

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES  
(EPG)**

**PROGRAMA DESARROLLO EMPRESARIAL EN LOS  
TERRITORIOS  
(CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS)**

**MINISTERIO DE ECONOMÍA , FOMENTO Y TURISMO**

**SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

**PANELISTAS:**

Víctor Zúñiga (COORDINADOR)

Noelia Figueroa

Víctor Salas

**NOVIEMBRE 2018 - JUNIO 2019**

## TABLA DE CONTENIDOS

I.	INFORMACIÓN DEL PROGRAMA.....	4
1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....	4
2.	CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO .....	7
3.	ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	11
II.	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA .....	13
1.	JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	13
2.	EFICACIA Y CALIDAD .....	22
2.1	EFICACIA A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES .....	22
2.2	EFICACIA A NIVEL DE COMPONENTES.....	24
2.2.1	EMPRESAS INTERVENIDAS POR EL PROGRAMA COMPARADAS CON EMPRESAS REGISTRO SII.....	28
2.2.2	INDICADORES COMPLEMENTARIOS DE RESULTADO .....	28
2.3	COBERTURA Y FOCALIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	29
2.3.1	CLIENTES ASESORADOS, CLIENTES ACTIVOS/INACTIVOS, CLIENTES ATENDIDOS EN CADA AÑO ....	29
2.3.2	PERFIL DE TAMAÑO (EN BASE A VENTA ANUAL) DE BENEFICIARIOS DEL PERIODO 2015-2018 .....	31
2.3.3	RENOVACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES ASESORADOS POR LOS CDN .....	32
2.4	CALIDAD MEDIDA COMO SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EFECTIVOS .....	33
2.5	ANÁLISIS DE BENCHMARKING APLICADO AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA ..	34
3.	ECONOMÍA.....	37
3.1	FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS .....	37
3.2	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA.....	41
3.3	APORTES DE TERCEROS .....	42
3.4	RECUPERACIÓN DE GASTOS .....	45
4.	EFICIENCIA.....	46
4.1.	A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES. ....	46
4.2.	A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. RELACIÓN DE GASTOS CON PRODUCTOS.....	47
4.3.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	50
5.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	52
III.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
1.	CONCLUSIONES .....	58
1.1.	SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....	58
1.2.	SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN .....	61
1.3.	SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PROGRAMA .....	61
1.4.	GESTIÓN DE RECURSOS DEL PROGRAMA .....	62
2.	RECOMENDACIONES .....	62
2.1.	POBLACIÓN OBJETIVO.....	62

2.2.	DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	63
2.3.	INTERACCIÓN DE LOS CDN .....	63
2.4.	ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE CENTROS.....	64
2.5.	UNA MEDICIÓN NECESARIA .....	64
2.6.	INTERACCIÓN CON EL SII .....	65
2.7.	RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN .....	65
IV.	ENTREVISTAS REALIZADAS .....	67
	ANEXOS DE TRABAJO.....	68
	ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA .....	68
2.	IDENTIFICACIÓN NECESIDAD DE ESTUDIO COMPLEMENTARIO.....	82
	ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	83
	ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2015-2018 .....	88
	ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA.....	96
A.	RELACIONES DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA (LÓGICA VERTICAL) .....	96
B.	SISTEMA DE INDICADORES DEL PROGRAMA (LÓGICA HORIZONTAL).....	97
	ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	99
A.	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA. ....	99
B.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES.....	111
C.	CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO .....	120
D.	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE.....	122
	ANEXO 4: ANÁLISIS DE GÉNERO DE PROGRAMAS EVALUADOS.....	125
	ANEXO 5: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS PROGRAMA DESARROLLO TERRITORIAL EN LOS TERRITORIOS, SERCOTEC. ....	128

## I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

### 1. Descripción general del programa

El Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios es un Programa de SERCOTEC, cuyo Fin es “Contribuir a mejorar la Competitividad de la micro y pequeña empresa, MIPE, en Chile”<sup>1</sup>.

Su Propósito es que “emprendedores, microempresas y pequeñas empresas mejoren sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial<sup>2</sup>, mediante el acceso a una Red de Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, dedicada a la prestación de servicios empresariales”.

La entrega de servicios de asesoría gratuita a las micro y pequeñas empresas se convirtió en la medida N° 24 de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento impulsada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Su implementación y soporte se encargó a Sercotec. La iniciativa se potenció con el acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos en junio de 2014, en materia de Promoción del Emprendimiento y del Crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, aunque este Programa, en particular, no incorpora a las medianas empresas. Este comprometió asesoría técnica, capacitación y colaboración de Estados Unidos, concretado a través del apoyo de la Universidad de Texas de San Antonio, para la implementación de los centros en Chile, inspirados en el modelo de Small Business Development Centers<sup>3</sup> (SBDC), una red de más de mil puntos de atención integral y principal fuente de asesoría técnica para micro y pequeñas empresas estadounidenses.

En este contexto, el Programa está destinado a mejorar los resultados económicos de las micro y pequeñas empresas atendidas en los Centros de Desarrollo de Negocios, instalados en distintos territorios del país, incorporando en ellas capacidad de gestión empresarial, mediante servicios gratuitos de asistencia y apoyo. Para conseguirlo, el Programa realiza un conjunto de acciones tales como la elaboración de diagnósticos de la situación de los emprendedores, micro y pequeñas empresas y el diseño de los correspondientes Planes de Trabajo para resolver sus problemas.

Las acciones de apoyo consisten principalmente en entregar asistencia técnica especializada, acompañamiento y seguimiento y, cuando corresponda, capacitación especializada, destinadas al aumento de la capacidad de gestión empresarial en estas empresas. El Programa atiende a los siguientes tipos de beneficiarios: N1, cliente

---

<sup>1</sup> Definición en Ficha E Diseño, DIPRES 2015 y en MML, 2019.

<sup>2</sup> El Programa no tiene una definición específica de “mejoramiento de la gestión empresarial”, pero sí sobre desempeño empresarial, referido a ventas, utilidades, empleo, inversión y otras. Se entiende que ésta se logra desarrollar en los clientes atendidos con la asistencia técnica especializada que entrega el Programa, a través de los CDN, en áreas como comercialización, administración, gestión empresarial, finanzas y/o producción. Sercotec indica que no cuenta con una definición que permita operacionalizar la medición de la gestión empresarial.

<sup>3</sup> El objetivo del Sistema SBDC es “promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de los pequeños negocios a través de la mejora en la administración empresarial” (Cliff Paredes, director del International Trade Center, Institute for Economic Development. The University of Texas at San Antonio. 13 October 2010). <https://es.slideshare.net/fundacionemprender/modelo-sbdc-de-los-estados-unidos>

emprendedor, definido como una persona natural, con una idea de negocio e intención para emprender, sin iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, SII; N2, son clientes que ingresan al Programa como empresas establecidas que necesitan servicios de asesoría rápidos y profesionales; N3, también son clientes establecidos con un alto potencial de crecimiento en el corto plazo, “gacelas” que necesitan asistencia para aprender a gestionar un negocio que está creciendo rápido y convirtiéndose en una empresa de tamaño medio.

Todas las acciones de apoyo a emprendedores, micro y pequeñas empresas son realizadas por los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN. Estos CDN son núcleos de especialistas creados por SERCOTEC, basándose en el modelo estadounidense de los Small Business Development Centers, SBDC. El funcionamiento de los CDN se realiza a través de operadores externos, los cuales son evaluados y seleccionados por SERCOTEC mediante concursos públicos. Cada cuatro años se abren concursos públicos para ser Agente Operador de uno o más Centros de Desarrollo de Negocios, una vez seleccionado el Agente Operador se celebra un convenio de trabajo para la ejecución por una duración de 4 años. De forma anual se firma un “Acuerdo de Desempeño” entre el Centro y la Gerencia de Desarrollo de Sercotec (Sercotec, 2018)<sup>4</sup>. Los operadores se comprometen a articular, en el territorio donde está el Centro, a las entidades públicas colaboradoras, sobre todo a gobiernos locales, entidades de educación superior y organizaciones empresariales privadas. Los operadores aportan recursos para la operación del Centro, según las Bases de los concursos: “El aporte del oferente debe corresponder como mínimo al 20% del costo total de ejecución del Centro. En caso de contravención, la oferta quedará fuera de bases” (Bases Concurso público para operadores de Centros de Desarrollo de Negocios. Quinto llamado – 2017). Si aportan mayor porcentaje, logran mayor puntaje en el concurso.

La implementación de los centros se realizó de manera escalonada desde el segundo semestre de 2015, en que los 24 centros Chile Emprende de CORFO migraron al nuevo modelo, a los cuales se agregaron 9 centros nuevos. El año 2016 se implementaron otros 11 centros nuevos y en 2017, otros 6. En 2018 se creó otro Centro con financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que continúa en 2019.

El Programa tiene una cobertura nacional, sus 51 Centros de Desarrollo de Negocios están distribuidos en todas las regiones del país.

La exigencia a los operadores de los Centros de postular en consorcio con entidades de educación superior, asociaciones empresariales y gobierno local, originó una muy extensa red de organizaciones que participan en el Programa, las que a 2018, suman más de 580 socios estratégicos en los territorios que mantienen alianzas con los 51 Centros de Desarrollo de Negocios. De ese número, 345 son entidades privadas, tales como universidades, asociaciones gremiales, cámaras, corporaciones y fundaciones principalmente ligadas a los rubros del turismo, el comercio y los servicios. Otras 235 son entidades públicas, incluidos servicios en el territorio, así como gobernaciones y municipalidades, muchas de las cuales contribuyen prestando sus dependencias para el

---

<sup>4</sup> “Proceso de Renovación de Acuerdo de Desempeño, (Sercotec, 2018)

funcionamiento de los centros satélite. Sobresale la participación de 19 importantes universidades del país.

El Programa genera servicios de asesoría que constituyen sus dos componentes, detallados a continuación:

**Componente 1.** Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas obtienen servicios de información y capacitación habilitantes para acceder a la Red de CDN, o, alternativamente, servicios de orientación acerca de otras alternativas de apoyo en la red Pública<sup>5</sup>.

En los Centros se atienden las consultas e inquietudes de todos quienes acuden a ellos, sean personas, emprendedores o empresas. Es un servicio que busca entregar información básica y orientación para sus ideas de negocios u otras materias, según sus necesidades. En este proceso de atención, pueden ser derivados a los servicios ofrecidos por el Centro o a otros instrumentos o instituciones de apoyo y fomento público o privado existentes en el territorio. Son atendidos por asistentes ejecutivos<sup>6</sup> del CDN. También pueden ser incorporados en cursos de capacitación básica introductoria para que dispongan de una mejor orientación en sus futuras decisiones de negocios. Este nivel de atención es universal, lo reciben todos los que acuden a consultar al Centro. Corresponde a un servicio gratuito de carácter individual y de disponibilidad permanente. Tienen el carácter de contactos, mientras no decidan constituirse en clientes del Centro.

**Componente 2.** Microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial accediendo a servicios empresariales entregados por un centro de desarrollo de negocios.

Para mejorar la capacidad de gestión y el desempeño empresarial de sus clientes el Programa entrega asesorías técnicas en los siguientes ámbitos: en Comercialización (mercadotecnia y ventas; comercio electrónico; comercio internacional; relaciones públicas; asistencia para apertura de negocios; compra venta de negocios; contratos con el gobierno); en Gestión empresarial (Planes de negocios); en Administración (Administración de empresas, Recursos humanos, temas legales); en Finanzas (financiamiento, contabilidad y presupuestos, asistencia para el pago de impuestos, flujo de fondos, franquicias); y en Producción (tecnología, investigación y desarrollo, innovación y similares). En el cuadro siguiente se presenta el promedio anual de horas de asistencia técnica que reciben las empresas atendidas por el Programa. Los años 2017 y 2018 son comparables, esos años estaban funcionando todos los CDN. En ellos se alcanza un promedio de 6.5 horas anuales de asistencia técnica por empresa beneficiaria del programa en este componente.

---

<sup>5</sup> En la Red Pública de programas que atiende a los emprendedores y a las micro y pequeñas empresas se encuentran otros Programas de SERCOTEC (Capital Semilla Emprende, por ejemplo); Programas de CORFO (Capital Semilla, Crédito Corfo Mipyme); Programas de FOSIS (Yo Emprendo Semilla); de los Municipios (Omil y otros); Programas de apoyo a mujeres emprendedores, al emprendimiento Rural, al emprendimiento Indígena, los emprendimientos Regionales o por Sector, como los Turísticos.

<sup>6</sup> Los asistentes ejecutivos son, a lo menos, técnicos de educación superior con experiencia laboral en atención a público y/o en el área administración y/o gestión empresarial de a lo menos 3 años. Son encargados de gestionar clientes y de ser asistentes responsables de prestar orientación a los usuarios.

**Cuadro I.1.1: Promedio de horas anuales de asesoría por cliente asesorado  
Periodo 2015 a 2018.**

Horas de Asesoría por año		
Año	Total de todos los centros	Promedio por Cliente Asesorado
2015	2.372	5.08
2016	87.602	8.41
2017	116.287	6.51
2018	136.939	6.59

Fuente: Datos de la base Neoserra del Programa

Los servicios entregados por el Programa, a través de los CDN, se inician con un *diagnóstico*, que identifique las necesidades reales de los clientes (define una línea base). Para acceder a este servicio se requiere de una declaración de interés en participar<sup>7</sup> y de que se cumpla con el perfil de entrada, es decir, que sean empresarios dueños de micro o pequeñas empresas o emprendedores que cuenten con un negocio formal o informal o con una idea de negocio y pertenezcan al territorio del CDN. Los Centros también entregan a sus clientes apoyo y asesoría técnica para la elaboración de un *Plan de Trabajo*, que resulta del diagnóstico<sup>8</sup> y define una ruta de servicios. Sobre la base del diagnóstico y el plan de trabajo los clientes pueden recibir *asistencia técnica general y/o especializada (mentoring)* según sus necesidades y en conformidad con su plan de trabajo.

Otro servicio de apoyo que se entrega a los clientes es la *capacitación*, realizada a través de seminarios, charlas, talleres, cursos, ruedas de negocio u otras acciones en temáticas y competencias básicas y/o específicas de interés empresarial, diseñada conforme a necesidades y demandas territoriales.

El servicio de *acompañamiento* contempla una asistencia integral y coaching personalizado para los empresarios participantes, realizando visitas a terreno a sus unidades productivas y de servicios. Finalmente, entre los servicios de apoyo entregados por los CDN está el seguimiento en el egreso de las empresas atendidas<sup>9</sup>, para medir los resultados de la intervención y/o detectar nuevas necesidades de apoyo.

## 2. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo

El Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios está orientado a la atención de emprendedores, micro y pequeñas empresas, estén formalizadas o no, constituyendo éstas la población potencial del Programa. Para reconocer cuales son micro y pequeñas empresas formalizadas, habitualmente se utiliza como factor de clasificación el nivel de

<sup>7</sup> En el Anexo 2 de NEOSERRA, Formularios de Asesoría, se presenta el formato de los Formularios de Asesoría.

<sup>8</sup> En el Anexo 3 de este Informe se explica qué tipo de información se recoge en este diagnóstico y se evalúa si ésta es suficiente.

<sup>9</sup> El Programa considera que un beneficiario está egresado cuando ha terminado su plan de atención o asesoría técnica.

sus ventas, declaradas en el Servicio de Impuestos Internos, SII (Formulario 29)<sup>10</sup>. Sobre los emprendedores no existen registros válidos y normalmente se hacen estimaciones, sobre las que existe gran debate.

La población potencial del Programa, incluye a las micro empresas del tramo MICRO 3 (con ventas desde 600,1 UF a 2.400 UF) y las pequeñas empresas (PEQUEÑA 1, PEQUEÑA 2 Y PEQUEÑA 3) con ventas de 2.401 UF a 25.000 UF. También, incluye a los emprendedores (informales), que serán seleccionados de entre los que acuden a los Centros. No hay estadística para estimar la cantidad de emprendedores informales. Para dimensionar la población potencial se utiliza la última información respecto de las micro y pequeñas empresas (formalizadas), entregada por el SII, que corresponde a una serie de datos desde el 2005 al 2017, los que se presentan en la tabla siguiente, desglosados entre MICRO3 y PEQUEÑAS empresas.

En total al año 2017, en el país existían 426.371 micro3 y pequeñas empresas formalizadas, 56% de las cuales son micro3 empresas, participación que ha ido declinando levemente en el periodo 2005 y 2017. Las pequeñas empresas muestran un mayor crecimiento (62,7%), mientras el conjunto de micro3 y pequeñas empresas creció en 50,6%.

**Cuadro I.2.1. Número de MICRO3 y PEQUEÑAS empresas, clasificadas según sus ventas declaradas. 2005 a 2017.**

Año	número de empresas formalizadas			tasa de crecimiento anual		
	MICRO3 (*)	PEQUEÑAS (**)	Total	MICRO3	PEQUEÑAS	total
2005	172.877	119.453	292.330			
2006	176.712	125.307	302.019	2,2%	4,9%	3,3%
2007	180.170	131.891	312.061	2,0%	5,3%	3,3%
2008	184.121	137.118	321.239	2,2%	4,0%	2,9%
2009	185.776	138.061	323.837	0,9%	0,7%	0,8%
2010	192.716	149.541	342.257	3,7%	8,3%	5,7%
2011	202.540	161.624	364.164	5,1%	8,1%	6,4%
2012	212.209	172.413	384.622	4,8%	6,7%	5,6%
2013	220.596	181.231	401.827	4,0%	5,1%	4,5%
2014	226.977	186.190	413.167	2,9%	2,7%	2,8%

<sup>10</sup> El Servicio de Impuestos Internos, SII genera información sobre los resultados productivo-empresariales (para empresas formalizadas). Respecto a los tipos de empresa seleccionados como población potencial por el Programa, los tramos de ventas anuales definidos son:

MICRO 3	600,01 UF a 2.400 UF
PEQUEÑA 1	2.400,01 UF a 5.000 UF
PEQUEÑA 2	5.000,01 UF a 10.000 UF
PEQUEÑA 3	10.000,01 UF a 25.000 UF



2015	234.864	191.507	426.371	3,5%	2,9%	3,2%
2016	240.314	197.101	437.415	2,3%	2,9%	2,6%
2017	246.071	194.321	440.392	2,4%	-1,4%	0,7%
<b>2017/2005</b>	<b>42,30%</b>	<b>62,70%</b>	<b>50,60%</b>			
<b>Tasa crec. promedio anual período 2005 a 2017</b>				3,0%	4,2%	3,5%

Fuente: Elaboración propia con datos de SII.

[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm#3](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm#3)

**(\*) Micro empresas incluye a las siguientes categorías de ventas de SII**

MICRO 1: 0,01 UF a 200 UF; MICRO 2: 200,01 UF a 600 UF; MICRO 3: 600,01 UF a 2.400 UF.

**(\*\*) Pequeña empresa incluye las siguientes categoría de ventas de SII**

PEQUEÑA 1: 2.400,01 UF a 5.000 UF; PEQUEÑA 2: 5.000,01 UF a 10.000 UF; PEQUEÑA 3: 10.000,01 UF a 25.000 UF.

Para el total de las micro3 y pequeñas empresas, que son la población potencial del Programa, se observa que sus ventas promedio entre 2015 y 2017 alcanza a algo más de 4.000 UF anuales. Este promedio incluye una alta dispersión: las empresas Micro 3, en promedio, tienen ventas anuales de 1.259 UF, mientras que el estrato Pequeña 3, registra 15.515 UF/año para este mismo indicador.

**Cuadro I.2.2. Número de empresas y Ventas anuales, en UF, de micro3 y pequeñas empresas, formalizadas. 2015 a 2017.**

	Número de empresas			ventas anuales de las empresas, en UF		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>MICRO3</b>	234.864	240.314	246.071	296.091.022	302.854.088	309.371.629
<b>Subtotal pequeñas</b>	191.507	197.101	194.321	1.413.969.319	1.443.376.693	1.398.562.161
<b>Total MI3PES</b>	<b>426.371</b>	<b>437.415</b>	<b>440.392</b>	<b>1.710.060.342</b>	<b>1.752.748.323</b>	<b>1.707.933.790</b>

Fuente. Elaboración propia con datos SII

Al año 2015, la distribución territorial del número de micro y pequeñas empresas (formalizadas) presenta una alta concentración en la Región Metropolitana (41%), la de Valparaíso (10%) y la del Bío Bío. (10%). Distribución similar a la del total de empresas formalizadas del país. Un segundo grupo de regiones representa entre 5% y 7% de las empresas existentes, entre ellas las regiones de O'Higgins, del Maule, de la Araucanía y de Los Lagos.

**Cuadro I.2.3. Distribución regional del total de micro y pequeñas empresas del país, formales. 2015**

	TOTAL MICRO	TOTAL PEQUEÑA	TOTAL MICRO Y PEQUEÑA	TOTAL MED Y GRANDE	TOTAL GRAL
I DE TARAPACA	2%	2%	2%	3%	2%
II DE ANTOFAGASTA	3%	3%	3%	3%	3%
III DE ATACAMA	2%	1%	2%	1%	2%
IV DE COQUIMBO	4%	3%	4%	2%	4%
V DE VALPARAISO	10%	9%	10%	7%	10%
VI DEL LIBERTADOR GRAL B. OHIGGINS	6%	5%	5%	3%	5%
VII DEL MAULE	7%	5%	7%	3%	7%
VIII DEL BIO BIO	11%	9%	10%	7%	10%
IX DE LA ARAUCANIA	5%	4%	5%	3%	5%
X DE LOS LAGOS	5%	5%	5%	4%	5%
XI AISEN DEL GRAL C. IBAÑEZ DEL CAMPO	1%	1%	1%	0%	1%
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	1%	1%	1%	1%	1%
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	39%	49%	41%	62%	43%
XIV DE LOS RIOS	2%	2%	2%	1%	2%
XV DE ARICA Y PARINACOTA	2%	1%	1%	0%	1%
SIN INFORMACION	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia sobre datos SII. [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)

Se debe tener presente que las magnitudes del Cuadro I.2.1 no representan a todas las empresas que constituyen la población potencial que le correspondería atender al Programa, dado que no existe estadística sobre emprendedores (informales) con los atributos que exige el programa.

Como se indicó al inicio de este punto, la población potencial del Programa son las empresas formalizadas, entre las que están las micro empresas del nivel 3 y todas las pequeñas empresas, más los emprendedores que concurren a los Centros y que cumplan

con los atributos de ingreso establecidos por el Programa, sobre los cuales no existen estadísticas.

Cabe notar que el Programa no definió una población objetivo, sino una meta de 30% como porcentaje de empresas intervenidas con crecimiento de ventas. En la documentación revisada, aparece como criterio asimilar el programa a los resultados de programas similares ejecutados por la CORFO: “en base a la experiencia de CORFO con los Centros Chile Emprende, se estima que un 30% de los clientes atendidos en los Centros SERCOTEC, que hayan implementado su Plan de Trabajo, declararán aumento de ventas al momento de la medición final, posterior al egreso”<sup>11</sup>.

**Cuadro I.2.4. Número de empresas que constituyen la Población Potencial y Objetivo del Programa (MICRO3+PEQUEÑAS). Período 2015-2018**

<i>Año</i>	<i>Población Potencial (*)</i>	<i>Población Objetivo</i>	<i>Cobertura de Población Objetivo respecto de la Potencial (%)</i>
2015	426.371	Sin definición	
2016	437.415	Sin definición	
2017	440.392	Sin definición	
2018	447.594	Sin definición	
% Variación 2015-2018	4,98%		

*Fuente: Estimaciones propias sobre datos de SII*

(\*) Estimaciones sobre datos de SII, 2005 a 2017 y proyecciones de la tendencia del período para el año 2018. No incluye proporción de emprendedores por no existir información.

### **3. Antecedentes presupuestarios**

El presupuesto del Programa en evaluación, informado en la Ley de Presupuestos de cada año, se encuentra radicado en la línea presupuestaria del programa 01 de SERCOTEC, denominada “Programa Desarrollo Empresarial en los Territorios”, Subtítulo 24 (Transferencias Corrientes), Ítem 01, Asignación 134.

Los recursos contemplados para esta línea presupuestaria financian las acciones de los Centros de Desarrollo de Negocios del Programa y el nivel central en SERCOTEC que lo coordina también se consideran gastos operacionales y otros gastos de administración.

Para apreciar el peso del Programa en el presupuesto total de la Institución, se presenta el Cuadro I.3.1 con sus datos presupuestarios.

---

<sup>11</sup> FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROGRAMAS NUEVOS Programa Desarrollo Empresarial en los Territorios. SERCOTEC, 2014.

El Programa, representa, en promedio, un poco más de la cuarta parte del presupuesto total de la institución responsable SERCOTEC, en particular, considerando desde el 2016 al 2019 alcanza al 26% del total. No se toma en cuenta el año 2015 porque el Programa se inicia en el 2º semestre de ese año.

Los recursos presupuestarios muestran una tendencia estable alrededor del 26% del total. La variación del presupuesto del Programa total del Programa (incluidos los aportes de terceros) es de un 23% entre 2016 y 2018, expansión similar tuvo el presupuesto estatal canalizado a través de SERCOTEC (22%).

**Cuadro I.3.1: Presupuesto total del programa 2015-2018 (miles de \$ 2019)**

Año	Presupuesto total del programa (incluye todas las fuentes de financiamiento)	Aportes de terceros al programa (*) (c)	Presupuesto Total	Presupuesto del Programa proveniente de Sercotec	Participación del programa en el presupuesto de Sercotec (%)	Participación de aportes de terceros en Presupuesto del Programa proveniente de Sercotec
			Sercotec	(b)	(b/a)	(c/b)
			(a)			
2015	7.189.171		47.566.498	6.993.045	15%	0%
2016	15.471.938	3.095.603	50.645.663	12.167.100	24%	25%
2017	18.540.858	3.755.315	54.328.396	14.561.517	27%	26%
2018	18.900.499	3.710.163	55.319.838	14.960.451	27%	25%
2019	18.547.610	3.661.519	53.793.870	14.886.092	28%	25%
% Variación 2015-2018	158%			104%		
% variación 2016-2018	22%	20%	9%	23%		

**Fuente: elaboración sobre base Anexo 5**

**(\*) Aportes de los Operadores de los Centros de Desarrollo de Negocios del Programa**

Este programa recibe aportes de terceros a través de los operadores de los CDN, para los cuales, mediante concursos correspondientes se establece un rango de aporte mínimo de 20%. Durante los tres años (2016 a 2018) de operación anual completa se alcanza un aporte de terceros del orden promedio anual de 20,2% del presupuesto total del Programa (incluidas todas las fuentes de financiamiento).

## II. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

### 1. Justificación del Programa

#### Identificación del problema o necesidad que dio origen al programa

El Programa se vincula al ámbito de la política pública de fomento productivo orientada a empresas de menor tamaño - EMT. El diagnóstico realizado en 2014, identifica como causas del escaso dinamismo de las micro y pequeñas empresas, el bajo nivel de formación técnico profesional de quienes dirigen este tipo de empresas, y sus escasas habilidades comerciales y de gestión empresarial<sup>12</sup>.

Como fundamento del programa se señala que las principales debilidades de las EMT son: la falta de acceso a recursos técnicos y financieros especializados en los territorios, el bajo nivel de formalización de los micro emprendedores, y la baja participación en redes comerciales y de organización empresarial<sup>13</sup>.

En esta situación, la acción del Estado se justifica como una alternativa, para las pequeñas empresas, de acceder a servicios profesionales y asesorías técnicas, que les permita romper con la barrera de operar en la informalidad, y/o sin conocimientos y capacidades de gestión empresarial. La entrega de estos servicios se hace en forma gratuita a los beneficiarios seleccionados.

El diagnóstico realizado en 2014 en que se basa la formulación y puesta en marcha del Programa Desarrollo de Capacidades Empresariales en los Territorios (llamado finalmente Programa Centros de Desarrollo de Negocios – PCDN), constató que en Chile las empresas de menor tamaño, esto es, microempresas y pequeñas empresas, presentaban bajas capacidades de gestión empresarial, debido a deficiencias en su educación formal y escasa experiencia empresarial, lo que les limitaba conocer su mercado, adoptar estándares de calidad, mejorar sus productos, alcanzar la eficiencia en la producción y obtener financiamiento<sup>14</sup>. Adicionalmente, las empresas de menor tamaño, que se desenvuelven en condiciones de entorno desfavorables, difícilmente organizan proyectos de mayor escala, no se proyectan en horizontes más largos de tiempo y no pueden internacionalizar su producción.

Por su parte, la acción del sector público mostraba insuficiencias en materia de integración de las acciones de apoyo en materia de financiamiento, asistencia técnica y capacitación, lo que limitaba la posibilidad de promover un desarrollo empresarial con planes de negocios específicos para las EMT<sup>15</sup>.

La acción de los CDN se propone acortar la brecha de conocimientos técnicos para mejorar la productividad, favoreciendo el acceso equitativo a instrumentos de apoyo especializado en fomento productivo y económico. Además, se espera lograr mayor eficiencia en la integralidad en el uso de los recursos públicos de fomento destinados a este tipo de empresas.

---

<sup>12</sup> Elementos para el diseño de una red de Centros de Desarrollo Empresarial. Informe final. Cecilia Schröder, Consultoría para la división de competitividad e innovación. BID, septiembre 2014.

<sup>13</sup> Schröder, op.cit.

<sup>14</sup> Schröder, op. cit.

<sup>15</sup> Schröder, op. cit.

La experiencia de los Centros de Desarrollo para Pequeños Negocios encuentra un fundamento empírico en un estudio muy relevante como base para la formulación del programa de centros de desarrollo de la Pequeña Empresa en Estados Unidos (SBDC por su sigla en inglés). El documento de Bloom y Van Reenen examina la experiencia de 732 empresas de tamaño medio de Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido, concluyendo que el mejoramiento de las capacidades de gestión empresarial tiene resultados positivos en los principales indicadores de resultado de las empresas<sup>16</sup>.

Para operacionalizar el concepto de capacidades empresariales, Bloom y Van Reenen definen cuatro tipos de prácticas que determinan las capacidades de gestión de una empresa: el dominio de técnicas operacionales, la aplicación de métodos de monitoreo individual y colectivo, la definición y aplicación de metas, y el uso de incentivos por desempeño (premios y castigos). El estudio muestra que existe relación estadísticamente significativa entre el mejoramiento de estas prácticas (de las capacidades para realizar estas prácticas) y el desempeño empresarial, medido en productividad, rentabilidad, crecimiento de ventas y sobrevivencia en el tiempo.

Con el objeto de implementar este programa, se definió como población potencial a microempresas con ventas mayores a 600UF anuales y a pequeñas empresas con ventas hasta 25.000UF<sup>17</sup>, las cuales, de acuerdo a la información de SII disponible en 2014, alcanzaban a 383.246 micro y pequeñas empresas. A esta población potencial se añadió a los emprendedores que, sin estar formalizados, demostraran interés y capacidades para iniciar un negocio.

Este segmento de emprendedores, ingresa a un proceso de capacitación y diagnóstico, que determina si califica para constituirse en un **cliente asesorado** por el Programa. En el primer plan de trabajo de los emprendedores calificados, el objetivo de la intervención del programa es formalizar su inicio de actividades.

Dado que no existe una medición de un estrato de población como este (emprendedores con interés y capacidades adecuadas para iniciar un negocio), el programa resolvió utilizar como referente de población potencial a las micro y pequeñas empresas referidas arriba, abriendo explícitamente la oportunidad para que emprendedores puedan concurrir y ser atendidos adecuadamente por el componente 1 del programa. Con este procedimiento, se resuelve si estos emprendedores califican como *clientes asesorados* por la Red de CDN.

---

<sup>16</sup> The Quarterly Journal of Economics vol. Cxxii, November 2007 issue 4. Measuring and explaining management practices across firms and countries. Nicholas Bloom and John Van Reenen. Cabe notar que la definición de empresas *medianas* en este estudio, corresponde a empresas con un rango de contratación entre 50 y 10.000 trabajadores. Si bien el estudio no parece pertinente para reflejar el tamaño de las empresas en Chile, el enfoque es muy relevante: existen capacidades de gestión que pueden medirse y que son determinantes del desempeño empresarial,

<sup>17</sup> Este rango parece apropiado, dado que la población potencial en el límite inferior son microempresas que tienen la escala suficiente para generar al menos uno o dos empleos permanentes, mientras que en el límite superior son empresas que generan ingresos para el dueño y varios puestos de trabajo. Es decir, el Programa está orientado a personas con vocación empresarial y con proyectos económicamente factibles.

Esta decisión implicó un problema de definición de la población objetivo, dado que el estrato de emprendedores no ha sido suficientemente diagnosticado por las encuestas disponibles. Dado esto, Sercotec decidió definir una meta consistente en un número de empresas atendidas por el programa, que cumplan con los requisitos establecidos. Para definir esta meta, se consideró que la experiencia del programa SBDC indicaba que un asesor podía atender a un rango de 100 – 120 empresas por año. El programa se planteó alcanzar este rendimiento en los primeros tres años, partiendo de un mínimo de 70 empresas atendidas por cada asesor<sup>18</sup>.

La meta del Programa se estableció en 22.500 empresas atendidas y se decidió alcanzar esta meta al tercer año de operación (2017), lo que correspondía a casi el 5% de la población potencial.<sup>19</sup> De esta forma, el programa ha operado con una meta de cobertura, pero no con definiciones o criterios de focalización precisos para identificar una población objetivo. Sobre esto, el Panel hace una recomendación en el capítulo III.

### **Actualización del diagnóstico que originó el Programa CDN<sup>20</sup>**

El número de micro y pequeñas empresas continúan creciendo. En efecto, el número de empresas formalizadas que corresponden a la población potencial del programa, alcanza en 2017 a 440.392 micro y pequeñas empresas, un 6,5% por sobre las existentes en 2014, año de diseño del Programa<sup>21</sup>. Es decir, mientras el programa alcanzó a beneficiar a alrededor de 33.800 empresas, las pertenecientes a esta población aumentaron en más de 27.000 empresas.

Por otra parte, se mantiene la brecha de productividad entre empresas; las diferencias en materia de ventas y empleo son considerables al distinguir por tamaño. Los siguientes cuadros entregan una visión sobre esta característica.

---

<sup>18</sup> A modo de referencia, en 2018 los 1.100 Centros vinculados en la red de Estados Unidos, atendieron a 750.000 clientes con 24.700 asesores en jornada completa. Es decir, un promedio de 167 clientes atendidos por asesor en cada año. Ver <https://www.sbdcglobal.com/sbdc-expansion/us-sbdc-network>

<sup>19</sup> En el proceso de acordar metas para el PMG con Hacienda para el año 2018, Sercotec estableció como indicador de eficacia del programa un número de 19.750 clientes atendidos.

<sup>20</sup> Las principales fuentes para esta actualización son: INE. Encuesta de Microemprendimiento (EME) 2017.NE. Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas. ELE 5 (2017), Publicación: en febrero 2019.

<sup>21</sup> La información del SII sobre número de empresas está disponible con un rezago de dos años.

### Antecedentes de empresas año comercial 2017

Tamaño según ventas	N° Empresas	Ventas (MM\$)	N° Trabajadores
SIN VENTAS	257.176	-	736.996
MICRO 1 y MICRO 2	478.394	2.601	194.102
<b>MICRO 3 Y PEQUEÑA(*)</b>	<b>440.392</b>	<b>47.079</b>	<b>2.354.033</b>
MEDIANA	27.357	35.938	1.422.183
GRANDE	13.633	536.813	4.432.192
<b>TOTAL</b>	<b>1.216.952</b>	<b>622.432</b>	<b>8.402.510</b>

(\*) Fuente SII.

### Antecedentes de empresas año comercial 2017 (en % del Total)

Tamaño según ventas	N° Empresas	Ventas	N° Trabajadores
SIN VENTAS	21,1%		8,8%
MICRO 1 y MICRO 2	39,3%	0,4%	2,3%
<b>MICRO 3 Y PEQUEÑA(*)</b>	<b>36,2%</b>	<b>7,6%</b>	<b>28,0%</b>
MEDIANA	2,2%	5,8%	16,9%
GRANDE	1,1%	86,2%	52,7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>109%</b>

(\*) Elaborado en base a información de SII.

Hay 13.633 grandes empresas, un 1,1% del total, que generan el 86% de las ventas de bienes y servicios, contratando al 52,7% de los trabajadores que se desempeñan en empresas formalizadas en SII. En el otro extremo, 478.000 microempresas, con ventas hasta 600UF anuales, generan un 0,4% de las ventas totales y contratan el 2,3% de los trabajadores informados al SII.

La población potencial del programa es el **tramo 3 de microempresa más las pequeñas empresas**. Esta definición incluye (en 2017) a 440.392 empresas, que generan un 7,6% de las ventas totales y contratan al 28% de los trabajadores.

La Encuesta Longitudinal de Empresas – ELE - que realiza el INE cada dos años, en su versión 5 mide la situación de las empresas en el año 2017, confirmando estos órdenes de magnitud. En esta encuesta, las grandes empresas, el 3,1% del universo estudiado, son responsables del 75,9% de las ventas totales y emplean al 56,3% del total de trabajadores. Las pymes representan el 52,5% del total de empresas, alcanzan el 20,6% del total de ventas y emplean al 38,7% de los trabajadores. En tanto en las microempresas son el 44% del total de empresas, sus ventas representan un 3,6% del total y contratan al 5,0% de los trabajadores medidos por la ELE.

Esta encuesta incluye también indicadores que evidencian la mayor vulnerabilidad de las pyme y pequeñas empresas en su vinculación a los actores del mercado, tanto compradores como proveedores, lo que expresa la falta de capacidades de gestión empresarial en el estrato de empresas de menor tamaño.

La ELE 5 advierte también acerca de la forma en que las malas prácticas de negocios afectan negativamente el desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas en forma más acentuada que en las empresas de mayor tamaño. En efecto, el 62% de las pequeñas empresas y el 56% de las microempresas son afectadas por atraso en los



pagos de sus clientes, mientras que el cambio en condiciones pactadas en contratos afecta al 32% de las pequeñas empresas y al 25% de las micro empresas. Esta condición de riesgo puede atenuarse si el pequeño empresario tiene más conocimientos y herramientas para formalizar acuerdos y contratos.

Otra característica que desfavorece la gestión de las micro y pequeñas empresas es la baja diversificación de sus clientes. La ELE 4 (2015) muestra que el 41% de las empresas tiene un cliente que representa más del 50% de sus ventas: en las microempresas esta dependencia es de un 51%, mientras que en las PYME es un 34% y en las grandes de un 14%. La mayor o menor diversificación de mercados, es un efecto de las capacidades de comercialización de la empresa, que es abordada por el Programa.

Cabe también notar la percepción de los empresarios respecto de las limitaciones al crecimiento que su empresa. En la ELE 5, sin distinción de tamaño, los empresarios atribuyen esta limitación principalmente a dos factores: la alta competencia (81%) y la demanda limitada (70%). Es decir, a factores que no tienen que ver con sus propias capacidades. En el caso de las Pyme y Microempresas, esta percepción otorga pertinencia al tipo de intervención del Programa CDN.

### **Situación actual en el Microemprendimiento**

La EME 5 (2017) muestra que el 60% de las microempresas, tienen a su dueño como el principal trabajador. El 58% de micro emprendedores inició su negocio por *necesidad*, mientras que un 30% lo hizo por el *surgimiento de una oportunidad*. En esta encuesta, los microempresarios señalan que la razón principal para no poder seguir expandiéndose y generando más ingresos es la falta de clientes (29,5% de las respuestas) y la falta de financiamiento (25,4%). Es decir, en su mayoría, los micro y pequeños consideran a la demanda y al financiamiento, como un factor externo, no como un resultado de capacidades propias. El Programa ofrece esta oportunidad: capacitar al emprendedor o pequeño empresario, para que adquiera capacidades de gestión que le permitan incidir en su mercado inmediato, ante las instituciones de financiamiento y en la relación con sus proveedores y trabajadores.

Es importante notar que en 2017 el 52% de las personas micro emprendedoras no ha iniciado actividades en el SII, un 38,2% lo ha hecho como persona natural y solo un 9,5%, como persona jurídica. Por otra parte, sólo un 20% ha participado en capacitaciones en los últimos 5 años, levemente por debajo de la medición de 2015. Además, sólo el 40% de las personas micro emprendedoras realiza cotizaciones por concepto de salud, en tanto que solo el 27% cotiza en AFP y un 20% todavía resuelve su necesidad de financiamiento con prestamistas informales.

Este desfavorable perfil de los emprendedores, confirma la importancia de contar con un programa que se oriente específicamente a aquellos emprendedores y microempresarios que efectivamente tienen la vocación y el interés en desarrollar negocios. Un primer paso es la formalización, que pone al emprendedor en la ruta de profesionalizar su actividad empresarial, asumiendo con responsabilidad los riesgos y las oportunidades asociadas.

Cabe notar que la formalización, a juicio de este panel acertadamente, es uno de los requisitos iniciales para que un emprendedor pase a ser un cliente de los CDN, los que incluyen comercialización y finanzas como parte de su oferta de servicios.

## **Necesidad de la intervención del Estado en el estrato de empresas definido como objetivo de la intervención**

La sección anterior establece ámbitos donde la debilidad de capacidades de gestión afecta negativamente al desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas: baja productividad, desconocimiento sobre gestión en comercialización y financiamiento, la informalidad de la empresa, la precariedad de los contratos/acuerdos con terceros, y los aspectos contables, tributarios o legales de la gestión empresarial. Estas son dimensiones en que los micro y pequeños empresarios necesitan conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar sus capacidades de gestión y así fortalecer sus empresas. Esta insuficiencia no es resuelta por el mercado y, por ende, se requiere de la acción pública realizada a través de este programa, para dotar de capacidades empresariales a las micro y pequeñas empresas.

Se constata que estas insuficiencias detectadas en 2014 como base para la elaboración del Programa no han cambiado sustantivamente en 2018. Este Panel considera que el programa debe mantenerse, para proveer de un bien meritorio a la población definida como potencial. Este bien meritorio corresponde a los servicios de capacitación y asesoría en materias empresariales, entregados por una Red de CDN, cuestión que el mercado no puede resolver. Un valor especial es la adaptación del servicio a los requerimientos del cliente. Además, el hecho de no tener asociado directamente la recepción de servicios de asesoría y capacitación con financiamiento o subsidio, permite distinguir de mejor manera al cliente está en el programa porque quiere desarrollarse como empresario, de los emprendedores y pyme que buscan subsidios y ayudas monetarias.

Es importante destacar que, al inicio de esta evaluación, el Panel estimó conveniente reconsiderar algunas definiciones del programa, con el objeto de mejorar la visibilización de la acción integral de los CDN y el tipo de resultados que se constatan. Al contar con un único indicador de resultado (aumento de las ventas atribuido a la intervención del CDN), no se considera las distintas dimensiones/ámbitos de la gestión de los pequeños y micro empresarios en que el programa incide.

Al incluir nuevos indicadores, es posible reflejar de mejor manera los avances, resultados, gestión y evolución del programa. Desde luego, esta modificación afecta la MML, por lo que fue conversada y concordada con las contrapartes en Sercotec y DIPRES, quienes participaron activamente en su rediseño. La MML que se presenta en el Anexo 2, es resultado de esta interacción.

### **Estrategia con que el programa aborda el problema<sup>22</sup>**

Este programa se propone mejorar las capacidades de gestión de las EMT, para fomentar su desarrollo productivo y competitivo. Se basa en un programa de exitosa trayectoria en Estados Unidos, desde donde se ha exportado a más de 20 países en Centro América, El Caribe y Sud América.

