a medida que surgen, en vez de perder tiempo tratando de anticiparlos.	3
42	A fin de alcanzar mis metas, busco soluciones que benefician a todas las personas involucradas en un problema.	3
43	El trabajo que rindo es excelente.	4
44	En ciertas ocasiones he sacado provecho de otras personas.	2
45	Me aventuro a hacer cosas nuevas y diferentes de lo que he hecho en el pasado.	5
46	Trato de diferentes formas superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.	5
47	Mi familia y vida personal son más importantes para mi que la fecha de entrega de trabajos que yo mismo determino.	5
48	Busco maneras para terminar labores en forma rápida, tanto en el trabajo como el hogar.	3
49	Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.	2
50	Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.	5



51	Me valgo de varias fuentes de información al buscar ayuda para llevar a cabo tareas o proyectos.	3
52	Si no resulta un determinado enfoque para hacer frente a un problema, discuro otro.	2
53	Puedo lograr que las personas con firmes convicciones y opiniones cambien de modo de pensar.	1
54	Me mantengo firme en mis decisiones, aún cuando otras personas me contradigan enérgicamente.	3
55	Cuando no sé algo, no reparo en admitirlo.	3

#### Hábitos

1	Buscar Oportunidades y tener Iniciativa	1	5	12	3	23	5	34	5	45	5
2	Ser Persistente	2	4	13	1	24	2	35	3	46	5
3	Ser fiel al Cumplimiento del Contrato de Trabajo	3	5	14	5	25	1	36	5	47	5
4	Exigir Eficiencia y Calidad	4	2	15	3	26	3	37	5	48	3
5	Correr Riesgos	5	5	16	3	27	5	38	2	49	2
6	Fijar Metas	6	3	17	1	28	5	39	5	50	5
7	Conseguir Información	7	5	18	5	29	3	40	3	51	3
8	Planificar y Hacer Seguimiento Sistemático	8	2	19	3	30	2	41	3	52	2
9	Ser Persuasivo y Crear Redes de Apoyo	9	3	20	5	31	4	42	3	53	1
10	Tener Auto-confianza y Ser Independiente	10	5	21	1	32	3	43	4	54	3





Tabla de resultados cuestionario CEP.

CEP	Puntaje	Porcentaje
Oportunidades	19	76
Persistencia	15	60
Cumplimiento	17	68
Calidad	16	64
Riesgos	17	68
Metas	23	92
Información	19	76
Planificación	12	48
Persuasión	12	48
Autoconfianza	20	80