---

<sup>22</sup> Ver información detallada sobre implementación en sección 5 de capítulo II y Anexo 3.

La metodología desarrollada pone acento en el monitoreo intenso de las actividades y de los resultados inmediatos de la intervención. Un software respalda la captura de información de gestión y su procesamiento. Cada Centro debe reportar permanentemente al Principal acerca de las actividades realizadas e informar resultados atribuibles a la intervención.

Los CDN son concursados y adjudicados a un operador que compromete un proyecto basado territorialmente, con participación de actores gremiales, académicos, organismos no gubernamentales o públicos, integrando sus capacidades en favor de las EMT intervenidas.

Los beneficiarios potenciales acceden al Programa acudiendo al CDN y haciendo su requerimiento -en un modelo de ventanilla abierta- donde son evaluados en un diagnóstico de su potencialidad competitiva, el interés del empresario y la oportunidad en el territorio de impulsar proyectos factibles<sup>23</sup>. El tipo de intervención está determinado por el diagnóstico de necesidades que se hace a cada beneficiario. El modelo de CDN incluye asesores con distinto nivel de expertise, que pueden adecuar la oferta de servicios empresariales a los requerimientos de cada beneficiario.

El CDN formula un Plan de Trabajo para el cliente asesorado (formalizado), de acuerdo con su diagnóstico. El programa se orienta al logro de resultados tempranos, asociando acciones con aumento en indicadores de ventas, utilidades, exportaciones, empleo, entre otras.

El servicio prestado por los CDN no incluye recursos financieros ni subsidios monetarios y no otorga apoyo para postular a beneficios de otros programas de Sercotec. Los CDN entregan servicios de capacitación y asesoría. Por tanto, el interés de sus beneficiarios de ser y mantenerse como cliente asesorado, proviene esencialmente de su vocación empresarial y su interés en mejorar su desempeño.

Los operadores deben comprometer aportes de terceros equivalentes a lo menos al 20% del gasto anual, al tiempo que reciben un 10% de overhead. Aportes por sobre este 20% son reconocidos en el puntaje otorgado al operador en el concurso

De esta forma, todos los involucrados tienen interés en el buen desempeño del Programa: operadores, beneficiarios, asesores y colaboradores, tienen incentivos que coinciden en realizar actividades de calidad que generen resultados tempranos visibles y mensurables. Esta condición, sumada a los resultados obtenidos por el Programa, fundamenta un juicio evaluativo favorable del Panel.

---

<sup>23</sup> Cabe notar que cualquier interesado (**contacto**) puede consultar en el CDN por información acerca del Centro, sobre empresas, empleo o programas de apoyo. Es un programa del tipo ventanilla abierta, cuyo límite inferior de clientes atendidos lo establece Sercotec en el acuerdo anual, y el límite máximo lo determina el CDN en base a sus recursos. Si es de interés del *contacto*, el Programa lo incorpora (voluntariamente) a cursos de capacitación que le permiten decidir si quiere ingresar como cliente asesorado al CDN. La condición de tener capacidades e interés en desarrollar una idea de negocio, es condición sine qua non para que el *contacto* se incorpore como empresa al CDN, adquiriendo la posición de *cliente asesorado*.

Los indicadores de eficacia y eficiencia presentados en la siguiente sección, evidencian resultados satisfactorios: los CDN entregan servicios adecuados a la demanda de los empresarios y emprendedores, los resultados en materia de ventas son los previstos por el Principal, hay otros resultados (formalización de empresas, más empleo, financiamiento de inversiones) que complementan un cuadro positivo del desempeño del Programa. Sin embargo, hay un aspecto que morigera esta apreciación: los empresarios/emprendedores intervenidos que presentan resultados exitosos, son el 35% del total. Desde luego, surge la pregunta acerca de qué ocurre con el otro 65% de EMT que no lograron resultados positivos.

Allí aparece un flanco que es necesario abordar: mejorar la medición de resultados y el análisis de causalidad entre la intervención y los resultados obtenidos. Esto incluye, desde luego, identificar también otros tipos de resultado, tales como condiciones de contrato con compradores o proveedores, acceso a tecnología, resolución de problemas contables, administrativos o legales de las empresas, por ejemplo.

Cabe también destacar que uno de los atributos diferenciadores de este Programa es su enfoque hacia el territorio. Los Centros de Desarrollo de Negocios se constituyen y gestionan concentrándose en sectores económicos que dependerán de la realidad de cada territorio. Esta definición otorga pertinencia a la instalación de cada CDN y potencia la integración de esfuerzos de los agentes públicos y privados que intervienen en materia de fomento y desarrollo productivo en cada territorio. Sin embargo, se hace necesario generar una métrica que permita conocer y evaluar la contribución de los distintos actores a las tareas del CDN y al resultado que obtienen los beneficiarios de la intervención.

El sistema de información (Neoserra) que respalda al Programa registra las actividades de los CDN y el resultado obtenido por los clientes. Este sistema es una herramienta potente para el seguimiento de la gestión de los intervinientes en el proceso de intervención, especialmente porque es un medio de vinculación entre el Sercotec, los CDN, los asesores que intervienen y los beneficiarios. Un aspecto a mejorar es que Neoserra registra información de gestión, pero no información económica. Esto obliga a un trabajo complementario en Sercotec, para relacionar la gestión de los CDN con la ejecución presupuestaria y la medición de indicadores.

El Panel coincide con Sercotec en que la fase de instalación del Programa se ha completado y que es aceptado favorablemente por los clientes asesorados. En octubre de 2018, se actualizó el manual de operación, con lo que a los CDN se les exigirá un aumento en el número de empresas atendidas por año<sup>24</sup>.

En la medida que se alcance la capacidad máxima de atención de clientes en los CDN, es indispensable establecer definiciones acerca de las condiciones de egreso de los clientes asesorados o, probablemente más adecuado, una redefinición de su vínculo con el CDN. Esta dimensión no está contemplada en el diseño inicial, por lo que se requerirá incorporar una discusión acerca de las condiciones de entorno en que una micro o

---

<sup>24</sup> El coeficiente “N° Clientes Asesorados/N° Asesores” aumentará a 120 en los nuevos acuerdos anuales. Debe considerarse que este parámetro ya se ha alcanzado en la mayoría de los CDN, como se muestra en la siguiente sección (Eficacia).

pequeña empresa está en condiciones de pagar total o parcialmente los servicios prestados por los CDN.

Para asegurar que el Programa genera resultados intermedios que posibilitan el mejoramiento de las capacidades de gestión de micro y pequeños empresarios, y que estas nuevas capacidades se convierten en mejoramientos en el desempeño empresarial, se requiere complementar el sistema de información actualmente en operación, para avanzar hacia una mejor acción de monitoreo permanente e integral. El Sistema Neoserra muestra fortalezas para el registro de actividades, y menos capacidad para la medición de costos y resultados.

El Panel considera que, concluida su instalación, el Programa necesita contar con definiciones más precisas en distintos ámbitos:

- A quiénes entregar servicios, por cuánto tiempo y/o en cuantas oportunidades
- Comparación de resultados previstos *vis a vis* resultados obtenidos
- Medición del costo de la intervención
- Evaluación de resultados a nivel de una población objetivo
- Comparación de la intervención entre los CDN y con otros programas similares.

Un mejoramiento de la estrategia del programa CDN, que avance en estas dimensiones de la intervención, fortalecerá la acción de Sercotec y de los CDN, aumentando con ello la sustentabilidad y proyección de la Red de Centros en Chile.

Instalada la Red de CDN, es un buen momento para revisar la estrategia de intervención, con el objetivo de maximizar los resultados positivos y fortalecer la Red de Centros en completa operación. En ese sentido, el Panel formula un conjunto de recomendaciones en el Capítulo III de este Informe.

## 2. EFICACIA Y CALIDAD

### 2.1 Eficacia a Nivel de Resultados Intermedios y Finales

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)

Propósito: Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial, mediante el acceso a una Red de Centros de Desarrollo de Negocios – CDN, dedicada a la prestación de servicios empresariales<sup>25</sup>.

**Cuadro II.2.1. Indicadores de eficacia del Programa, MML**

INDICADORES ENUNCIADO	Calculo de indicadores por año			
	2015	2016	2017	2018
1.- Porcentaje de Empresas que son meta del Programa, que reciben asesorías como clientes en los CDN, en el año t (eficacia/producto). Indicador PMG institucional 2018	2,4%	52,8%	72,6%	105,0%
Eficacia	0,21%	11,55%	23,22%	25,85%
2.- Porcentaje de clientes asesorados que aumentan sus ventas y lo atribuyen total o parcialmente al Programa	N1: 0,00% / N2: 0,27% / N3: 0,00%	N1: 1,63% / N2: 13,28% / N3: 28,26%	N1: 7,31% / N2: 27,03% / N3: 41,81%	N1: 13,92% / N2: 29,30% / N3: 44,63%
Eficacia	0,00%	0,32%	0,14%	0,13%
3.- Porcentaje de clientes asesorados que aumentan sus utilidades y lo atribuyen al Programa total o parcialmente	N1: 0,00% / N2: 0,00% / N3: 0,00%	N1: 0,05% / N2: 0,33% / N3: 1,55%	N1: 0,05% / N2: 0,12% / N3: 1,47%	N1: 0,06% / N2: 0,12% / N3: 1,98%

*Fuente: Indicadores calculados por el Programa*

Respecto al indicador que mide el porcentaje de beneficiarios que aumentaron sus ventas y atribuyen este aumento a la intervención del programa<sup>26</sup>, se observa que el indicador ha crecido en el tiempo desde un 11% en 2016 hasta un 26% en 2018.

En efecto, en el arranque del programa (IV trimestre de 2015), prácticamente no hubo incidencia de la intervención en el nivel de ventas. El indicador fue creciendo con más fuerza que el número de clientes atendidos, lo que indica que la eficacia de la intervención de los CDN avanzó a un ritmo mayor que el ingreso de nuevos clientes. Sin embargo, junto al 26% de beneficiarios que atribuyen el aumento de ventas al Programa, hay un

25 Este Programa ha definido su meta de gestión año 2018, en el marco del PMG que acuerda con la Dipres, en función del número de clientes que la Red de CDN puede atender. Es por esto que el primer indicador de eficacia muestra el porcentaje de cumplimiento de esa meta. Se estimó una cobertura de 19.750 empresas con 50 CDN operando.

26 Cuando Neoserra constata un aumento de ventas mediante el formulario 29, el cliente es consultado respecto a cuánto de ese aumento lo atribuye al programa.

74% de beneficiarios que no tienen aumentos de venta que mostrar durante el último año evaluado del programa.

Por otra parte, el porcentaje de beneficiarios que aumentó sus utilidades y atribuye ese aumento a la intervención del programa, entrega un resultado poco alentador para todos los años corridos desde 2015: menos del 0,2% de los beneficiarios obtuvieron aumento de sus utilidades. Considerando que el indicador por excelencia del desempeño empresarial es la utilidad, es un resultado complejo. Es posible que el procedimiento de medición sea inadecuado, pero no es respuesta suficiente.

Esta evaluación avanzó en esta materia, con un importante apoyo de la contraparte en Sercotec, generando información que complementó la evaluación identificando nuevos tipos de resultados, que se presentan más adelante en este capítulo. No obstante, no se obtuvo información relevante para los clientes “intervenidos sin resultados”, por lo que propone en las recomendaciones priorizar la formulación de una metodología para medir y explicar los resultados obtenidos por todo tipo de clientes.

Un indicio de la diferenciación entre clientes, es el resultado por tipo de beneficiario: se advierte que sólo el 14% de los beneficiarios N1 incrementan sus ventas en 2018, mientras que en el tipo N2 hay un aumento de 29% y en los N3 de 45%. Es decir, los efectos son de menor intensidad en el estrato de beneficiarios de mayor vulnerabilidad. Desde luego, una lectura rápida puede concluir un sesgo de selección que incentiva a los CDN a incluir clientes con mayor probabilidad de éxito en materia de ventas.

Una interpretación tentativa es que los beneficiarios clasificados como N1 tienen como objetivo principal su formalización y secundariamente el desarrollo de su plan de negocios. No obstante, hay un análisis que hacer, orientado a develar las características de los beneficiarios, que incrementan la probabilidad de resultados positivos de la intervención. Al mismo tiempo, este análisis puede entregar orientaciones del tipo de intervención requerida para aquellos estratos de menor impacto.

Un programa que se orienta a aumentar la productividad y la competitividad, debe considerar que las ventas son un vehículo para obtener ganancias y no una finalidad en sí misma. Es probable que, en el futuro inmediato, se considere aumentar la prioridad de indicadores de desempeño tales como utilidades y ventas en nuevos mercados, ambos contributivos al valor agregado de la economía.

Más adelante se evalúa la pertinencia de incluir otros indicadores en el abanico de resultados para el seguimiento y monitoreo del programa, que están disponibles en Neoserra, son:

- Inicio o incremento en flujo de ventas para exportación
- Gestión de solicitud para financiamiento de la operación o inversión
- Inicio de actividades (para emprendedores ingresados al programa (N1)
- Nuevos empleos generados en el año de medición
- Asesorías que resuelven problemas graves, que comprometen la permanencia de las empresas en el mercado.
- Información que permita contar con la trazabilidad de cada empresa en el Programa, esto es, cuál ha sido su performance desde que se integró al programa hasta el momento actual.

Otros resultados no están directamente asociados a un buen desempeño empresarial. Por ejemplo, el aumento en los empleados, si bien es consecuencia de un requerimiento de la

empresa, es una demanda derivada de un resultado meritorio. También podría ser que el aumento de las ventas o de las utilidades requiera disminuir la contratación, por mejoramientos tecnológicos o mejor asignación de tiempos en el trabajo.

En el caso de los años que la empresa permanece en el mercado, también es discutible como indicador de mejor desempeño empresarial. Las decisiones pueden aconsejar un cierre total o parcial o un cambio de giro y de razón social, como forma de mejorar el desempeño.

## 2.2 Eficacia a Nivel de Componentes

El programa distingue dos componentes. En el componente 1 se registra el contacto (datos personales) de personas que acuden al CDN en busca de orientación o apoyo, que suman 134.188 contactos en el periodo 2015 – 2018.

En igual lapso, los interesados que se incorporan como clientes asesorados -esto es, inician un plan de trabajo en el CDN- suman 33.791 que se incluyen en el Componente 2.

Dado que los clientes asesorados por el Centro no siempre están demandando servicios, el Programa diferencia al subconjunto de clientes que recibieron servicios en el año corriente. Como se observa en el cuadro II.2.2 en 2018 los clientes atendidos son 20.766 emprendedores, microempresarios y pequeñas empresas.

**Cuadro II.2.2 Cobertura del Programa 2015 - 2018**

Tipos de cliente	2015	2016	2017	2018	Total
N° de contactos - componente 1	1.295	37.989	47.213	47.691	134.188
N° de clientes asesorados registrados en la plataforma	498	10.288	12.312	11.530	33.791
N° de clientes asesorados en cada periodo de medición	467	10.418	17.876	20.766	

Fuente: Neoserra.

### Componente 1

Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas obtienen servicios de información y capacitación habilitantes para acceder a la Red de CDN o, alternativamente, servicios de orientación acerca de otras alternativas de apoyo en la red Pública.

El componente 1 tiene como objetivo recibir a personas, emprendedores o empresas que quieren hacer consultas sobre materias empresariales. Los CDN reciben a estas personas y les entregan información y orientación que les permita decidir si les interesa evaluar su vínculo con el Centro u orientarlo para que acuda a otra agencia pública, si es pertinente.

**Cuadro II.2.3 Indicadores de eficacia del componente 1 del Programa, MML**

INDICADORES	Calculo de indicadores por año			
	2015	2016	2017	2018
<b>Eficacia</b>				
C1.1 Porcentaje de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que realizan las capacitaciones básicas del Programa	33,51%	26,40%	32,94%	32,54%
<b>Eficacia</b>				
C1.2 Porcentaje de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que formalizan su condición de clientes asesorados por el CDN.	36,06%	26,31%	25,18%	22,87%

Fuente: MML



Cuando el solicitante se interesa por el Centro, es invitado a capacitaciones que le permiten entender qué significa involucrarse en un emprendimiento. Si el solicitante hace estos cursos y quiere solicitar el apoyo del centro, es sometido a un diagnóstico, luego del cual se decide si se incorpora como cliente al centro o no.

Los indicadores muestran para los años 2017 y 2018 que el 32% de quienes acuden a solicitar información al CDN, terminan haciendo los cursos básicos de capacitación. También que, al mismo tiempo, una vez hechos estos cursos, dos tercios de los capacitados deciden vincularse con el Centro, haciendo una solicitud de servicios (ver Anexo3).

Este componente se demuestra como un buen mecanismo para recibir y evaluar consultas e inquietudes de potenciales clientes, cuyos atributos empresariales les permitirían vincularse con un CDN, haciendo la solicitud correspondiente. Los CDN mantienen un 20% de nuevos emprendedores y pequeñas empresas que acuden a buscar información y que podrían adquirir la condición de cliente asesorado<sup>27</sup>.

## **Componente 2**

Microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial accediendo a servicios empresariales entregados por un centro de desarrollo de negocios de la Red.

Los indicadores para medir la actividad de los CDN muestran una interesante tendencia. Progresivamente, los CDN han ido concentrando sus acciones de capacitación y asesoría hacia la comercialización y la gestión de empresas. Esas son precisamente las dimensiones que en las encuestas ELE y EME aparecen como las que, a juicio de micro y pequeños empresarios, limitan su crecimiento.

En efecto, como muestra el cuadro II.2.3, en el periodo 2016-2018, la dimensión de gestión de mercado-comercialización se instala en torno al 60% de las asesorías prestadas por el CDN a sus clientes asesorados. Entretanto, alrededor de un 50% de los clientes asesorados recibió asesoría en gestión empresarial, mientras que un 40% está demandando asesoría en gestión de recursos humanos.

---

<sup>27</sup> En el acuerdo de gestión anual, Sercotec sugiere este porcentaje como alternativa para renovación de los clientes que desisten o están transitoriamente sin requerir servicios desde el CDN

## Cuadro II.2.4 Indicadores de eficacia del Componente 2 del Programa, MML

INDICADORES	Calculo de indicadores por año			
	2015	2016	2017	2018
C2.1.a Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Comercialización: mercadotecnia y ventas; comercio electrónico; comercio internacional; relaciones públicas; asistencia para apertura de negocios; compra venta de negocios; contratos con el gobierno.	28,48% (N1: 36,67% / N2: 27,49% / N3: 26,47%)	56,33% (N1: 65,17% / N2: 53,93% / N3: 64,29%)	61,05% (N1: 66,62% / N2: 59,07% / N3: 77,51%)	60,21% (N1: 68,55% / N2: 57,22% / N3: 78,81%)
C2.1.b Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Gestión empresarial: Planes de negocios	34,26% (N1: 46,67% / N2: 31,27% / N3: 47,06%)	52,76% (N1: 47,96% / N2: 53,88% / N3: 54,97%)	47,65% (N1: 44,79% / N2: 48,26% / N3: 54,77%)	49,96% (N1: 48,82% / N2: 50,47% / N3: 49,72%)
C2.1.c Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Administración: Administración de empresas, Recursos humanos, temas legales	30,84% (N1: 10,00% / N2: 34,77% / N3: 20,59%)	36,24% (N1: 16,70% / N2: 40,33% / N3: 52,80%)	40,03% (N1: 24,77% / N2: 43,67% / N3: 59,90%)	40,65% (N1: 26,78% / N2: 44,88% / N3: 58,19%)
C2.1.d Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Finanzas: financiamiento, contabilidad y presupuestos, asistencia para el pago de impuestos, flujo de fondos, franquicias	23,13% (N1: 10,00% / N2: 26,15% / N3: 14,71%)	49,32% (N1: 31,66% / N2: 52,64% / N3: 73,91%)	37,78% (N1: 24,77% / N2: 40,90% / N3: 54,03%)	34,67% (N1: 23,70% / N2: 37,88% / N3: 54,24%)
C2.1.e Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Producción: tecnología, investigación y desarrollo, innovación y similares	2,78% (N1: 3,33% / N2: 2,70% / N3: 2,94%)	7,51% (N1: 4,75% / N2: 8,01% / N3: 11,80%)	7,48% (N1: 4,58% / N2: 8,19% / N3: 10,76%)	6,28% (N1: 3,41% / N2: 7,13% / N3: 10,73%)
C2.2 Horas promedio de asesoría recibidas por los clientes asesorados	5,08 (N1: 5,40 / N2: 5,06 / N3: 4,84)	8,41 (N1: 6,03 / N2: 8,71 / N3: 15,13)	6,51 (N1: 4,81 / N2: 6,89 / N3: 9,51)	6,59 (N1: 5,29 / N2: 6,95 / N3: 9,74)
C2.3 N° promedio de eventos de capacitación recibida por los clientes asesorados	0,74 (N1: 1,02 / N2: 0,45 / N3: 0,15)	1,43 (N1: 1,35 / N2: 1,23 / N3: 1,42)	1,54 (N1: 1,48 / N2: 1,51 / N3: 1,07)	1,59 (N1: 1,54 / N2: 1,52 / N3: 1,27)
<b>Eficacia</b>	100,00%	47,76%	81,55%	90,26%
C2.5 Porcentaje de clientes que solicitan gestión para acceder a financiamiento con resultado positivo, por tipo de cliente	(N1: 0,00% / N2: 100,00% / N3: 0,00%)	(N1: 34,30% / N2: 49,94% / N3: 56,31%)	(N1: 85,00% / N2: 81,00% / N3: 78,48%)	(N1: 95,37% / N2: 88,80% / N3: 84,00%)

**Fuente: MML**

Más atrás, los temas de asesoría se relacionan con la administración y las finanzas. Como se señaló, el cliente inicia su participación en el Componente 2 con un Plan de Trabajo, que puede incluir una o más actividades de asesoría y capacitación.

La administración de empresas, luego de alcanzar en 2016 al 49% de las empresas intervenidas como materia de asesoría, en 2018 descendió hasta un 35%. La gestión financiera, fue motivo de asesoría para 49% de los clientes asesorados en 2016 y en 2018 fue materia de asesoría para el 35% de los clientes del CDN. Cabe notar que en las encuestas ELE y EME, el financiamiento no aparece como prioridad en los requerimientos para el desempeño empresarial<sup>28</sup>. Con muy baja prioridad está (aún) la asesoría en materias de producción, que involucra tecnología, diseño e innovación que, en 2018, alcanzó al 6% de las empresas asesoradas.

En la tabla también se advierte que los clientes asesorados están recibiendo cerca de 6.5 horas de asesoría por año y participan en 1,6 eventos de capacitación en el último año. Ambas acciones son el principal aporte de los CDN a las capacidades de los beneficiarios. Por eso, es importante hacer una relación de resultados (propósito) con los servicios prestados (componente). Este indicador puede ser más o menos útil, dependiendo del conocimiento específico acerca del objetivo de cada hora de asesoría y evento de capacitación. Para resolver un problema tributario, 2 horas de asesoría pueden ser suficientes y de alto impacto; para generar una estrategia de comercialización, pueden ser insuficientes.

<sup>28</sup> INE. Encuesta de Microemprendimiento - EME 2017. Encuesta Longitudinal de Empresas. ELE 5 (2017), Publicación: en febrero 2019.

El siguiente cuadro es interesante en cuanto ilustra tendencias que aparecen en la evaluación del Programa. El cuadro muestra a los clientes que recibieron asesoría durante 2018. Estos clientes tuvieron en promedio 7 horas de asesoría y el 26% de ellos obtuvieron aumentos en sus ventas, lo que asociaron a la intervención del programa.

**Cuadro II.2.5 Horas de asesoramiento promedio por clientes, según clasificación N1, N2 y N3, MML**

Horas promedio de asesoramiento, por agregados de clientes 2018					
Agregados de Clientes	Clientes		Horas Asesoría		
	Número	% del total	Total por Agregado	Promedio	% del total
<b>Todos</b>	<b>20.766</b>	<b>100</b>	<b>136.939</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
Cientes tipo N1	5.008	24	26.471	5	19
Cientes tipo N2	15.364	74	106.855	7	78
Cientes tipo N3	354	2	3.448	10	3
<b>Sub Grupo sin aumento de ventas en 2018</b>	<b>15.404</b>	<b>74</b>	<b>77.537</b>	<b>5</b>	<b>57</b>
Cientes tipo N1	4.309	21	19.278	4	14
Cientes tipo N2	10.859	52	56.919	5	42
Cientes tipo N3	196	1	1.212	6	1
<b>Sub Grupo con aumento de ventas en 2018</b>	<b>5.362</b>	<b>26</b>	<b>59.403</b>	<b>11</b>	<b>43</b>
Cientes tipo N1	699	3	7.192	10	5
Cientes tipo N2	4.505	22	49.936	11	36
Cientes tipo N3	158	1	2.236	14	2

Fuente: NEOSERRA, Sercotec.

En el cuadro se desagregan los clientes de CDN por tipo (N1, N2, N3) y considerando si tuvieron aumento de ventas o no. Se advierte que en los tres grupos los N1 recibieron menos horas de asesoría y que los N3 recibieron siempre más horas de asesoría, lo que puede atribuirse a la complejidad mayor de la intervención en los N3.

En el sentido de entender mejor por qué hay empresas que aumentan ventas y otras no, estando en el mismo programa, el cuadro II.2.4 proporciona información que puede ser relevante. Las empresas que lograron aumentar sus ventas tuvieron más del doble de horas de asesoría que aquellas que no aumentaron sus ventas. Esto puede indicar un efecto positivo de la intervención, pero no deja de ser un indicio. Sería muy provechoso examinar la relación estadística entre horas de asesoría y evolución de desempeño empresarial de los distintos tipos de beneficiarios y obtener coeficientes que indiquen la “dosis/respuesta” para distintos tipos de empresas, tanto por tamaño como por rubro de actividad o localización.

Sólo el 14% de los N1 muestran aumento de ventas, el 29% de los N2 y el 45% de los N3. Es decir, la distribución de horas de asesoría y los efectos de esa asesoría, parecen tener una distribución regresiva, que puede estar asociada con la condición inicial del beneficiario. Es un aspecto que merece examinarse con más detención de la que permite este informe.

Aparentemente, la intervención de los CDN, con un número de horas de asesoría del orden de 10 o más horas, puede generar resultados favorables en materia de ventas. Desde luego, tal afirmación necesita mucha calificación: hay distintos tipos de asesoría, de distintos materia, alcance y resultado, y prestados por distintos tipos de asesores.

Examinar estas relaciones, puede expandir la eficacia, eficiencia y calidad de la intervención.

### 2.2.1 Empresas intervenidas por el Programa comparadas con Empresas Registro SII

Con el objeto de establecer una referencia de comparación como indicador del resultado del programa, se utilizó la información disponible en SII respecto a micro y pequeñas empresas. Es decir, un estrato más amplio que la población potencial del Programa, por lo que no es una comparación robusta, sino referencial. Dentro de estas empresas, se reconocieron 6.820 beneficiarios del programa en 2016 – 2017.

El 54,2% de las empresas intervenidas por el programa muestran aumento de ventas, mientras que el resto de las empresas registradas por el SII muestran aumento de ventas en el 41,5% de los casos. Si bien esta no es una medición completa, permite advertir que las empresas asesoradas por el programa a lo menos tienen mejor resultado en materia de aumento de ventas en el periodo 2016-2017.

#### Comparación de resultado en ventas: Empresas del Registro SII vs. Empresas asesoradas por el Programa CDN - 2016

Variación ventas	No Asesorados	Asesorados	Total
Sin aumentos	556.938	2.937	559.875
Con aumentos	395.485	3.480	398.965
Sin ventas	110.053	403	110.456
<b>Total</b>	<b>1.062.476</b>	<b>6.820</b>	<b>1.069.296</b>
Con Variación en ventas	952.423	6.417	958.840
<b>%Empresas que aumentan ventas</b>	<b>41,5%</b>	<b>54,2%</b>	<b>41,6%</b>

En base a información de SII.

Este cálculo considera los registros de SII para todos los tramos de micro y pequeñas empresas vigentes en el año 2017, que permite estimar un 12,7% como la diferencia en diferencia de ventas. Esta medición puntual requiere muchas calificaciones antes de llegar a una conclusión. Sin embargo, muestra que existe un método de medición de resultado basado en estadísticas oficiales, que puede aplicarse para el seguimiento del Programa.

### 2.2.2 Indicadores complementarios de resultado

La eficacia del programa puede dimensionarse mejor si se considera los resultados que se acuerdan anualmente entre Sercotec y los Centros de Desarrollo de Negocios. El siguiente Cuadro, resume estos resultados en tres indicadores:

- Aumento de ventas, medido como porcentaje de clientes atendidos que atribuyen al Programa el aumento de ventas
- Aumento en el empleo, medido como el porcentaje de clientes atendidos que reportan aumento en el número de empleados contratados
- Aumento en acceso a financiamiento: medido como el porcentaje de clientes que solicitaron apoyo para gestionar financiamiento y obtuvieron respuesta positiva.

**Cuadro II.2.7 Distribución de clientes con reporte de impacto 2015-2018.**

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	RESULTADOS
Porcentaje de clientes que reportan al menos un reporte en variable de impacto (ventas, empleo, e inversión).	(Total de clientes que reportan al menos un reporte en variable de impacto/Total de clientes asesorados) *100 (RUT UNICOS).	(10.951/ 33885) * 100= 32,32%
Porcentaje de clientes que reportan ventas	(Total de clientes que reportan ventas /Total de clientes asesorados) *100	(8770/33885) *100 = 25,88%
Porcentaje de clientes con reporte de empleo	(Total de clientes que reportan empleo/Total de clientes asesorados) *100	(1940/33885) *100 = 5,72%
Porcentaje de clientes que reportan inversiones	(Total de clientes que reportan la obtención de inversiones/ Total de clientes asesorados) *100	(4700/33885) = 13,87%

FUENTE: NEOSERRA.

Considerando el periodo 2015 – 2018, es decir, todo el periodo de ejecución del programa, es posible observar que un 32,3% de los clientes asesorados (RUT únicos) reportaron al menos un resultado positivo en ventas, empleo o financiamiento, y lo asociaron al programa. Más específicamente, un 25,9% reportó aumento de ventas, un 5,7% aumento de empleo y un 13,9% accedió a financiamiento para inversiones o capital de trabajo.

Es importante notar que hay otro tipo de efectos que podrían incluirse como resultados deseados del Programa. En efecto, durante el periodo de ejecución, se constata que:

- 3.467 clientes emitieron su primera factura en el programa
- un 30% de los emprendedores ingresados han formalizado su empresa
- 2.121 empresas en el Programa han generado 5.837 empleos nuevos

Además, hay muchas empresas que han resuelto problemas administrativos, legales y contables, lo que les facilitó su sobrevivencia en el tiempo, mientras que algunas también han conocido nuevos mercados o han creado nuevos productos.

Esta experiencia advierte sobre la importancia y la necesidad de ampliar la definición de resultados esperados del Programa.

## **2.3 Cobertura y Focalización del Programa**

### **2.3.1 Clientes asesorados, clientes activos/inactivos, clientes atendidos en cada año**

El Programa definió su población potencial como las micro empresas\_tramo 3 definido por el SII y las pequeñas empresas. Es decir, micro y pequeñas empresas formalizadas con ventas entre 600 UF y 25.000 UF anuales. En 2014, estos estratos de empresas

alcanzaron un total de 413.167, que son la población potencial del programa.<sup>29</sup> La meta que adoptó Sercotec fue alcanzar en tres años (en 2017) la instalación de 50 CDN, con capacidad para atender a 22.500 beneficiarios a partir de 2017. Para 2018, se mantuvo esta meta de beneficiarios asesorados<sup>30</sup>.

Se previó que la productividad de los asesores pertenecientes a los CDN, aumentaría en el periodo de instalación, desde 70 empresas atendidas por asesor al año, hasta 120 empresas/asesor<sup>31</sup>.

Actualmente, el programa tiene:

- A diciembre de 2018, hay 33.789 *clientes asesorados* por la Red de CDN. Esta es su cobertura.
- Durante el año 2018, han recibido servicios 20.766 de estos clientes, que corresponden al 61,5% de los clientes asesorados por el Programa.<sup>32</sup>
- Los que no recibieron servicios durante el año, no pierden la condición de clientes asesorados (beneficiarios). Pueden no tener demanda de servicios.
- La población potencial más actualizada (SII, 2017) señala que hay 440.392 Microempresas\_3 y Pequeñas Empresas. Los clientes asesorados a 2018 son el 7,7% de esa población potencial.
- El nivel de demanda atendida por el programa a 2018, implica un promedio de 120 empresas por asesor, que podría ser una cota máxima de la capacidad instalada<sup>33</sup>. Sin embargo, la información obtenida del programa en Estados Unidos, muestra registros que superan las 150 empresas por asesor.

La distribución de los clientes atendidos en 2018, de acuerdo a la nomenclatura del programa se muestra en el siguiente cuadro.

#### **Cuadro II.2.8. Distribución clientes atendidos en 2018 de acuerdo a nomenclatura**

---

<sup>29</sup> En 2013, las empresas registradas en SII de estos tramos sumaron 383.246, que correspondió a la definición inicial de población potencial del programa.

<sup>30</sup> En ese momento, no había distinción entre *cliente asesorado*, *cliente activo/inactivo* y *cliente atendido en el año*.

<sup>31</sup> Referencia: entrevistas con equipo contraparte de Sercotec.

<sup>32</sup> Es importante distinguir entre la definición de "**cliente asesorado**" y "**clientes atendidos en el año**". El atributo de *cliente asesorado* se mantiene en tanto que el cliente no se retira formalmente del programa, pudiendo estar activo o inactivo. Un cliente activo ha recibido servicios en los últimos 90 días; un cliente inactivo no ha recibido servicios en los últimos 90 días. Un cliente atendido en el año, ha recibido asesoría o capacitaciones durante el año corriente.

<sup>33</sup> El promedio de 120 empresas atendidas, se obtiene de la división simple entre el número de empresas atendidas (20.766) y el número de asesores, ambos informados por Neoserra. Sin embargo, este promedio no coincide con el obtenido en la estratificación de CDN en el Cuadro II.2.12 (más adelante).

Tipos de Clientes	Clientes 2018	
	Número	% del Total
<b>Todos</b>	<b>20.766</b>	<b>100</b>
<b>Clientes tipo N1</b>	5.008	24
<b>Clientes tipo N2</b>	15.364	74
<b>Clientes tipo N3</b>	<b>354</b>	<b>2</b>

Fuente: SII y Neoserra.

Los clientes atendidos se diferencian de acuerdo con las definiciones que se presentan en el capítulo 1. El cuadro refleja la participación mayoritaria (74%) de pequeñas o microempresas formalizadas, con un negocio bien administrado y con trayectoria. Otro 24% son emprendedores con buenas ideas de negocio y competencias empresariales, que para constituirse en clientes asesorados tendrán que formalizarse en el primer año y avanzar en el desarrollo de su negocio. Sólo un 2% de las empresas que acuden a los CDN, son empresas de mayor dinamismo y con proyectos de internacionalización de su mercado.

Esto indica que el programa está logrando la cobertura y la focalización previstas.

### 2.3.2 Perfil de tamaño (en base a venta anual) de beneficiarios del periodo 2015-2018

Para comprobar el ajuste a la focalización definida para el Programa, se clasificó a los beneficiarios del periodo 2015-2018 distinguiendo emprendedores de formalizados y, dentro de éstos, por tramo de venta anual. Cabe notar que esta estadística fue generada en el transcurso de la evaluación, aprovechando la información registrada en Neoserra. El objetivo es ilustrar la focalización y no obtener información pormenorizada sobre las empresas intervenidas, que están vigentes o que están inactivas en el programa.

El resultado se presenta en la siguiente tabla. Los clientes asesorados (RUT únicos) en todo el periodo, se definen como emprendedores en el 18% de los casos. Luego, los microempresarios son el 64% del total de clientes asesorados, siendo el mayor estrato beneficiado.

**Cuadro II.2.9 Distribución de clientes asesorados por los Centros de Desarrollo de Negocios periodo 2015 – 2018, según tamaño de empresas o emprendedores**

Clasificación s/tamaño	Total	Porcentaje
Emprendedores	6.200	18,4
Microempresas	21.696	64,2
Pequeñas empresas	3.860	11,4
Medianas empresas	238	0,7
Gran empresa	7	0,0
No aplica/sin información	1.788	5,3
<b>Total</b>	<b>33.789</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sercotec, Neoserra

Las pequeñas empresas corresponden al 11% de los clientes asesorados y un 0,7% está fuera del rango de tamaño previsto.

La estadística indica que los criterios de focalización se han cumplido satisfactoriamente: corrigiendo por los clientes sin información, las micro empresas corresponden al 66%, los emprendedores al 19% y las pequeñas empresas al 12%, seguidas por empresas medianas (238 casos) y grandes (7 casos) que suman una participación de 0,7%.

Los emprendimientos están formalizados o en vías de formalización, los beneficiarios se concentran en los estratos de micro y pequeña empresa, hay un porcentaje de emprendedores que ejercen una demanda potencial de servicios en reemplazo de las empresas que ya recibieron las primeras asesorías y que se mantienen como clientes pasivos. Esto indica que los CDN están orientados a prestar servicios empresariales a empresas que tienen una vocación e interés en formalizar y desarrollar su negocio.

Es importante notar que esta estadística fue obtenida de procesamientos para los cuales el sistema Neoserra no está diseñado. Los emprendedores que fueron atendidos y luego dejaron el programa, podrían estar en la clasificación “no aplica/sin información”; algunas empresas podrían haber superado el límite de ventas luego de la intervención, o fueron incluidas en el programa a pesar que puntualmente registraron ventas superiores a 25.000 UF.

Un resultado importante de esta medición, es que el estrato de microempresas no distingue los tramos que utiliza el SII. Esto puede implicar -y hay señales de esto- que muchos de los microempresarios pueden estar en rangos de ventas inferiores a 600UF, lo que no cumpliría con una definición de la población potencial.

Este aspecto es muy importante: es probable que al revisar la definición de población potencial y definir una población objetivo, basándose en la experiencia de cuatro años de ejecución del Programa, los criterios de focalización deban ser modificados, orientándose a aquellos emprendedores y empresarios cuyas características hacen más efectiva la intervención. Esto puede implicar complementar el criterio de “tamaño según ventas” con criterios identificados en el análisis de la experiencia real del Programa.

### 2.3.3 Renovación de la cartera de clientes asesorados por los CDN

Un aspecto relevante para analizar la cobertura del programa, se relaciona con la capacidad del programa de fortalecer las capacidades de sus clientes para provocar su egreso del programa o, como se señaló antes, una redefinición de su vínculo con el Centro. Al respecto, Sercotec construyó una estadística que muestra la relación entre clientes nuevos y antiguos en los tres años de operación del programa.

**Cuadro II.2.10 Flujo de clientes nuevos y antiguos**

Clientes	Cantidad	Porcentaje sobre el total de clientes asesorados
Asesorados en periodo 1 (2015-2016)	10.460	30%
Asesorados en periodo 2 (2017)	17.876	53%
Asesorados en periodo 3 (2018)	20.766	62%
Nuevos en periodo 1	10.460	100%
Nuevos en periodo 2	11.885	67%



Nuevos en periodo 3	11.446	55%
Continúan periodo 1 al 2	5.991	18%
Nuevos en periodo 2 que continúan al periodo 3	6.204	18%
Presentes en los 3 periodos	2.775	8%
Continúan periodo 2 al 3	8.979	27%
Presentes solo periodos 1 y 3	301	1%
<b>Total de clientes únicos desde 2015 a 2018</b>	<b>33.791</b>	<b>100%</b>

El total de clientes asesorados, activos e inactivos, son 33.791 a diciembre de 2018. En el periodo 2015/2016 se incorporaron 10.460 clientes nuevos, en 2017 se incorporan 11.885 y en 2018 ingresan otros 11.446. Si se compara el total de clientes efectivamente asesorados en cada año, se obtiene que el 67% de los clientes atendidos en 2017 son nuevos, porcentaje que baja a 55% en 2018.

Esto refleja que la cobertura actual de los CDN mantiene espacio para la incorporación de nuevos clientes, sin excluir a los antiguos. Esto puede deberse a que las empresas que ya fueron atendidas, volverán a solicitar servicios específicos cuando tengan ese requerimiento (es decir, su demanda por servicios es más especializada y ocasional).

No obstante, la disminución en el porcentaje de “nuevos clientes” en relación al total advierte sobre la necesidad de preparar al sistema para administrar una capacidad instalada presionada por la demanda. Esto releva la importancia de repensar la definición de gratuidad respecto a los servicios prestados por los CDN.

#### 2.4 Calidad medida como satisfacción de los beneficiarios efectivos

El indicador de Calidad de los servicios entregados por el Programa, es muy positivo, pero poco aportativo para saber si la calidad del servicio es buena o no. Consiste en el registro de la opinión del beneficiario cuando recibe un servicio.

**Cuadro II.2.11. Respuestas a pregunta sobre calidad de servicios recibidos por empresas**

Variable	2015	2016	2017	2018
<b>N° de respuestas positivas</b>	-	1.632	2.074	2.996
<b>N° total de respuestas</b>	-	1.662	2.114	3.043
<b>% de respuestas positivas</b>	n/a	<b>98%</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>

No todos los beneficiarios responden y es previsible que se responderá sólo cuando hay conformidad con el servicio recibido. De hecho, sólo el 8,7% de los clientes inscritos en los CDN respondió la encuesta y en el 98% de los casos, su respuesta calificó como excelente, muy buena o buena, a la calidad de los servicios recibidos. Cabe notar que el porcentaje de clientes que entregan su opinión ha disminuido entre 2016 y 2018.

Es evidente que se requiere mejorar el método de captación de la percepción de los beneficiarios respecto a la calidad de los servicios, para obtener una visión objetiva y estadísticamente significativa al respecto. Con este fin, en la sección de Recomendaciones el Panel propone actividades que suplan esta deficiencia.

## 2.5 Análisis de Benchmarking aplicado al mejoramiento de la gestión del Programa

En la gestión de la Red de Centros, un aspecto esencial para evaluar el desempeño, es la comparación de indicadores, haciendo las calificaciones adecuadas para obtener conclusiones pertinentes. En esa dirección, con apoyo del equipo de Sercotec se hizo una comparación de algunos indicadores.

El resultado que se muestra aquí, quiere destacar la variabilidad en el nivel de los indicadores de los CDN, información que puede utilizarse a nivel central para generar procesos de mejoramientos en la gestión de la Red. Se examina tres indicadores del año 2018: promedio de empresas atendidas por cada asesor de un CDN; porcentaje de empresas atendidas que aumentaron ventas y lo atribuyen al programa; y la relación entre aumento de ventas (en MM\$) de cada CDN y el presupuesto asignado a ese Centro (en MM\$).

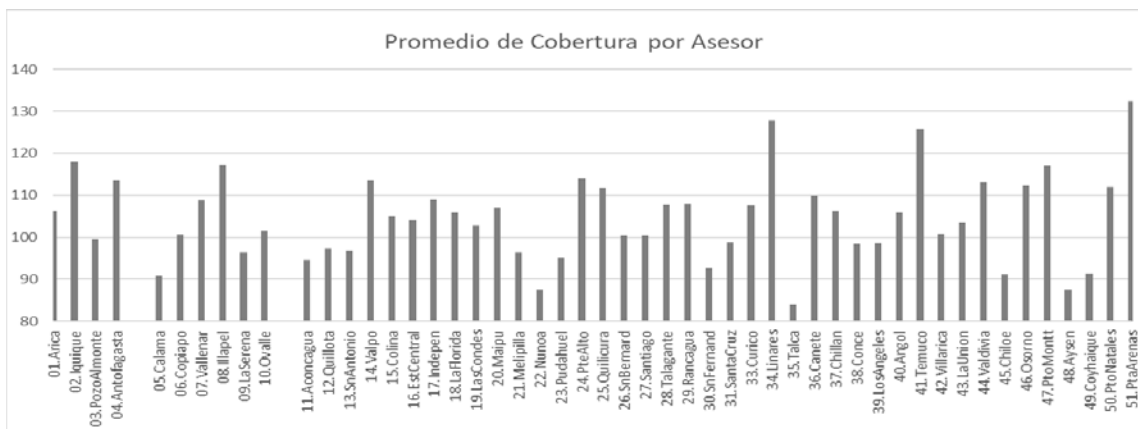
El objetivo de este análisis es demostrar la factibilidad de realizar análisis de benchmarking con la información proporcionada por Neoserra, para mejorar la eficacia (1 indicador) y eficiencia (2 indicadores) de la intervención.

Cada indicador tiene un cuadro y una gráfica asociados, que permite visualizar la heterogeneidad de resultados obtenido por los CDN a lo largo del país y por tamaño del Centro. Con esta información, Sercotec tiene una herramienta para evaluar, con las calificaciones que corresponda, el desempeño de los distintos Centros, haciendo recomendaciones de mejoramiento apoyadas en la experiencia real de Centros que sean similares.

**Cuadro II.2.12 Número promedio de empresas atendidas por cada asesor de un CDN en 2018.**

Tamaño Centro	Promedio	Mínimo	Máximo	Mediana
PEQUEÑO	100	84	112	100
MEDIANO	107	91	132	106
GRANDE	107	99	114	108
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>84</b>	<b>132</b>	<b>105</b>

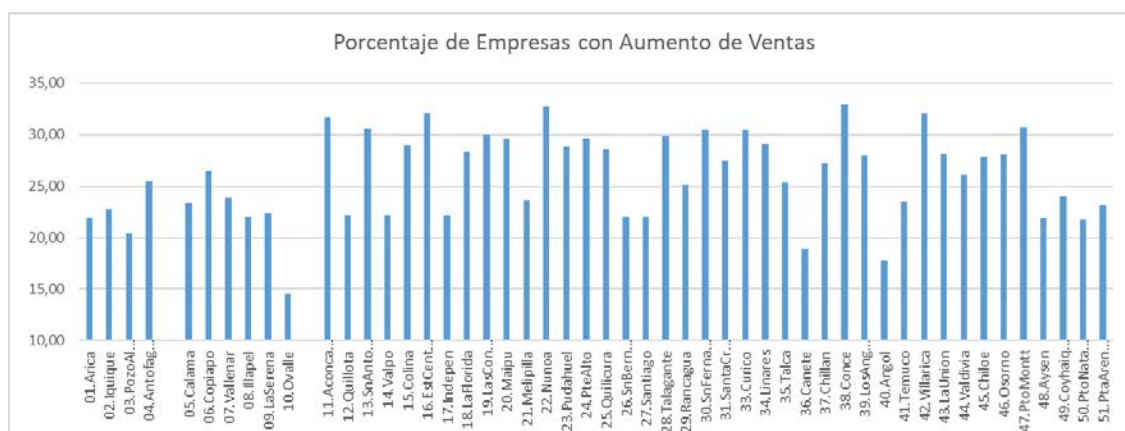
Se constata una gran heterogeneidad en el conjunto de CDN. Mientras que el promedio de clientes atendidos por asesor en el año, con un mínimo de 84 clientes atendidos por asesor (Talca) y un máximo de 132 clientes/asesor (Punta Arenas), lo que implica una brecha de 39%. El promedio y la mediana de los estratos de CDN medianos y grandes es muy similar, en torno a 107 clientes/ asesor.



**Cuadro II.2.13 Porcentaje de empresas atendidas que aumentaron ventas atribuyendo este logro al programa en 2018.**

Tamaño Centro	Promedio	Mínimo	Máximo	Mediana
PEQUEÑO	25,1	14,5	32,9	23,9
MEDIANO	26,3	22,0	31,7	26,5
GRANDE	27,7	22,2	32,1	28,3
<b>TOTAL</b>	<b>26,0</b>	<b>14,5</b>	<b>32,9</b>	<b>26,3</b>

Esta tabla compara en porcentaje de empresas que tienen aumento de ventas y lo atribuyen al Programa. Si bien el promedio de empresas que tienen resultado positivo en las ventas es similar en los tres estratos de CDN, son los CDN pequeños los que presentan porcentaje mínimo y el máximo, expresando la mayor heterogeneidad de resultado con una brecha.



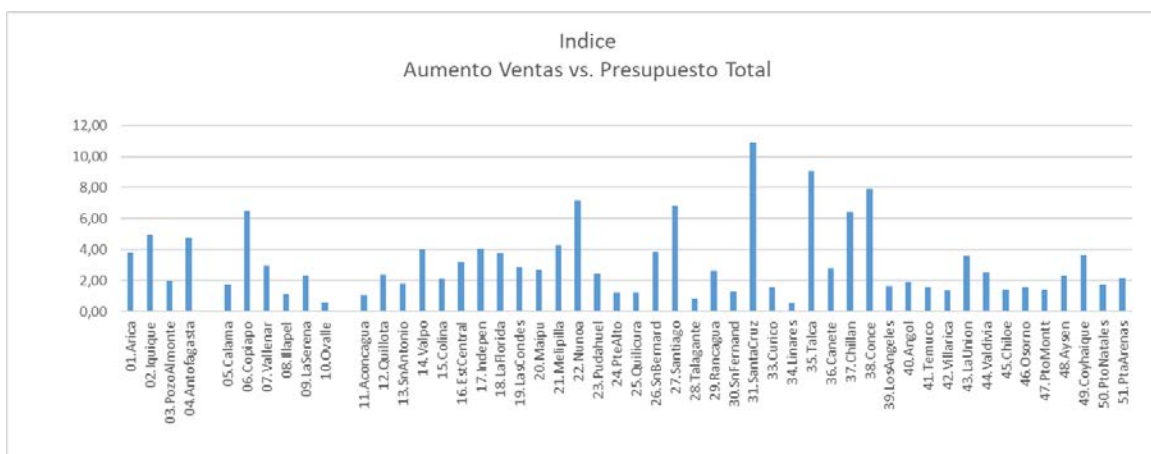
**Cuadro II.2.14 Relación entre aumento de ventas (en MM\$) de cada CDN y el presupuesto asignado a ese Centro (en MM\$).**

Índice Aumento Ventas/ Ppto total
-----------------------------------

Tamaño Centro	Promedio	Mínimo	Máximo	Mediana
PEQUEÑO	3,10	0,58	9,09	2,31
MEDIANO	3,26	0,56	10,94	2,62
GRANDE	2,52	1,24	3,99	2,42
<b>TOTAL</b>	<b>3,14</b>	<b>0,56</b>	<b>10,94</b>	<b>2,43</b>

Este indicador de eficiencia muestra la relación entre el aumento de ventas y el presupuesto aplicado a cada CDN. En los tres estratos, los CDN muestran que el aumento en ventas de los CDN pequeños y medianos supera en más de tres veces al monto de presupuesto gastado en los CDN respectivos. Los CDN grandes, por su parte, muestran una relación de 2,5 en este indicador.

La distancia entre el valor mínimo y el máximo en cada estrato y en el total de CDN es muy alto, indicando que entre las empresas con buen resultado en ventas hay también una alta heterogeneidad de casos.



Los indicadores y gráficos presentados en esta sección, se incluyen como demostrativos de la potencialidad de análisis comparativo que potencialmente tiene el sistema de información que apoya al Programa.

Las comparaciones expresan no sólo los atributos de los centros, sino también las condiciones de entorno. Esta dimensión de trabajo de gestión de la Red de Sistemas abre un importante espacio de trabajo, al incluir variables explicativas de las diferencias y separar el factor relacionado específicamente con cada Centro.

Cabe notar que, de la observación de la nube de puntos, no es evidente la correlación entre eficiencia (cliente/asesor) y el indicador de resultado. Hay aquí un campo en el que trabajar para generar indicadores que orienten la decisión de establecer parámetros asociados a los acuerdos interanuales de Sercotec y los CDN.

### **3. ECONOMÍA**

#### **3.1 Fuentes y uso de recursos financieros**

Para su financiamiento, el Programa tiene asignación directa en la Ley de Presupuestos en la línea presupuestaria del programa 01 de SERCOTEC, denominada “Programa Desarrollo Empresarial en los Territorios”, Subtítulo 24 (Transferencias Corrientes), Ítem 01, Asignación 134. Además, recibe anualmente aportes de recursos del presupuesto de SERCOTEC, ítems 21, 22 y 29) y recursos desde el presupuesto del Gobierno Regional del Maule, entre 2015 y 2018. También, es financiado con aportes de terceros, entregados por los operadores de los Centros de Desarrollo de Negocios del Programa.

El presupuesto inicial del Programa alcanza a M\$12.167.100 en 2016, lo que representa el 24% del presupuesto del Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, para ese año, ver Cuadro 06 parte I del Informe, mientras que en 2018 alcanza a \$ 14.960.451 (pesos 2019), lo que representa 27% del presupuesto de SERCOTEC. Según el detalle de las fuentes de financiamiento el total de recursos disponibles para el Programa alcanza en 2018 a M\$ 19.318.978 (pesos de 2019), revelando un aumento de 24,9% respecto del año 2016, sin embargo, para 2019 está contemplada una reducción de 22,9% resultante, principalmente, de la ausencia de estimación del aporte de terceros para ese año.

El análisis de la evolución presupuestaria del Programa se realiza anualmente y como el Programa se inicia en el segundo semestre de 2015, entonces se toma como punto de partida del análisis el año 2016. Entre ese año y 2019 se observa que, en términos reales, el Programa ha aumentado su asignación directa desde el Presupuesto Nacional en 25,9%, pasando de M\$ 10.981.528, en 2016, a M\$ 13.822.440 (pesos de 2019), en 2018. Para el período 2016 al 2018, los aportes de terceros alcanzaron en promedio a M\$ 3.520.360 (pesos de 2019), según datos de Cuadro II.3.1 siguiente. Para 2019 se estima un aporte de terceros del orden de M\$ 3.661.519 (M\$2019). La evolución presupuestaria del Programa, en opinión del Panel, es muy satisfactoria porque permite el cumplimiento de las metas de creación de centros, formuladas al inicio de éste. Evaluación más positiva aún porque las acciones del Programa se realizan con financiamiento de terceros en un relevante nivel de los gastos de operación de los centros de desarrollo de negocios (20%).

Durante el período de esta evaluación, el presupuesto del Programa presenta aumentos anuales descendentes después de aumentar 19,7% en 2017, crece en 5,7% en 2018 y tiene una reducción marginal en el presupuesto 2019 (-0.5%). Se podría decir que el Programa ha logrado un presupuesto estable a partir de 2018, lo que es coincidente con el hecho de que desde 2018 están en operación todos los centros de desarrollo de negocios presupuestados en el inicio del Programa. Luego, el Panel observa que es muy satisfactorio el logro de las metas de creación de centros, aunque no se dispone de información sobre las perspectivas futuras sobre ampliación del número de centros de desarrollo de negocios del Programa.

En los cuatro años del Programa (2015 a 2018) se reciben aportes de otras instituciones públicas, que alcanzan en promedio de esos años a M\$ 214.817 (pesos 2019), recursos aportados por el gobierno Regional del Maule para el funcionamiento del CDN de esa región.

**Cuadro II.3.1: Fuentes de Financiamiento del programa 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

Fuentes de Financiamiento	2015		2016		2017		2018		2019		Variación
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	2015-2019
<b>1. Presupuestarias</b>	\$ 7.189.171	100%	\$ 12.376.334	80%	\$ 14.785.542	80%	\$ 15.190.336	80%	\$ 14.886.092	80,3%	107%
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 5.740.107	80%	\$ 10.981.528	71%	\$ 13.140.578	71%	\$ 13.890.131	73%	\$ 13.822.440	74,52%	141%
1.2. Asignación institución responsable SERCOTEC (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 1.252.938	17%	\$ 1.185.572	8%	\$ 1.420.939	8%	\$ 1.070.320	6%	\$ 1.063.652	5,73%	-15%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 196.127	3%	\$ 209.235	1%	\$ 224.025	1%	\$ 229.885	1%	\$ 0	0%	-100%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	\$ 0	0%	\$ 3.095.603	20%	\$ 3.755.315	20%	\$ 3.710.163	20%	\$ 3.661,519	19.7%	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 0	0%	\$ 3.095.603	20%	\$ 3.755.315	20%	\$ 3.710.163	20%	\$ 3,661,519	19.7%	
<b>Total</b>	\$ 7.189.171		\$ 15.471.938		\$ 18.540.858		\$ 18,900,499		\$ 18,547,610		158%

Fuente: Anexo 5

El aporte de terceros proviene de los operadores de los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, que actúan en consorcio con entidades de educación superior, asociaciones empresariales y gobierno local. Pueden ser recursos pecuniarios y/o no pecuniarios, que son comprometidos en los contratos por los operadores que ganan los concursos de creación de estos centros, llamados por SERCOTEC, recursos que les sirven para cumplir sus objetivos. El Programa informa que no es posible separar los datos de aportes de terceros vía los CDN, entre aportes pecuniarios y no-pecuniarios, ya que el aporte se registra como un valor completo, no se hace la distinción ya que no ingresa a la contabilidad. El Panel estima que se debiera registrar esta información y la validez de los datos corresponderá a una auditoría que dé cuenta de ello.

Los recursos provenientes de terceros comienzan a generarse desde 2016, a través de los CDN del Programa y en 2018 alcanzan a M\$ 3.710.163 (pesos 2019) y tiene un valor promedio anual de M\$ 3.520.360, lo cual representa una fuente de financiamiento, promedio anual, del orden del 20% del total de los recursos disponibles anualmente (2016 a 2018) por el Programa.

SERCOTEC también realiza aportes al Programa (desde su presupuesto), punto 1.2 de Cuadro II.3.1 anterior. Los que están destinados a financiar los gastos de administración central del Programa. Proviene de los subtítulos 21 (personal), 22 (bienes y servicios de consumo) y 29 (inversión) de su Programa 1 y muestran una tendencia creciente entre 2015 y 2017 (de 1,252 millones de pesos en 2015 a 1.420 millones de pesos en 2017, cayendo a 1.070 millones de pesos (de 2019) en 2018).

En el total de fondos de financiamiento para 2019, el Programa presenta una leve reducción de -1.87%, lo que está asociado principalmente con la reducción estimada en los aportes de terceros que se recibirán ese año. El Programa presentó un detalle del dato por CDN, que se observa en el cuadro siguiente.

**Cuadro II.3.2: Aportes de terceros estimados para 2019. (\$ 2019)**

REGIÓN	CENTRO DE NEGOCIOS	Aporte de Terceros
Arica y Parinacota	Arica	127.180.000
Tarapacá	Iquique	35.557.000
Tarapacá	Pozo al Monte	81.700.000
Antofagasta	Antofagasta	101.683.674
Antofagasta	Calama	75.035.397
Atacama	Copiapo	83.599.050
Atacama	Vallenar	55.338.164
Coquimbo	La Serena	54.740.000
Coquimbo	Ovalle	41.150.000
Coquimbo	Illapel	58.130.800
Valparaíso	Aconcagua	67.919.708
Valparaíso	Quillota	41.293.912
Valparaíso	San antonio	76.220.204
Valparaíso	Valparaíso	84.210.346
Región Metropolitana	Colina	145.500.000
Región Metropolitana	independencia	61.431.741
Región Metropolitana	La Florida	48.918.797
Región Metropolitana	Las Condes	109.731.004
Región Metropolitana	Maipu	72.960.000
Región Metropolitana	Melipilla	68.860.800
Región Metropolitana	Pudahuel	95.351.770
Región Metropolitana	Puente Alto	79.564.068
Región Metropolitana	Quilicura	70.326.749
Región Metropolitana	San Bernardo	125.582.508
Región Metropolitana	Santiago	274.083.532
Región Metropolitana	Talagante	61.337.720
Región Metropolitana	Estación Central	78.375.764
Región Metropolitana	Nuñoa	149.872.220
O'Higgins	Rancagua	20.042.700
O'Higgins	San Fernando	100.529.693
O'Higgins	Santa Cruz	83.500.000
Maule	Curico	42.600.000
Maule	Talca	59.760.000
Maule	Linares	66.962.667
Bio Bío	Cañete	42.566.000
Bio Bío	Chillan	76.126.245
Bio Bío	Los Ángeles	96.372.054
Bio Bío	Concepción	100.164.046
Araucanía	Angol	32.048.000
Araucanía	Temuco	24.800.000
Araucanía	Villarrica	53.652.500
Los Ríos	La Unión	35.567.737
Los Ríos	Valdivia	62.550.000
Los Lagos	Chiloé	72.857.901
Los Lagos	Osorno	65.400.000
Los Lagos	Puerto Montt	35.375.825
Aysén	Aysén	14.600.000
Aysén	Coyhaique	19.292.829
Magallanes	Puerto Natales	35.134.587
Magallanes	Punta Arenas	95.960.889
<b>Total</b>		<b>3.661.518.601</b>

Fuente: Datos del Programa

El presupuesto asignado al Programa, es traspasado por SERCOTEC a los CDN para su funcionamiento, en esos montos están considerados los gastos de administración en que éstos incurren y los overhead que cobran. Esta información se incorpora en el análisis de los gastos de administración del Programa

El Panel estima que el Programa ha logrado un adecuado y estable financiamiento de sus operaciones por parte de Estado (presupuesto de la nación y aportes de terceros), del orden de los 18 mil millones de pesos (de 2019) en los dos últimos años evaluados (2017 y 2018).

En el período 2016 a 2018, los gastos totales se financian principalmente con aportes presupuestarios, directos y de SERCOTEC (78,91% promedio anual entre 2016 y 2018), mostrando una leve tendencia ascendente en el período, pasando de 78,6% en 2016 a 79,6% en 2018.

Este registro plantea un aspecto que se reitera en la evaluación del Panel: si el programa continúa dependiendo del financiamiento público para mantener la gratuidad, estará limitado por el presupuesto público. Si se avanza en la definición de un contrato distinto para los clientes que efectivamente se han desarrollado por el apoyo del Programa, es posible que pueda generarse recursos complementarios originados en clientes que financian parcial o totalmente los servicios recibidos.

Cabe notar que para el período 2016-2018, un promedio de 21% de los gastos totales de los centros (columna "Otros gastos" del cuadro siguiente) fueron con cargo a recursos aportados por terceros a los CDN del Programa. La importancia relativa de esta fuente, hace necesario establecer un procedimiento simple y objetivo, que permita dimensionar con razonable precisión los aportes de terceros pecuniarios y valorizados.

**Cuadro II.3.3: Gasto Total del programa 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado de la institución responsable del programa (*)</b>	<b>Otros Gastos (**)</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>% gasto devengado del gasto total del Programa</b>	<b>% otros gastos del gasto total del Programa</b>
<b>2015</b>	6.993.045	196.127	7.189.172	97%	3%
<b>2016</b>	12.167.100	3.304.838	15.471.938	79%	21%
<b>2017</b>	14.561.517	3.979.340	18.540.857	79%	21%
<b>2018</b>	14.438.403	3.710.163	18.148.566	80%	20%
<b>Variación 2016-2018</b>	<b>18,7%</b>	<b>12,3%</b>	<b>17,3%</b>		
<b>Promedio 2016-2018</b>				<b>79%</b>	<b>-21%</b>

**Fuente: Ficha Presupuestaria**

(\*) Los gastos devengados corresponden a la suma de los recursos asignados directamente por el presupuesto y los recursos asignados al Programa desde el presupuesto de SERCOTEC, correspondientes a los ítems 21, 22 y 29. Ello ocurre para los años 2015 al 2018, excepto para el 2018.



(\*\*) Los otros gastos corresponden a los recursos entregados por otra institución estatal (Gobierno Regional del Maule) durante 2015 a 2018 y los aportes de terceros de los operadores de los CDN del Programa y otras instituciones que actúan en consorcio con él, entre los años 2016 y 2018. Los montos se corresponden con el detalle de las fuentes de financiamiento del Programa especificada en cuadro II.3.1 anterior.

Según el desglose del gasto devengado del Programa, Cuadro II.3.3 siguiente, el 91% en promedio anual, entre 2016 y 2018, de los recursos totales del Programa, son transferencias a los Centros de Desarrollo de Negocios.

Por su parte, el gasto en personal, promedio anual del período 2016 a 2018, destinado a la administración del Programa representa el 6,5% del gasto devengado anual. Recordar que el año 2015 se operó solo en el segundo semestre. En este dato solo se consideran los recursos presupuestarios (directos y de Sercotec).

El gasto devengado anual destinado a inversión ocurre en los primeros tres años de instalación del programa. No existe asignación para este ítem en 2018 ni en el presupuesto inicial de 2019. Están instalados los 50 CDN programados inicialmente por el Programa, más uno cuya instalación se financió con recursos regionales.

**Cuadro II.3.4. Desglose del Gasto Devengado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Transferencias, Inversión y otros 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

	2015		2016		2017		2018		Variación 2015- 2018	Variación 2016- 2018	Particip prom 2016 a 2018
<b>1. Personal</b>	\$ 314.473	4,5%	\$ 786.437	6,5%	\$ 894.870	6,1%	\$ 974.318	6,7%	209,8%	23,9%	6,5%
<b>2. Bienes y Servicios de Consumo</b>	\$ 203.682	2,9%	\$ 141.287	1,2%	\$ 267.105	1,8%	\$ 96.002	0,7%	-52,9%	-32,1%	1,2%
<b>3. Transferencias</b>	\$ 5.740.107	82,1%	\$ 10.981.528	90,3%	\$ 13.140.578	90,2%	\$ 13.368.083	92,6%	132,9%	21,7%	91,0%
<b>4. Inversión</b>	\$ 734.783	10,5%	\$ 257.848	2,1%	\$ 258.965	1,8%	\$ 0	0,0%	-100,0%	-100,0%	1,3%
<b>5. Otros (identificar)</b>	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%			0,0%
<b>Total Gasto Devengado</b>	\$ 6.993.045	100,0%	\$ 12.167.100	100,0%	\$ 14.561.517	100,0%	\$ 14.438.403	100,0%	106,5%	18,7%	100,0%

Fuente: Anexo 5

### 3.2 Ejecución presupuestaria del programa

Para el período 2015 – 2018, el Programa tiene una ejecución presupuestaria prácticamente de 100% de su presupuesto inicial, entre 2016 y 2018 alcanza a 98,8% promedio anual. En los primeros tres años (2015 a 2017) tiene una ejecución de 100% y solo el 2018 presenta una ejecución de 96,5%, ver cuadro II.3.4. La explicación entregada por SERCOTEC para esta baja ejecución es que hubo un retraso en la firma de renovación de acuerdo de uno de los operadores de centro por lo cual no se logró realizar la ejecución de estos recursos, lo que oportunamente fue informado a DIPRES. Tanto los datos de presupuesto inicial como los del gasto devengado incluyen los aportes presupuestarios directos al Programa y los aportes de SERCOTEC al Programa, para gastos de administración y su utilización en el Programa.

Estos excelentes resultados en la ejecución presupuestaria se explican porque es un Programa en que la mayor parte de su presupuesto son transferencias (91% promedio, entre 2016 y 2018) a los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, los que realizan la operación de asistencia a emprendedores y las micro y pequeñas empresas, que son el

objetivo del Programa. También, se estima que sus positivos resultados en la ejecución presupuestaria se vinculan a una adecuada planificación de la asignación y entrega de recursos a los CDN, de acuerdo a los resultados que éstos presentan.

**Cuadro N° II.3.5. Presupuesto del programa y Gasto Devengado 2015-2018  
(Miles de \$ 2019)**

Año	Presupuesto Inicial del programa (a) (*)	Gasto Devengado (b) (**)	Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa (b/a)*100
2015	\$ 6.993.045	\$ 6.993.045	100,00%
2016	\$ 12.167.100	\$ 12.167.100	100,00%
2017	\$ 14.561.517	\$ 14.561.517	100,00%
2018	\$ 14.960.451	\$ 14.438.403	96,51%
Promedio anual 2015 / 2018	\$ 12.170.528	\$ 12.040.016	98,9%
Promedio anual 2016 / 2018	\$ 13.896.356	\$ 13.722.340	98,8%

Fuente: Anexo 5.

(\*) incluye aportes presupuestarios directos al Programa y aportes de SERCOTEC al Programa, para gastos de administración.

(\*\*) Incluye el gasto devengado de los aportes presupuestarios directos al Programa y de los aportes de SERCOTEC al Programa, para gastos de administración.

El alto nivel de ejecución presupuestaria del Programa se basa en la oportuna realización de las transferencias a los Centros de Desarrollo Territorial que operan estos recursos. Por ello es relevante que los CDN tengan también una adecuada y oportuna ejecución de los recursos traspasados. Según informa SERCOTEC, los Operadores de los CDN, rinden todos los recursos traspasados. Para los años 2016 y 2017 está rendido el 100% de los recursos entregados a estos Centros, para el año 2018 están en proceso de rendición, conforme a lo programado en los acuerdos anuales de desempeño alcanzando, al 28 de febrero de 2019, un porcentaje de rendición de 35,6%. A este respecto SERCOTEC indica que no existen objeciones a las rendiciones y que, en general, el cumplimiento de los Operadores de los CDN se comporta según lo acordado y planificado, no existe baja rendición ya que están dentro del promedio esperado y establecido para las rendiciones, que se realizan conforme las fechas de los contratos.

Sobre la búsqueda de alguna relación entre el estado de la rendición de cuenta de los CDN y los aumentos de ventas que logren sus beneficiarios, planteada por Dipres, el Programa señala que no es posible analizar dicha relación, debido a que el nivel de rendiciones de cuentas de los años 2016 y 2017 es 100%, no existiendo variabilidad. Además, los aumentos de ventas es información disponible en Neoserra y este sistema no registra datos sobre las rendiciones de los CDN.

El Panel no dispuso de las rendiciones de los CDN, pero estima que el Programa debería disponer, a nivel central, de toda la información de la operación de sus Centros y de los logros de éstos para realizar un adecuado análisis de los avances y hacer proyecciones de su accionar a futuro.

### 3.3 Aportes de Terceros

Los aportes de terceros en este Programa corresponden a recursos comprometidos por los operadores de los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, cuando postulan a los concursos que llama Sercotec para la creación de los CDN, lo que una vez ganado el

concurso queda estipulado en el contrato correspondiente. En términos globales, estos recursos alcanzan, en 2018, a M\$3.710.163 (pesos de 2019) lo que representa 19% del total de recursos disponibles por el Programa, ver cuadro II.3.1 anterior.

El Panel evalúa positivamente que el Programa incorpore en las bases de los concursos de creación de centros que, los postulantes a operadores de los CDN, deban comprometer como mínimo, aportes del 20% del costo total de ejecución de dichos centros. Además, incentiva teóricamente que éstos sean más altos, imputando mayor puntaje en la evaluación del concurso a aquellos postulantes que ofrezcan mayores aportes (si ofrecen 50% o 60% reciben el puntaje máximo en ese factor, según sea el concurso). La efectividad del incentivo requiere información sobre las ofertas y asignaciones, sobre lo cual SERCOTEC informa que dicho dato está en las actas de adjudicación y que se revisarán dichas actas para entregarlo, pero que finalmente no estuvo disponible. Los aportes pueden ser en recursos efectivos o valorados, desglose que no estuvo disponible.

El recurso que aportan los operadores de los CDN se puede considerar un aporte privado a la actividad de asesoría gratuitamente entregada a emprendedores, micro y pequeñas empresas y puede ser tomada como una forma de conseguir un financiamiento mixto (público-privado) para entregar un servicio de asesoría técnica gratuito a este sector productivo.

La participación de los recursos de terceros en los costos de ejecución de los CDN alcanza a 22% de éstos en 2016 y 2017 y a 21% en 2018, ver cuadro II.3.6 a continuación. El gasto total de los Centros se financia con las transferencias que hace Sercotec de la asignación presupuestaria específica al Programa. A la vez, los aportes presupuestarios de otras instituciones públicas también son transferidos a los CDN. Finalmente, los recursos de terceros comprometidos por los operadores de los centros se destinan en su totalidad a financiar los costos de ejecución de estos centros. El Panel considera que éste es un buen resultado del Programa, porque ello le permite hacer confluir recursos públicos y privados para financiar servicios de asistencia técnica a emprendedores, micro y pequeñas empresas.

El panel evalúa positivamente la exigencia de aportes de terceros. Sin embargo, como se señaló antes, es necesario contar con una metodología simple y confiable, que permita valorizar los aportes de terceros y así reconocer los cumplimientos de los compromisos.

**Cuadro Nº II.3.6. Financiamiento del gasto de ejecución de los Centros de Desarrollo de Negocios, 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

	2015		2016		2017		2018	
Asignación específica al Programa	\$ 5.740.107	97%	\$ 10.981.528	77%	\$ 13.140.578	77%	\$ 13.890.131	79%
Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 196.127	3%	\$ 209.235	1%	\$ 224.025	1%	\$ 0	0%
Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 0	0%	\$ 3.095.603	22%	\$ 3.755.315	22%	\$ 3.710.163	21%
Total financiamiento del gasto de los CDN	\$ 5.936.234	100%	\$ 14.286.366	100%	\$ 17.119.918	100%	\$ 17.600.294	100%

Fuente: Anexo 5.



### 3.4 Recuperación de Gastos

Los servicios de asesoría entregados por el Programa a emprendedores, micro y pequeñas empresas son gratuitos, respondiendo a una acción del Estado para resolver la ausencia de acceso de las micro y pequeñas empresas a la oferta de servicios empresariales. Luego, no corresponde esperar recuperación de los costos de estos servicios. Tampoco parece posible recuperar estos gastos, básicamente porque se trata de subsidios entregados a sectores que no disponen de recursos para contratar servicios de asistencia técnica<sup>34</sup>.

Cabe notar que el modelo SBDC utilizado como referente de este Programa, plantea que los servicios de asesoría técnica especializados entregados permiten mejorar los resultados de las empresas atendidas y, en específico, aumentar sus ventas. Este aumento de ventas implica a la vez un aumento en la recaudación de impuestos a la renta y al valor agregado. Por tanto, es posible que si este aumento de ventas no desplaza a otros empresarios, podría contribuir a la recaudación tributaria y, por tanto, generar recursos fiscales adicionales para financiar el Programa, en un círculo virtuoso.

---

<sup>34</sup> En las entrevistas sostenidas con clientes de los CDN manifiestan que si no fueran gratuitos no tendrían acceso a ellos.

## 4. EFICIENCIA

El análisis de costo eficiencia del Programa corresponde hacerlo sobre la base de los indicadores de eficiencia - resultado (finales e intermedios) definidos en la Matriz de Marco Lógico con que se evalúa.

### 4.1. A nivel de resultados intermedios y finales.

Como se ha indicado antes, desde la perspectiva del Programa y en términos específicos, los resultados de producción, a nivel de propósito, corresponden a los aumentos de ventas que consiguen las empresas atendidas por los centros de desarrollo de negocios del Programa, lo que es compartido por el Panel. Sin duda son varios los resultados que se pueden lograr de una mejor gestión empresarial, como aumento de las utilidades, aumento de la contratación de personal, aumento de la inversión, las exportaciones y otras variables, pero el modelo SBDC en implementación por el Programa de Desarrollo Empresarial en el Territorio considera que los aumentos en las ventas representan procesos de mejoras continuas, asociadas con capacidades de manejo de los negocios, tanto de corto como mediano plazo para las micro y/o pequeña empresas. El Panel evaluador considera que se debería complementar avanzando en la medición de otros resultados (tales como utilidades, empleo, inversión, exportaciones u otros de gestión empresarial).

El indicador de eficiencia del Programa, corresponde al cociente entre los aumentos de ventas que logran todos los clientes asesorados y los gastos de los CDN en asesorías técnicas y especializadas entregada a todas las empresas beneficiarias. El valor indica cuanto aumentan las ventas de todos los clientes de los CDN, por cada peso gastado en la asistencia técnica del Programa a sus beneficiarios. Los resultados desde el 2016 indican que existe una tendencia creciente del aumento de las ventas en las empresas atendidas, por cada peso gastado en asesorarlas. En 2017 se mide un aumento de ventas de \$2,15 por cada peso gastado en asistencia técnica, mientras que, en 2018, este indicador sube a \$3,04 (ver cuadro II.4.1).

Las ventas anuales de las empresas beneficiarias del Programa se expanden entre 2016 y 2018, como muestra el cuadro II.4.1 (primera línea). Estas tasas de aumento de las ventas del total de empresas atendidas por el Programa (ver cuadro II.4.1), se acercan a los resultados de mediano plazo en los programas de subsidio para asistencia técnica del gobierno que atienden con asistencia técnica a micro y pequeñas empresas

Tal es el caso del Capital Semilla, que ha pasado de ser un programa de apoyo principalmente financiero a incorporar en sus bases otros elementos que permitirían a los negocios aumentar su base productiva como por ejemplo la inclusión de asesorías o *mentoring* y también la focalización en innovación de sus procesos, servicios y productos. La evaluación de impacto de este Programa <sup>35</sup> mostró que las empresas beneficiarias,

---

<sup>35</sup> Informe final de consultoría evaluación de resultados y diseño de una evaluación de impacto del instrumento "capital semilla". Marzo 2018. Elaborado por: Clodinámica asesorías, Consultoría e ingeniería limitada para la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

cuando se les agrega “mentoría” (recursos para contratar asistencia técnica) aumentan sus ventas en 70%. Montos muy superiores a los que Hidalgo (2004)<sup>36</sup>, reseñado en dicho Informe de Impacto, estima para América Latina (35%) para este tipo de programas.

**Cuadro II.4.1: Aumento de Ventas de emprendedores, micro y pequeñas empresas atendidas por los CDN del Programa, por cada peso gastado en asistencia técnica especializada. 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

Variables	2015	2016	2017	2018
(Aumento de ventas (en M\$ 2019) atribuido al Programa por los clientes asesorados, año t) (*)	\$ 1.120,93	\$ 9.424.462,24	\$ 29.473.221,89	\$ 40.078.853,82
(Gasto incurrido en la asistencia técnica y especializada entregada por los CDN a todos los clientes asesorados (en M\$ 2019), año t) (**)	\$ 5.013.065,61	\$ 11.873.913,55	\$ 13.739.723,72	\$ 13.194.295,20
<b>Aumento de ventas (atribuido) por todos los clientes asesorados del Programa, por cada peso gastado en asesorías técnicas y especializadas a todos los clientes asesorados.</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,79</b>	<b>\$ 2,15</b>	<b>\$ 3,04</b>

Fuente: Estimaciones del Programa

(\*) Corresponde al monto total acumulado de los aumentos registrados en Neoserra, según fecha de notificación del resultado informado por el cliente

(\*\*) El Gasto de la asistencia técnica y especializada corresponde al Gasto Ejecutado del Componente 2, el que solo considera el costo de producción (operativo), informado en Anexo 5.

**4.2. A nivel de actividades y/o componentes. Relación de gastos con productos**

El indicador más global de eficiencia del Programa es el gasto por beneficiario, definido éste como emprendedores, micro y pequeñas empresas atendidos en los centros de desarrollo de negocios del Programa.

Cabe notar que el Programa tiene dos tipos de beneficiarios, que van conformando una base de datos en el tiempo. Por un lado, los beneficiarios que accedieron al Componente 1 se denominan “contactos”; la base de datos acumula 136.526 contactos en el periodo 2015-2018. Por su parte, el Componente 2, que incluye a emprendedores, micro y pequeños empresarios que han recibido servicios de asesoría y capacitación entregada por los CDN, han generado una base de datos de 33.789 registros.

El propósito del Programa es crear capacidades empresariales, a lo cual está dedicado el Componente 2. Por tanto, los beneficiarios del Programa son, a diciembre de 2018, 33.789 emprendedores, micro y pequeñas empresas, que han formulado un requerimiento a un CDN y que pueden volver a solicitar servicios cuando les sea necesario. Este vínculo se expresa en el concepto de “clientes asesorados”, que define a los integrantes de esta base de datos. Los beneficiarios del programa son, en definitiva, los clientes asesorados.

---

<sup>36</sup> Hidalgo, G., Kamiya, M. y Reyes, M. (2014) Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°16

El siguiente cuadro refleja cómo evoluciona el gasto en producción y administración, al considerar como base de cálculo a los clientes asesorados. Usando como base el año 2016, el gasto promedio total ha disminuido en un 63%, alcanzando en 2018 M\$537. Este gasto se descompone en M\$449 como gasto promedio de producción y M\$88 como gasto promedio en administración. En este periodo, el promedio de gasto en producción se reduce en un 65%, mientras que en administración se reduce en un 48%.



**Cuadro II.4.2. Gasto Promedio por Cliente Asesorado 2015-2018  
(Miles de \$ 2019)**

<b>Año</b>	<b>Gasto producción por beneficiario</b>	<b>Gasto administración por beneficiario</b>	<b>Gasto total por beneficiario</b>
<b>2015</b>	11.547	2.860	14.407
<b>2016</b>	1.265	169	1.435
<b>2017</b>	684	119	803
<b>2018</b>	449	88	537
<b>Variación 2016-2018</b>	<b>-65%</b>	<b>-48%</b>	<b>-63%</b>

Fuente: Anexo 5.

Dado que existen dos componentes, con distintos servicios y clientes distintos, es necesario analizar el gasto de producción haciendo la distinción pertinente. El siguiente cuadro muestra el nivel y la variación del gasto en producción de servicios en los dos componentes, considerando que los clientes son el total de contactos y clientes asesorados en los componentes 1 y 2, respectivamente<sup>37</sup>.

**Cuadro II.4.3. Gasto Promedio de Producción, por Contacto y por Cliente Asesorado 2015-2018  
(Miles de \$ 2019)**

<b>Año</b>	<b>Componente1</b>	<b>Componente2</b>
<b>2015</b>	578	10.046
<b>2016</b>	45	1.101
<b>2017</b>	24	595
<b>2018</b>	14	390
<b>Variación 2016-2018</b>	<b>-68%</b>	<b>-65%</b>

Se confirma la tendencia a reducir el gasto promedio en producción, esta vez en ambos componentes. El componente 1 muestra una reducción de 68% en el periodo, alcanzando a M\$14/contacto en 2018. El componente 2 muestra una reducción similar, disminuyendo desde M\$1.101/cliente en 2016, hasta M\$390/cliente en 2018<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Esto significa considerar que los contactos y los clientes asesorados, están habilitados para solicitar servicios al CDN, cada vez que lo requieran, como efectivamente ocurre.

<sup>38</sup> En 2018, el 89% de los gastos que el Programa realiza se destina a la generación de este servicio (Componente 2).

También puede examinarse el gasto promedio de producción considerando como base sólo a los “clientes atendidos”, esto es, que recibieron servicios en el último año. Esta definición se aproxima al costo marginal de la atención a beneficiarios. El siguiente cuadro muestra el gasto promedio por cliente atendido en cada año, que no necesariamente son clientes nuevos. De hecho, hay un porcentaje significativo de beneficiarios que solicitan servicios en dos o tres años distintos.<sup>39</sup>

**Cuadro II.4.4. Gasto Promedio de Producción por Cliente Atendido en el año 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

<b>Año</b>	<b>Componente 2</b>
<b>2015</b>	10.735
<b>2016</b>	1.140
<b>2017</b>	769
<b>2018</b>	635
<b>Variación 2016-2018</b>	<b>-44%</b>

Desde luego, el número de “clientes atendidos en el año” es menor que el número de “clientes asesorados”. Por esto, al calcular el gasto de producción promedio con una base menor, el resultado es mayor que el anteriormente calculado. Si bien no refleja con fidelidad el gasto promedio en producción, este indicador puede ser más adecuado para hacer comparaciones con otros programas que tengan un propósito similar.

### **4.3. Gastos de Administración**

El gasto de administración del Programa considera los gastos en el personal del nivel central, que financia SERCOTEC y los gastos de administración de los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, que operan en los territorios, entregando los servicios de asistencia técnica a los beneficiarios del Programa (emprendedores, micro y pequeños empresarios). Según los datos entregados por SERCOTEC, el total del gasto de administración del Programa alcanza en el período 2016-2018, valores que fluctúan entre 11,79% en 2016 y 16,25% en 2018, con una tendencia creciente, asociada a la mayor complejidad de la gestión del Programa, en su cuarto año de operación.

Entre 2016 y 2018 el Programa tiene un gasto de administración promedio anual de 14,3% de su gasto total, proporción final alta en comparación a la administración de fondos de otros programas de CORFO y SERCOTEC, para los cuales se espera que no superen el 10% en gastos administrativos respecto de su Gasto Total.

**Cuadro II.4.5. Gastos de Administración del programa 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

<b>Año</b>	<b>Gastos de</b>	<b>Gastos de producción</b>	<b>Total Gasto del</b>	<b>%</b>
------------	------------------	-----------------------------	------------------------	----------

<sup>39</sup> Ver Cuadro II.2.10

	Administración (*)	de los Componentes	programa	(Gastos Adm / Gasto Total del programa) *100
2015	\$ 1.427.027	\$ 5.762.145	\$ 7.189.172	19,85%
2016	\$ 1.823.761	\$ 13.648.177	\$ 15.471.938	11,79%
2017	\$ 2.748.072	\$ 15.792.786	\$ 18.540.858	14,82%
2018	\$ 2.985.800	\$ 15.392.652	\$ 18.378.452	16,25%

**Fuente: Anexo 5 y metodología. Incluye los gastos de administración de los CDN.**

El Panel considera que éste es un alto gasto de administración, que está asociado con la operación de los Centros de Desarrollo de Negocios del Programa. En el cuadro siguiente, se desagregan los gastos administrativos, lo que permite establecer que las transferencias corrientes para pagar overhead y garantías a los Operadores de los CDN, dan cuenta significativa de los gastos de administración del Programa, alcanzando en 2018 a 8,4% del gasto total del Programa, mientras que el gasto en administración (incluido overhead y garantías) alcanzó a 16,25% del gasto total de ese año.

En específico, los pagos de overhead y seguro de garantías a los Operadores de los CDN muestran una tendencia creciente: aumentan desde un 2,4% del gasto total a un 8,4 % en 2018.

Cabe notar que el Programa establece un porcentaje (10%) de Overhead para los operadores que ganan el concurso para instalar un CDN. Simultáneamente, en el concurso se establece como condición que el CDN obtenga aportes de terceros por no menos de un 20% de los recursos adjudicados. Esto sugiere que la revisión de los gastos financiados con aportes de terceros debe ser exhaustiva y con criterios objetivos.

#### **Cuadro II.4.6. Composición de los Gastos de Administración del Programa 2015-2018 (Miles de \$ 2019)**

**Fuente: Anexo 5 y datos específicos del Programa.**

	2015		2016		2017		2018	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Subtítulo 21: gastos en personal	314.473	4,4%	312.765	2,0%	320.865	1,7%	325.955	1,8%
Remuneraciones Regiones	-	0,0%	473.672	3,1%	574.005	3,1%	648.363	3,5%
Subtítulo 22: bienes y servicios de consumo	203.682	2,8%	141.287	0,9%	267.105	1,4%	96.002	0,5%
Subtítulo 29: adquisición de activos no financieros	734.783	10,2%	257.848	1,7%	258.965	1,4%	-	0,0%
Subtítulo 24: transfer.ctes.: Over Head	127.808	1,8%	551.023	3,6%	903.881	4,9%	1.435.247	7,8%
Subtítulo 24: transfer. Ctes. Garantías	46.281	0,6%	87.165	0,6%	178.960	1,0%	115.944	0,6%
Subtítulo 24: transf. Ctes. Glosa 4-Bs	-	0,0%	-	0,0%	244.291	1,3%	364.288	2,0%
<b>Gasto Administración Programa</b>	<b>1.427.027</b>	<b>19,8%</b>	<b>1.823.761</b>	<b>11,8%</b>	<b>2.748.072</b>	<b>14,8%</b>	<b>2.985.800</b>	<b>16,2%</b>
<b>Gasto Producción Programa</b>	<b>5.762.145</b>	<b>80,2%</b>	<b>13.648.177</b>	<b>88,2%</b>	<b>15.792.786</b>	<b>85,2%</b>	<b>15.392.652</b>	<b>83,8%</b>
<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>7.189.172</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.471.938</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.540.858</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.378.452</b>	<b>100,0%</b>
<b>Over head + garantías</b>		<b>2,4%</b>		<b>4,1%</b>		<b>5,8%</b>		<b>8,4%</b>

## 5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

### Diseño y estrategia implementada

El programa establece una estrategia de intervención adecuada, basada en la creación y financiamiento de Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, entendidos como una plataforma de servicios especializados dirigidos al segmento de micro y pequeñas empresas, distribuidas en las regiones de Chile, que en general presentan dificultades para acceder a este tipo de servicios<sup>40</sup>.

El análisis de la documentación en relación al diseño e implementación del programa (detallada en el anexo 3), arroja que durante el periodo de evaluación 2015-2018, el programa se orientó al diseño conceptual y del instrumental operativo necesario para la implementación de la estrategia y la gestión de los concursos para adjudicar los centros<sup>41</sup>. Este proceso se evalúa positivamente dado que se han implementado la mayoría de los centros y se cuenta con un instrumental operativo, no obstante, existen áreas de mejora que se desarrollan a continuación.

En relación a la dotación de personal de los centros, el diseño consignado en la documentación inicial<sup>42</sup>, considera para cada centro estructura mínima conformada por un director, asistente y asesores mentores senior y junior, que es la que efectivamente han implementado los centros adjudicados, de acuerdo a su tamaño (cuadro A3.5; anexo 3). Esta estructura mínima limita las capacidades de atención de cada centro, considerando la población potencial que se espera atender (micro y pequeñas empresas formalizadas y emprendimientos sin formalizar), lo que explica en parte la baja cobertura del programa informada en la presente evaluación. Ahora bien, al revisar el reglamento elaborado a finales del año 2018 (cuya vigencia obviamente es actual y no se considera para el periodo de evaluación), se observa una estructura mayor formada por un director, coordinador, asistente administrativo, asistente ejecutivo y asesores mentores senior y

---

<sup>40</sup> Esta estrategia se basa en una desarrollada en Estados Unidos hace más de 20 años, que ha tenido una evaluación positiva en términos de resultados económicos, medidos tanto en incremento de ventas como en recaudación tributaria (James Crithman, 2016).

<sup>41</sup> Esto implicó la creación de manuales, reglamentos operativos y la administración de cinco llamados de concurso público para seleccionar operadores de CDN, que corresponden a personas jurídicas de derecho público o privado que se encuentren habilitadas para suscribir convenios de asignación de fondos de presupuesto Sercotec, convenios de agenciamiento de Centros y acuerdos de desempeño anual, para la operación de cada uno de los Centros adjudicados. Para esta adjudicación el programa hizo 5 llamados de concurso público durante el periodo de evaluación (ver anexo 3). En la documentación revisada se especifica el tipo de Centro que se implementará (pequeño, mediano, grande); los objetivos que persigue, el tipo de cliente (nivel 1, Emprendimientos; Nivel 2, Empresas Establecidas; Nivel 3 Empresas Gacelas); los servicios de asesoría a implementar; la estructura organizacional del centro y el personal que debe ser contratado, las necesidades de articulación público-privada a nivel territorial especialmente gobiernos locales e instituciones de educación superior, entre otros aspectos.

<sup>42</sup> Reglamento de Operadores de Centro Res. N° 9117 de noviembre de 2014.

junior (cuadro A3.6; anexo 3). Este último diseño, aún no implementado de acuerdo a lo que informa el programa, implica una mayor capacidad de atención de los centros, considerando la población potencial y, por tanto, se considera más adecuado en relación al propósito del programa.

Otro aspecto relevante es la participación regional en las definiciones del programa, considerando que la estrategia tiene un carácter territorial, ya que busca atender a empresas localizadas en diferentes comunas, de acuerdo a la focalización de cada uno de los centros (cuadro A3.1; anexo 3). Al analizar las actas de selección de Centros de los 5 llamados, se observa que la comisión técnica ha sido conformada por profesionales de SERCOTEC a nivel central<sup>43</sup>. No queda clara la participación de profesionales de nivel regional, si bien en el reglamento de 2014 se señala que se incorporarían a la comisión técnica. Por otro lado, en las bases de llamado a concurso de 2014 se establece que la contraparte técnica de los Centros será “una/o ejecutiva/o de cada Dirección Regional de Sercotec, a quien le corresponderá gestionar el Convenio, la coordinación, supervisión y control de los Centros”<sup>44</sup>. Considerando que gran parte de la información de la actividad de los centros se maneja a nivel regional (suscripción de acuerdos, informes y rendiciones), y que los usuarios del programa poseen características particulares que están mediadas por las dinámicas territoriales (tipo de servicios y/o productos, relaciones comerciales, niveles de integración, la implementación de centros orientados a población indígena, etc.), es fundamental explicitar la participación de los niveles regionales en las definiciones centrales del programa, así como en la coordinación inter-institucional pertinente, la evaluación y la generación de aprendizajes en relación a los tipos de usuarios y sus necesidades, orientados a procesos de mejora continua<sup>45</sup>.

Al revisar el convenio de agenciamiento<sup>46</sup>, se observa que se trata de un instrumento estándar que tiene como finalidad la formalización de la calidad de operador de centro del agente seleccionado en el concurso respectivo, por un periodo de 5 años. Este contrato además establece las normativas a las cuales se somete el operador (reglamentos y manuales creados por el programa), y establece que las actividades que realizará en operador estarán establecidas en acuerdos de desempeño anuales, de cuyo cumplimiento dependerá la continuidad del servicio. El convenio establece los criterios de incumplimiento (es importante señalar que no se establecen las metas específicas de

---

<sup>43</sup> En total 9 profesionales del nivel central, de los cuales 4 participaron en los 5 llamados.

<sup>44</sup> A partir del segundo llamado y hasta el quinto se cambia la contraparte técnica a “un profesional designado por la Gerenta de Centros de Sercotec, a quien le corresponderá gestionar el Convenio, la coordinación, supervisión y control de los Centros”. Esto no es coherente con la información provista por el programa, relativa a una nómina de ejecutivos/as regionales que sostienen la coordinación con los centros de la región, y quienes se encargan de recibir las rendiciones e informes contenidos en el Convenio de Agenciamiento que suscribe cada operador, que tiene una duración de 5 años, lo que implica un cambio en la implementación del programa.

<sup>45</sup> Es importante señalar que en el último manual revisado (diciembre 2018), se establece que la dirección regional a través de sus ejecutivos de fomento son responsable del monitoreo y seguimiento de los Centros de negocios Sercotec, entre otras funciones. (p.13).

<sup>46</sup> Rescatados de internet: [www.transparenciaactiva.cl](http://www.transparenciaactiva.cl), convenio de agenciamiento Valdivia 2015, convenio de agenciamiento San Bernardo 2015.

atención, dado que se trata de un instrumento estándar orientado a garantizar probidad y una adecuada gestión de acuerdo los reglamentos y manuales), y las medidas sancionatorias (que de acuerdo a la sanción, van de la exclusión de la calidad de operador en la región y el término anticipado del contrato en el caso de las más graves, hasta la suspensión por seis meses y multas en dinero en caso de las menos graves). También establece el procedimiento de rendición, que debe incluir la rendición del aporte de Sercotec, el aporte propio y la implementación del centro., además de otros aspectos legales asociados a la naturaleza del servicio. El acuerdo de desempeño anual, también es un instrumento estándar, que se diferencia porque incluye el presupuesto asignado al operador desglosado en gastos de honorarios y de operación (consignando el aporte de Sercotec y propio del operador) y gastos de administración (financiado por Sercotec); además de contener un anexo donde se establece el presupuesto detallado que gestionará en Centro y las actividades que realizará. De la información entregada por el programa, no es posible inferir si existen incentivos que estén fuera de las líneas del programa, ni las metas que se establecen para el cumplimiento del acuerdo / convenio.

Otro aspecto relevante en términos de diseño y e implementación de la estrategia del programa dice relación con el proceso de registro de actividades de asesoría, principal servicio de los CDN, como mecanismo de monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados. A nivel de diseño se han creado una serie de formularios y documentos de registro (ver anexo 3) que no necesariamente son usados por todos los asesores (Universidad de Chile, 2017), dado que implica uso de tiempo disponible para la asesoría, considerando además que deben ingresar muchos de estos datos al sistema informático de monitoreo y seguimiento, Neoserra, por tanto, implicaría una duplicidad de la acción: por un lado se registra en papel, y por otro, en el sistema informático, ocupando además el tiempo disponible del asesor/a. Es por esta razón, que se sugiere revisar la coherencia entre estos instrumentos y si efectivamente son necesarios para garantizar un buen servicio.

En términos de diseño y estrategia implementada y enfoque de género, de acuerdo al Anexo 4 de la presente evaluación, considerando que las mujeres son mayoritariamente clientas de Sercotec (cuenta pública 2016) y que en términos de perfil de contacto de los CDN, en el nivel de cliente N1 el 55,4% son mujeres, en N2 el 52,4% (en N3 cambia la relación dramáticamente, con solo un 40,5 % de mujeres; Reporte primer semestre 2018, elaborado por la Gerencia de Desarrollo, área de Estudios y Evaluación, de Sercotec); es importante señalar que el programa no incorporó durante el periodo de evaluación un enfoque de género explícito, no obstante, a partir del manual de operadores elaborado en 2016, establece un procedimiento especial para atender a mujeres, incorporando la aplicación de un diagnóstico inicial que identificara si existen situaciones que obstaculicen su participación en el programa, a saber: conciliación o no con el rol reproductivo, jefatura de hogar y emprendimiento (nivel de cliente 1); vinculación entre la unidad doméstica y la unidad de negocios (nivel de cliente 2); acceso a fuentes de financiamiento y competencias formales para el desarrollo de negocios (nivel de cliente 3). A partir de este diagnóstico, el manual de operación de centros citado sugiere una serie de actividades basado en coaching y talleres para superar las brechas identificadas. Aún así, el programa no explicita indicadores de género en términos de evaluación de resultados, que permitan establecer que efectivamente la participación de mujeres en el programa es igualitaria, a pesar de las situaciones obstaculizadoras que pudieran haberse identificado, o si tales situaciones han sido superadas. Estos datos sugieren la necesidad de incorporar el enfoque de género que provea el marco estratégico operativo a las acciones específicas que ha diseñado el programa para diagnosticar los problemas que presentan

las EMT lideradas por mujeres, de modo de asociar a tales acciones indicadores específicos para la medición de sus resultados.

De acuerdo al análisis expuesto, se puede señalar que existe en términos generales coherencia entre el diseño y su implementación durante el periodo de evaluación, considerando sobre todo que se trata de un tiempo destinado justamente al diseño de instrumentos que permitieran la implementación del programa de acuerdo al diseño de la estrategia propuesta. Sin embargo, es importante señalar que existen áreas de mejora, algunas consignadas en el manual publicado en diciembre del 2018, que han sido desarrolladas más arriba en términos de dotación de personal de los centros y participación regional en las decisiones y evaluación relativas a su gestión. Además, no queda claro los mecanismos que aseguren el monitoreo y seguimiento de la red de centros, en términos tanto de la aplicación del diseño del programa, como de la vinculación entre los profesionales de Sercotec encargados de ello a nivel regional y nacional que se configuran como las contrapartes técnicas de cada CDN; si bien el programa Neoserra registra acciones y resultados de los centros, existe información física, asociada a informes, formularios, rendiciones periódicas que los centros hacen a la contraparte técnica regional, negociaciones de gastos (y por tanto de actividades) que se realizan localmente y que no son monitoreadas a nivel central.

#### Cobertura y focalización de la población objetivo

La cobertura se entiende como el porcentaje de beneficiarios respecto de la población objetivo. Como se ha señalado anteriormente el programa no ha definido la población objetivo, y solo cuenta con una definición de la población potencial que, como ya se ha señalado al inicio del informe, estaría conformada por tres tipos de cliente o beneficiario: micro y pequeñas empresas formalizadas, empresas formalizadas llamadas gacela (con potencial de crecimiento rápido), y emprendimientos no formalizados. A juicio del panel, es necesario que se defina la población objetivo, de modo que puedan orientarse los esfuerzos a atender a los beneficiarios apropiados considerando el propósito del programa. Al momento, el único criterio de priorización, de acuerdo a personal del programa, se basaría en la determinación de que no más de 20% de los clientes pueden ser emprendimientos no formalizados, no obstante, esta priorización debe justificarse técnicamente, así como la estimación de población a atender para los otros dos niveles.

Ahora bien, existe la dificultad de cuantificar los emprendimientos no formalizados (dado que no están en los registros del SII, como es el caso de los otros dos niveles), no obstante, a juicio del panel es necesario incorporar este segmento tanto en la población potencial como en la población objetivo, ya que justamente es el que presenta mayores problemas para acceder a los servicios, especialmente al servicio de formalización que ofrece el programa, y que, en consecuencia, es de los emprendimientos que surgen nuevas empresas.

Cuantificar este segmento dentro de la población objetivo, implica establecer justamente los criterios que determinan el potencial de formalización y crecimiento de tales

emprendimientos, que en la experiencia del programa se estarían cumpliendo en la atención de beneficiarios no formalizados. Es decir, es posible establecer qué tipo de los emprendimientos no formalizados del total proyectado desde las encuestas nacionales de caracterización socioeconómica y/o en estudios realizados en Chile sobre el sector informal<sup>47</sup>, tienen potencial formalización y crecimiento, de modo de priorizarlo en la definición de la población objetivo.

Por tanto, es posible y necesario estimar la población objetivo, considerando la experiencia que ya lleva el programa, y establecer claramente los criterios de focalización y priorización de beneficiarios. A esto, se debe sumar la necesidad de incorporar las especificidades que se dan a nivel regional en términos de población objetivo, lo que puede claramente ser obtenido a partir de la experiencia ya generada en la implementación del programa a nivel regional.

Con respecto a la cobertura regional y comunal, se puede señalar cada centro tiene asignado un radio de acción. Para el caso de lugares aislados, el modelo ha incorporado la dotación de centros satélites, es decir, asesores que establecen un horario específico para atender la demanda en zonas aisladas, lo que es evaluado positivamente.

### Sistema de seguimiento y evaluación

De acuerdo al personal del programa, se establece una línea base por empresa atendida a través del registro inicial del cliente y el diagnóstico inicial, no obstante, este procedimiento no constituye una línea base del programa, que permita determinar las brechas que a nivel agregado se esperan superar con el programa. En rigor, una línea base debiera elaborarse teniendo en consideración un universo constituido por la población potencial del programa, por tanto, no es posible sostener que el programa cuenta con línea base. Particularmente, en coherencia con lo establecido en la sección de justificación del programa, una línea base debiera evaluar el estado actual de las ETM, en cuanto a sus capacidades de gestión empresarial, su desempeño administrativo, económico y comercial, y los elementos del entorno directo que influyen en su desarrollo.

El sistema de seguimiento y evaluación se realiza por empresa atendida a través del sistema Neoserra, que registra los cambios en los indicadores iniciales de ventas (principal indicador del programa para la evaluación del propósito), empleos y otras variables económicas<sup>48</sup> de las empresas que han pasado por el ciclo de intervención basado en servicios de asesorías especializadas. Este proceso es denominado en este sistema informático como evaluación de impacto, y es el procedimiento fundamental a través del cual se evalúa la gestión de los CDN. Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado por la Universidad de Chile (2017), existen una serie de acciones de asesoría

---

<sup>47</sup> De acuerdo Arriagada (2007), los emprendimientos no formalizados para el año 2015 que alcanzarían casi los 750.000.

<sup>48</sup> Como acceso a financiamiento, tipos de empresas (manufactureras, exportadoras), negocios o contratos realizados.



que desarrollan los asesores, orientadas a la mejora de las empresas (dado que presentan problemas de diversa índole) y que no necesariamente se reflejan en aumento de ventas (lo que podría explicar el porcentaje inferior de empresas que declaran mejoras en estos aspectos, en relación al total de empresas atendidas). Un ejemplo al respecto que llama la atención del panel, es que el programa consignó que un 26% de las ETM asesoradas registraron aumento de ventas atribuidas al programa, no obstante, no constató la existencia de algún proceso de análisis acerca de por qué no hubo resultado positivo para el 74% restante de beneficiarios. Tampoco hay procesos orientados a examinar la relación entre los servicios entregados, el resultado obtenido y el costo de la intervención. De allí entonces la relevancia de explicitar otros indicadores, además de las ventas, para la evaluación del propósito.

Una vez finalizado el proceso de asesoría (finalización del plan de trabajo), se aplica una ficha de satisfacción de usuario, basada en respuestas categóricas (escala de cinco puntos), en torno a preguntas sobre calidad del servicio, entrega oportuna de información, valoración de los servicios, impacto generado, experiencia y relación del trabajo del asesor, más tres preguntas abiertas sobre lo más valorado, recomendaciones y sugerencias. El sistema Neoserra solo consigna el valor de satisfacción del cliente, medido a través de una escala lickert de 4 a 5 puntos (formulario T2). La confiabilidad de esta encuesta es relativa, toda vez que se aplica mientras aún existe vinculación entre el cliente y el centro. En este sentido, podría complementarse con una segunda evaluación de satisfacción luego de unos meses de finalizado el proceso de asesoría.

En síntesis, el sistema informático Neoserra, en cuanto a la solicitud periódica de información, la confiabilidad y oportunidad de la información entregada, es evaluado positivamente, dado que permite conocer el trabajo en detalle realizado por los centros, en términos de horas de asesoría, contactos con los clientes, y evaluación de los indicadores de impacto. Sin embargo, se produciría duplicidad entre el ingreso de datos y la elaboración de formularios en forma física, que ocuparían tiempo disponible para las horas de asesoría, principal servicio de los CDN. En este sentido, el sistema provee de mucha información que si es sistematizada adecuadamente podría mejorar estos aspectos, y visibilizar aquellas asesorías que logran otros resultados (más allá de las ventas y el empleo) en el desarrollo de las EMT atendidas. Finalmente, es importante señalar que no se observa una relación directa de la gestión del sistema informático con la modalidad de pago y/o transferencia de recursos, dado que este proceso se realiza en forma física a nivel regional, por lo que no se consignan los gastos y costos asociados de la operación de los centros en el sistema.

A nivel agregado, es relevante señalar que el programa se justifica en tanto se producirían resultados en variables económicas como formación de nuevas empresas, puestos de trabajo, formalización y participación tributaria, crecimiento de las economías locales y regionales, etc. Estos resultados no cuentan con indicadores explícitos del programa, dado que a nivel de propósito solo se consignan aquellos resultados que dan cuenta del desempeño individual de las ETM (principalmente aumento de ventas). A juicio del panel, es relevante evaluar estos indicadores a través de estudios específicos que se orienten a la sostenibilidad del programa.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

##### 1.1. Sobre el Desempeño Global

La red de Centros de Desarrollo de Negocios -CDN- implementada a partir de octubre de 2015, ha cumplido su meta de instalar 51 centros distribuidos en todas las regiones del país. De esta forma, se ha instalado en los mercados locales una oferta de servicios para el mejoramiento de las capacidades de gestión de emprendedores, microempresas y pequeñas empresas.

El hecho de haber concluido la instalación y cumplir la meta planteada en la definición del Programa es un logro. En tres años desde su implementación, esta red ha adquirido un perfil definido en el ámbito de emprendedores y de las micro y pequeñas empresas en todo el país. A diciembre de 2018, se registraron 33.789 clientes asesorados, de los cuales 20.766 recibieron gratuitamente servicios de asesoría, capacitación y otros apoyos durante el año<sup>49</sup>.

El diseño del programa, incentivó que los CDN se integraran con socios estratégicos que ampliaran las capacidades disponibles para la atención de los beneficiarios. Actualmente, 580 socios estratégicos en los territorios mantienen alianzas con los 51 Centros de Desarrollo de Negocios y ha logrado convocar a los diversos actores institucionales que participan en los esfuerzos por mejorar la competitividad de las empresas de menor tamaño en Chile en los territorios. Cabe notar que 345 son entidades privadas, incluyendo 19 universidades, asociaciones gremiales, cámaras, corporaciones y fundaciones principalmente ligadas a los rubros del turismo, el comercio y los servicios. Otras 235 son entidades públicas, incluidos los servicios públicos con presencia territorial, así como gobernaciones y municipalidades, muchas de las cuales contribuyen prestando sus dependencias para el funcionamiento de los centros satélite.

Esta sólida implementación del programa, postergó una definición más precisa de su población potencial y objetivo. En particular, la definición de microempresas con ventas superiores a 600 UF y pequeñas empresas con ventas entre 2.400 UF y 25.000UF, no es suficiente. En efecto, el programa define como parte de la población favorecida por el Programa a emprendedores con interés y capacidades de gestionar un negocio. Al no existir un diagnóstico claro de este estrato, es difícil conocer cuál es la situación base al ingreso de las empresas y si la intervención del programa es significativa o no para modificar las capacidades y la conducta de los empresarios intervenidos.

Por otra parte, el Programa requiere mejorar la definición de indicadores de resultado que le permitan identificar y dimensionar los diversos tipos de resultado que los beneficiarios han logrado a partir de la intervención de los CDN. En su diseño inicial, el programa se

---

<sup>49</sup> A inicios de 2019, los clientes asesorados por la Red alcanzan 35.000

propuso, como principal resultado, aumentar las ventas de las empresas intervenidas con asesorías, capacitaciones y apoyo en la gestión empresarial.

La evaluación indica que los resultados obtenidos se relacionan no sólo con las ventas, sino también con las utilidades, la estabilidad y sustentabilidad, la formalidad de la gestión con terceros, la ampliación de mercados o el mejoramiento de productos. Este tipo de resultados no son considerados en la matriz de seguimiento del Programa. De hecho, la discusión en torno a la MML evidenció la conveniencia de modificar sus definiciones, ordenando las actividades en dos componentes y especificando los servicios que en cada uno prestan los CDN.

Se hace necesario ampliar los ámbitos considerados para la medición de resultados que sin duda contribuyen al propósito de este programa y su relación con los recursos involucrados para prestar asesorías a las EMT. Por una parte, incluir además de las ventas incrementales, las mayores utilidades, el empleo generado, los nuevos mercados accedidos o el desarrollo de nuevos productos, todos los cuales son medidos actualmente por Neoserra. También aparecen otros resultados intermedios visibles que podrían considerarse y cuantificar su aporte al objetivo global del Programa. Por ejemplo, existen logros en materia de formalización de las empresas, mejoramientos administrativos y financieros y contables, y suscripción de contratos de trabajo con proveedores, compradores y empleados.

No puede obviarse que el indicador que mejor expresa el resultado del mejoramiento de las capacidades de gestión empresarial, es la utilidad neta de las empresas. Por eso, es necesario evaluar la forma de incluir este indicador con la importancia relativa que contiene.

Por otra parte, cabe notar que, en su formato norteamericano, un objetivo explícito es que la mayor recaudación tributaria generada por el éxito de la intervención de los CDN, se considere como un aporte a los recursos requeridos para operar el programa. Es decir, una suerte de autofinanciamiento<sup>50</sup>.

Esta redefinición de indicadores de resultado, permitiría la comparación con empresas similares que no recibieron tratamiento o, con empresas atendidas en otros programas en América Latina y Estados Unidos.

Sercotec está efectivamente ocupado en mejorar la medición de los resultados logrados. Con ese fin, está avanzando en conjunto con el Servicio de Impuestos Internos, para validar la información de los beneficiarios que ingresan al sistema y hacer comparaciones potentes entre empresas de distintos rubros, tamaños, territorios, usando como patrón de comparación al resto de las empresas similares en el registro del SII.

---

<sup>50</sup> Este es un benchmark interesante para análisis comparativo de la experiencia chilena, que actualmente está en estudio en Sercotec.

Por otra parte, para los efectos de medir eficiencia y costo efectividad, es importante contar con información contable que permita precisar el costo de la intervención a distintos tipos de beneficiarios con distintos servicios, y relacionar esos costos con los resultados obtenidos. En este aspecto, el sistema Neoserra no ofrece soluciones. por lo que Sercotec realiza una tarea adicional para vincular la información física (por ejemplo, horas de asesoría) con información monetaria -el costo de esas horas.

El Panel considera que, concluida la instalación de la Red de CDN, el desafío que se presenta es pensar -en conjunto con los actores involucrados- cuál es la trayectoria deseable en el tiempo, que estrategia se requiere y cuáles son los incentivos necesarios para viabilizarla.

## **1.2. Sobre la Implementación**

- En el periodo de evaluación, gran parte de los esfuerzos del programa se destinaron a la implementación de la estrategia con que se aborda el programa, esto es, la creación e instalación de 51 centros de desarrollo empresarial en las 15 regiones del país.
- En términos generales, existe coherencia entre el diseño del programa y su implementación durante el periodo de evaluación, considerando la estrategia con que el programa aborda el problema. No obstante, existen áreas de mejora en relación a los mecanismos de coordinación y retroalimentación desde las regiones.
- Existe un espacio de complementariedad, que no ha sido abordado por el programa, de las capacidades de los CDN con la oferta de instrumentos que incorporan asistencia técnica orientada al apoyo de emprendedores y EMT, tanto de Sercotec como de otras agencias públicas,
- El programa no cuenta con una línea base, que dimensione y caracterice los recursos humanos, de capital y tecnológicos, que determinan las capacidades productivas y de gestión de las empresas que se incorporan a la Red de CDN.
- Es necesario redefinir la población potencial y la población objetivo, de tal forma de proveer al Programa de una herramienta que facilite la gestión con beneficiarios, identifique la diversidad de problemas que enfrentan y cuente con una línea base que sirva de referencia para la medición de resultados.

## **1.3. Sobre el sistema de información del Programa**

El sistema de información base del Programa es NEOSERRA. Este sistema es un registro de la gestión de los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, respecto a las empresas asesoradas, así como de las operaciones y actividades que realizan los Centros.

Esta información es de alta potencialidad, pues permitirá generar metodologías de estimación del resultado que genera la intervención de los CDN en las empresas asesoradas, tanto a nivel de tamaño de empresas, como de localización, rubro productivo u otras variables pertinentes (perfil del microempresario, años de vigencia, tipo de mercado, etc.). Una debilidad de Neoserra, es que no considera las variables monetarias (presupuesto, ingresos, gasto de operación y administración) necesarias para estimar costos de la intervención de los CDN y de esa manera poder medir e interpretar en mejor forma la eficacia y la eficiencia del gasto en esas acciones.

Otra fuente de información sobre los resultados del Programa es la acción de colaboración entre Sercotec y el SII, que puede generar información de alta potencialidad. En efecto, con el convenio se podrá reconocer a las empresas asesoradas por los CDN en la base de datos del SII, lo que hará posible validar la información ingresada al NEOSERRA por los beneficiarios, para generar indicadores de ventas, empleo e inversión de las empresas atendidas por los centros. Al mismo tiempo, este Convenio Sercotec-SII puede instalar una herramienta robusta de evaluación de los resultados del Programa, tanto a nivel de actividades, como de productos, resultados intermedios y resultados finales.

## **1.4. Gestión de recursos del Programa**

La evolución presupuestaria del Programa, en opinión del Panel, es satisfactoria porque permitió el cumplimiento de las metas de instalación y operación de los centros, formuladas al inicio del Programa. No se dispone de información sobre posibilidades de ampliar el número de CDN en el futuro.

El aporte estatal al financiamiento del Programa muestra una leve tendencia ascendente en el período, pasando de 78,6% en 2016 a 79,6% en 2018. En la medida que la Red se aproxime a su capacidad máxima, será indispensable definir si el atributo de gratuidad de los servicios será flexibilizado, de tal forma que los actores privados y los propios clientes beneficiarios que se han desarrollado competitivamente, puedan contribuir al financiamiento del Programa.

El Programa tiene una ejecución presupuestaria prácticamente de 100% de su presupuesto inicial y entre 2016 y 2018 alcanza a 98,8% promedio anual. Estos buenos resultados en la ejecución presupuestaria se explican porque es un Programa en que la mayor parte de su presupuesto son transferencias (91% promedio, entre 2016 y 2018) a los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, los que realizan la operación de asistencia a emprendedores y las micro y pequeñas empresas, que son el objetivo del Programa.

El Panel evalúa positivamente que el Programa incorpore en las bases de los concursos de creación de centros que los postulantes a operadores de los CDN, deban comprometer como mínimo, aportes del 20% de los gastos de operación. Además, incentiva que estos aportes sean más altos, imputando mayor puntaje en la evaluación del concurso a aquellos postulantes que ofrezcan mayor aporte.

De hecho, este mecanismo puede considerarse una forma de financiamiento mixto (público-privado) para entregar un servicio de asesoría técnica gratuito a este sector productivo. No obstante, es necesario contar con un procedimiento formal para valorizar los aportes efectivamente hechos.

Se observa que los resultados del Programa tienden a ser positivos en conseguir aumentos de impuestos por ventas. La estimación presentada más arriba, basada en la base de datos del SII, indica que entre 2016 y 2017, un 54% de las empresas atendidas por el Programa aumentaron sus ventas, mientras que, del total de empresas no asesoradas, un 41% experimentó aumento de ventas.

## **2. Recomendaciones**

### **2.1. Población Objetivo**

En primer lugar, es indispensable realizar un estudio que permita identificar con claridad a la población objetivo del Programa y cuantificarla. Este componente del diseño de un programa público es esencial tanto para orientar estratégicamente la gestión, como para evaluar los resultados obtenidos.

En la situación actual, el Programa atiende a los micro y pequeños empresarios que acuden al Centro en forma directa o intermediada, sin algunos criterios de gestión que son muy importantes para decidir:

- Cuáles son los límites del programa en cobertura, esto es, qué porcentaje de la población objetivo se quiere intervenir
- Cómo se prioriza cuando los recursos del Centro se hacen escasos, esto es, cuando la demanda supera a la capacidad instalada del CDN
- Si se establecerá un patrón de “egreso” cuando el cliente asesorado adquiera competencias suficientes para desempeñarse en el mercado.

## **2.2. Desarrollo del sistema de información**

El sistema Neoserra que respalda la operación del programa tiene una alta potencialidad para generar información cuantitativa y cualitativa sobre las actividades y los resultados de la acción de los CDN. En este momento, parece necesario avanzar en poner en valor esta base de información para contribuir en mejorar la eficiencia y eficacia de la acción de los CDN.

Para asegurar que el Programa genera resultados intermedios que posibilitan el mejoramiento de las capacidades de gestión de micro y pequeños empresarios, y que estas nuevas capacidades se convierten en mejoramientos en el desempeño empresarial, se requiere una acción de monitoreo permanente. Si bien los reportes de gestión, apoyados por Neoserra, generan abundante información desde la oferta de servicios, es importante contar con evaluaciones externas que permitan confirmar resultados y, sobre todo, conocer la opinión de los beneficiarios respecto a la gestión del programa. Esto, considerando a todos los beneficiarios, no sólo a los exitosos.

En el seguimiento y monitoreo de la gestión del Programa, se estima adecuado disponer información de los resultados en ventas, utilidades, empleos nuevos generados o empleos retenidos, nuevos productos generados para el mercado, inversión realizada. Todas estas variables que miden dimensiones del resultado del Programa, pueden ocurrir simultáneamente o pueden ser incompatibles. Conocer estas relaciones, informan a la Gerencia y a los CDN, aportando a una mejor intervención del programa en beneficio de los empresarios.

En general, dada la madurez del Programa, es conveniente incorporar prácticas de seguimiento y monitoreo complementarias al reporte de información. El equipo de Gerencia del Programa CDN, podría promover el trabajo de seguimiento en terreno y proveer recursos a las regiones para incorporar mediciones encargadas a agencias externas, que permitan contrastar con la información del sistema y obtener un conocimiento más profundo y objetivo de las actividades realizadas y los resultados asociados a éstas. De esta forma, la Gerencia y las Direcciones regionales podrán adoptar decisiones mejor informadas, que favorezcan la consecución de resultados más que la realización de actividades.

## **2.3. Interacción de los CDN**

La difusión de información sobre prácticas exitosas, el intercambio de buenas prácticas y de metodologías de intervención, el compartir información sobre mercados, la capacitación de los asesores y de los responsables de la Red de Centros, el mejoramiento de los instrumentos de fomento productivo e innovación en los territorios, son todos objetivos que pueden plantearse como parte de las funciones de Gerencia del Programa.

Es esencial una adecuada articulación de las tareas que se realizan en las direcciones regionales de Sercotec con las funciones de la Gerencia. Tienen ámbitos distintos y complementarios que deben usarse en beneficio del mejoramiento permanente del Programa.

También se recomienda evaluar la factibilidad de integrar las capacidades de la Red de CDN, con la acción de otras agencias públicas de apoyo al emprendimiento y al desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas.

Esta acción fortalecedora de las capacidades de la Red de Centros, permitirá crear las condiciones necesarias para la permanencia y desarrollo de los CDN en el tiempo<sup>51</sup>.

#### **2.4. Análisis comparativo entre Centros**

La comparación de indicadores entre centros que se incluye en el Informe, señala la existencia de una importante brecha de eficiencia. La comparación de la gestión entre CDN es una herramienta gerencial muy potente.

Por ejemplo, como se señala en el Informe, hay constancia de una asignación de horas de asesoría que favorece a las empresas que mejoran sus ventas. ¿Es esta correlación significativa? ¿Qué CDN tienen mejores resultados y a qué se atribuye la diferencia? Un mejoramiento de la estrategia del programa CDN, que avance en estas dimensiones de la intervención, fortalecerá la acción de Sercotec y de los CDN, aumentando con ello la sustentabilidad y proyección de la Red de Centros en Chile.

Incorporar el componente costo de la intervención es también una necesidad de la gestión. Con tal objetivo, es posible desarrollar un algoritmo suplementario, que permita el cálculo de costos de la valiosa información de actividades que provee el sistema Neoserra. La Gerencia de Desarrollo de Negocios de Sercotec debiera disponer de la información desglosada de los gastos que realizan los Centros. Además de la concreción de los aportes de terceros de los operadores de los centros y su destino.

#### **2.5. Una medición necesaria**

Una función de los CDN, que explica su dimensión de territorialidad, es la convocatoria de los actores locales a apoyar el desarrollo y fomento de las micro y pequeñas empresas de la localidad. Los CDN han convocado efectivamente a gremios, universidades y centros de formación técnica; también se han relacionado con programas de los municipios y de otras agencias públicas y sin fines de lucro. Un desafío importante es diseñar un indicador que permita cualificar o cuantificar esa densidad institucional que se desarrolla en el territorio.

---

<sup>51</sup> Estas recomendaciones son consistentes con las propuestas por la Gerencia de Centros de Negocios de Sercotec.



## 2.6. Interacción con el SII

El trabajo conjunto que Sercotec está haciendo con el SII tiene mucha potencialidad. Permitiría hacer comparaciones significativas: variables de resultado del estrato de micro o pequeña empresa (a nivel región, rubro o estrato de ventas), comparado con variables de resultado de los beneficiarios que están en el programa, considerando tamaño, rubro de actividad y localización<sup>52</sup>.

## 2.7. Respecto a la Implementación

- Sistematizar, de acuerdo a la experiencia desarrollada durante el periodo de evaluación, las acciones de asesoría que se orientan a mejorar el desarrollo de las empresas y que no necesariamente implican mejoramiento de ventas y/o empleo y evaluar su magnitud en la carga de los asesores mentores de los CDN, a objeto de mejorar el diseño de la intervención.
- Desde luego, es tarea muy importante precisar los indicadores de resultado y los periodos de medición para su mejor interpretación.
- También es necesario determinar con precisión los costos de cada tipo de intervención, para evaluar la eficiencia de los distintos centros y del Programa en general. En particular, se recomienda implementar un procedimiento para la valorización de los aportes de terceros.
- Limitar la documentación física que deben utilizar los asesores mentores para el registro de sus actividades, de modo de no duplicar la información ingresada en el sistema informático.
- Establecer con mayor claridad los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación entre las direcciones regionales de Sercotec, sus ejecutivos que son parte de la contraparte técnica a nivel local de los CDN y la gerencia del programa, tanto en materia operativa como financiera, considerando la información que se registra en forma física como la que se ingresa al sistema informático.
- Aprovechar la sinergia entre los distintos instrumentos que tiene Sercotec que incluyen la asesoría técnica y/o especializada, con los servicios que entregan los CDN a nivel territorial.
- Fortalecer el enfoque de género, incorporando indicadores de resultados que evalúen las acciones específicas que se hacen para superar las brechas y problemas que presentan las ETM lideradas por mujeres.

---

<sup>52</sup> Un ejemplo es el indicador de resultado presentado en Conclusiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada Morales, Gustavo (2007) "LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MIPE) EN EL SISTEMA FINANCIERO CHILENO". Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras. Agosto 2007.
- Bloom, [Nicholas](#) y [John Van Reenen](#), (2017) "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries". *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 122, Issue 4, November, 2007, pp. 1351– 408.
- Chrisman, James J., Frank Hoy, and Richard B. Robinson Jr. (1987) "New venture development: The costs and benefits of public sector assistance." *Journal of Business Venturing* 2.4: 315-328.
- Chrisman, James J."Economic Impact Of Small Business Development Center Counseling Activities In The United States: 2015-2016".
- Informe Final. Evaluación de impacto de los centros de desarrollo de negocios en Chile. Embajada de EEUU en Chile – Ingeniería industrial, U de Chile, 2017
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2017) "Informe de resultados: empresas en Chile". Cuarta Encuesta Longitudinal de empresas. Ago.
- Paredes, Cliff (2010) "Objetivos del SBDC" Director International Trade Center, Institute for Economic Development. The University of Texas at San Antonio. 13 octubre 2010). <https://es.slideshare.net/fundacionemprender/modelo-sbdc-de-los-estados-unidos>
- SERCOTEC – OIT (2010) "La situación de la micro y pequeña empresa en Chile".
- Schröder, Cecilia (2014) Elementos para el diseño de una Red de Centros de Desarrollo Empresarial". Informe final consultoría para la División de Competitividad e Innovación. BID.
- SII (2017). Estadísticas de empresas, sobre ventas, empleo y otras variables. [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)
- Silbera et al, (2016) "Centros de desarrollo empresarial zonal: experiencias significativas de desarrollo sostenible en Medellín".
- Suazo, Gonzalo & Josué Pérez (2014) "Demografía de empresas en Chile". Estudios Económicos Estadísticos, Banco Central, nº108, sept.
- Urbano & Veciana, (2001) "Marco institucional formal de la creación de empresas en Catalunya: oferta y demanda de servicios de apoyo". Doc. Trabajo, Universidad Autónoma de Barcelona.
- WAI (2017) "Informe Evaluación de impacto de los programas del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)". Enero
- James J. Chrisman, Ph.D (2016) Economic Impact Of Small Business Development Center Counseling Activities In The United States: 2015-2016.
- Universidad de Chile (2017) Evaluación de Impacto de los Centros de Desarrollo de Negocios en Chile. Informe Final. Preparado por Centro de Sistemas Públicos, departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

#### IV. ENTREVISTAS REALIZADAS

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Cristián Bahamonde	Gerente de Administración y Finanzas
Alejandro Miranda	Gerente de Centros de Negocios
Carolina García	Coordinadora Gerencia de Centros de Negocios
Guillermo Ojeda	Profesional Gerencia de Centros de Negocios
Pablo Barahona	Profesional Gerencia de Centros de Negocios
Carla Vargas	Jefe Unidad de Gestión Financiera
Carlos Gil	Profesional Unidad de Resultados Institucionales
Cindy Orellana	Profesional Unidad de Resultados Institucionales
Héctor Flores	Profesional Sercotec Región del Bio Bio
Marynella Salvador	Directora CDN Santiago
Viviana Godoy	Directora CDN Ñuñoa
Patricia Richard	Directora CDN Estación Central
Flavio Llanos	Director CDN Concepción

## ANEXOS DE TRABAJO

### ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA

#### PARTE A

#### 1. Información disponible para construir los Indicadores de la MML Actual

##### 1.1 SISTEMA NEOSERRA

<b>NOMBRE</b>	<b>SISTEMA DE GESTION DE CLIENTES DE CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS, SISTEMA NEOSERRA</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>NEOSERRA es un sistema de seguimiento de actividades del cliente de los Centros de Desarrollo de Negocios (CDN), diseñado para el modelo SBDC (Small Business Development Center) de los Estados Unidos, equivalente a los CDN de Chile.</p> <p>Este sistema permite registrar a clientes, ya sea emprendedores o empresas establecidas, para lo cual el centro brinda asesorías a mediano y largo plazo, registrando todas las acciones que involucran este servicio, incluido los impactos generados y capturados por esta intervención. Asimismo, se registran capacitaciones, encuestas y otros servicios relacionados a la operación del Centro. Se puede obtener reportes, para verificar los avances de la operación de los centros</p>
<b>PERIODO DE VIGENCIA</b>	El sistema está habilitado para el ingreso de información de los centros desde el inicio de atención a partir del segundo semestre del 2015.
<b>UNIVERSO DE LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES (CENSO/MUESTRA)</b>	El Universo de medición es de carácter Censal (TODOS LOS CENTROS, TODAS LAS EMPRESAS)
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN</b>	La frecuencia de ingreso de información al sistema es diaria por los ejecutivos de los centros del país.
<b>CAMPOS/VARIABLES</b>	<p>Descripción de variables SISTEMA NEOSERRA</p> <p><b>INFORMACIÓN DEL CONTACTO</b></p> <p><b>Nombre</b> Ingresar ambos nombres del contacto  <b>Apellidos</b> Ingresar ambos apellidos del contacto  <b>Correo electrónico</b> Anotar el correo personal del contacto, Si no posee, se deberá ingresar de la siguiente manera: Codigodelcentroentorno+Fecha+Hora@nocorreo.com. Ejemplo: si se ingresa la información del contacto a Neoserra el día 14 de noviembre 2015 a las 11:31 y el código del centro de Copiapó es A004, entonces el correo a ingresar deberá quedar de la siguiente manera: A004141120151131@nocorreo.com</p> <p><b>¿Interesado en recibir correos electrónicos masivos?</b> Indicar si el contacto desea recibir correos electrónicos con información del centro o de Sercotec, u otra que pueda ser de su potencial interés.</p> <p><b>Cargo</b> Seleccionar el cargo de trabajo que tiene el contacto, en la empresa o emprendimiento, según sea el caso.</p> <p><b>¿Propietario?</b> Indicar si es o no el propietario de la empresa/emprendimiento</p> <p><b>Teléfono</b> Teléfono de contacto con código de área  <b>Teléfono celular</b> Teléfono celular propio del contacto  <b>Centro</b> El centro se asigna automáticamente.  <b>Contraseña de eCenter</b> Neoserra asigna automáticamente la contraseña para el portal de eCenter, la cual es modificable, pero se recomienda no modificar la contraseña asignada.          Nota: de momento aún no está disponible la plataforma eCenter para Chile.</p> <p><b>Dirección</b> Dirección del contacto.  <b>Dirección</b> Ciudad a la cual pertenece la dirección entregada anteriormente.  <b>Ciudad</b> Provincia a la cual pertenece la dirección entregada por el contacto.  <b>Provincia</b> Municipalidad a la cual pertenece la dirección entregada por el  <b>Municipalidad</b></p>

	<p><b>Código postal</b></p> <p><b>País</b> <b>Sercotec</b> <b>Run Persona</b></p> <p><b>Fecha de nacimiento</b> <b>Nacionalidad</b></p> <p><b>Estado civil de contacto</b> <b>Nivel de estudio del contacto</b> <b>Categoría laboral actual</b> <b>¿Posee usted un negocio en funcionamiento o una idea de negocio?</b> <b>Etnia</b></p> <p><b>Indicar localidad</b> <b>¿Contacto Discapacitado?</b></p> <p><b>SOLO EN CASO DE ESTAR FRENTE A UN POTENCIAL CLIENTE PARA EL CENTRO (ASESORÍA), RESPONDER LAS SIGUIENTES CONSULTAS:</b> <b>Número de integrantes del núcleo familiar</b></p> <p><b>Número de hijos</b></p> <p><b>Número de hijas</b></p> <p><b>Otros</b></p> <p><b>Rol del contacto primario al interior de la familia</b> <b>Información</b> <b>Género</b> <b>Notas</b> <b>Notas</b></p> <p><b>SECCION CLIENTES/PRECLIENTES</b> <b>PARTE 1, AÑADIR NUEVO CLIENTE</b> <b>Asesor</b></p> <p><b>Nombre del empresa</b></p> <p><b>Tipo (cliente/empresa)</b> <b>Estatus Inicial</b></p> <p><b>Contacto primario</b></p> <p><b>Nombre</b> <b>Apellidos</b> <b>Correo electrónico</b></p>	<p>cliente (comuna). Dirección postal de la dirección asociada la contacto. Indicar solo si se dispone. Seleccionar siempre Chile.</p> <p>Ingresar run del contacto. Este debe ser ingresado SOLO de la siguiente forma, sin puntos ni 0 (cero) al inicio. EJ: 12345678-9 Ingresar fecha de nacimiento del Contacto. Indicar nacionalidad del Contacto, pero este debe ser ingresado sin gentilicios (indique nombre del país). Seleccionar estado civil del contacto. Seleccionar nivel de estudio del contacto. Seleccionar categoría laboral actual del contacto. Indicar si posee un negocio o emprendimiento e idea de negocio en funcionamiento.</p> <p>Indicar si el contacto pertenece alguna etnia chilena, de lo contrario dejar sin etnia.</p> <p>Indicar localidad del contacto, si procede. Seleccionar discapacidad del contacto, si procede (discapacidad principal o única).</p> <p>Seleccionamos el número de integrantes del núcleo familiar incluido el contacto. Seleccionar el número de hijo/s del contacto, si procede. Seleccionar el número de hija/s del contacto, si procede. Seleccionar el número de otros familiares directos o indirectos, allegados, etc., que pertenecen al núcleo familiar, si procede. Seleccionar el rol que posee el contacto al interior del núcleo familiar.</p> <p>Indicar el género del contacto.</p> <p>Indicar información relevante que no se haya mencionado anteriormente, o bien las consultas y respuestas en caso de atención de público general, si fuese el caso.</p> <p>Seleccionar asesor principal que llevará el caso del cliente que se está registrando. Indique nombre del emprendimiento o de la empresa establecida, según sea el caso. Siempre se clasifica como Cliente (Empresa son Pre-clientes). Indicar si el cliente es un emprendimiento o es una empresa establecida. Si fuese empresa establecida debe ingresar la fecha de inicio de actividades, en primera categoría, ante Servicio de Impuestos Internos. Determinar si es un contacto nuevo o existente, en caso de ser existente seleccionar al contacto que vincularemos a este nuevo cliente, de lo contrario ingresar la información de este nuevo contacto, según se solicita. Ingresar nombre completo del contacto. Ingresar Apellido completo del contacto. Ingresar correo electrónico del contacto.</p>
--	--	--

<b>Teléfono</b>	Ingresar algún número de contacto del cliente.
<b>Dirección</b>	Ingresar la dirección de la empresa o emprendimiento.
<b>Ciudad</b>	Ingresar ciudad a la cual pertenece el cliente (empresa o emprendimiento).
<b>Provincia</b>	Ingresar la provincia a cual pertenece el cliente (empresa o emprendimiento).
<b>Municipalidad</b>	Ingresar municipalidad (comuna) a la cual pertenece el cliente (empresa o emprendimiento).
<b>Código postal</b>	Ingresar el código postal de la dirección a la cual pertenece el cliente.
<b>País</b>	Seleccionar Chile.
<b>PARTE 2: IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>	
<b>Identificación del cliente</b>	Es el código de identificación, el cual se genera automáticamente y de forma correlativa al centro.
<b>Tipo (Cliente/empresa)</b>	Neoserra clasifica al cliente (empresa o emprendimiento) como activo o inactivo. Si el cliente no tiene actividades durante 90 días, este pasará a estar en estado inactivo, lo cual es un aviso para retomar el contacto con el cliente, dada la asesoría de mediano o largo plazo que brinda el centro.
<b>Servicios solicitados</b>	Seleccionar el servicio solicitado por el cliente (elegir asesoramiento).
<b>Nombre del Empresa</b>	Escribir el nombre del negocio, ya sea empresa o emprendimiento.
<b>Número de Teléfono</b>	Número de teléfono del negocio.
<b>Correo electrónico de la empresa</b>	Escribir el correo electrónico del cliente. Si no posee, se deberá ingresar de la siguiente manera: Código del centro+Fecha+Hora@nocorreo.com. <b>Ejemplo:</b> si se ingresa la información del cliente al Neoserra el día 14 de noviembre 2015 a las 11:31 y el código del centro de Copiapó es A004, entonces el correo a ingresar deberá quedar de la siguiente manera: A004141120151131@nocorreo.com
<b>¿Interesado en recibir correos electrónicos masivos?</b>	Se pregunta al cliente si desea recibir correos informativos, sobre la oferta tanto del centro como de Sercotec.
<b>Página de internet</b>	Ingresar la dirección web de la empresa del cliente, si fuese el caso.
<b>Firma de cliente/fecha de inicio</b>	Fecha en la cual el cliente firma y oficializa la solicitud de asesoramiento de cara al centro (Formulario D3), en las condiciones descritas.
<b>Dirección</b>	Dirección física del cliente.
<b>Dirección física</b>	Ciudad en donde se encuentra el negocio.
<b>Ciudad</b>	Provincia a la cual pertenece el cliente
<b>Provincia</b>	Municipalidad (comuna) a la cual pertenece el cliente.
<b>Municipalidad</b>	Siempre debe ser Chile.
<b>País</b>	Seleccionar si la dirección postal corresponde a la dirección que ha entregado el cliente.
<b>¿Dirección postal es la misma que la dirección física?</b>	
<b>SERCOTEC</b>	Ingrese el RUT del negocio. En caso de registro de emprendedor N1 indicar RUN del contacto asociado. <b>INGRESAR SOLO DE LA SIGUIENTE FORMA, SIN PUNTOS. EJ: 12345678-9</b>
<b>Rut</b>	Seleccionar si participa o no en alguna asociación gremial.
<b>¿Participación en alguna asociación gremial?</b>	Marcar si ha sido beneficiado o no por Sercotec anteriormente.
<b>¿Ha sido beneficiado por Sercotec?</b>	Indicar nombre de la empresa o emprendimiento, desde el punto de vista de la razón social.
<b>Razón social de la empresa o emprendimiento</b>	Seleccionar el tipo de contabilidad que posee el cliente.
<b>Tipo de contabilidad</b>	Indicar el número de trabajadores informales que posee el cliente, si fuese el caso.
<b>Indique el número de trabajadores Informales</b>	Seleccionar el nivel de formalización que posee el cliente.
<b>Nivel de formalización</b>	

	<p><b>Tipo Cliente</b></p> <p><b>SOLO EN CASO DE ESTAR FRENTE A UN POTENCIAL CLIENTE NIVEL 1, RESPONDER LAS SIGUIENTES CONSULTAS</b></p> <p>¿Cómo financiará principalmente este emprendimiento?</p> <p>¿Se ha adjudicado con este emprendimiento algún fondo concursable?</p> <p>En caso de responder si, indique en que institución(es):</p> <p>¿Por qué desea comenzar o potenciar este emprendimiento?</p> <p>¿Dónde desarrolla o desarrollará este emprendimiento?</p> <p><b>SOLO EN CASO DE ESTAR FRENTE A UN POTENCIAL CLIENTE NIVEL 2 O 3, RESPONDER LAS SIGUIENTES CONSULTAS</b></p> <p>Principalmente, ¿Qué impide el crecimiento y desarrollo de este negocio?</p> <p>¿Ha solicitado algún crédito o préstamo bancario para este negocio?</p> <p>¿Utiliza medios de pago electrónicos para realizar transacciones comerciales?</p> <p>¿Qué medios de pago electrónico utiliza o utilizaría para realizar transacciones comerciales?</p> <p><b>Información</b></p> <p><b>Estatus inicial</b></p> <p><b>Estatus</b></p> <p><b>Fecha de establecimiento</b></p> <p><b>Empleados de tiempo completo</b></p> <p><b>Empleados de medio tiempo</b></p> <p><b>Empleados (exportación relacionada)</b></p> <p><b>Género del propietario</b></p> <p><b>Tamaño de la empresa</b></p> <p><b>Tipo de empresa</b></p> <p><b>Tipo de organización</b></p>	<p>Categorizar al cliente, ya sea emprendedor (N1), empresa establecida (N2) o empresa establecida gacela (N3).</p> <p>Seleccionar el método que utilizará para financiar su emprendimiento.</p> <p>Indicar si se ha adjudicado o no algún fondo concursable para este emprendimiento.</p> <p>Indicar en que institución se adjudicó algún fondo o instrumento.</p> <p>Indicar porqué desea comenzar o potenciar este emprendimiento</p> <p>Indicar donde se desarrolla o desarrollará el emprendimiento.</p> <p>Seleccionar el motivo que dificulta el crecimiento del negocio, el punto de vista del cliente.</p> <p>Indicar si ha solicitado o no algún financiamiento relacionado este negocio.</p> <p>Indicar si utiliza o no medios electrónicos para realizar transacciones comerciales.</p> <p>Indicar que medios de pago electrónico utiliza o utilizaría.</p> <p>Neoserra selecciona automáticamente el estatus inicial empresa (si se creó recientemente) o si es un emprendimiento igual forma, deberá indicar el estado inicial del cliente, un ingreso al centro.</p> <p>Neoserra selecciona automáticamente el estatus actual empresa o emprendimiento. Se refiere al estatus actual del (vigente).</p> <p>Se ingresa la fecha de inicio del negocio, una vez formalizado SII, con iniciación de actividades en primera categoría.</p> <p>Agregar el número de empleados formales (con contrato) a completo.</p> <p>Cada nuevo año de asesoría con el cliente, deberá actualizar dato, con la nueva línea base anual, para cada periodo.</p> <p>Agregar el número de empleados formales (con contrato) a medio tiempo.</p> <p>Cada nuevo año de asesoría con el cliente, deberá actualizar línea base anual, para cada periodo.</p> <p>Ingresar el número de empleos formales que se relaciona con exportación; número que no debe ser superior a los empleados completos y medio tiempo.</p> <p>Se ingresa el género del dueño de la empresa o del emprendimiento, según corresponda.</p> <p>Clasificar el tamaño de la empresa, si fuese el caso. Seleccionar según corresponda: 1) Emprendedor: Negocio informal 2) Micro: Ventas desde 0,1 UF a 2.400 UF 3) Pequeña: desde 2.400,1 UF a 25.000 UF 4) Mediana: desde 25.000,1 UF a 100.000 UF 5) Grande: Desde 100.000,1 UF a hasta un 1.000.000 UF o más 6) Not Applicable (No Aplica): Sin ventas.</p> <p>Indique a qué sector económico pertenece principalmente su negocio.</p> <p>Indique el tipo de constitución actual de su negocio.</p>
--	---	--

	<p><b>¿Localizado en zona indígena? Comercio internacional</b></p> <p><b>Países a los que exporta</b></p> <p><b>¿Negocio en línea? ¿Negocio basado en casa?</b></p> <p><b>¿Potencial de contrato con el gobierno?</b></p> <p><b>Ingresos brutos</b></p> <p><b>Fecha de ingresos brutos</b></p> <p><b>Ingresos brutos debido a las exportaciones</b></p> <p><b>Ganancias/Pérdidas brutas</b></p> <p><b>Fecha de ganancias/pérdidas brutas</b></p> <p><b>Centro Centro Asesor principal Referencia de</b></p> <p><b>Referido a</b></p> <p><b>Referral To Description Productos/Servicios CIIU</b></p> <p><b>CIIU Primario Descripción del producto y/o servicio</b></p> <p><b>Notas Notas</b></p> <p><b>ASESORAMIENTO Cliente/Pre-Cliente</b></p>	<p>Marcar si el cliente se localiza en zona indígena, o no.. Indicar si el negocio exporta, importa, ambos o ninguno de los anteriores.</p> <p>Seleccionar a los países que exporta, si fuese el caso. En caso contrario, seleccionar Chile.</p> <p>Marcar si el negocio se desarrolla en línea (internet). Seleccionar, en caso que su negocio se desarrolle principalmente en casa.</p> <p>Indicar, según modelo de negocio, si posee oportunidades para poder comercializar su producto y/o servicio con el Estado.</p> <p>Valor que indica lo siguiente: 1) En caso de estar frente a un nuevo cliente, indicar las ventas netas del negocio de los últimos 12 meses, según regímenes tributarios, antes de la asesoría. 2) Asimismo, este dato nos indica la línea base anual para determinar la variación en ventas globales, y cuánto de estas ventas son fruto de la intervención del centro como impacto (incluidas las variaciones de ventas netas en exportación), si fuese el caso. Cada nuevo año de asesoría con el cliente, deberá actualizar este dato, con la nueva línea base anual, para cada periodo.</p> <p>Indica fecha de ingreso de ventas inicial, o bien fecha de registro de nueva línea base, según sea el caso.</p> <p>Registrar los ingresos brutos o ventas netas del cliente en cuanto a las exportaciones realizadas en el último año (últimos 12 meses desde cuando el cliente forma parte del centro), si fuese el caso. Este no debe ser superior a los ingresos brutos, ya que es un subconjunto de ellos. Cada nuevo año de asesoría con el cliente, deberá actualizar este dato, con la nueva línea base anual, para cada periodo.</p> <p>Determinar si el último año, antes de asesoría, obtuvo ganancias o pérdidas el cliente. Cada nuevo año de asesoría con el cliente, deberá actualizar este dato, con la nueva línea base anual, para cada periodo.</p> <p>Indica fecha de ingreso de ganancias o pérdidas, o bien fecha de registro de nueva línea base, según sea el caso.</p> <p>Neoserra determina automáticamente a cual centro pertenece. Seleccionar el asesor principal del cliente. Indicar cómo el cliente supo de la existencia del centro, o derivado Indicar si el cliente será derivado inicialmente a alguna instancia relacionada. Describir brevemente porqué será derivado.</p> <p>Indicar las distintas actividades económicas del negocio, si fuere asimilable el formato de giro o actividad económica del SII, con los 1) CIIU Primario: Actividad económica principal del negocio. Describa y explique las distintas actividades económicas del negocio o servicios que comercializa.</p> <p>Indique notas y observaciones destacables.</p> <p>Ingresar nombre del cliente de centro, o de los clientes, en casos excepcionales de asesorías o acciones múltiples (con</p>
--	---	--



		más de un cliente).
	<b>Contactos</b>	Deberá indicar el o los contactos que estuvieron en la respectiva asesoría, que están asociados al cliente.
	<b>Asesores</b>	Indicar el asesor que brindará la sesión de asesoramiento al cliente. Asimismo, solo en casos excepcionales, se podrán indicar más asesores, si es que las particularidades de la asesoría lo ameritan.
	<b>Tiempo de preparación</b>	Es el tiempo que el asesor utiliza en preparar todos los elementos necesarios para brindar una acción o sesión de asesoría al cliente.
	<b>Tiempo de viaje</b>	Tiempo de viaje (ida y vuelta) que utiliza el asesor para asistir a la reunión o encuentro con el cliente.
	<b>Tiempo de contacto</b>	Tiempo de contacto directo de asesoramiento o acción relacionada con el cliente.
	<b>Fecha de sesión</b>	Ingresar fecha de realización de la acción o sesión de asesoramiento.
	<b>Tipo de sesión</b>	Registrar el tipo de sesión (Inicial/Nueva, Seguimiento, Cierre o Administrativa) que se realizó con el cliente. Inicial/nueva: cuando fruto de la asesoría se genera el primer plan de trabajo con el cliente, o uno nuevo. Seguimiento: sesión regular de asesoría con el cliente. Cierre: se utiliza en solo en casos excepcionales de inactivación automática de clientes, que no hayan tenido contacto con el centro los últimos 90 días. No se utiliza actualmente. Administrativa: tipo de sesión que se utiliza cuando se interactúa con el cliente, con acciones fuera del marco de la asesoría (ej. envío de calendario de capacitaciones, registro por no asistir a una sesión de asesoría por parte del cliente, envío de información relevante de fondos concursables, entre otros).
	<b>Tipo de contacto</b>	Registrar el tipo de contacto con el cliente. Este puede ser presencial: en el centro, centro satélite o en la empresa, o bien no presencial, ya sea por correo, en línea o por teléfono, según sea el caso.
	<b>Área de asesoría</b>	Seleccionar ámbito de los temas tratados en la sesión. Si se tratan varios temas, seleccionar el área más representativa de la sesión.
	<b>Ayuda adicional</b>	Indicar la finalidad y particularidad de la sesión. Aquí encontramos, entre otros, las opciones de asesorías especializadas y estudios de mercado dirigidos al cliente: Las asesorías especializadas son aquellas sesiones de asesoría que, en el marco de una necesidad específica de la asesoría generalista que brindan los centros, se evidencia el requerimiento personalizado de una intervención de un profesional especializado en alguna materia puntual, que deba ser tratada con el cliente, para mejorar aspectos puntuales de su negocio. Este tipo de asesorías debe marcarse como ESPECIALIZADAS, procurando registrar al asesor especialista que brindará, en la sección de “asesores”. Asimismo, en ayuda adicional, está la opción de “estudio de mercado”, el cual hace referencia a los estudios de mercado específicos o personalizados para el cliente, en el marco de una sesión de asesoría, trabajados por estudiantes practicantes, tesisistas o investigadores. Este trabajo se realiza por necesidades explícitas del cliente, validadas y respaldadas por el asesor principal que lleva el caso.
	<b>Asunto</b>	Indicar un título que englobe el registro de la acción que se está ingresando.
	<b>Fuente de financiamiento</b>	Siempre seleccionar “Otra”.
	<b>Centro</b>	Neoserra selecciona automáticamente el centro al cual pertenece el cliente.
	<b>Notas</b>	Redactar acontecimientos importantes observados, labores y/o compromisos de ambas partes (Antecedentes, resumen, nueva

	<p>información relacionada, plan de acción, impactos económicos comprometidos, otros). Debe ingresar un resumen o detalle de las acciones ocurridas en la sesión de trabajo o acción realizada. Procure ser prolijo en el registro de la información de esta sección, para facilitar la trazabilidad del cliente.</p> <p><b>Número de Asistencias</b> Ingresar el número de asistentes en la sesión de asesoría o acción, excluyendo al asesor/es.</p> <p><b>Referido a</b> En caso de que el cliente necesite ser derivado por los elementos vistos en la sesión de asesoría, se puede utilizar esta opción, en donde deberá indicar a qué tipo de institución será derivado. <b>Ejemplo:</b> En dicha asesoría detectamos que el cliente necesita financiamiento por lo cual lo derivamos a algún banco para solicitar financiamiento, entonces debemos seleccionar "Banco". Indicar brevemente las razones de porqué el cliente será derivado a alguna institución o funcionario externo.</p> <p><b>Referral To Description</b> <b>¿Se puede reportar?</b> Todas las asesorías deben ser reportables, de lo contrario no se visualizarán en ningún reporte. <b>Por lo tanto marcar SIEMPRE REPORTABLE.</b></p> <p><b>SERCOTEC</b> <b>Descripción de Derivado</b> Realizamos una descripción detallada del porqué se deriva el cliente, aportando mayores antecedentes de esta derivación, si fuese el caso.</p> <p><b>Descripción de asesoría especializada o estudio de mercado</b> En caso de asesorías especializadas o estudio de mercado dirigido al cliente: describir las particularidades de la asesoría especializada o el estudio de mercado que se dirigirá al cliente, si fuese el caso.</p> <p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>Cliente</b> Seleccionar al cliente al cual se le cargará el resultado de impacto relacionado.</p> <p><b>Asesores</b> Agregar el/los asesores que contribuyeron a que se lograra el impacto económico.</p> <p><b>Fecha de resultados clave</b> Registrar la fecha del acontecimiento, en función a la fecha explicitada en el formulario T3 respectivo, declarada por el cliente.</p> <p><b>Resultados Asunto</b> Marcar los resultados de impacto que serán registrados. Asignar algún título o asunto descriptivo a este resultado, como por ejemplo la creación de nuevos puestos de trabajos, explicitando el rango de fecha que considera.</p> <p><b>Centro Fuente de financiamiento</b> Automáticamente asigna al centro que pertenece el cliente. Seleccionar siempre la fuente de financiamiento "Otra"</p> <p><b>Notas</b> Detallar de forma correcta y consistente el impacto económico obtenido por la intervención del centro, procurando indicar todos los elementos que explican y configuran el resultado registrado.</p> <p><b>¿Crear una sesión de asesoramiento?</b> Si el resultado, por parte del cliente, se está explicitando en el marco de una sesión de asesoramiento, se puede crear la mencionada sesión en esta etapa, si fuese el caso. Si es así, Neoserra creará 2 registros: el impacto registrado, y la sesión de asesoría que da cuenta de ello.</p> <p><b>¿Se puede reportar?</b> Indicar siempre se debe reportar el resultado, de lo contrario no se reflejará en ningún reporte.</p> <p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>Cliente</b> Seleccionar al cliente al cual se le cargará el resultado de impacto relacionado.</p> <p><b>Asesores</b> Agregar el/los asesores que contribuyeron a que se lograra el impacto económico.</p> <p><b>Fecha de resultados clave</b> Registrar la fecha del acontecimiento, en función a la fecha explicitada en el formulario T3 respectivo, declarada por el cliente.</p> <p><b>Resultados Asunto</b> Marcar los resultados de impacto que serán registrados. Asignar algún título o asunto descriptivo a este resultado,</p>
--	--

	<p><b>Centro</b></p> <p><b>Fuente de financiamiento</b></p> <p><b>Notas</b></p> <p><b>¿Crear una sesión de asesoramiento?</b></p> <p><b>¿Se puede reportar?</b></p> <p><b>INVERSIONES</b></p> <p><b>Cliente</b></p> <p><b>Asesores</b></p> <p><b>Fecha de notificación</b></p> <p><b>Fecha de solicitud</b></p> <p><b>Estado</b></p> <p><b>Tipo de inversión</b></p> <p><b>Institución</b></p> <p><b>Número de solicitud</b></p> <p><b>Importe solicitado</b></p> <p><b>Importe aprobado</b></p> <p><b>Asunto</b></p> <p><b>Centro</b></p> <p><b>Fuente de financiamiento</b></p> <p><b>Notas</b></p> <p><b>¿Se puede reportar?</b></p> <p><b>Nombre de la institución</b></p> <p><b>Uso o destino de la inversión</b></p> <p><b>Rentabilidad esperada de la inversión en %</b></p> <p>En resumen, de resultados el sistema registra las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición del negocio</li> <li>• Variaciones en exportaciones</li> <li>• Cambios en personal a tiempo completo</li> </ul>	<p>como por ejemplo la creación de nuevos puestos de trabajos, explicitando el rango de fecha que considera. Automáticamente asigna al centro que pertenece el cliente.</p> <p>Seleccionar siempre la fuente de financiamiento "Otra"</p> <p>Detallar de forma correcta y consistente el impacto económico obtenido por la intervención del centro, procurando indicar todos los elementos que explican y configuran el resultado registrado.</p> <p>Si el resultado, por parte del cliente, se está explicitando en el marco de una sesión de asesoramiento, se puede crear la mencionada sesión en esta etapa, si fuese el caso. Si es así, Neoserra creará 2 registros: el impacto registrado, y la sesión de asesoría que da cuenta de ello. Indicar siempre se debe reportar el resultado, de lo contrario no se reflejará en ningún reporte.</p> <p>Seleccionar al cliente que le será cargado el impacto relacionado.</p> <p>Seleccionar al asesor principal del cliente.</p> <p>Seleccionar la fecha en la cual se ingresó el impacto relacionado.</p> <p>Seleccionar la fecha en que se solicitó la inversión.</p> <p>Seleccionar el estado en que se encuentra la solicitud de inversión. Se considerarán solo los impactos en estado aprobado.</p> <p>Seleccionar el tipo de inversión o fuente de financiamiento.</p> <p>Indicar el tipo de institución, ya sea Banco, Institución de Micro Finanzas, Cooperativa, Caja de Compensación, Cía. de Leasing, Cía. de Factoring o Institución de Fomento, según corresponda.</p> <p>Indicar Código/Número de solicitud de inversión, si procede.</p> <p>Monto solicitado para inversión.</p> <p>Monto o importe efectivamente aprobado.</p> <p>Indicar el título del impacto que registrará.</p> <p>Seleccionar el centro en donde se asesoró al cliente.</p> <p>Seleccionar la fuente de financiamiento, siempre es "Otra".</p> <p>Anotar hechos relevantes que ameriten ser registrados sobre la inversión.</p> <p>Siempre se debe seleccionar la opción se puede reportar, de lo contrario no se reflejará en las metas ni indicadores.</p> <p>Seleccionar la institución u organización de apoyo de donde obtuvo el financiamiento.</p> <p>Desglosar monto o importe total aprobado en Capital de Trabajo, Refinanciamiento, Materias primas, Terrenos, u otros. La idea es identificar cuál es el foco de la inversión o hito que se está registrando.</p> <p>Ingresar la rentabilidad esperada de la inversión adquirida del cliente, esta se puede obtener desde diferentes fórmulas matemáticas, o bien un valor estimativo de referencia.</p>
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en personal de medio tiempo</li> <li>• Variación de utilidades</li> <li>• Variación de ventas</li> <li>• Exporta por primera vez</li> <li>• Empleos retenidos</li> <li>• Nuevos contratos</li> <li>• Nuevos productos al mercado</li> <li>• Nuevos trabajo full time para mujeres</li> <li>• Nuevos trabajos part time para mujeres</li> <li>• Venta del negocio</li> <li>• Inicio de negocio</li> <li>• Casos de éxito</li> </ul> <p>Encuesta de IMPACTO ECONOMICO considerada en NEOSERRA DETALLE DE VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NOMBRE CONTACTO</li> <li>• RUT CONTACTO</li> <li>• NOMBRE DEL NEGOCIO</li> <li>• RUT NEGOCIO</li> <li>• NOMBRE DEL ASESOR ASIGNADO</li> <li>• FECHA DEL REPORTE</li> <li>• VARIACION DE VENTAS, dará cuenta del indicador “Empresas con aumento de ventas”, registra monto o cifra declarada,</li> <li>• INVERSIÓN, monto de financiamiento obtenido</li> <li>• N° de nuevos empleos formales generados</li> <li>• ADQUISICIÓN DEL NEGOCIO</li> <li>• VARIACIONES EN EXPORTACIONES</li> <li>• EXPORTA POR PRIMERA VEZ</li> <li>• INICIO DEL NEGOCIO, empresa que inicia actividades en primera categoría, con primera boleta o factura emitida.</li> <li>• Nuevos contratos con clientes</li> <li>• Nuevos productos al mercado, empresas manufactureras o de servicios asesoradas que generan nuevos productos y/o servicios</li> <li>• RETENCION DE EMPLEOS</li> <li>• OTROS IMPACTOS REPORTABLES</li> </ul>
<p>JUICIO DEL PANEL RESPECTO DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y POSIBILIDADES DE USO DE LA EVALUACIÓN</p>	<p>Este sistema es un registro de la gestión de los CDN respecto a las empresas asesoradas, así como de las operaciones y actividades que realizan los Centros.</p> <p>Los datos que entrega permiten conocer, los resultados de ventas, empleo, exportaciones, remuneraciones pagadas a los trabajadores, nuevos productos puestos en el mercado., nuevos mercados a los que se accede, mejoramientos significativos en las empresas, acceso a financiamiento por gestión del CDN, entre otras variables.</p> <p>Esta información es de alta potencialidad, pues permitirá generar metodologías robustas de estimación del resultado que genera la intervención de los CDN en las empresas asesoradas, tanto a nivel de tamaño de empresas, como de localización, rubro productivo u otras variables pertinentes (perfil del microempresario, años de vigencia, tipo de mercado, etc.)</p> <p>Una observación debe hacerse respecto a la ausencia de precios que permitan obtener costos de la intervención de los CDN y poder evaluar la eficacia y eficiencia del gasto en esas acciones.</p> <p>Parece necesario contar con un algoritmo suplementario, que permita el cálculo de costos de la valiosa información de actividades que provee el sistema NEOSERRA.</p> <p>Se estima adecuado disponer información de los resultados en ventas, utilidades, empleos nuevos generados o empleos retenidos, nuevos productos generados para el mercado, inversión realizada. Todas estas variables dan cuenta de una mejor gestión de la empresa apoyada por los CDN. Alguno indicadores de resultados, como costo de la asesoría para conseguir el aumento de un peso en ventas o un nuevo puesto de de empleo estan incorporados en la MML, otros serán incorporados en el análisis.</p>

## 1.2 Protocolo de trabajo Sercotec-SII

NOMBRE	PROTOCOLO DE TRABAJO SERCOTEC-SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SII)																																
DESCRIPCIÓN	<p>El SII, a través del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios, colaborará y dispondrá de información tributaria innominada solicitada por la Institución Usuaría, para la realización de un estudio relacionado con la evaluación cuantitativa de los principales programas de su oferta regular.</p> <p>La importancia de dicho estudio para la institución Usuaría radica en que por primera vez podrá conocer el comportamiento de las ventas de empresas beneficiarias, permitiendo comparaciones antes-después y la cuantificación del impacto, en un periodo mediano, de sus principales programas de fomento productivo. De esta manera podrá dar cumplimiento a una de sus ejes estratégicos, que es dar cuenta de los resultados que tiene su accionar en el conjunto de beneficiarios que tiene regularmente. Además, y debido a que las ventas es un indicador del cumplimiento del propósito de varios de sus programas, dicho trabajo permitirá la cuantificación de los mismos, y posterior envío a distintos mandantes, como el Ministerio de Economía y la Dirección de Presupuestos, que hoy solicitan regularmente su nivel de cumplimiento.</p> <p>A lo anterior, hay que añadir el ahorro de recursos fiscales, ya que la ejecución de este trabajo evitará contratar estudios similares, los que comercialmente son de alto costo, pero que históricamente, por temas de completitud y sesgo de información, no han presentado resultados con un nivel alto de confianza.</p>																																
PERIODO DE VIGENCIA	ANUAL																																
UNIVERSO DE LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES (CENSO/MUESTRA)	La medición será en base a muestras de los diversos instrumentos de Sercotec incluyendo Centros de Desarrollo de Negocios																																
FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	Anual																																
CAMPOS/VARIABLES	<p>ANEXO II – DETALLE SOLICITUD DE DATOS [EJEMPLO] CRUCE DE DATOS Servicio de Cooperación Técnica– SII</p> <table border="1" data-bbox="427 1136 1523 1837"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="427 1136 1523 1163">Archivo: Multiprod2_Info_Anual.csv</th> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="427 1163 1523 1203">N° de Registros:</th> </tr> <tr> <th data-bbox="427 1203 716 1230">CAMPO</th> <th data-bbox="716 1203 1523 1230">DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="427 1230 716 1260">AC</td> <td data-bbox="716 1230 1523 1260">Año comercial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1260 716 1289">Empresa</td> <td data-bbox="716 1260 1523 1289">ID ficticio de la empresa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1289 716 1318">Región</td> <td data-bbox="716 1289 1523 1318">Región a la que pertenece la empresa o casa matriz</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1318 716 1348">Comuna</td> <td data-bbox="716 1318 1523 1348">Comuna a la que pertenece la empresa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1348 716 1377">Fecha de inicio del giro</td> <td data-bbox="716 1348 1523 1377">Fecha de inicio del giro principal de la empresa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1377 716 1407">Vigencia de la empresa</td> <td data-bbox="716 1377 1523 1407">La empresa continua vigente o no</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1407 716 1436">Tipo de empresa</td> <td data-bbox="716 1407 1523 1436">Identificador del tipo de empresa (EIRL, Persona natural, etc)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1436 716 1465">Fecha de término de giro</td> <td data-bbox="716 1436 1523 1465">Identificar al menos el año en que la empresa termino el giro</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1465 716 1495">LF22_63. Código 122</td> <td data-bbox="716 1465 1523 1495">Total de Activos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1495 716 1524">DJ1887_Trabajadores</td> <td data-bbox="716 1495 1523 1524">Número de trabajadores a honorarios informados en la declaración jurada 1887</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1524 716 1554">DJ1879_Trabajadores</td> <td data-bbox="716 1524 1523 1554">Número de trabajadores dependientes informados en la declaración jurada 1887</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1554 716 1583">DJ1887_Renta_Neta</td> <td data-bbox="716 1554 1523 1583">Rentas mensuales, descontadas las cotizaciones previsionales y de salud de carácter obligatorio y/o voluntario, pagadas a cada trabajador durante el año calendario respectivo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 1583 716 1612">DJ1887_Renta_Exenta</td> <td data-bbox="716 1583 1523 1612">Suma de las cantidades que durante el año hayan sido pagadas al trabajador y que, en virtud de la Ley sobre Impuesto a la Renta, leyes especiales, o convenios internacionales, se encuentren exentas del Impuesto Único de Segunda Categoría</td> </tr> </tbody> </table>	Archivo: Multiprod2_Info_Anual.csv		N° de Registros:		CAMPO	DESCRIPCION	AC	Año comercial	Empresa	ID ficticio de la empresa	Región	Región a la que pertenece la empresa o casa matriz	Comuna	Comuna a la que pertenece la empresa	Fecha de inicio del giro	Fecha de inicio del giro principal de la empresa	Vigencia de la empresa	La empresa continua vigente o no	Tipo de empresa	Identificador del tipo de empresa (EIRL, Persona natural, etc)	Fecha de término de giro	Identificar al menos el año en que la empresa termino el giro	LF22_63. Código 122	Total de Activos	DJ1887_Trabajadores	Número de trabajadores a honorarios informados en la declaración jurada 1887	DJ1879_Trabajadores	Número de trabajadores dependientes informados en la declaración jurada 1887	DJ1887_Renta_Neta	Rentas mensuales, descontadas las cotizaciones previsionales y de salud de carácter obligatorio y/o voluntario, pagadas a cada trabajador durante el año calendario respectivo	DJ1887_Renta_Exenta	Suma de las cantidades que durante el año hayan sido pagadas al trabajador y que, en virtud de la Ley sobre Impuesto a la Renta, leyes especiales, o convenios internacionales, se encuentren exentas del Impuesto Único de Segunda Categoría
Archivo: Multiprod2_Info_Anual.csv																																	
N° de Registros:																																	
CAMPO	DESCRIPCION																																
AC	Año comercial																																
Empresa	ID ficticio de la empresa																																
Región	Región a la que pertenece la empresa o casa matriz																																
Comuna	Comuna a la que pertenece la empresa																																
Fecha de inicio del giro	Fecha de inicio del giro principal de la empresa																																
Vigencia de la empresa	La empresa continua vigente o no																																
Tipo de empresa	Identificador del tipo de empresa (EIRL, Persona natural, etc)																																
Fecha de término de giro	Identificar al menos el año en que la empresa termino el giro																																
LF22_63. Código 122	Total de Activos																																
DJ1887_Trabajadores	Número de trabajadores a honorarios informados en la declaración jurada 1887																																
DJ1879_Trabajadores	Número de trabajadores dependientes informados en la declaración jurada 1887																																
DJ1887_Renta_Neta	Rentas mensuales, descontadas las cotizaciones previsionales y de salud de carácter obligatorio y/o voluntario, pagadas a cada trabajador durante el año calendario respectivo																																
DJ1887_Renta_Exenta	Suma de las cantidades que durante el año hayan sido pagadas al trabajador y que, en virtud de la Ley sobre Impuesto a la Renta, leyes especiales, o convenios internacionales, se encuentren exentas del Impuesto Único de Segunda Categoría																																

<i>DJ1887_Renta_no_Gravada</i>	Suma de las cantidades que durante el año hayan sido pagadas al trabajador y que, de acuerdo con la Ley sobre Impuesto a la Renta o leyes especiales, correspondan a ingresos no renta, no gravadas con el Impuesto Único de Segunda Categoría, exceptuando las cotizaciones previsionales y de salud de carácter obligatorio y/o voluntario, así como las rentas acogidas al D.L. N° 889. Las partidas que se pueden citar, a modo de ejemplo, son: La asignación familiar (aun cuando no sea de cargo del empleador), beneficios previsionales, asignaciones de zona acogidas al D.L.249 de 1974, cantidades percibidas con motivo de indemnizaciones por años de servicios, becas de estudios, alimentación, movilización o alojamiento proporcionado al trabajador.
<i>Código_ACTECO</i>	Código de actividad económica SII
<i>Ventas_Anuales_SII</i>	Ventas anuales en UF al 31 de diciembre del año respectivo, calculadas por el SII en base a la información tributaria declarada por los contribuyentes
<i>LF22_48 Código 20</i>	Impuesto de primera categoría
<i>LF22_81 Código 305</i>	Resultado liquidación anual impuesto renta
<i>LF22_13 Código 1098</i>	Sueldos, pensiones y otras rentas similares
<i>Sexo del contribuyente</i>	Sexo del representante legal
<i>Fecha de Nacimiento del contribuyente</i>	Fecha de nacimiento del representante legal de la empresa
<i>LF29_10 Código 110</i>	Número de boletas emitidas anualmente
<i>LF29_10 Código 111</i>	Débitos asociadas a las boletas anualmente
<i>LF29_27 Código 520</i>	Créditos asociadas a las compras del giro anualmente
<i>LF29_22 Código 538</i>	Total débitos
<i>LF29_52 Código 151</i>	Retención de Impuesto con tasa del 10% sobre las rentas
<i>LF22 Código 628</i>	INGRESOS DEL GIRO PERCIBIDOS O DEVENGADOS
<i>LF22 Código 630</i>	COSTO DIRECTO DE BIENES Y SERVICIOS
<i>LF22 Código 631</i>	REMUNERACIONES
<i>LF22 Código 636</i>	RENDA LIQUIDA O PERDIDA
<i>LF22 Código 643</i>	RENDA LIQUIDA IMPONIBLE O PERDIDA TRIBUTARIA
<i>LF22 Código 843</i>	PATRIMONIO FINANCIERO
<i>LF29 Código 142</i>	142 VENTAS Y/O SERVICIOS PRESTADOS EXENTOS, O NO GRAVADOS DEL GIRO (Monto Neto)
<i>LF29 Código 732</i>	732 VENTAS CON RETENCIÓN SOBRE EL MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN (Monto Neto)
<i>LF29 Código 715</i>	715 VENTAS Y/O SERVICIOS PRESTADOS EXENTOS, O NO GRAVADOS QUE NO SON DEL GIRO (Monto Neto)
<i>LF29 Código 587</i>	587 FACTURAS DE COMPRA RECIBIDAS CON RETENCIÓN TOTAL (Monto Neto)
<i>LF29 Código 720</i>	720 FACTURAS DE COMPRA RECIBIDAS CON RETENCIÓN PARCIAL (Monto Neto)

	LF29 Código 20	EXPORTACIONES (Monto Neto)
	LF29 Código 524	Facturas recibidas activos fijos
	<b>Archivo: DIM_UF.xlsx</b>	
	<b>N° de Registros:</b>	
	<b>CAMPO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
	AC	Código de subtipo de contribuyente
	UF	Valor de la UF al 31 de diciembre del año correspondiente
	<b>ANEXO III – DETALLE INFORMACIÓN CARGADA POR LA INSTITUCIÓN USUARIA DATOS enviados desde la Institución Usuaria al SII</b>	
	La información requerida corresponde a los Años Comerciales 2005 al 2017.	
	<b>Archivo: data_RCU_ok.csv</b>	
	<b>Número de registros: 1.089.150</b>	
	<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
	RUT	Rut individuo
	DV	Dígito verificador
	Año	Año de ejecución del programa
	Instrumento	Nombre del programa o instrumento correspondiente
	Región	Región a la que pertenece el beneficiario
	Rubro	Rubro o actividad económica con el que postuló al programa respectivo
	Nivel_Educ	Nivel educativo que posee el beneficiario(a)
	Cofinanciamiento_SCT	Cantidad en pesos asignada al beneficiario
	Línea_Acción	Línea de acción del programa o instrumento
	Puntaje_Postulante	Puntaje de admisibilidad de los instrumentos que poseen postulantes
<p>JUICIO DEL PANEL RESPECTO DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y POSIBILIDADES DE USO DE LA EVALUACIÓN</p>	<p>La colaboración de Sercotec con el SII, provee de una información de alta potencialidad. En efecto, al reconocer a las empresas asesoradas por los CDN en la base de datos del SII, es posible validar la información ingresada al NEOSERRA por los beneficiarios, para generar indicadores de ventas, empleo e inversión de las empresas atendidas por los CDN.</p> <p>Al mismo tiempo, este convenio puede instalar una herramienta robusta de evaluación de los resultados del Programa, tanto a nivel de actividades, como de productos, resultados intermedios y resultados finales.</p> <p>Esta base no está disponible en la actualidad, aunque está en un avanzado estado de su proceso de elaboración, no se podrá disponer de esos datos en esta evaluación.</p> <p>En un entorno con información completa y validada, será posible estimar el efecto real del Programa no sólo en materia de ventas, como exige el MML actual, sino también en indicadores complementarios de las ventas: utilidades, remuneraciones, número de trabajadores, etc.</p> <p>Estas variables sirven para calcular los resultados de propósito del Programa en forma integral, adicionando complejidad a la evaluación de impacto.</p> <p>Sin embargo, se debe indicar que el convenio Sercotec-SII tiene info de la cohorte 2016 y sus resultados (ventas, utilidades) de 2017 están disponibles en 2018. Los ingresados en 2017 tendrán información disponible en 2019. Entonces, los resultados para esta evaluación no serían muy aportativos para nuestro trabajo. Intentarán generar un cuadro que muestre a las empresas (Base SII) de cada tramo de tamaño, por región, para comparar con EMT en el programa de CDN.</p>	

### 1.3 Información presupuestaria y de gasto del programa (SAP – Sercotec)

NOMBRE	ERP SAP
DESCRIPCIÓN	La contabilidad del Servicio de Cooperación se registra en el ERP SAP y se informa a SIGFE a través de Homologación. El registro de las transferencias y rendiciones de los operadores de centro de desarrollo de negocio, se registra a nivel de rut y por proyecto por cada centro.
PERIODO DE VIGENCIA	Desde el 2011
UNIVERSO DE LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES (CENSO/MUESTRA)	Se registran el 100% de las transferencias y rendiciones de los operadores de centro.
FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	Mensual
CAMPOS/VARIABLES	Como Campo o variante se utiliza el RUT de los operadores y los códigos de proyecto de los centros. De esta forma, es posible identificar claramente los recursos transferidos y rendidos.
JUICIO DEL PANEL RESPECTO DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y POSIBILIDADES DE USO DE LA EVALUACIÓN	<p>Se entiende que los CDN tienen el desglose de los gastos en asesorías técnicas, generales y especializadas, así como de los gastos en capacitación y de todas las otras acciones de asistencia que proveen a las empresas que intervienen.</p> <p>Neoserra recoge la información en horas destinadas a asesoramiento, de asistencia técnica, capacitación y otras. Esto permite realizar mediciones e indicadores de variables expresados en términos físicos.</p> <p>Pero no está diseñada para proporcionar información expresada en valores monetarios, sino como horas profesionales destinadas a estos fines.</p> <p>Sólo si se accede a una metodología confiable para determinar el valor efectivo de esas horas, será posible disponer del desglose de este tipo de gastos por empresa atendida.</p> <p>El Programa no dispone de un registro centralizado de los gastos en asesorías técnicas, generales y especializadas, así como de los gastos en capacitación y de todas las otras acciones de asistencia que proveen los Centros a las empresas que intervienen. Se asume que ese desglose está disponible en los respectivos CDN. Por ello, para esta evaluación la unidad de Finanzas de Sercotec, ha debido realizar un especial proceso de sistematización de la información presupuestaria de los CDN, a los fines de precisar la estimación de costos de los servicios prestados por los Centros, así como los aportes de terceros que reciben.</p>

## PARTE B

### 1. Fuentes de información cualitativa y cuantitativa que fueron útiles para identificar la situación problema que dio origen al programa y que permitan proyectar la situación sin programa

Identificación del documento	Breve descripción del contenido
Informe Final. Evaluación de impacto de los centros de desarrollo de negocios en Chile. Embajada de EEUU en Chile – Ingeniería industrial, U de Chile, 2017	Presenta resultados en empleo y ventas de las asesorías técnicas entregadas por los 27 primeros centros en Chile, a través de un modelo econométrico cuasi-experimental (grupo de tratamiento 285 clientes - grupo de control 709 empresarios); además de algunos resultados cualitativos en términos de capacidades generadas por los Centros.
Informe Evaluación de impacto de los programas del Servicio de Cooperación	Presenta problemas / brechas de las MIPES que enfrenta la oferta de programas de Sercotec. Particularmente, evalúa el



Técnica (SERCOTEC). WAI, Enero 2017	programa Mejora Negocios, Fondo de asesorías empresariales, 2015 y Centro de Desarrollo de negocios.
Informe de resultados: empresas en Chile. Cuarta Encuesta Longitudinal de empresas. Ministerio de Economía, fomento y turismo. Ago. 2017.	Presenta resultados de encuesta por tamaño de empresa, identificando además de una caracterización demográfica y sectorial, elementos de diagnóstico en relación a problemas o brechas que tienen las empresas.
La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. SERCOTEC – OIT 2010	Informe que incluye una caracterización estadística de la micro y pequeña empresa, una descripción de los recursos públicos para el fomento productivo, acceso a financiamiento, marco legal y desafíos pendientes para el desarrollo de las MIPES.
Demografía de empresas en Chile. Gonzalo Suazo & Josué Pérez. Estudios Económicos estadísticos, Banco Central, nº108, sept. 2014.	Presenta estadísticas por tamaño de empresa (5 estratos, incl. micro y pequeña empresa), con respecto al número de empresas, nacimiento de empresas, muerte de empresas y supervivencia de empresas (+5 años).
Economic Impact Of Small Business Development Center Counseling Activities In The United States: 2015-2016. James J. Chrisman, Ph.D.	21° estudio nacional de evaluación de impacto de los centros de desarrollo de negocios en EEUU, concentrándose en indicadores de ventas, empleo, financiamiento. Además, evalúa comparativamente el indicador de incremento en ventas en relación a la inversión pública realizada con el financiamiento de los centros.
New venture development: The costs and benefits of public sector assistance Chrisman, James J., Frank Hoy, and Richard B. Robinson Jr. "New venture development: The costs and benefits of public sector assistance." <i>Journal of Business Venturing</i> 2.4 (1987): 315-328.	Evaluación socioeconómica de la inversión pública en asesorías a empresas, con respecto a la generación de empleo local y aumento de ingresos. Este estudio permite visualizar los orígenes de la estrategia de Centros de Negocios en EEUU.
Centros de desarrollo empresarial zonal: experiencias significativas de desarrollo sostenible en Medellín. Silbera et al; 2016	Evaluación cualitativa de impacto de los primeros 6 años de funcionamiento de los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO), con énfasis en el desarrollo territorial.
Marco institucional formal de la creación de empresas en Catalunya: oferta y demanda de servicios de apoyo. Urbano & Veciana, Doc. Trabajo, Universidad Autónoma de Barcelona, 2001	Estudio basado en encuestas que compara las demandas de las empresas del territorio y la oferta pública de fomento, identificando ventajas, solapamientos y duplicidades, y las respectivas recomendaciones.
Bloom, Nicholas y John Van Reenen, "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries". <i>The Quarterly Journal of Economics</i> , Volume 122, Issue 4, November, 2007, pp. 1351– 408	Este artículo se considera un antecedente básico del Programa de Centros de Desarrollo Negocios en los Territorios de SERCOTEC, debido a que muestra que "las mejoras de gestión empresarial tienen efecto positivo sobre el nivel de ventas y productividad de las empresas a nivel global". Los autores realizan un estudio donde los resultados de las empresas (productividad, utilidades, valor de coeficiente Tobin Q y tasa de supervivencia en el tiempo), están fuertemente asociados con la utilización de mejores prácticas de gestión ( <i>better management practices</i> ). Para ello encuestaron 732 empresas "medium-sized" de Estados Unidos, Francia y Alemania, recogiendo datos sobre las prácticas de gestión empresarial. Los indicadores de productividad y utilidades se podrían estimar con las bases de datos de Sercotec y utilizar en la evaluación del Programa Se están revisando las posibilidades de estimar alguna tasa de supervivencia en el tiempo de las empresas atendidas. Pero la Q de Tobin no es posible, estas empresas no están en Bolsa

## **1.2. Información disponible para hacer factibles las recomendaciones del Panel**

El análisis realizado de la información disponible, indica que existe un nivel satisfactorio y adecuado de datos para los fines de hacer la cuantificación del desempeño del programa en términos de niveles de actividad, productos generados y resultados obtenidos.

## **2. Identificación necesidad de estudio complementario**

No hay necesidad de estudio complementario para la realización de esta evaluación.



FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
	<b>Eficiencia</b> 5.- Aumento de ventas de los clientes asesorados, por cada peso gastado en asesorías técnicas y especializadas	(Aumento de ventas (en millones de \$) atribuido al Programa por los clientes asesorados, año t) / (Gasto incurrido en la asistencia técnica y especializada entregada por los CDN (\$MM), año t)	Sistema contable de Gerencia de Administración y Finanzas de Sercotec.
	<b>Economía</b> 6.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria del Programa	(Gasto Programa año t) / (Presupuesto asignado al Programa año t) *100	
	<b>Eficiencia</b> 7.- Porcentaje de Gasto Administrativo en la ejecución del Programa (incluyendo Sercotec y CDN)	(Total de gasto administrativo (Sercotec y CDN) del año t) / (Total presupuesto del Programa (incluyendo aportes de terceros) año t) *100	
	<b>Economía</b> 8.- Porcentaje de aporte de terceros al financiamiento de los CDN del Programa	(Total aporte de terceros a los CDN del Programa, año t) / (Total gasto del Programa, año t) *100	
<b>Componente 1</b> Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas obtienen servicios de información y capacitación habilitantes para acceder a la Red de CDN, o, alternativamente, servicios de orientación acerca de otras alternativas de apoyo en la red Pública	<b>Eficacia</b> C1.1 Porcentaje de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que realizan las capacitaciones básicas del Programa	(Número de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que realizan la capacitación básica del Programa) / (N° de emprendedores, empresas en formación o personas que acceden al CDN a buscar orientación) *100	Neoserra
	<b>Eficacia</b> C1.2 Porcentaje de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que formalizan su condición de clientes asesorados por el CDN.	[ (Número de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, que formalizan su vínculo con el CDN para constituirse en clientes asesorados) / (N° de emprendedores, empresas en formación o personas que acceden al CDN a buscar orientación)] *100	Neoserra
	<b>Eficiencia</b> C1.3 Costo promedio por nuevo cliente asesorado, seleccionado entre aquellos que acceden al CDN a buscar orientación	Costo del Componente 1 (en \$MM), en año t / Número de nuevos clientes asesorados y que accedieron al CDN buscando información y orientación, en año t	Sistema contable de Gerencia de Administración y Finanzas de Sercotec.

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)		INDICADORES	
ENUNCIADO		FORMULA DE CÁLCULO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Componente 2</b> Microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial accediendo a servicios empresariales entregados por un centro de desarrollo de negocios de la Red	C2. 1.a Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Comercialización: mercadotecnia y ventas; comercio electrónico; comercio internacional; relaciones públicas; asistencia para apertura de negocios; compra venta de negocios; contratos con el gobierno.	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas que reciben asesorías en comercialización año t} / \text{Total de clientes asesorados año t}) * 100$	Neoserra  Calcular para Total, N1, N2 y N3
	C2.1.b Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Gestión empresarial: Planes de negocios	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas que reciben asesorías en gestión empresarial año t} / \text{Total de clientes asesorados año t}) * 100$	
	C2.1.c Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Administración: Administración de empresas, Recursos humanos, temas legales	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas que reciben asesorías en Administración año t} / \text{total de clientes asesorados año t}) * 100$	
	C2.1.d Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Finanzas: financiamiento, contabilidad y presupuestos, asistencia para el pago de impuestos, flujo de fondos, franquicias	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas que reciben asesorías en finanzas año t} / \text{total de clientes asesorados año t}) * 100$	
	C2.1.e Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Producción: tecnología, investigación y desarrollo, innovación y similares	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas que reciben asesorías en producción año t} / \text{total de clientes asesorados año t}) * 100$	
	C2.2 Horas promedio de asesoría recibidas por los clientes asesorados	$(\text{N}^\circ \text{ de Horas de Asesoría entregado a clientes asesorados en año t}) / (\text{Total de Clientes Asesorados en año t})$	
	C2.3 N° promedio de eventos de capacitación recibida por los clientes asesorados	$(\text{N}^\circ \text{ de Eventos de Capacitación entregada a clientes asesorados en año t}) / (\text{Total Clientes Asesorados en año t})$	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
	<b>Eficiencia</b> C2.4 Horas de asesoría especializada entregada directamente al beneficiario, como porcentaje del total de horas utilizadas por los asesores para cumplir esta función asesora	<b>Eficiencia</b> [ (N° de Horas de asesoría especializada entregadas directamente al beneficiario en año t)/ (N° de Horas utilizadas por asesores para entregar asesoría especializada (incluye asesoría al cliente, preparación de asesoría, desplazamientos y actividades administrativas), en el año t) ] *100	
	<b>Eficiencia</b> C2.4.b Costo promedio de las horas de asesoría técnica total entregada al beneficiario, por cada hora utilizada por los asesores para cumplir esta función asesora. Se quiere medir cuánto cuesta una hora de asesoría técnica	<b>Eficiencia</b> [ (Costo del Componente 2 (en \$), en año t)/ (N° de Horas utilizadas por asesores para entregar asesoría técnica, en el año t) ] *100	Neoserra  Sistema contable de Gerencia de Administración y Finanzas de Sercotec
	<b>Eficiencia</b> C2.4.c Costo de la asesoría técnica a los beneficiarios del Programa por beneficiario atendido	<b>Eficiencia</b> [ (Costo en pesos de la asesoría técnica entregada, en año t)/ (N° de beneficiarios que reciben las asesorías, en el año t) ] *100	
	<b>Eficacia</b> C2.5 Porcentaje de clientes que solicitan gestión para acceder a financiamiento con resultado positivo, por tipo de cliente	[ (N° de clientes que acceden a financiamiento con apoyo del CDN, por tipo de cliente (N1,N2,N3) año t) / (N° de clientes que solicitan al CDN apoyo para acceder a financiamiento , por tipo de cliente (N1,N2,N3), año t)] *100	Neoserra
	<b>Economía</b> C2.6 Porcentaje del presupuesto ejecutado en prestación de servicios empresariales para los clientes asesorados, que se financia con aporte de terceros	(Aportes de terceros para la prestación de servicios empresariales en el año t / Presupuesto ejecutado del Programa en el año t) *100	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	<b>INDICADORES</b>		
	<b>ENUNCIADO</b>	<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
	<b>Calidad</b> C2.7 Porcentaje de clientes asesorados que evalúan satisfactoriamente el servicio entregado por el CDN	(N° de clientes asesorados que evalúan satisfactoriamente el servicio entregado por el CDN en año t / N° de clientes asesorados que recibieron asesoría desde el CDN en año t)*100	

## ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2015-2018

**PROPUESTA DE MATRIZ MARCO LOGICO para Programa: Desarrollo Empresarial en los Territorios (Centros de Desarrollo de Negocios)**

**Año de inicio del Programa: 2015**

**Ministerio Responsable: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.**

**Servicio Responsable : Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec).**

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año			2018	Observaciones
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017		
<b>Propósito Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial, mediante el acceso a una Red de Centros de Desarrollo de Negocios – CDN, dedicada a la prestación de servicios empresariales</b>	1.- Porcentaje de Empresas que son objetivo del Programa, que reciben asesorías como clientes en los CDN, en el año t (eficacia/producto). Indicador PMG institucional 2018	(N° de clientes asesorados en el año t/N° potencial de clientes a asesorar por la red de centros de desarrollo de negocios en el año t*100	2,4%	52,8%	72,6%	105,0%	
	Eficacia 2.- Porcentaje de clientes asesorados que aumentan sus ventas y lo atribuyen total o parcialmente al Programa	(Número de clientes asesorados que atribuyen aumento de ventas a la intervención del Programa, año t ) / (Número de clientes asesorados que recibieron horas de asesorías desde el CDN, en año t)* 100	0,21% N1: 0,00% / N2: 0,27% / N3: 0,00%)	11,55% N1: 1,63% / N2: 13,28% / N3: 28,26%)	23,22% N1: 7,31% / N2: 27,03% / N3: 41,81%)	25,85% N1: 13,92% / N2: 29,30% / N3: 44,63%)	



FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año				Observaciones
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017	2018	
	Eficacia 3.- Porcentaje de clientes asesorados que aumentan sus utilidades y lo atribuyen al Programa total o parcialmente	(Número de clientes asesorados que atribuyen aumento de utilidades a la intervención del Programa, año t) / (Número de clientes asesorados que recibieron horas de asesorías desde el CDN, en año t) * 100	0,00% N1: 0,00% / N2: 0,00% / N3: 0,00%)	0,32% N1: 0,05% / / N2: 0,33% / N3: 1,55%)	0,14% N1: 0,05% / N2: 0,12% / N3: 1,47%)	0,13% N1: 0,06% / N2: 0,12% / N3: 1,98%)	
	Eficiencia 4.- Aumento de las ventas atribuido por los clientes asesorados al Programa, por cada hora de asesoría entregada a los clientes asesorados	(Aumento de las ventas (MM\$) atribuido por los clientes asesorados al Programa, en año t) / (N° de horas de asesoría entregadas a los clientes asesorados, en año t)	0,00 N1: 0,00/ N2: 0,00 / N3: 0,00)	0,10 N1: 0,00 / N2: 0,09 / N3: 0,40)	0,24 N1: 0,03 / N2: 0,24 / N3: 1,13)	0,28 N1: 0,06 / N2: 0 30 / N3: 1,68)	Nota: Considera las horas totales de asesoría, las cuales incluyen: Horas de contacto con el cliente, horas de preparación de la asesoría y horas de traslado.
	Eficiencia 6.- Aumento de ventas de los clientes asesorados, por cada peso gastado en asesorías técnicas y especializadas	(Aumento de ventas (en millones de \$) atribuido al Programa por los clientes asesorados año t) / (Gasto incurrido en la asistencia técnica y especializada entregada por los CDN (\$MM), año t)	0,00	0,99	2,58	3,45	
	Economía 7.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria del Programa	(Gasto Programa año t) / (Presupuesto asignado al Programa año t) *100	100	100	100	97	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año			2018	Observaciones
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017		
	Eficiencia? 8.- Porcentaje de Gasto Administrativo en la ejecución del Programa (incluyendo Sercotec y CDN)	(Total de gasto administrativo (Sercotec y CDN) del año t) / (Total presupuesto del Programa (incluyendo aportes de terceros) año t)*100	20,4%	15,0%	18,9%	20,0%	
	Economía 9.- Porcentaje de aporte de terceros al financiamiento de los CDN del Programa	(Total aporte de terceros a los CDN del Programa, año t) / (Total gasto del Programa, año t) *100	2,5	25,1	25,9	24,9	
<b>Componente 1</b> Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas obtienen servicios de información y capacitación habilitantes para acceder a la Red de CDN, o, alternativamente, servicios de orientación acerca de otras alternativas de apoyo en la red Pública	Eficacia C1.1 Porcentaje de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que realizan las capacitaciones básicas del Programa	(Número de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que realizan la capacitación básica del Programa) / (N° de emprendedores, empresas en formación o personas que acceden al CDN a buscar orientación) *100	33,51%	26,40%	32,94%	32,54%	
	<b>Eficacia</b> C1.2 Porcentaje de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, y que formalizan su condición de clientes asesorados por el CDN.	[ (Número de emprendedores, empresas en formación y personas que acceden al CDN a buscar orientación, que formalizan su vínculo con el CDN para constituirse en clientes asesorados) / (N° de emprendedores, empresas en formación o personas que acceden al CDN a buscar orientación) ] *100	36,06%	26,31%	25,18%	22,87%	
	Eficiencia C1.3 Costo promedio por nuevo cliente asesorado, seleccionado entre aquellos que acceden al CDN a buscar orientación	Costo del Componente 1 (en \$MM), en año t / Número de nuevos clientes asesorados y que accedieron al CDN buscando información y orientación, en año t	1.426	132.273	136.144	147.408	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año			2018	Observaciones
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017		
<b>Componente 2</b> Microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial accediendo a servicios empresariales entregados por un centro de desarrollo de negocios de la Red	C2.1.a Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Comercialización: mercadotecnia y ventas; comercio electrónico; comercio internacional; relaciones públicas; asistencia para apertura de negocios; compra venta de negocios; contratos con el gobierno.	$(N^{\circ} \text{ de empresas que reciben asesorías en comercialización año } t / \text{Total de clientes asesorados año } t) * 100$	28,48% (N1: 36,67% / N2: 27,49% / N3: 26,47%)	56,33% (N1: 65,17% / N2: 53,93% / N3: 64,29%)	61,05% (N1: 66,62% / N2: 59,07% / N3: 77,51%)	60,21% (N1: 68,55% / N2: 57,22% / N3: 78,81%)	
	C2.1.b Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Gestión empresarial: Planes de negocios	$(N^{\circ} \text{ de empresas que reciben asesorías en gestión empresarial año } t / \text{Total de clientes asesorados año } t) * 100$	34,26% (N1: 46,67% / N2: 31,27% / N3: 47,06%)	52,76% (N1: 47,96% / N2: 53,88% / N3: 54,97%)	47,65% (N1: 44,79% / N2: 48,26% / N3: 54,77%)	49,96% (N1: 48,82% / N2: 50,47% / N3: 49,72%)	
	C2.1.c Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Administración: Administración de empresas, Recursos humanos, temas legales	$(N^{\circ} \text{ de empresas que reciben asesorías en Administración año } t / \text{total de clientes asesorados año } t) * 100$	30,84% (N1: 10,00% / N2: 34,77% / N3: 20,59%)	36,24% (N1: 16,70% / N2: 40,33% / N3: 52,80%)	40,03% (N1: 24,77% / N2: 43,67% / N3: 59,90%)	40,65% (N1: 26,78% / N2: 44,88% / N3: 58,19%)	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año			2018	Observaciones
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017		
	C2.1.d Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Finanzas: financiamiento, contabilidad y presupuestos, asistencia para el pago de impuestos, flujo de fondos, franquicias	$(N^{\circ} \text{ de empresas que reciben asesorías en finanzas año } t / \text{ total de clientes asesorados año } t) * 100$	23,13% (N1: 10,00% / N2: 26,15% / N3: 14,71%)	49,32% (N1: 31,66% / N2: 52,64% / N3: 73,91%)	37,78% (N1: 24,77% / N2: 40,90% / N3: 54,03%)	34,67% (N1: 23,70% / N2: 37,88% / N3: 54,24%)	
	C2.1.e Porcentaje de clientes asesorados que han recibido asesorías en Producción: tecnología, investigación y desarrollo, innovación y similares	$(N^{\circ} \text{ de empresas que reciben asesorías en producción año } t / \text{ total de clientes asesorados año } t) * 100$	2,78% (N1: 3,33% / N2: 2,70% / N3: 2,94%)	7,51% (N1: 4,75% / N2: 8,01% / N3: 11,80%)	7,48% (N1: 4,58% / N2: 8,19% / N3: 10,76%)	6,28% (N1: 3,41% / N2: 7,13% / N3: 10,73%)	
	C2.2 Horas promedio de asesoría recibidas por los clientes asesorados	$(N^{\circ} \text{ de Horas de Asesoría entregado a clientes asesorados en año } t) / (\text{Total de Clientes Asesorados en año } t)$	5,08 (N1: 5,40 / N2: 5,06 / N3: 4,84)	8,41 (N1: 6,03 / N2: 8,71 / N3: 15,13)	6,51 (N1: 4,81 / N2: 6,89 / N3: 9,51)	6,59 (N1: 5,29 / N2: 6,95 / N3: 9,74)	Nota: Las horas considera las horas totales de asesoría, las cuales incluyen: Horas de contacto con el cliente, horas de preparación de la asesoría y horas de traslado.
	C2.3 N° promedio de eventos de capacitación recibida por los clientes asesorados	$(N^{\circ} \text{ de Eventos de Capacitación entregada a clientes asesorados en año } t) / (\text{Total Clientes Asesorados en año } t)$	0,74 (N1: 1,02 / N2: 0,45 / N3: 0,15)	1,43 (N1: 1,35 / N2: 1,23 / N3: 1,42)	1,54 (N1: 1,48 / N2: 1,51 / N3: 1,07)	1,59 (N1: 1,54 / N2: 1,52 / N3: 1,27)	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año			2018	Observaciones
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017		
	<b>Eficiencia</b> C2.4 Horas de asesoría especializada entregada directamente al beneficiario, como porcentaje del total de horas utilizadas por los asesores para cumplir esta función asesora	<b>Eficiencia</b> [ (N° de Horas de asesoría especializada entregadas directamente al beneficiario en año t)/ (N° de Horas utilizadas por asesores para entregar asesoría especializada (incluye asesoría al cliente, preparación de asesoría, desplazamientos y actividades administrativas), en el año t) ] *100	66,67% (N1: 0,00% / N2: 66,67% / N3: 0,00%)	75,67% (N1: 79,66% / N2: 76,20% / N3: 63,73%)	70,84% (N1: 73,58% / N2: 70,62% / N3: 64,45%)	55,63% (N1: 58,47% / N2: 54,90% / N3: 75,75%)	Nota: Se considero como hora de asesoría la hora efectiva del contacto sobre el total de horas de asesoría (la cual incluye: hora de contacto, hora de preparación y hora de traslado).
	<b>Eficiencia</b> C2.4.b Costo promedio de las horas de asesoría técnica total entregada al beneficiario, por cada hora utilizada por los asesores para cumplir esta función asesora. Se quiere medir cuánto cuesta una hora de asesoría técnica	<b>Eficiencia</b> [ (Costo del Componente 2 (en \$), en año t)/ (N° de Horas utilizadas por asesores para entregar asesoría técnica, en el año t) ] *100	1.877.990	100.978	93.120	82.456	
	<b>Eficiencia</b> C2.4.c Costo de la asesoría técnica a los beneficiarios del Programa por beneficiario atendido	<b>Eficiencia</b> [ (Costo en pesos de la asesoría técnica entregada, en año t)/ (N° de beneficiarios que reciben las asesorías, en el año t) ] *100	9.539.915	849.100	605.762	543.749	

FIN: Contribuir a mejorar la Competitividad de la MIPE en Chile (definido Ficha E Diseño, DIPRES 2015)	INDICADORES		Cálculo de indicadores por año				
	ENUNCIADO	FORMULA DE CÁLCULO	2015	2016	2017	2018	Observaciones
	<b>Eficacia</b> C2.5 Porcentaje de clientes que solicitan gestión para acceder a financiamiento con resultado positivo, por tipo de cliente	[ (N° de clientes que acceden a financiamiento con apoyo del CDN, por tipo de cliente (N1, N2, N3) año t) / (N° de clientes que solicitan al CDN apoyo para acceder a financiamiento , por tipo de cliente (N1,N2,N3), año t)] *100	100,00% (N1: 0,00% / N2: 100,00% / N3: 0,00%)	47,76% (N1: 34,30% / N2: 49,94% / N3: 56,31%)	81,55% (N1: 85,00% / N2: 81,00% / N3: 78,48%)	90,26% (N1: 95,37% / N2: 88,80% / N3: 84,00%)	
	<b>Economía</b> C2.6 Porcentaje del presupuesto ejecutado en prestación de servicios empresariales para los clientes asesorados, que se financia con aporte de terceros	(Aportes de terceros para la prestación de servicios empresariales en el año t / Presupuesto ejecutado del Programa en el año t)*100	19,8%	11,8%	14,8%	16,5%	
	<b>Calidad</b> C2.7 Porcentaje de clientes asesorados que evalúan satisfactoriamente el servicio entregado por el CDN	(N° de clientes asesorados que evalúan satisfactoriamente el servicio entregado por el CDN en año t / N° de clientes asesorados que recibieron asesoría desde el CDN en año t)*100		98%	98%	98%	

Actividades	Nivel de Actividad	Presupuesto					
Información y Orientación empresarial	N° de emprendedores y personas que obtienen del CDN orientación e información empresarial	Gasto asociado a la actividad en MM\$	1295	37981	47197	50050	
Capacitaciones línea de base	N° de cursos	Gasto asociado a la actividad en MM\$	69	1192	1702	1772	
	Total de horas	Gasto asociado a la actividad en MM\$	3028	67062	84557	88064	
	N° de contactos (participantes o asistentes)	Gasto asociado a la actividad en MM\$	434	10028	15545	16286	
Capacitaciones especializadas	N° de cursos	Gasto asociado a la actividad en MM\$	49	1953	3786	4422	
	Total de horas	Gasto asociado a la actividad en MM\$	4296	155204	231628	268625	
	N° de contactos	Gasto asociado a la actividad en MM\$	224	6153	8758	10570	
Asesorías especializadas	N° de sesiones	Gasto asociado a la actividad en MM\$	2	2481	3195	2725	
	Total de horas	Gasto asociado a la actividad en MM\$	4	8310	7658	8068	
	N° de contactos	Gasto asociado a la actividad en MM\$	2	1457	1985	1735	

## **ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA**

### **A. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)**

La puesta en marcha de un sistema de CDN instalados en territorios de todas las regiones administrativas de Chile, hace accesible para los emprendedores, las micro y pequeñas empresas una oferta de servicios de calidad para mejorar su gestión empresarial, basada en diagnósticos y planes de trabajo específicos para cada empresa intervenida. Los CDN, además, proporcionan servicios de seguimiento y apoyo para la implementación exitosa de los planes de trabajo acordados con las empresas.

Los servicios que prestan los CDN son:

#### **Componente 1**

- Información y Orientación empresarial
- Capacitaciones básicas para evaluar la idea de iniciar una empresa.

#### **Componente 2**

- Asesoría en materias de gestión empresarial
- Capacitaciones especializadas
- Asesorías especializadas.

En este proceso, estas micro y pequeñas empresas se formalizarán y potenciarán sus capacidades de acceder al mercado mejorando sus sistemas de gestión administrativa, financiera, productiva, tecnológica y de personas.

Los 50+1 CDN instalados en el territorio, proveen a micro y pequeñas empresas de una oferta de servicios para su desarrollo empresarial, al tiempo que les incluye en un contexto dinámico que les vincula con otras empresas y con instituciones relacionadas con el fomento de la competitividad y la innovación productiva a nivel territorial. Con este fin, los CDN suscriben convenios con universidades, institutos y centros técnicos localizados en el territorio de intervención.

De esta forma, se desarrolla un sistema de Centros de Desarrollo de Negocios específicamente orientado al Propósito del Programa, que presta servicios de gestión empresarial a micro y pequeñas empresas formalizadas, potenciando en ellas un mejor desempeño. De esta manera, el programa contribuye con el impulso a la productividad y competitividad que promueve la política económica nacional.

Al actuar de esta forma, el Estado efectivamente actuaría para resolver una falla de mercado, hasta que el sujeto beneficiado pueda avanzar hacia su autonomía económica. De otra forma, el programa se convierte en un proveedor de servicios de asesoría empresarial gratuito y permanente, sujeto a eventuales ampliaciones presupuestarias como principal medio de crecimiento para ampliar su cobertura.



Al respecto, queda pendiente demostrar si, como en el caso de Estados Unidos, el Programa es capaz de ampliar ventas e ingreso de los factores, cuya tributación generaría recursos para financiar el funcionamiento de los Centros<sup>53</sup>.

## **B. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)**

Como se señaló en la sección de fundamentación del Programa, el Panel consideró que era necesario fortalecer las definiciones de indicadores incluidos en la MML, para reflejar adecuadamente la eficacia y la eficiencia de los CDN en la entrega de servicios, para enseguida ponderar informadamente si esta entrega de servicios se relaciona significativamente con los resultados medidos.

El Panel propuso y concordó con Sercotec una modificación de los indicadores incluidos en la MML. La adopción de estos nuevos indicadores, implicó un exigente trabajo por parte de los profesionales de Sercotec, quienes hicieron pruebas y cálculos hasta lograr la batería de indicadores que se usan en este informe para reportar.

El resultado de este trabajo está en los anexos 2.a y 2.b, que presentan el conjunto de indicadores definidos a nivel de Propósito y Componentes. A juicio del Panel, se ha fortalecido el mecanismo de seguimiento y evaluación del Programa. La nueva MML precisa el propósito y diferencia componentes asociándolos a la consecución del propósito.

**Propósito:** Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial, mediante el acceso a una Red de Centros de Desarrollo de Negocios – CDN, dedicada a la prestación de servicios empresariales.

Se mantuvo el indicador que mide el porcentaje de empresas-objetivo del Programa, que reciben asesorías como clientes en los CDN, en el año t (eficacia/producto). Este indicador tiene carácter de Indicador PMG institucional. No obstante, es insuficiente como medición de la gestión y resultados del Programa. De hecho, en el año 2018 se sobrepasó el 100% del número de beneficiarios establecido como meta del programa.

Se agregó indicadores de eficacia, que representen de mejor manera los resultados obtenidos en materia de aumento de ventas y de aumento de utilidades. También indicadores de eficiencia que permitan medir productividad y costo unitario de los servicios entregados, tales como costo promedio por hora de asesoría y aumento de ventas por hora de asesoría. Como se destacó en el capítulo II, hay otros indicadores que pueden complementar pertinentemente los resultados esperables de esta intervención. En la sección de recomendaciones, se hace un detalle de éstos.

---

<sup>53</sup> Hay un estudio en curso, contratado por Sercotec, para evaluar la capacidad del programa para “incrementar” adicionalmente la recaudación tributaria del país.

Desde luego, a esto se agregan indicadores de economía y calidad.

**Componente 1:** Emprendedores, microempresas y pequeñas empresas obtienen servicios de información y capacitación habilitantes para acceder a la Red de CDN o, alternativamente, servicios de orientación acerca de otras alternativas de apoyo en la red Pública.

Se diseñó indicadores que muestren en forma directa el tipo de servicio que reciben los emprendedores, empresas o personas que acceden al CDN a buscar orientación, recibiendo información y respuestas orientadoras, o capacitaciones básicas.

También se incluyó la medición del resultado que obtiene este componente en términos de aumentar el número de clientes asesorados por la Red de CDN. Además, se mide el costo de estos servicios.

**Componente 2:** Microempresas y pequeñas empresas mejoran sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial accediendo a servicios empresariales entregados por un centro de desarrollo de negocios de la Red.

Los indicadores se enfocan a medir el porcentaje de clientes asesorados que han recibido servicios de asesorías en Comercialización, Gestión empresarial, Administración, Finanzas y Producción. A estos se agregan indicadores de eficiencia que permiten evaluar el número de horas de asesoría, de eventos de capacitación y de asesoría especializada recibidas por los clientes asesorados y el costo incurrido para su producción y el gasto de administración asociado.

Siendo estos indicadores el resultado de un intenso intercambio del Panel con Sercotec, es evidente que existe una buena opinión respecto a la calidad y pertinencia de los indicadores en las principales dimensiones.

Los indicadores definidos dan cuenta del Propósito de manera robusta en sus distintas dimensiones. A nivel de los componentes, se definen indicadores que miden la eficacia, eficiencia y economía de la producción de servicios empresariales para los distintos tipos de beneficiarios que acuden al CDN: emprendedores y público general en el Componente 1 y emprendedores y empresas en el Componente 2. En la sección de Recomendaciones el Panel hace sugerencias respecto a otros indicadores de resultado que pueden incluirse en este programa.

## **ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA**

### **A. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.**

El proceso de producción del programa se sustenta en dos componentes, basados en servicios destinados a empresas de menor tamaño (ETM):

Componente 1: Los emprendedores, las micro y pequeñas empresas y personas acceden a los CDN para obtener información y orientación que les permita decidir su incorporación como cliente al CDN o, alternativamente, ser derivado a otra agencia de apoyo de acuerdo a sus necesidades.

Componente 2: Desarrollar un sistema de Centros de Desarrollo de Negocios, que presten servicios empresariales a un estrato de EMT formalizadas, potenciando en ellas un mejor desempeño empresarial, contribuyendo así con el impulso a la productividad y competitividad que promueve la política económica nacional.

En relación al diseño e implementación del programa, se han identificado los siguientes documentos (en orden cronológico):

1. Julio 2014: Diseño Conceptual Modelo Centros de Desarrollo Empresarial.
2. Noviembre 2014: Reglamento para los Operadores de Centros (Res. N° 9117)
3. Abril 2016: Manual Operativo Centros de Desarrollo de Negocios (versión 2).
4. Enero 2017: Procedimiento de rendición de Agentes Operadores de Centros de Desarrollo de Negocios (Res. N° 9407)
5. Noviembre 2017: Procedimiento de Rendición de Recursos para Agentes Operadores de Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC (Res. N° 9505; deroga Res. N°9407)
6. Febrero 2018: Los Centros de Desarrollo de Negocios en Chile. Diseño, implementación y resultados (<http://documentos.sercotec.cl/>)
7. Agosto 2018: Manual de Descripción de Cargos del Servicio de Cooperación Técnica (Res. N° 9639)
8. Octubre 2018: Reglamento Operadores de Centros de Negocios, Servicio de Cooperación Técnica (Res. N° 9664, deroga Res. N° 9117) (<http://documentos.sercotec.cl/>)
9. Noviembre 2018: Manual de Descripción de Cargos Servicio de Cooperación Técnica (Res. 9670; deroga Res. N°9639) (<http://documentos.sercotec.cl/>)
10. Diciembre 2018: Manual de gestión y operación Centros de Negocios SERCOTEC.

11. Sin fecha. Estándares de Acreditación de los Centros de Desarrollo de Negocios. Para la producción de estos componentes, el programa opera a través de un conjunto de Centro de Negocios distribuidos a nivel regional, cada uno administrado por un operador privado que ha sido seleccionado de acuerdo a un llamado de concurso público<sup>54</sup>.

Para la selección de centros de desarrollo empresarial, el programa hizo 5 llamados de concurso público durante el periodo de evaluación, a saber:

- Primer llamado, Res. N° 9131-Dic.2014; modificaciones: Res. N°9146-Ene. 2015; Res. N°9152-Feb. 2014; Res. 9178-abril 2015. Se concursan 33 centros, 2 centros por región y 5 en la región metropolitana. De acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, se proponen otros 3<sup>55</sup>.
- Segundo llamado, Res. N° 9223-Ago. 2015. Se concursan 7 centros en 7 regiones<sup>56</sup>.
- Tercer llamado: Res. N° 9327-Jun. 2016; modificaciones: Res. 9334-Jun.2016, 9338-Jul.2016. Se concursan 16 centros, 7 en la región metropolitana y 9 en las demás regiones<sup>57</sup>. Se aumenta el co-financiamiento al 20%.
- Cuarto llamado: Res. N° 9360-Sept. 2016. Se concursan 14 centros, 7 en la región metropolitana y 7 en regiones<sup>58</sup>.
- Quinto llamado: Res. N° 9482-Sept. 2017. Se concursan un centro en región Antofagasta<sup>59</sup>.

De acuerdo a las últimas bases del programa disponibles, se espera que “cada centro debe aspirar a ser reconocido como un referente en la entrega de servicios de alto valor para el segmento de las EMT y los/las emprendedores/as, en adelante “clientes”, contribuyendo a la viabilidad y la sostenibilidad de dichas empresas y de sus trabajadores” (Bases V llamado, 2017).

Los operadores de CDN corresponden a personas jurídicas de derecho público o privado que se encuentren habilitadas para suscribir convenios de asignación de fondos de

---

<sup>54</sup> De acuerdo a la información provista por el programa se han realizado a la fecha cinco llamados de concurso público, 2 en 2015, 2 en 2016 y 1 en 2017.

<sup>55</sup> Valores de referencia planteados en las bases del llamado, para el financiamiento de los centros: CDN Grande: Operación anual M\$373.000; habilitación (una vez) M\$32.000. CDN Mediano: Operación anual M\$300.000; habilitación (una vez) \$29.000. CDN Pequeño: Operación anual M\$216.000; Habilitación (una vez) M\$25.000. Aporte mínimo de co-financiamiento 15%.

<sup>56</sup> Solo se concursan centros medianos y pequeños, manteniendo los valores del primer llamado.

<sup>57</sup> Se concursan solo uno grande, y el resto pequeños y medianos, manteniendo los valores del primer llamado.

<sup>58</sup> Se concursan centros medianos y pequeños, manteniendo los valores del primer llamado. Se mantiene el aporte mínimo de co-financiamiento en 20%.

<sup>59</sup> El centro es pequeño, y se mantienen los valores del primer llamado, con un co-financiamiento mínimo del 20%.

presupuesto Sercotec, convenios de agenciamiento de Centros y acuerdos de desempeño anual, para la operación de cada uno de los Centros adjudicados. De acuerdo a las bases del Concurso (2017), Sercotec dispone de recursos para la ejecución total anual y para una habilitación total en caso de ser necesario por una única vez. El oferente debe aportar como mínimo un 20% del costo total de la ejecución del Centro (pecuniarios y no pecuniarios, evaluando favorablemente los primeros).

Una vez seleccionado el operador del Centro y verificados sus requisitos de formalización, el Operador suscribe un Convenio de Agenciamiento de Centros con Sercotec, que establece derechos y obligaciones, junto a un Acuerdo de Desempeño Anual.

Cada centro renueva anualmente su acuerdo de Desempeño Anual, de acuerdo al desempeño del año anterior y un proceso de negociación de las actividades a desarrollar.

De acuerdo al reglamento vigente de operadores de centros de negocios de SERCOTEC, éstos se definen como *“un espacio donde las EMT y personas con proyectos y negocios podrán acceder a una oferta integral, que les permitirá identificar las necesidades de crecimiento y desarrollo de las empresas”* (2018).

Actualmente, hay 51 centros de negocios en Chile. La distribución actual de los centros es por tamaño, región y comuna se presenta en la siguiente tabla:

**Cuadro A3.1: Centros por región, comunas de intervención y operadores (2018).**

Región	Tamaño	Centro	Nº comunas intervención	Nº de Satélites	Operador
Arica y Parinacota	Mediano	Arica	4	3	Universidad de Tarapacá
Tarapacá	Mediano	Iquique	2	1	Fundación para el Desarrollo de la Universidad de Tarapacá
	Pequeño	Pozo Almonte	5	1	Universidad Arturo Prat
Antofagasta	Mediano	Antofagasta	6	3	Universidad Tecnológica de Chile - Inacap
	Pequeño	Calama	3	1	Universidad Tecnológica de Chile - Inacap
Atacama	Mediano	Copiapó	5	2	Corporación para la Competitividad e Innovación de la Región de Atacama - CCIRA
	Pequeño	Vallenar	4	2	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
Coquimbo	Mediano	La Serena	6	1	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
	Pequeño	Ovalle	5	1	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
Valparaíso	Pequeño	Illapel	4	1	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
	Grande	Valparaíso	8	2	Cámara de Comercio y la Producción de Valparaíso S.A.
Valparaíso	Mediano	Quillota	12	2	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
	Pequeño	San Antonio	6	1	Universidad de Valparaíso
Valparaíso	Mediano	Aconcagua	10	2	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
	Mediano	Melipilla	4	2	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
Metropolitana	Grande	Independencia	5	2	Universidad Central
	Mediano	Maipú	2	1	Corporación Construyendo Mis Sueños
Metropolitana	Pequeño	Quilicura	2	1	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
	Mediano	Pudahuel	4	4	Centro de Servicios de la Universidad Central de Chile
Metropolitana	Grande	Santiago	2	2	Corporación Santiago Innova
	Mediano	La Florida	5	2	Fundes Chile S.p.A.

Región	Tamaño	Centro	Nº comunas intervención	Nº de Satélites	Operador
	Mediano	San Bernardo	8	4	Corporación Construyendo Mis Sueños
	Mediano	Ñuñoa	4	2	Fundes Chile S.p.A.
	Pequeño	Puente Alto	2	1	Centro de Servicios de la Universidad Central de Chile
	Mediano	Las Condes	3	1	Corporación Construyendo Mis Sueños
	Mediano	Colina	3	2	Corporación Santiago Innova
	Pequeño	Talagante	4	2	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
	Mediano	Estación Central	4	3	Corporación Construyendo Mis Sueños
O'Higgins	Mediano	Rancagua	13	2	Asesorías e Ingeniería Corporativa Ltda.
	Mediano	Santa Cruz	15	Por Def.	Consultorías, Asesorías y Eventos Francisco Javier Arenas Hernández E.I.R.L.
	Mediano	San Fernando	5	3	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
Maule	Mediano	Talca	8	3	Asesorías e Ingeniería Corporativa Ltda.
	Pequeño	Cauquenes	4	1	Universidad Católica del Maule
	Pequeño	Curicó	9	2	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
	Pequeño	Linares	8	2	Universidad Santo Tomás
Biobío	Pequeño	Cañete	7	4	Corparauco
	Pequeño	Los Ángeles	14	3	Universidad de Concepción
	Grande	Concepción	12	4	Fundación Technoserve Chile
Ñuble	Mediano	Chillán	21	3	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
Araucanía	Pequeño	Angol	11	1	Universidad Arturo Prat
	Mediano	Temuco	17	2	Universidad de La Frontera
	Pequeño	Villarrica	4	1	Universidad de La Frontera
Los Ríos	Pequeño	La Unión	4	1	Universidad Austral de Chile
	Mediano	Valdivia	8	1	Universidad Austral de Chile
Los Lagos	Pequeño	Osorno	7	n/a	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
	Mediano	Puerto Montt	9	Por Def.	Universidad Austral de Chile
	Mediano	Chiloé	10	2	Fundación de Desarrollo Educativo y Tecnológico La Araucana - FUDEAUFRO
Aysén	Pequeño	Aysén	4	2	Universidad Tecnológica de Chile - Inacap
	Mediano	Coyhaique	6	2	Universidad Tecnológica de Chile - Inacap
Magallanes	Pequeño	Puerto Natales	2	n/a	Universidad Tecnológica de Chile - Inacap
	Mediano	Punta Arenas	5	2	Universidad de Magallanes

Fuente: Elab. Propia sobre la base de información provista por el programa, epg 2019.

El concepto de “satélite” se asocia a la atención que realiza el asesor o asesora en comunas alejadas del centro, pero que son parte de su cobertura, para lo que se destina un día y un horario determinado en coordinación con la unidad de desarrollo económico o fomento productivo de la respectiva municipalidad.

Se distinguen tres tipos de Centros de Negocios, Grande, Pequeño y Mediano, de acuerdo a la dotación de personal y el financiamiento asignado, la que se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro A3.2: Tipos de centros de negocio**

<b>Año</b>	<b>Centro Grande</b>	<b>Centro Mediano</b>	<b>Centro Pequeño</b>
2014	1 Director 6 asesores mentores (senior y junior) 2 asistentes Según se requiera, Asesores especialistas	1 Director 4 asesores mentores (senior y junior) 2 asistentes Según se requiera, Asesores especialistas	1 Director 2 asesores mentores (senior y junior) 1 asistentes Según se requiera, Asesores especialistas
2018	1 Director 2 Coordinadores 10 Asesores mentores (senior y junio) 6 Asistentes Según se requiera, Asesores especialistas	1 Director 2 Coordinadores 8 Asesores mentores (senior y junior) 4 Asistentes Según se requiera, Asesores especialistas	1 Director 1 Coordinadores 6 Asesores mentores (senior y junior) 3 Asistentes Según se requiera, Asesores especialistas
2014	Financiamiento operación anual: M\$373.000  Financiamiento Habilitación (una vez): M\$32.000  Co-financiamiento: 20%	Financiamiento operación anual: M\$300.000  Financiamiento Habilitación (una vez): M\$29.000  Co-financiamiento: 20%	Financiamiento operación anual: M\$216.000  Financiamiento Habilitación (una vez): M\$25.000  Co-financiamiento: 20%

*Fuente: Bases de licitación 2014 / Reglamento Operadores de Centros de Negocios SERCOTEC (2018)*

Como se observa en el cuadro anterior, a partir del año 2018 se considera el aumento de la dotación de personal por centro, con el objetivo de aumentar la cobertura, dado que, de acuerdo a personal del programa, la cobertura se determina considerando a la capacidad de atención que tiene cada centro. Esta capacidad se estima en 70 empresas por asesor mentor al año en promedio. De acuerdo al último manual operativo (Dic. 2018), el asesor senior debiera atender a 120 clientes al año, al igual que el asesor junior. El siguiente cuadro presenta la capacidad de atención por tipo de centro:

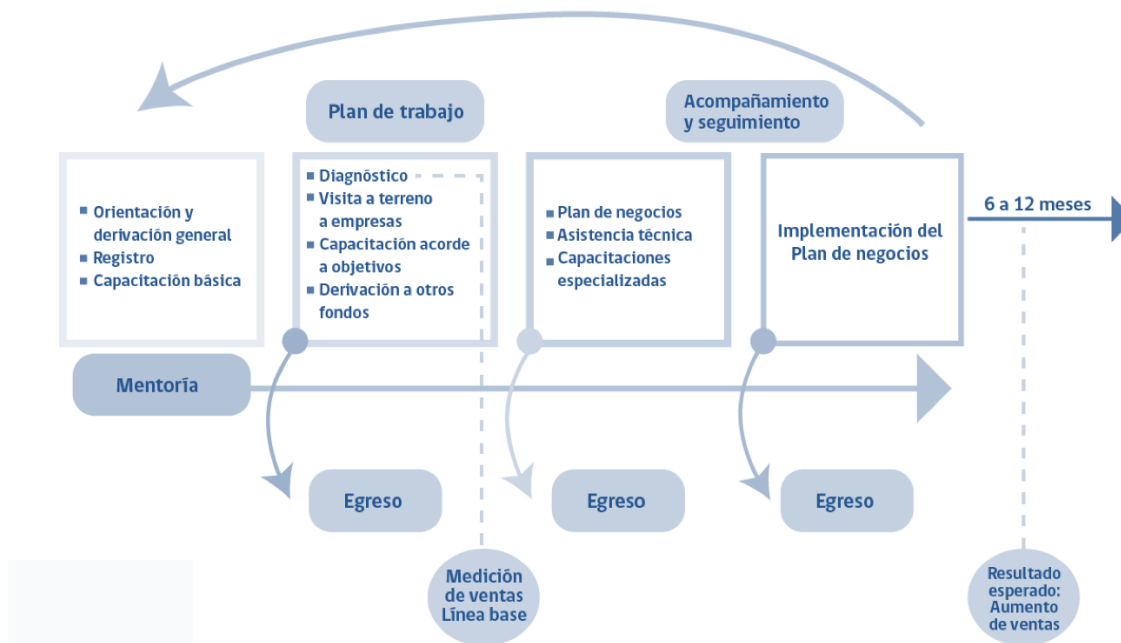
**Cuadro A3.3: Cálculo de atención por asesor mentor por tamaño de centro (2018).**

Tipo de Centro	N° Asesores mentores	N° de empresas, de acuerdo a capacidad anual de atención de 70 empresas	N° de empresas, de acuerdo a capacidad anual de atención de 120 empresas
Pequeño	6	420	720
Mediano	8	560	960
Grande	10	700	1200

*Fuente: Elab. Propia sobre información provista por el programa*

Cada uno de los centros implementa este sistema interno de profesionales y técnicos (como se explicó más arriba), guiado por el siguiente modelo conceptual:

**Figura A3.1.: Modelo de trabajo de los Centros de Negocios**



Fuente: PPT de presentación del programa para EPG, 2019

Este modelo de trabajo contiene la producción de componentes (que se desarrolla a continuación); el primer componente se asocia a las actividades de orientación y derivación general; Registro y Capacitación básica, desde donde se define el proceso de Mentoría, que contiene las actividades asociadas al segundo componente. Ahora bien, de acuerdo al personal del programa, este modelo de trabajo es solo una orientación, y que no necesariamente implica que el “cliente” pase por todas las etapas. Lo que sí considera es la gama de acciones que pueden desplegarse, de acuerdo a las necesidades de la empresa, que se establecen en el diagnóstico inicial, que correspondería a una línea base por empresa atendida y que permite evaluar los indicadores de resultado para cada empresa atendida.

A continuación, se describe y analiza el proceso de producción de cada componente.

**Producción Componente 1:** De acuerdo al modelo de trabajo presentado, el primer componente se asocia a un proceso que incluye:

- Orientación y derivación general
- Registro
- Capacitación inicial básica

**Contacto inicial:** Se espera que al Centro se acerquen potenciales usuarios, representantes del segmento de empresas de menor tamaño (EMT), que pueden ser emprendedores (sin formalización) o representantes de empresas formales, y que para efectos del programa se distribuyen en 3 niveles:



- Nivel 1: Emprendimientos. Clientes que desean iniciar un nuevo negocio o están en las etapas iniciales de puesta en marcha de una iniciativa, que no están formalizados.
- Nivel 2: Empresas establecidas. Clientes que tienen empresas en operación. Estos pueden acudir, entre otras razones, porque: 1) buscan oportunidades o formas de expandir o mejorar sus negocios; 2) tienen un problema específico o necesidad que debe ser resuelta; y/o 3) están atravesando por una crisis de mercado.
- Nivel 3: Gacelas. Empresas establecidas con alto potencial de crecimiento.

Cada uno de los Centros dispone de un/a asistente ejecutivo / administrativo (ver flujograma en figura 3.2.) que realiza el primer contacto (orientación inicial) con el usuario/a que recurre al centro a solicitar algún tipo de apoyo. Para este primer contacto, independiente del nivel de usuario o cliente, se cuenta con un formulario llamado “D1, clasificación de nuevos clientes y contacto asociado”, que, a través de una serie de preguntas, permitirá determinar el nivel de cliente correspondiente, para fines de orientarlo y/o derivarlo<sup>60</sup>, atendiendo a su solicitud inicial.

Las personas cuyo perfil corresponde a un emprendedor/a sin formalización, (Nivel 1), deben completar un formulario denominado “D2-Autoevaluación del emprendedor”.

En el caso de las ETM formalizadas (Nivel 2 y 3), la determinación del nivel del cliente lleva implícita la asociación a un tipo de asesoría (junior, senior, especializada). En ambos casos, la determinación de esta asesoría dependerá de la naturaleza de los problemas o necesidades que se identifiquen.

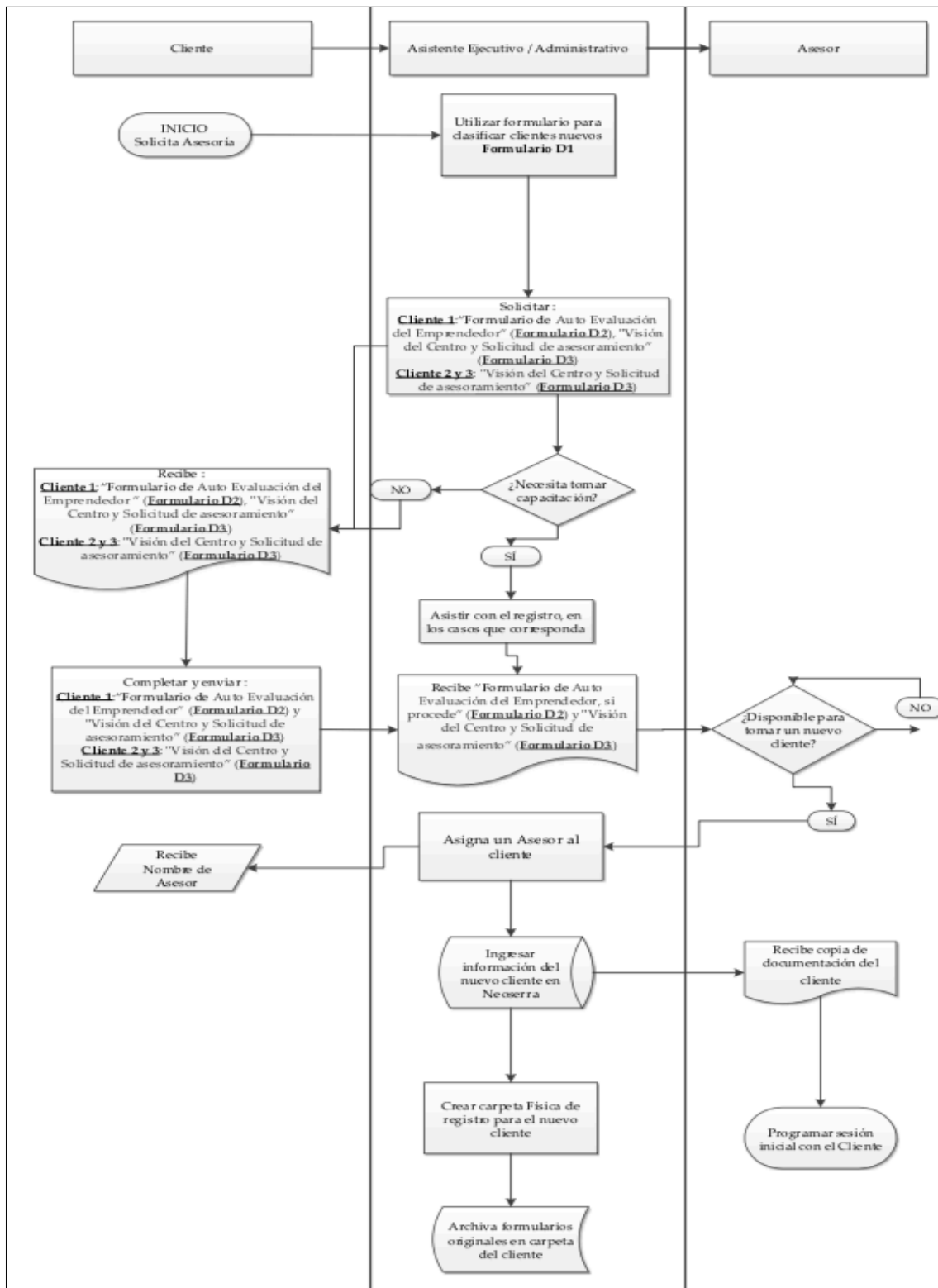
Capacitación: Las y los emprendedores asociadas al Nivel 1, deben obligatoriamente pasar por una capacitación inicial, la que es opcional para las ETM formalizadas, asociadas a nivel 2 y 3.

Esta capacitación básica consiste en talleres que versan sobre “Cómo iniciar un negocio”, “Plan de negocios I – narrativa”, y “Plan de negocios II - proyecciones financieras”, entre otros dependiendo de la oferta particular del Centro, y de la necesidad del cliente según la conversación inicial y el resultado de Auto-evaluación del Emprendedor (Manual de operaciones, 2016). Se solicitó al programa la información de las horas promedio de capacitación básica contemplada en este componente.

---

<sup>60</sup> Este formulario no siempre es levantado, dado que hay personas que concurren con una solicitud que muchas veces es derivada a otras agencias de apoyo más pertinentes.

**Figura A3.2. Flujograma asociado a componente 1**



Fuente: Información provista por el programa EPG 2019

Gestión de asesoría: La producción de este componente concluye con la suscripción del Formulario “D3 Solicitud de asesoramiento”, que es obligatorio para todos los niveles de usuarios/as solicitantes, y que en el caso de los emprendedores es suscrito una vez concluida la capacitación inicial. Luego de este paso, cada solicitud es derivada a un asesor/a mentor/a que continúa con el proceso de producción. Este proceso también incluye el ingreso de los datos en el sistema informático Neoserra del programa, tales como las fechas y horas asociadas al contacto y asesorías de cada ETM asignada.

**Producción Componente 2:** el segundo componente asociado a la provisión de servicios empresariales destinados a las ETM de los tres niveles, de acuerdo al modelo de trabajo (figura nº3.1.), se grafica como un proceso que contempla dos etapas:

- Diseño de un plan de trabajo
- Seguimiento y acompañamiento

Evaluación inicial: Cada usuario/a o “cliente”<sup>61</sup> que ingresa al sistema puede ser evaluado inicialmente. Para el caso de los clientes Nivel 1, de acuerdo al flujograma de la figura nº3.3, en los casos que corresponda aplica el formulario “D4 Evaluación de la idea de negocio”, mientras que para las ETM nivel 2 y 3 aplica el formulario “D5 Evaluación de la empresa”. No queda claro si estos formularios constituyen la línea base, dado que tienen un carácter opcional, quedando a criterio del asesor/a su aplicación. A juicio del panel, si bien a nivel de diseño esta documentación parece importante, es posible que no se use, dado que implica un costo de oportunidad en relación a la entrega de asesoría, principal función de los asesores mentores. De acuerdo al estudio de la Universidad de Chile (2017), los asesores señalan que “respecto a los formularios (...) se registra mucha información duplicada, existiendo mucho ‘papeleo’, la cual debe ser digitada al sistema NeoSerra...” (p.27).

Diseño del plan de trabajo: Este documento también es un formulario “D6 Plan de trabajo” y debe ser suscrito por todos los clientes, independiente de su nivel. Contiene todas las acciones y tareas que asumirá tanto “el cliente” como “el asesor”, con estimación de tiempos de desarrollo y finalización. Además, presenta una narrativa de los impactos esperados con la asesoría. Es suscrito por el cliente, el asesor principal y el director del centro. Este plan de trabajo puede durar, de acuerdo al modelo de trabajo (figura 3.1.) de 6 a 12 meses. Sin embargo, de acuerdo a personal del programa, este plan de trabajo que da cuenta de inicio de las acciones de asesoría y una guía general del trabajo a realizar entre el asesor la ETM (considerando que es suscrito por las partes), y no necesariamente representa un instrumento de evaluación de las acciones, por lo que no existe un hito de cierre. Solo se consigna la finalización de la asesoría, a través de la clasificación de cliente pasivo. Nuevamente, se observa que el diseño dispone de instrumentos que no necesariamente son usados en el sentido con el que se diseñaron, lo

---

<sup>61</sup> Este es el concepto que usa el programa en la información referida para construir este anexo.

que amerita una revisión de su uso y utilidad por parte de los asesores mentores, sobre todo si implica una reducción del tiempo disponible para otorgar el servicio de asesoría.

Seguimiento y acompañamiento: Corresponde al proceso de asesoría propiamente tal que presta el centro para concretar el plan de trabajo y los impactos esperados por ETM. De acuerdo a personal del programa, todos los emprendedores Nivel 1, debieran incluir dentro de su plan de trabajo la formalización ante SII. De acuerdo al flujograma, cada reunión entre asesor y cliente debiera quedar registrada en el formulario “D7 Acta de Reunión y Seguimiento”. De acuerdo al Tutorial de programa Neoserra (Mayo 2018), los asesores mentores deben consignar estas actas, y declarar si los clientes siguen activos en relación a la asesoría, o han pasado a un estado pasivo (sin contactos en el corto plazo).

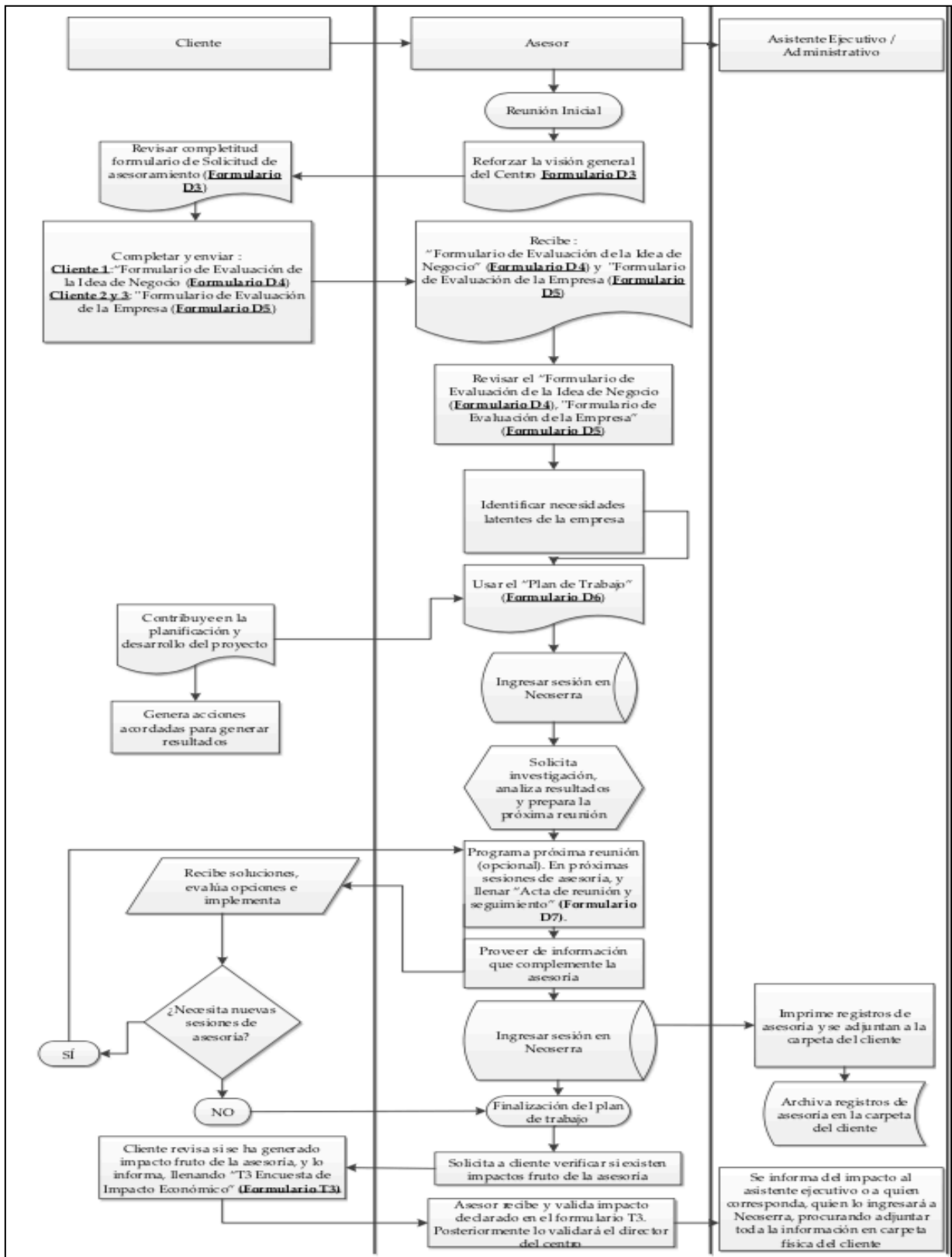
Este proceso finaliza una vez concluido el proceso de asesoría convenida (lo que no significa que el usuario/a deje de ser “cliente” del centro, sino que pasa un estado pasivo). Para ello, se deberá evaluar los resultados de la asesoría a través de dos encuestas aplicadas al usuario/a: formulario “T2 encuesta de satisfacción del cliente” (figura 3.4.) y formulario “T3 encuesta de impacto económico” (figura 3.3.). De acuerdo al diseño<sup>62</sup>, ambos formularios deben ser ingresados en el sistema informático Neoserra del programa. De acuerdo a personal del programa, en relación al formulario T2 se desconoce el dato del n° de ETM que lo registran y su relación con el término del proceso de asesoría, ya que solo se registra el porcentaje de satisfacción. En cuanto al formulario T3, lo que se obtiene es el número de empresas asesoradas que registran aumento de ventas.

De acuerdo al análisis realizado, se observa que el programa necesita determinar con mayor precisión la duración de los procesos de asesoría por ETM, considerando además, que existen tres niveles, y cuyo proceso de desarrollo para alcanzar los resultados esperados presenta también diferencias.

---

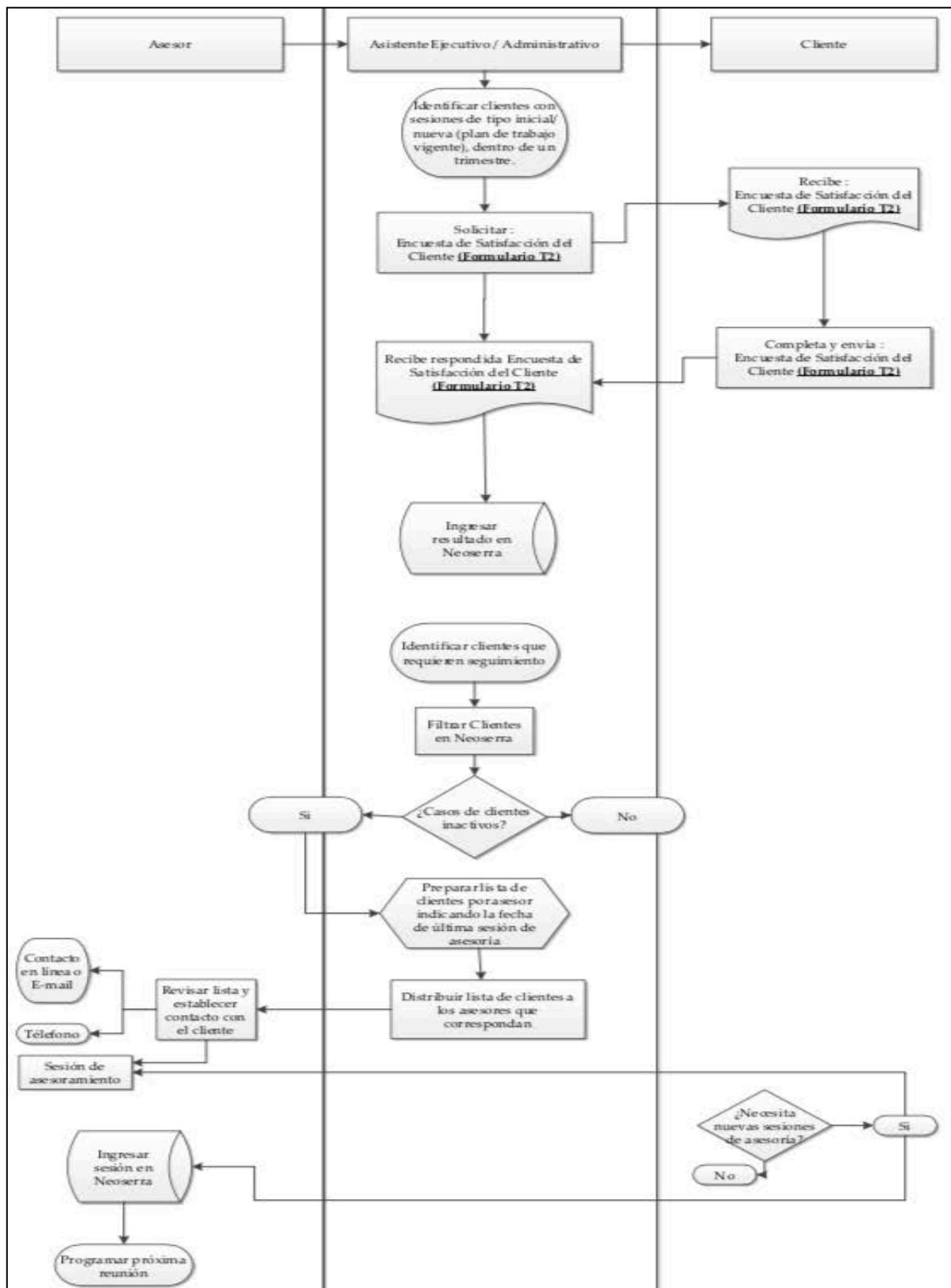
<sup>62</sup> Documento “Tutorial Neoserra, versión 3”, mayo de 2018

**Figura A3.3. Flujograma asociado a componente 2**



Fuente: Información provista por el programa EPG 2019

**Figura A3.4. Evaluación de satisfacción**



Fuente: Información provista por el programa EPG 2019

## **B. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.**

La unidad responsable del programa es el Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Sercotec, es una Corporación de Derecho Privado cuya misión consiste en “mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores, emprendedoras y de las empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción”. La visión de la institución es “ser reconocidos como una entidad transformadora de las empresas y los territorios, desencadenando un proceso de mejora de capacidades que responda a las realidades territoriales de todo el país. Para esto contribuiremos con un modelo de atención integral, apoyado en una red de centros y un conjunto de programas de desarrollo empresarial, reforzando nuestras capacidades técnicas y de atención con socios estratégicos” (Ficha 2, EPG 2019).

El organigrama de la institución responsable se presenta en la figura 3.5<sup>63</sup>. Sercotec es una institución con una gerencia general, de la cual se desprenden gerencias particulares de acuerdo a programas y servicios específicos. En el caso del programa, se establece una “Gerencia de Centros de Desarrollo de Negocios”.

De acuerdo a personal del programa, esta gerencia a nivel central surge en el año 2014, cuando se implementa el programa. Desde esta fecha contó con 8 profesionales particularmente dedicados a la instalación, diseño de programa, establecimiento de presupuestos, implementación de los centros, elaboración de reglamentos y manuales. Hasta el 2018 se trabajó en la implementación de los 51 centros que existen en la actualidad.

Actualmente la gerencia central del programa tiene 7 personas, un gerente<sup>64</sup> y 6 profesionales<sup>65</sup>.

En términos genéricos, de acuerdo a la ficha 2 EPG 2019 elaborada por el programa, sus funciones han sido:

- Construir el modelo conceptual y operativo de los Centros (perspectiva financiera, comunicacional, legal y administrativa),
- Gestionar ante la Dirección de Presupuesto el financiamiento requerido para la correcta operación de los Centros,
- Seleccionar a los operadores por medio de concurso público,

---

<sup>63</sup> De acuerdo al personal del programa, está en trámite un nuevo organigrama institucional, que se espera sea oficial en marzo o abril de 2019.

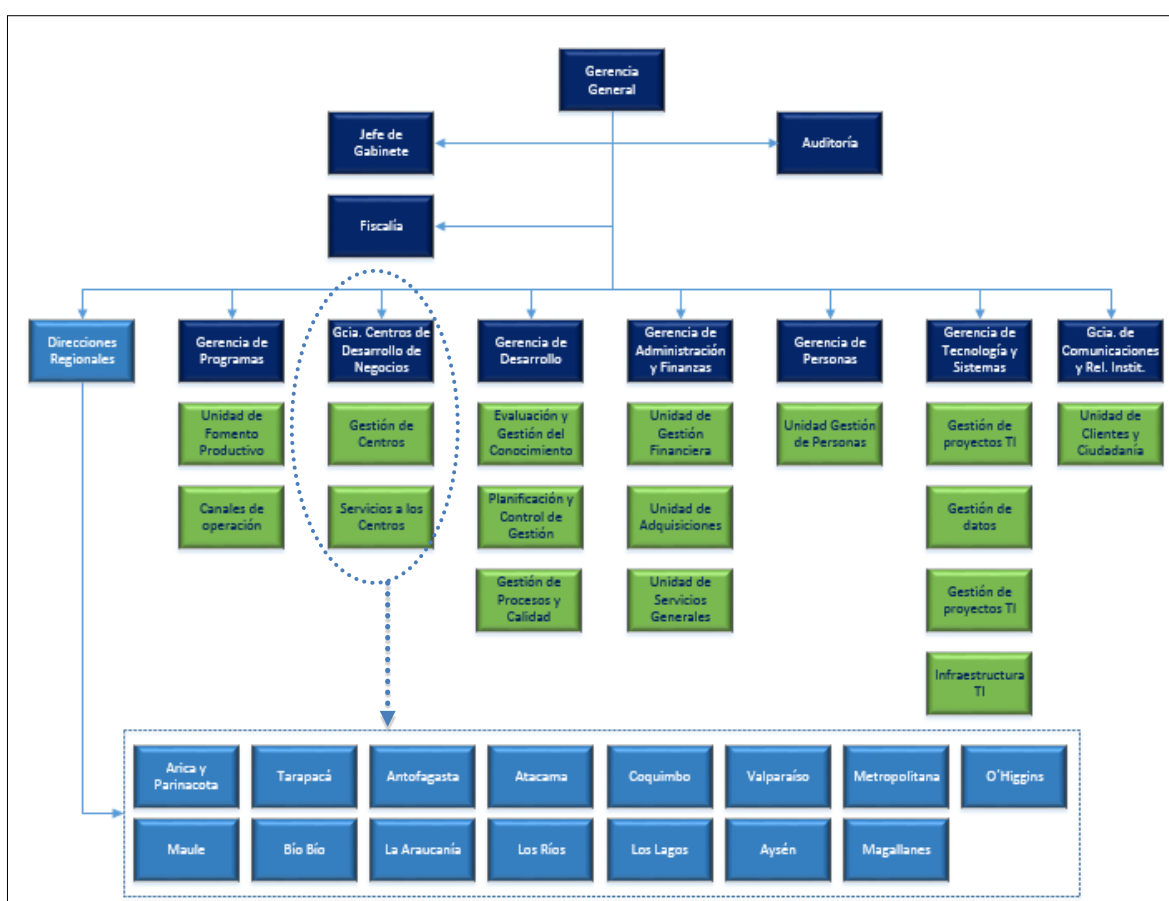
<sup>64</sup> “La función del Gerente de Centros de desarrollo de negocios (CDN), entre otras, está el ser responsable de todos los aspectos del funcionamiento del programa entorno a CDN, planificar, dirigir y coordinar los diversos aspectos de esta área de trabajo. Asegurar que las operaciones se ejecuten sin problemas y de acuerdo a la política de Sercotec” (Ficha 2 EG 2019).

<sup>65</sup> Se solicitó la descripción de roles y funciones.

- Capacitar y transferir el modelo a los operadores,
- Supervisar la implementación, puesta en marcha y operación de los Centros,
- Proporcionar apoyo técnico y metodológico,
- Aplicar medidas de sanción en caso de incumplimiento por parte de los Centros, y
- Promover alianzas estratégicas entre el sector público y privado que vayan en directa relación con servicios para los usuarios.

Adicionalmente, el programa a nivel nacional se relaciona con otras gerencias de Sercotec, como la Gerencia de Finanzas y la Gerencia de Comunicaciones, en aquellas materias que son competentes al programa en el área administrativa.

**Figura A3.5. Organigrama de la Institución responsable del programa, SERCOTEC.**



Fuente: Ficha 2, EPG 2019. Las líneas de puntos corresponden a elaboración propia.

El manual operativo de diciembre de 2018 actualiza las funciones de la gerencia:

El programa ha provisto de un modelo de trabajo y de manuales de operación del Centro de Desarrollo de Negocios, de acuerdo al siguiente detalle:



Para la implementación del programa a nivel territorial/regional, esta gerencia central se coordina con las direcciones regionales de Sercotec, donde existen ejecutivos de fomento responsables del programa, con dedicación parcial y/o exclusiva (ver cuadro n° 3.4.). Estos ejecutivos son los responsables de dar seguimiento a la implementación y operación de cada uno de los centros implementados a nivel regional.

**Cuadro A3.4. Dotación de ejecutivos por región y dedicación al programa, 2008**

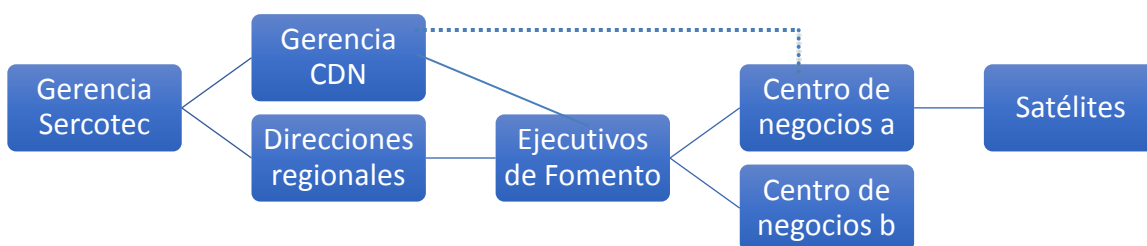
Región	N° de Ejecutivos	Jornada dedicación (%)
Arica y Parinacota (1)	1	50%
Tarapacá (2)	1	100%
Antofagasta (2)	1	100%
Atacama (2)	1	80%
Coquimbo (3)	1	100%
Valparaíso (4)	2	100% (1) 50%(2)
Metropolitana (14)	4	100%
O'Higgins (3)	1	100%
Maule (4)	2	100%
Biobio (3)	1	100%
Araucanía (3)	1	100%
Los Ríos (2)	1	60%
Los Lagos (3)	1	100%
Aysén (2)	1	90%
Magallanes (2)	1	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	

Fuente: Ficha 2, EPG 2019.

De acuerdo al personal del programa, estos ejecutivos mantienen comunicación semanal con la gerencia, elaboran informes de seguimiento y se reúnen a nivel nacional. El año 2018, de acuerdo al personal del centro, se realizaron 5 eventos de reunión de los ejecutivos regionales Sercotec responsables del programa. Sin embargo, al comparar esta información con los documentos disponibles (manuales y reglamentos), se observa que es necesario especificar los mecanismos de coordinación en este nivel, dado que ninguno de ellos los explicita, en términos específicos.

Con respecto a los mecanismos de coordinación territorial/regional, los centros se relacionan con el ejecutivo de fomento de Sercotec, pero además desarrollan alianzas con municipios, para la operación del programa, especialmente para el establecimiento de las unidades satélites que operan de acuerdo a un calendario y horario preestablecido que considera el nivel de lejanía de dichas comunas y por tanto los costos de desplazamiento de los asesores/as del Centro. A continuación, se presenta un esquema de las instancias implicadas en los mecanismos de coordinación:

**Figura A3.6. Mecanismos de coordinación de la institución y el programa**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información provista por el programa, epg 2019.

De acuerdo al manual operativo 2018, las funciones y responsabilidades del personal del centro son las siguientes:

**Director:** Responsable del Centro en su territorio; de atender clientes; de liderar al equipo, gestionar vinculaciones territoriales entre otras actividades tendientes a asegurar y supervisar el adecuado funcionamiento del Centro y sus satélites, conforme el Reglamento y Manual de gestión y operación del Centro establecido: modelo de atención, servicios, recursos humanos, infraestructura, entre otros aspectos. Dentro de las funciones propias del cargo, se destacan la planificación, la vinculación periódica con Sercotec, el monitoreo del trabajo del centro en relación al análisis de los resultados de Neoserra, la vinculación con los agentes del territorio, presentar los informes trimestrales, asesorar clientes N2 y N3 y trabajar jornada completa y de forma exclusiva para el Centro; entre otras funciones.

**Coordinador:** Coordinar las acciones del Centro, en conjunto con la Dirección Regional, desarrollando vinculación territorial que permita disponer de una oferta de servicios diversa para los clientes, buscando la generación de impacto económico en la zona. Dentro de las funciones propias del cargo se destacan coordinar y planificar las actividades del centro de acuerdo a los lineamientos de Sercotec (manuales y reglamentos), analizar reportes obtenidos de Neoserra y preparar oportuna y periódicamente los informes, avances y resultados de la operación del Centro para ser informados a Sercotec, coordinar acciones territoriales con los actores públicos y/o privados, gestionar la realización de charlas y capacitaciones efectuadas por otros actores vinculados al Centro (universidades, centros educativos, entre otros), asesorar a clientes, trabajar jornada completa, y en forma exclusiva para el Centro; entre otras funciones.

**Asesor Senior:** Profesional que acompaña de manera integral en el proceso de modernización de la empresa, contribuyendo a avanzar en su proceso de crecimiento. Deberá desarrollar las asesorías para los usuarios de nivel 2 y 3 (empresas y gacelas). Dentro de las funciones propias del cargo se destacan, implementar y mantener los procesos de prestación de servicios conforme a los requerimientos operacionales de Sercotec; analizar el requerimiento del cliente, entregando la información solicitada o derivando su caso a los servicios del Centro o a los instrumentos de apoyo público y/o privado existentes en el territorio; aplicar las herramientas diagnósticas, revisar formularios, identificar necesidades latentes de la empresa; atender la demanda espontánea y explorar la captación de clientes con potencial de crecimiento. Se espera que el asesor atienda al menos actualmente 120 clientes/año, cifra que se va

incrementando de acuerdo a la antigüedad del centro y realidad territorial; identificar los resultados de impacto económico generado por los clientes como resultado de la asistencia recibida del CDN y mantener registro y respaldo en carpetas respectivas; trabajar jornada completa para el Centro; entre otras funciones.

Asesor Junior: Profesional que acompaña de manera integral en el proceso de modernización de la empresa, contribuyendo a avanzar en su proceso de crecimiento. Deberá desarrollar las asesorías de largo plazo, para los usuarios de nivel 1 y 2 (emprendedores y empresas). Dentro de las funciones propias del cargo se destacan: implementar y mantener los procesos de prestación de servicios conforme a los requerimientos operacionales de Sercotec; analizar el requerimiento del cliente, entregando la información solicitada o derivando su caso a los servicios del centro o a los instrumentos de apoyo público y/o privado existentes en el territorio; aplicar las herramientas diagnósticas, revisar formularios, identificar necesidades latentes de la empresa, apoyar el desarrollo de los planes de trabajo, analizar la información; atender la demanda espontánea, y explorar la captación de clientes con potencial de crecimiento. Se espera que el asesor actualmente atienda 120 clientes/año número que se va incrementando en el tiempo dependiendo de la realidad territorial; identificar los resultados de impacto económico generado por los clientes como resultado de la asistencia recibida del CDN y mantener registro y respaldo en carpetas respectivas; trabajar jornada completa para el Centro; entre otras funciones.

Asistente ejecutivo<sup>66</sup>: Encargado de gestionar clientes y asistente responsable de prestar orientación a los distintos usuarios. Dentro de las funciones propias del cargo se destacan: implementar y mantener los procesos de prestación de servicios conforme a los requerimientos operacionales de Sercotec; recibir cordialmente al cliente, escuchar e indagar respecto de sus necesidades y requerimientos; registrar los datos de contacto, tipificar la consulta y analizar de manera genérica el requerimiento; orientar al cliente; clasificar a los clientes y realizar derivación a los servicios del centro; crear perfil de cliente en Neoserra y archivar solicitudes de asesoramiento firmadas y velar por el ingreso de formularios de impacto económico; generar reportes, y trabajar jornada completa para el Centro, entre otras funciones.

Asistente administrativo: Encargado de llevar a cabo las labores administrativas del centro. Dentro de las funciones propias del cargo se destacan: Implementar y mantener los procesos de prestación de servicios conforme a los requerimientos operacionales de Sercotec; recepcionar público del centro; realizar derivación a los servicios del centro; llevar a cabo la función administrativa de secretaría; apoyar a las labores del asistente ejecutivo; entre otras funciones.

Asesor externo especialista: Profesionales externos, vinculados a entidades de educación, consultoras, entre otros, con capacidades, para prestar asesorías técnicas especializadas de acuerdo a la necesidad y realidad del territorio. Trabaja según demanda del Centro.

---

<sup>66</sup> En aquellos Centros que no cuenten con Asistente Administrativo deberá asumir también sus labores.

El programa provee de un documento<sup>67</sup> que contiene el procedimiento para la selección de profesionales, que establece el mecanismo de selección y los criterios de evaluación de competencias para cada uno de estos cargos. Además, en relación a la asignación presupuestaria para personal, las bases de concurso, en su anexo n°1 establece los rangos de remuneraciones para cada cargo (donde también se excluye el cargo coordinador), de acuerdo a valores de mercado. En dicho anexo se solicita establecer remuneraciones que tengan un componente fijo y otro variable, este último destinado al cumplimiento de objetivos y resultados, lo que es coherente con un enfoque de trabajo orientado a metas.

Dentro del equipo del CDN, el manual 2018 también considera a estudiantes y practicantes colaboradores vinculados a entidades de educación, que puedan colaborar con los procesos investigativos para los usuarios asesorados, de tal forma de contribuir con las labores de los asesores del centro.

Al analizar las funciones de cada uno de los miembros de equipo de trabajo propuesto a nivel de diseño, se observan duplicidades como por ejemplo que tanto director como coordinador asesoren clientes, en circunstancias que los asesores mentores son profesionales destinados principalmente a esta tarea. Además, no se entiende bien la función del coordinador, dado que es esperable que el director asuma las labores de planificación y coordinación del Centro, obviamente sin tener que realizar asesorías a clientes. Por otro lado, de acuerdo al estudio de la Universidad de Chile (2017) existe una demanda por asesorías externas especialistas, que si bien se considera dentro del equipo de trabajo, no estaría cubierta especialmente en relación a los problemas que enfrentan las ETM 2 y 3, que son de naturaleza compleja y especializada.

En síntesis, se observa la necesidad de revisar la coherencia entre los distintos instrumentos que fijan la estructura organizacional del CDN, de acuerdo al aprendizaje que hasta la fecha se ha obtenido con la gestión de los 51 centros, de acuerdo a sus distintos tamaños, y evaluar si efectivamente hay un enfoque de trabajo orientado a metas, en relación al pago de remuneraciones y la capacidad de atención de ETM por Centro.

**Cuadro A3.5. Dotación de personal de los Centros, 2018**

N°	Región	Centro	Tamaño centro	Dotación	Director	Ases. senior	Ases. junior	Asist. Ejec.	Asist. admin.
1	Arica-Parinacota	Arica Centro	Mediano	7	1	2	2	1	1
2	Tarapacá	Iquique	Mediano	7	1	2	2	1	1
3	Tarapacá	Pozo al monte	Pequeño	4	1	1	1	1	0
4	Antofagasta	Antofagasta	Mediano	7	1	2	2	1	1
5	Antofagasta	Calama	Pequeño	4	1	1	1	1	0
6	Atacama	Copiapó	Mediano	7	1	2	2	1	1
7	Atacama	Vallenar	Pequeño	4	1	1	1	1	0

<sup>67</sup>“Instructivo sobre procedimiento de selección de profesionales Centros de Desarrollo de Negocios de Sercotec”. Se desconoce la fecha de publicación. En este documento no aparece la función del coordinador.

N°	Región	Centro	Tamaño centro	Dotación	Director	Ases. senior	Ases. junior	Asist. Ejec.	Asist. admin.
8	Coquimbo	La Serena	Mediano	7	1	2	2	1	1
9	Coquimbo	Ovalle	Pequeño	4	1	1	1	1	0
10	Coquimbo	Illapel	Pequeño	4	1	1	1	1	0
11	Valparaíso	Quillota	Mediano	7	1	2	2	1	1
12	Valparaíso	Valparaíso	Grande	9	1	3	3	1	1
13	Valparaíso	San Antonio	Pequeño	4	1	1	1	1	0
14	Valparaíso	Aconcagua	Mediano	7	1	2	2	1	1
15	Metropolitana	Melipilla	Mediano	7	1	2	2	1	1
16	Metropolitana	Independencia	Grande	9	1	3	3	1	1
17	Metropolitana	San Bernardo	Mediano	7	1	2	2	1	1
18	Metropolitana	Santiago	Grande	9	1	3	3	1	1
19	Metropolitana	La Florida	Mediano	7	1	2	2	1	1
20	Metropolitana	Nuñoa	Mediano	7	1	2	2	1	1
21	Metropolitana	Estación Central	Mediano	7	1	2	2	1	1
22	Metropolitana	Colina	Mediano	7	1	2	2	1	1
23	Metropolitana	Las Condes	Mediano	7	1	2	2	1	1
24	Metropolitana	Maipú	Mediano	7	1	2	2	1	1
25	Metropolitana	Pudahuel	Mediano	7	1	2	2	1	1
26	Metropolitana	Puente Alto	Pequeño	4	1	1	1	1	0
27	Metropolitana	Quilicura	Pequeño	4	1	1	1	1	0
28	Metropolitana	Talagante	Pequeño	4	1	1	1	1	0
29	O'Higgins	Santa Cruz	Mediano	7	1	2	2	1	1
30	O'Higgins	Rancagua	Mediano	7	1	2	2	1	1
31	O'Higgins	San Fernando	Mediano	7	1	2	2	1	1
32	Maule	Cauquenes	Pequeño	4	1	1	1	1	0
33	Maule	Talca	Mediano	7	1	2	2	1	1
34	Maule	Curicó	Pequeño	4	1	1	1	1	0
35	Maule	Linares	Pequeño	4	1	1	1	1	0
36	Biobío	Cañete	Pequeño	4	1	1	1	1	0
37	Biobío	Chillan	Mediano	7	1	2	2	1	1
38	Biobío	Los Ángeles	Pequeño	4	1	1	1	1	0
39	Biobío	Concepción	Grande	9	1	3	3	1	1
40	Araucanía	Angol	Pequeño	4	1	1	1	1	0
41	Araucanía	Temuco	Mediano	7	1	2	2	1	1
42	Araucanía	Villarrica	Pequeño	4	1	1	1	1	0
43	Los Ríos	La Unión	Pequeño	4	1	1	1	1	0
44	Los Ríos	Valdivia	Mediano	7	1	2	2	1	1
45	Los Lagos	Osorno	Pequeño	4	1	1	1	1	0
46	Los Lagos	Puerto Montt	Mediano	7	1	2	2	1	1
47	Los Lagos	Chiloé	Mediano	7	1	2	2	1	1
48	Aysén	Aysén	Pequeño	4	1	1	1	1	0
49	Aysén	Coyhaique	Mediano	7	1	2	2	1	1
50	Magallanes	Puerto Natales	Pequeño	4	1	1	1	1	0
51	Magallanes	Punta Arenas	Mediano	7	1	2	2	1	1
<b>Total</b>				<b>305</b>	<b>51</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>51</b>	<b>31</b>

Fuente: Ficha 2, EPG 2019.

En este cuadro se observa que la dotación informada por el programa, que corresponde a la dotación mínima que financia Sercotec (de acuerdo al Anexo n°1 de las Bases del llamado a Concurso), no es coherente con el último diseño contenido en el Manual operativo de diciembre de 2018.

A continuación se presenta un cuadro comparativo, que relaciona el tamaño de los centros de acuerdo al diseño, la dotación actual, y la capacidad de atención de acuerdo al diseño y la real actual:

**Cuadro A3.6. Comparación entre la dotación de personal de acuerdo al diseño y la dotación de personal real informada.**

Tamaño	N° de centros	Dotación de acuerdo a diseño			Dotación real informada (promedio)			Capacidad de atención anual por diseño (n° ETM)	Capacidad de atención anual real (n° ETM)
		Direct. y coordin.	Asesores mentores	Asistentes	Direct. (no hay coord.)	Asesores mentores	Asistentes		
Pequeño	20	2	6	3	1	2	1	720	240
Mediano	27	3	8	4	1	4	2	960	480
Grande	4	3	10	6	1	6	2	1.200	720
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>133</b>	<b>376</b>	<b>192</b>	<b>51</b>	<b>172</b>	<b>82</b>	<b>45.120</b>	<b>20.640</b>

*Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información provista por el programa, EPG 2019.*

Como se observa, en la dotación real informada, que corresponde a un mínimo esperado, a nivel directivo, no existen coordinadores que son parte del diseño, dejando solo un director por centro. Al mismo tiempo, la dotación de asesores y asistentes es bastante menor que la propuesta en el diseño de los centros, considerando su tamaño. Esto implica que los Centros actualmente, de acuerdo a su dotación de personal, solo pueden atender menos del 50% de las ETM que considera a nivel de diseño, sin embargo, en términos de eficiencia se evalúa positivamente (ver sección correspondiente del informe).

En relación a la gestión y coordinación con programas relacionados, Sercotec cuenta con un conjunto de programas destinados a financiamiento y asesoría de EMT. De acuerdo a la información provista por el programa, al 2015 existían los siguientes programas:

1. Programa para el Mejoramiento de la Competitividad de la EMT, con los siguientes instrumentos:

- Crece
- MejoraNegocios
- Formación Empresarial
- Promoción y Canales de Comercialización
- Redes de Oportunidades de Negocios
- Asesoría Legal virtual

2. Programa Almaceneros

3. Programa de Emprendimiento con dos instrumentos que contemplan asesoría:

- Capital Semilla Emprende
- Capital Abeja Emprende

4. Programa para Grupo de Empresas y Organizaciones Empresariales, con los siguientes instrumentos:

- Juntos
- Modernización de Ferias Libres
- Fortalecimiento de gremios y cooperativas

5. Programa de Fortalecimiento de Barrios Comerciales

6. Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios.

La principal duplicidad que podría darse entre los servicios que prestan los CDN y el resto de la oferta de Sercotec, sería en aquellos casos en que los clientes de CDN accedan a servicios de asesoría paralelos que incluyen los otros programas de Sercotec, por lo que eventualmente podrían recibir asesoría a través de dos programas. En este sentido, a juicio del panel, es pertinente generar coordinaciones entre los distintos instrumentos y los CDN de modo que en estos casos se garantice la complementariedad entre los servicios de asesoría, de modo de apuntar a los resultados de propósito que persigue el programa CDN.

Mención especial para los Planes piloto descentralización de Antofagasta, Copiapó, Bio Bio y Los Ríos, que están implementando estrategias de coordinación y complementariedad en materia de fomento productivo a nivel regional, donde Sercotec cumple también una función.

De acuerdo a lo informado por el programa, existen convenios a nivel nacional de la institución<sup>68</sup> de carácter complementario con las siguientes instituciones públicas:

- CORFO
- Servicio Nacional de la Mujer
- Dirección Chile Compra
- Correos de Chile
- SOFOFA
- PROCHILE
- PRODEMU
- Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento
- SII

También Sercotec ha establecido convenios a nivel nacional con instituciones financieras<sup>69</sup>, tales como BancoEstado, Emprénde Microfinanzas, BCI, Fundación

---

<sup>68</sup> A nivel genérico, el programa informa que los objetivos de estos convenios son:

- Aumentar oferta de servicios y aprovechamiento de capacidades instaladas
- Presencia y cobertura a nivel nacional
- Capilaridad de servicios, mejor articulación en el territorio y derivaciones pertinentes
- Mejores tarifas y entrega de información oportuna

<sup>69</sup> A nivel genérico, el programa informa que los objetivos de estos convenios son:

- Acercar la oferta de servicios financieros y no financieros

Banigualdad y Fondo Esperanza. Se mencionan alianza con ASEXMA<sup>70</sup> y la vinculación con la embajada de Estados Unidos<sup>71</sup>. Estos convenios se han desarrollado a nivel central y se desconoce si efectivamente lograr impactar a nivel regional, en tanto, son usados por los CDN para mejorar su oferta de servicios.

### **C. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

La principal transferencia de recursos del programa del programa se destina a la implementación y financiamiento de los Centros de Negocios.

Con respecto a la transferencia de recursos, se realiza una vez suscritos los documentos mencionados y previa constitución de la garantía por el 100% del valor anticipado y de la garantía de fiel y oportuno cumplimiento del convenio. De acuerdo al personal del programa, este valor inicial va desde el 60% al 100% de los recursos para la ejecución total anual del Centro, dependiendo de la naturaleza y requerimientos del operador.

La asignación de recursos a cada centro se realiza de acuerdo a un conjunto de partidas a financiar que se resumen en:

- Personal (estructura de profesionales): Existe una escala de remuneraciones / perfiles de cargo / rangos de rentas.
- Gastos de operación: actividades a desarrollar de acuerdo a metas.
- Gastos en capacitaciones: El n°de capacitaciones y su propósito depende de las actividades y metas que proponga el operador.
- Capacitación a beneficiarios.
- Capacitaciones internas (dirigidas al personal del Centro).
- Gasto traslado y viático: Actividades de seguimiento y visita a terreno
- Difusión: radio, pendones.
- Mantención oficinas.
- Gastos de administración: overhead, garantías (10%).

Este presupuesto que propone el operador de CDN y que es aprobado a través del Acuerdo de Agenciamiento y el Acuerdo de Desempeño, puede ser modificado durante el año, dado que existe flexibilidad por parte del programa la reasignación de ítems en el transcurso del año, previa negociación con los encargados del programa a nivel regional. Esta flexibilidad en la asignación de recursos se evalúa positivamente dado que permite a CDN proveer en forma oportuna los servicios de acuerdo a la demanda que presentan las

- 
- Beneficios, descuentos, atención preferente para beneficiarios de la Red de Centros
  - Capilaridad de servicios, mejor articulación territorial y derivaciones pertinentes

<sup>70</sup> Esta alianza se dirige al acceso a redes de comercialización nacional e internacional y el desarrollo de Curso en Comercio exterior.

<sup>71</sup> Esta vinculación se centra en Apoyo en **idioma inglés** y Mesas de conversación (Centro Las Condes y Ñuñoa).



ETM atendidas, no obstante, se observa la necesidad de coordinar e informar estas acciones a nivel central, debido que no son registradas en el sistema Neoserra.

El acuerdo de desempeño considera la inclusión de indicadores para monitorear el logro del objetivo del programa, tales como N° de empresas atendidas e indicadores de impacto (aumento de ventas, aumento de empleo, entre otros), que a la vez regulan la renovación del acuerdo de desempeño anual. La evaluación de los indicadores de impacto se realiza indirectamente (SII) y a través de los informes de Centro cuyos datos además son ingresados al sistema informático Neoserra respaldados por evidencia física (formulario 29). Este mecanismo de evaluación de desempeño es coherente con un sistema de trabajo orientado por metas, sin embargo, dado los análisis realizados en las secciones precedentes, se observa la necesidad de revisar la coherencia de estas metas con la dotación de personal por centro y la cantidad de horas destinadas a las asesorías a ETM, principal servicio del centro. En este sentido, se considera pertinente establecer una estructura de incentivos más explícita en los criterios de asignación de recursos, que sean establecidas en las bases de concurso, dado que de acuerdo al último llamado, quedaría a criterio del operador.

Con respecto a la rendición de cuentas de los operadores, existe la resolución n° 9505 que regula los procesos de rendición de recursos, que establece informes trimestrales (de estado de avance) y un informe final anual, con documentación física de respaldo. Con respecto al informe financiero se establece una estructura contable propuesta en dicha resolución, que considera 14 partidas de gasto<sup>72</sup>. Esta información no es ingresada al sistema Neoserra, y es mantenida a nivel regional, por lo que es responsabilidad de este nivel su revisión y su aprobación. Es entonces el nivel regional el encargado de velar porque las transferencias, rendiciones y planificaciones presupuestarias se ajusten a las exigencias del programa, por lo que se advierte la necesidad de explicitar los mecanismos de coordinación en esta materia con el nivel central. De acuerdo a personal del programa, las rendiciones de los operadores han sido aceptadas año a año, dado que todos han renovado sus acuerdos de desempeño.

Existe un procedimiento sistematizado de Renovación de Acuerdo de Desempeño, que distingue las actividades, registro y responsables implicados. De acuerdo a dicho documento, este proceso de renovación se extiende por más de 60 días hábiles. En el periodo evaluado, no hay ningún operador de centro que no haya logrado la renovación del acuerdo de desempeño anual. Sólo se registra el caso de dos operadores que han renunciado a la administración de centros por problemas internos, por tanto, los CDN que operan actualmente han cumplido con las exigencias de ejecución que propone el programa en términos de resultados, junto con los informes financieros correspondientes.

---

<sup>72</sup> Estas partidas son: Remuneraciones, Honorarios y servicios profesionales, Materiales de oficina, Servicios básicos generales, Publicidad, Traslados y viáticos, Arriendos, Licencias, Reparaciones – mantenciones, Capacitación, Garantías-comisiones-impuestos, Indeminación por años de servicio, Vacaciones y Activos de renovación (Res. N°9505)

#### **D. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable**

El programa ha implementado un sistema de informatización digital de las actividades y resultados de la gestión de los centros, llamado Neoserra, de carácter remoto. Estas actividades y resultados del centro son medidos de acuerdo a un conjunto de variables por ámbito de desempeño o de resultado, a saber:

- Asesorías, 42 indicadores (desempeño)
- Impactos, 21 indicadores (resultado)
- Capacitación, 3 indicadores (desempeño)
- Sección desarrollo profesional, 5 indicadores (desempeño)
- Secciones de registro impactos, 3 indicadores (resultados, atribución del cliente)

Particularmente, los “indicadores de impacto” que miden a través del sistema son:

- N° de empresas con aumento de ventas en el periodo de medición
- Monto de aumento en ventas, fruto de la intervención del centro
- N° empresas con nuevos empleos formales
- N° de nuevos empleos formales generados en el periodo de medición
- N° de empleos formales retenidos
- N° de clientes que acceden a financiamiento, privado y aprobado
- Monto de financiamiento privado y aprobado en el periodo de medición
- N° de clientes asesorados que solicitan financiamiento (Público y privado)
- N° clientes atendidos que acceden a financiamiento (Público y privado)
- Monto de financiamiento aprobado de clientes atendidos (Público y privado)
- N° de empresas que inicia actividades en 1ra categoría, con primera boleta o factura emitida
- N° empresas manufactureras o de servicios asesorados que generan nuevos productos y/o servicios
- N° de nuevas empresas exportadoras
- N° de empresas con aumento de ventas de exportación
- Monto de aumento en ventas de exportación, fruto de la intervención del centro
- N° de empresas con aumento de utilidades
- Monto de aumento de utilidades, fruto de la intervención del centro
- N° de registros de impacto, por venta del negocio
- N° de clientes con casos de éxito<sup>73</sup>
- N° de empresas con nuevos contratos con clientes
- N° de registros de clientes con nuevos contratos

---

<sup>73</sup> Número de clientes que reportan resultados de impacto reportables, sobre casos de éxito desde la perspectiva del negocio asesorado.

Adicionalmente, el programa cuenta con una pauta de monitoreo y seguimiento por Centro que se aplica al segundo año de ejecución, cuyo objetivo es “Acompañar al Centro a través de una pauta de monitoreo. Inspirada en la interacción de procesos, con foco en los resultados, alineándolos con las expectativas de los clientes internos, externos y Sercotec como mandante de los centros”.

Esta pauta plantea 5 ámbitos críticos del quehacer del centro, que son evaluados a través de una escala de tres puntos de nivel de logro, de acuerdo al siguiente esquema:

**Figura A3.7. Ámbitos de monitoreo y seguimiento de los Centros**

ATRACCIÓN DE CLIENTES	COBERTURA DEL CENTRO	RECURSO HUMANO Y PROCESOS INTERNOS	SERVICIOS DEL CENTRO	METAS Y RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NÚMERO DE CLIENTES TOTALES DEL CENTRO</li> <li>• NÚMERO DE CLIENTES EN PROCESOS DE ASESORÍA</li> <li>• n° DE CLIENTES CAPACITADOS</li> <li>• ACCIONES DE DIFUSIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COBERTURA TERRITORIAL</li> <li>• CENTROS SATÉLITES EN FUNCIONAMIENTO</li> <li>• FRECUENCIA DE ATENCIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DEL CENTRO.</li> <li>• DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL EQUIPO</li> <li>• EVALUACIÓN INTERNA DEL EQUIPO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DETECCIÓN DE PRINCIPALES NECESIDADES DEL CLIENTE (PERFIL DE CLIENTE)</li> <li>• OFERTA DE ASESORÍA Y ASESORÍA ESPECIALIZADA</li> <li>• OFERTA DE CAPACITACIÓN</li> <li>• ESTUDIOS DE MERCADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• META DE IMPACTO ECONÓMICO</li> <li>• DISTRIBUCIÓN DE METAS</li> <li>• SISTEMA DE CONTROL Y MONITOREO DE INDICADORES</li> <li>• CASOS EXITOSOS</li> </ul>

*Fuente: Pauta de monitoreo y seguimiento provista por el programa*

De acuerdo al personal del programa, se establece una línea base por empresa atendida, no obstante, a través de los formularios de ingreso de clientes (ver sección 1 del anexo). Sin embargo, esto no constituye una línea base del programa propiamente tal, ya que lo que se esperaría es contar con un diagnóstico acabado de las brechas que presenta la población potencial, y a partir de allí establecer las áreas prioritarias que los CDN enfrentarán, considerando que los problemas que enfrentan las ETM son variados y complejos.

El estudio de impacto realizado por el departamento de Ingeniería industrial de la Universidad de Chile plantea una caracterización de clientes de los CDN para la construcción de una línea base través del análisis de los datos registrados en el sistema Neoserra, sin embargo, la evaluación de este aspecto se levantó indirectamente, a través de una encuesta dirigida a asesores y directores de 27 CDN.

Por otro lado, el mismo estudio aplicó una encuesta para evaluar el impacto del programa en empleo y ventas para los mismos 27 centros, a través de un método cuasi-experimental “diferencias en diferencias”, basado en grupos contrafactuales en una muestra de 325 clientes, sin embargo, tampoco puede considerarse estos antecedentes como línea base, dado que en la actualidad hay 51 centros, y tanto la caracterización base como los resultados, son significativos solo para el universo de clientes de los 27 centros. En rigor, una línea base debiera elaborarse teniendo en consideración un universo constituido por la población potencial del programa, por tanto, es posible sostener que el programa no cuenta con línea base.

En el estudio citado (2017), si bien señala que ventas y empleo son indicadores que pueden dar cuenta de los resultados de la intervención, existen una serie de otros indicadores que no necesariamente impactan en resultados económicos en el corto plazo, pero que mejorar sustancialmente la actividad empresarial en el corto plazo y que ocupan un tiempo importante de los asesores. De acuerdo a la descripción de los indicadores del programa Neoserra, es posible obtener información de variados aspectos que permitan evaluar efectivamente el destino de las asesorías y sus resultados más allá de los indicadores de ventas y empleo.

Una vez finalizado el proceso de asesoría, se aplica una ficha de satisfacción de usuario, basada en respuestas categóricas (escala de cinco puntos), en torno a preguntas sobre calidad del servicio, entrega oportuna de información, valoración de los servicios, impacto generado, experiencia y relación del trabajo del asesor, más tres preguntas abiertas sobre lo más valorado, recomendaciones y sugerencias.

En síntesis, el sistema informático Neoserra, en cuanto a la solicitud periódica de información, la confiabilidad y oportunidad de la información entregada, es evaluado positivamente, dado que permite conocer el trabajo en detalle realizado por los centros, en términos de horas de asesoría, contactos con los clientes, y evaluación de los indicadores de impacto. Sin embargo, se produciría duplicidad entre el ingreso de datos y la elaboración de formularios en forma física, que ocuparían tiempo disponible para las horas de asesoría, principal servicio de los CDN. En este sentido, el sistema provee de mucha información que si es sistematizada adecuadamente podría mejorar estos aspectos, y visibilizar aquellas asesorías que logran otros resultados (más allá de las ventas y el empleo) en el desarrollo de las ETM atendidas. Finalmente, es importante señalar que no se observa una relación directa de la gestión del sistema informático con la modalidad de pago y/o transferencia de recursos, dado que este proceso se realiza en forma física a nivel regional, por lo que no se consignan los gastos y costos asociados de la operación de los centros en el sistema.

## ANEXO 4: ANÁLISIS DE GÉNERO DE PROGRAMAS EVALUADOS

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO			
Nombre del programa	PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN LOS TERRITORIOS		
Objetivo del programa	Aumentar las ventas de las empresas de menor tamaño (EMT) atendidas por los Centros de los territorios, incorporando capacidad de gestión empresarial, asistencia técnica, implementación de proyectos, vinculación a redes y asociatividad.		
¿Corresponde aplicar enfoque de género según la evaluación?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>SI ¿Por qué?:</p> <p>Existe una amplia gama de políticas públicas orientadas a fortalecer el rol de las mujeres en el ámbito socio-económico; existen instrumentos de fomento productivo dirigidos específicamente a mujeres (Sercotec, Mercado público, Sernam, entre otros). De acuerdo a la cuenta pública de Sercotec 2016 (<a href="http://www.documentos.sercotec.cl">www.documentos.sercotec.cl</a>), el 57% de sus usuarios son mujeres (Promoción y Canales Comercialización: 68%; Formación: 64%; Almacenes: 63%; Redes: 62%; Centros: 51%; Emprande: 51%).</p> <p>Por otro lado, de acuerdo al “Informe de Resultados: Análisis de género en las empresas” (4ta Encuesta longitudinal de Empresas, de octubre 2017), se observa que existen algunos datos que fundamentan la importancia de incorporar el enfoque de género: existe una mayor participación de mujeres liderando empresas en el segmento <i>mipyme</i> en relación a las grandes empresas y en relación a las empresas en que son hombres los dueños; las mujeres que lideran empresas producen unidades económicas más balanceadas en términos del número de trabajadores por sexo; las mujeres que lideran empresas y que además son sus dueñas ha crecido en el segmento <i>mipyme</i>; un 77% de las empresas con mujeres en la gerencia no solicita créditos; entre otros aspectos.</p> <p>Al revisar la documentación provista por el programa se observa que no se intenciona la participación de mujeres empresarias en los centros de un modo transversal, que se traduzca en metas e indicadores. El programa establece un mecanismo de diagnóstico para identificar brechas de género que pudieran obstaculizar la participación de mujeres, que para el caso del N1 corresponde a los tiempos entre el trabajo doméstico y el trabajo en el emprendimiento, para el caso N2 es la separación entre ambos ámbitos, y para el caso N3 corresponde a problemas de acceso a financiamiento y las capacidades formales para el desarrollo del negocio. Por tanto, el programa reconoce brechas que pudieran obstaculizar la participación de mujeres y propone una serie de actividades para superarlas, no obstante, no se observa un sistema de medición que permita visualizar los resultados de esta estrategia.</p> <p>En el proceso de habilitación de los centros, una acción que se registra al respecto es la adecuación de espacios para el cuidado infantil, como una forma de facilitar el acceso de mujeres; no obstante, esta acción favorece tanto a hombres como mujeres responsables del cuidado infantil y no necesariamente corresponde a un enfoque de</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>NO ¿Por qué?:</p> </td> </tr> </table>	<p>SI ¿Por qué?:</p> <p>Existe una amplia gama de políticas públicas orientadas a fortalecer el rol de las mujeres en el ámbito socio-económico; existen instrumentos de fomento productivo dirigidos específicamente a mujeres (Sercotec, Mercado público, Sernam, entre otros). De acuerdo a la cuenta pública de Sercotec 2016 (<a href="http://www.documentos.sercotec.cl">www.documentos.sercotec.cl</a>), el 57% de sus usuarios son mujeres (Promoción y Canales Comercialización: 68%; Formación: 64%; Almacenes: 63%; Redes: 62%; Centros: 51%; Emprande: 51%).</p> <p>Por otro lado, de acuerdo al “Informe de Resultados: Análisis de género en las empresas” (4ta Encuesta longitudinal de Empresas, de octubre 2017), se observa que existen algunos datos que fundamentan la importancia de incorporar el enfoque de género: existe una mayor participación de mujeres liderando empresas en el segmento <i>mipyme</i> en relación a las grandes empresas y en relación a las empresas en que son hombres los dueños; las mujeres que lideran empresas producen unidades económicas más balanceadas en términos del número de trabajadores por sexo; las mujeres que lideran empresas y que además son sus dueñas ha crecido en el segmento <i>mipyme</i>; un 77% de las empresas con mujeres en la gerencia no solicita créditos; entre otros aspectos.</p> <p>Al revisar la documentación provista por el programa se observa que no se intenciona la participación de mujeres empresarias en los centros de un modo transversal, que se traduzca en metas e indicadores. El programa establece un mecanismo de diagnóstico para identificar brechas de género que pudieran obstaculizar la participación de mujeres, que para el caso del N1 corresponde a los tiempos entre el trabajo doméstico y el trabajo en el emprendimiento, para el caso N2 es la separación entre ambos ámbitos, y para el caso N3 corresponde a problemas de acceso a financiamiento y las capacidades formales para el desarrollo del negocio. Por tanto, el programa reconoce brechas que pudieran obstaculizar la participación de mujeres y propone una serie de actividades para superarlas, no obstante, no se observa un sistema de medición que permita visualizar los resultados de esta estrategia.</p> <p>En el proceso de habilitación de los centros, una acción que se registra al respecto es la adecuación de espacios para el cuidado infantil, como una forma de facilitar el acceso de mujeres; no obstante, esta acción favorece tanto a hombres como mujeres responsables del cuidado infantil y no necesariamente corresponde a un enfoque de</p>	<p>NO ¿Por qué?:</p>
<p>SI ¿Por qué?:</p> <p>Existe una amplia gama de políticas públicas orientadas a fortalecer el rol de las mujeres en el ámbito socio-económico; existen instrumentos de fomento productivo dirigidos específicamente a mujeres (Sercotec, Mercado público, Sernam, entre otros). De acuerdo a la cuenta pública de Sercotec 2016 (<a href="http://www.documentos.sercotec.cl">www.documentos.sercotec.cl</a>), el 57% de sus usuarios son mujeres (Promoción y Canales Comercialización: 68%; Formación: 64%; Almacenes: 63%; Redes: 62%; Centros: 51%; Emprande: 51%).</p> <p>Por otro lado, de acuerdo al “Informe de Resultados: Análisis de género en las empresas” (4ta Encuesta longitudinal de Empresas, de octubre 2017), se observa que existen algunos datos que fundamentan la importancia de incorporar el enfoque de género: existe una mayor participación de mujeres liderando empresas en el segmento <i>mipyme</i> en relación a las grandes empresas y en relación a las empresas en que son hombres los dueños; las mujeres que lideran empresas producen unidades económicas más balanceadas en términos del número de trabajadores por sexo; las mujeres que lideran empresas y que además son sus dueñas ha crecido en el segmento <i>mipyme</i>; un 77% de las empresas con mujeres en la gerencia no solicita créditos; entre otros aspectos.</p> <p>Al revisar la documentación provista por el programa se observa que no se intenciona la participación de mujeres empresarias en los centros de un modo transversal, que se traduzca en metas e indicadores. El programa establece un mecanismo de diagnóstico para identificar brechas de género que pudieran obstaculizar la participación de mujeres, que para el caso del N1 corresponde a los tiempos entre el trabajo doméstico y el trabajo en el emprendimiento, para el caso N2 es la separación entre ambos ámbitos, y para el caso N3 corresponde a problemas de acceso a financiamiento y las capacidades formales para el desarrollo del negocio. Por tanto, el programa reconoce brechas que pudieran obstaculizar la participación de mujeres y propone una serie de actividades para superarlas, no obstante, no se observa un sistema de medición que permita visualizar los resultados de esta estrategia.</p> <p>En el proceso de habilitación de los centros, una acción que se registra al respecto es la adecuación de espacios para el cuidado infantil, como una forma de facilitar el acceso de mujeres; no obstante, esta acción favorece tanto a hombres como mujeres responsables del cuidado infantil y no necesariamente corresponde a un enfoque de</p>	<p>NO ¿Por qué?:</p>		

	género.		
Si la respuesta es SI, continuar el análisis			
¿Se aplica satisfactoriamente en la población objetivo?	SI	NO ¿Por qué?: Porque el programa no considera estadísticas específicas que distingan la participación de mujeres en la población potencial y objetivo, específicamente no ha cuantificado el porcentaje de la población potencial y de la población objetivo que corresponde a empresas lideradas por mujeres. En el diseño inicial solo se considera como una especificidad local y no en forma transversal, como correspondería a un enfoque de género.	RECOMENDACIÓN Se recomienda generar estadísticas que distingan la participación de mujeres en la población potencial y objetivo, así como en el programa y los resultados que ellas obtienen una vez que han accedido a los servicios del Centro.
¿Se aplica satisfactoriamente en la definición del propósito y los componentes?	SI	NO ¿Por qué?: el programa no considera enfoque de género en la definición del propósito y de los componentes. Esto es relevante, dado que la visibilización de la participación de las mujeres en el programa (que al menos en los servicios de Sercotec es mayoritaria), permitiría atender adecuadamente las brechas que el mismo programa ha identificado para acceder a los servicios que ofrece el programa y que han sido explicitadas en la primera parte de este cuadro. Al incluir explícitamente en el diseño del propósito y de los componentes, esto implicaría la incorporación de las acciones que prevé para superar las brechas identificadas en la implementación misma del programa (y por lo tanto, sus indicadores) y no como una actividad adicional, cuya ejecución no es perentoria.	RECOMENDACIÓN Se recomienda fortalecer el enfoque de género en el diseño del programa, lo que implica identificar las necesidades específicas que tienen las empresas lideradas por mujeres a través de indicadores desglosados por género, que permitan visibilizar sus resultados en términos de ventas, empleo y sostenibilidad empresarial.
¿Se aplica	SI	NO	RECOMENDACIÓN

satisfactoriamente en la provisión del servicio?	Si bien no hay consideraciones explícitas, se observó que en algunos centros se habilitó una sala destinada al cuidado infantil.	¿Por qué?:	Se recomienda explicitar las facilidades que el Centro otorga, tanto a mujeres como hombres, para el cuidado infantil, en caso de que lo requieran.
¿Se aplica satisfactoriamente en la formulación de indicadores?	SI	NO ¿Por qué?: Porque el programa no considera estadísticas específicas que distingan la participación de mujeres en la población objetivo.	<b>RECOMENDACIÓN</b> Se recomienda formular indicadores que visibilicen el desarrollo de las empresas lideradas por mujeres en relación a las lideradas por hombres, considerando también las mixtas, de modo de obtener aprendizajes en términos de resultados y orientaciones del programa desde un enfoque de género.

**ANEXO 5: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS PROGRAMA DESARROLLO TERRITORIAL EN LOS TERRITORIOS, SERCOTEC.**

**ANEXO 5** -

**FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS DEL PROGRAMA**

- - - - -

<b>Año</b>	<b>Factor</b>
2015	1,1209
2016	1,0800
2017	1,0558
2018	1,0300
2019	1,0000

(\*) NOTA: Los factores de actualización de moneda podrían variar o sufrir modificaciones durante el transcurso de la evaluación



## **I. Fuentes de financiamiento del Programa, período 2014-2018**

Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos.

Si no se cuenta con información de presupuesto para alguno de los ítems, incluir información de gastos, explicitando esto en una nota al pie del cuadro.

Las fuentes a considerar son las que se describen a continuación:

### **1. Fuentes presupuestarias:**

**1.1. Asignación Específica al Programa:** Corresponde al presupuesto asignado al programa en la Ley de Presupuestos de los respectivos años.

**1.2. Asignación institución responsable:** Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los respectivos subtítulos 21 "Gastos en Personal", 22 "Bienes y Servicios de Consumo", 29 "Adquisición de Activos No Financieros" u otros. Ver clasificadores presupuestarios en documento "Instrucciones para Ejecución del Presupuesto del Sector Público" en [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-134517\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-134517_doc_pdf.pdf)

**1.3. Aportes en Presupuesto de otras instituciones públicas:** Son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes de la institución responsable del programa y que no ingresan a su presupuesto. Corresponderá incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2017, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en **tabla de la hoja "Portada"**.

### **2. Fuentes Extrapresupuestarias:**

Son los recursos financieros que **no provienen** del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, sector privado o de la cooperación internacional. Corresponderá elaborar las categorías necesarias e incluir el detalle de los montos provenientes de otras fuentes de financiamiento, identificando cada una de ellas. Si no se cuenta con información de presupuesto para este ítem, incluir información de gastos, explicitando esto en una nota al pie del cuadro.

**Cuadro N°1**  
**Fuentes de financiamiento del Programa, período 2015 - 2019 (en miles de pesos año 2019)**

*NOTA: Para completar el Cuadro ingrese sólo cada categoría, pues los totales, porcentajes y variaciones se calcularán automáticamente*

Fuentes de Financiamiento	2015		2016		2017		2018		2019		Variación 2015-2019
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>\$ 7,189,171</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 12,376,334</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 14,785,542</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 15,190,336</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 14,886,092</b>	<b>80.3%</b>	<b>107%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 5,740,107	80%	\$ 10,981,528	71%	\$ 13,140,578	71%	\$ 13,890,131	73%	\$ 13,822,440	74.52%	141%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 1,252,938	17%	\$ 1,185,572	8%	\$ 1,420,939	8%	\$ 1,070,320	6%	\$ 1,063,652	5.73%	-15%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 196,127	3%	\$ 209,235	1%	\$ 224,025	1%	\$ 229,885	1%	\$ 0	0.00%	-100%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 3,095,603</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 3,755,315</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 3,710,163</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 3,661,519</b>	<b>19.7%</b>	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 0	0%	\$ 3,095,603	20%	\$ 3,755,315	20%	\$ 3,710,163	20%	\$ 3,661,519	19.7%	
<b>Total</b>	<b>\$ 7,189,171</b>		<b>\$ 15,471,938</b>		<b>\$ 18,540,858</b>		<b>\$ 18,900,499</b>		<b>\$ 18,547,611</b>		<b>158%</b>

Fuente:

## **2. Información presupuestaria del Programa respecto del presupuesto de la Institución Responsable, período 2015-2019**

En la primera columna de la matriz de datos, se incluyen los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. La cifra corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

En la segunda columna de la matriz de datos, se incluyen los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable. **Las cifras coinciden con la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°1 "Fuentes de Financiamiento del Programa".**

**Cuadro N°2**  
**Presupuesto del Programa respecto del**  
**Presupuesto de la Institución Responsable,**  
**período 2015-2019**  
**(en miles de pesos año 2019)**

*NOTA: Sólo debe completarse la columna "presupuesto inicial de la Institución responsable" va que el resto del cuadro se completa y calcula automáticamente con información proveniente del cuadro 1.*

<b>Año</b>	<b>Presupuesto inicial de la Institución responsable</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)</b>	<b>% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable</b>
2015	\$ 47,566,498	\$ 6,993,045	15%
2016	\$ 50,645,663	\$ 12,167,100	24%
2017	\$ 54,328,396	\$ 14,561,517	27%
2018	\$ 55,319,838	\$ 14,960,451	27%
2019	\$ 53,793,870	\$ 14,886,092	28%

Fuente:

### **3. Ejecución Presupuestaria del Programa, período 2015-2019**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, desagregado en los subtítulos presupuestarios de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) transferencias, (iv) inversión, y (v) otros, los que se pide identificar. Cuando los recursos que provienen de la Institución Responsable (1.2 Cuadro 1) no tengan una desagregación directa según su aporte al programa, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación en el punto 7. Metodología ). A continuación se especifican los Subtítulos presupuestarios a considerar :

Personal	Subtítulo 21
Bienes y Servicios de Consumo	Subtítulo 22
Transferencias	Subtítulos 24 y 33
Inversión	Subtítulos 31 y 29
Otros	Otros Subtítulos

Nota: (1) Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

En la primera columna de la matriz de datos, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa (A), sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (**Las cifras deben coincidir con la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°1** ).

En la segunda columna de la matriz de datos, se ingresa el Presupuesto Vigente (B), que se encuentra disponible en los reportes de ejecución elaborados por DIPRES. Ver Informes de Ejecución por Programa al Cuarto trimestre, disponible en [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl)

El gasto devengado (C) corresponde a todos los recursos y obligaciones del programa que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no percibidas o pagadas. La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 "Gasto Total del Programa", en lo que se refiere a la columna de gasto devengado del presupuesto inicial.

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2017, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la tabla de la hoja "Portada":

**Cuadro N°3**

**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa, período 2015-2019**

**(en miles de pesos año 2019)**

**3661519**

*NOTA: Para completar el Cuadro ingrese sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.*

AÑO 2015	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 314,473	\$ 314,473	\$ 314,473	100.0%	100.0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 203,682	\$ 203,682	\$ 203,682	100.0%	100.0%
Transferencias	\$ 5,740,107	\$ 5,740,107	\$ 5,740,107	100.0%	100.0%
Inversión	\$ 734,783	\$ 734,783	\$ 734,783	100.0%	100.0%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 6,993,045</b>	<b>\$ 6,993,045</b>	<b>\$ 6,993,045</b>	100.0%	100.0%

Fuente:

AÑO 2016	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 786,437	\$ 786,437	\$ 786,437	100.0%	100.0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 141,287	\$ 141,287	\$ 141,287	100.0%	100.0%
Transferencias	\$ 10,981,528	\$ 10,981,528	\$ 10,981,528	100.0%	100.0%
Inversión	\$ 257,848	\$ 257,848	\$ 257,848	100.0%	100.0%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 12,167,100</b>	<b>\$ 12,167,100</b>	<b>\$ 12,167,100</b>	100.0%	100.0%

Fuente:

AÑO 2017	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 894,870	\$ 894,870	\$ 894,870	100.0%	100.0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 267,105	\$ 267,105	\$ 267,105	100.0%	100.0%
Transferencias	\$ 13,140,578	\$ 13,140,578	\$ 13,140,578	100.0%	100.0%
Inversión	\$ 258,965	\$ 258,965	\$ 258,965	100.0%	100.0%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 14,561,517</b>	<b>\$ 14,561,517</b>	<b>\$ 14,561,517</b>	100.0%	100.0%

Fuente:

AÑO 2018	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 974,318	\$ 974,318	\$ 974,318	100.0%	100.0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 96,002	\$ 96,002	\$ 96,002	100.0%	100.0%
Transferencias	\$ 13,890,131	\$ 13,513,070	\$ 13,368,083	98.9%	96.2%
Inversión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 14,960,451</b>	<b>\$ 14,583,390</b>	<b>\$ 14,438,403</b>	99.0%	96.5%

Fuente:

AÑO 2019	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 967,650
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 96,002
Transferencias	\$ 13,822,440
Inversión	\$ 0
Otros (Identificar)	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 14,886,092</b>

Fuente:

#### **4. Gasto Total del Programa, período 2015-2018**

-  
En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas (1.3) o provenientes de "Fuentes Extrapresupuestarias" (2.1. otras fuentes), señaladas en el cuadro N° 1.

-  
En la primera columna de la matriz de datos, corresponde incluir el **gasto devengado del presupuesto asignado** en la Ley de Presupuestos. En otras palabras, este gasto es el financiado con los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°1 "Fuentes de Financiamiento del Programa" y presentado en la cuarta columna del Cuadro 3 "Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)".

-  
A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2017, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la tabla de la hoja "Portada".

-  
En la última columna, el monto **total de gasto del programa** para cada año deberá ser igual al monto total del Cuadro N°5 "Gastos Total del Programa según uso" del respectivo año.

- **Cuadro N°4** -  
- **Gasto Total del Programa, período 2015-2018** -  
- **(en miles de pesos año 2019)** -  
-

*NOTA: Para completar el Cuadro ingrese sólo las celdas de la segunda columna "Otros gastos". La columna "Gasto Devengado del Presupuesto" se completa automáticamente con la información del cuadro N° 3. El total se calculará automáticamente.*

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2015	6.993.045	196.127	<b>7.189.172</b>
2016	12.167.100	3.304.838	<b>15.471.938</b>
2017	14.561.517	3.979.340	<b>18.540.857</b>
2018	14.438.403	3.940.048	<b>18.378.451</b>





<b>5. Gasto Total del Programa, desagregado según uso, período 2015-2018</b>				
<p>En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 1 (ingresos obtenidos, aportes privados, etc.) y presentado en la última columna del Cuadro 4.</p>				
<p>Corresponde señalar el desglose del gasto total del programa (incluidas todas las fuentes de financiamiento) en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.</p> <p><b>Los gastos de administración</b> se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, secretaría, papelería, servicios de luz, agua, etc..</p> <p><b>Los gastos de producción</b> corresponden a aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc..</p>				
<p>Los gastos de administración y producción deben ser desagregados según su uso, considerando recursos destinados a: (i) Recursos Humanos y (ii) Otros Gastos. Los recursos efectivamente destinados a la contratación de personal (Recursos Humanos) pueden ser independientes de su fuente de financiamiento y de si éstos son dedicados a la producción de los componentes o para la gestión/administración del programa. En los Otros Gastos se deben incorporar todos los gastos que no corresponden a contratación de personal y pueden desagregarse en la medida en que la evaluación lo requiera y la información así lo permita.</p>				
<p>A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2016, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la tabla de la hoja "Portada":</p>				
<p>NOTA: 1) Para aclarar la definición de "Gastos de Administración" y "Gastos de Producción" se sugiere revisar el capítulo XV de documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías", División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en <a href="http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135_doc_pdf.pdf">http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135_doc_pdf.pdf</a></p> <p>2) Para completar el Cuadro ingrese sólo cada categoría de gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.</p>				

**Cuadro N°5**

**Gastos Total del Programa según uso, desagregado en gastos de administración y gastos de producción, período 2015-2018**

**(en miles de pesos año 2019)**

AÑO 2015	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 0	\$ 314,473	\$ 314,473	4.4%
Otros Gastos	\$ 5,762,145	\$ 1,112,554	\$ 6,874,699	95.6%
<b>Total</b>	<b>\$ 5,762,145</b>	<b>\$ 1,427,027</b>	<b>\$ 7,189,172</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>80.2%</b>	<b>19.8%</b>	-----	-----

Fuente:

AÑO 2016	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 0	\$ 786,437	\$ 786,437	5.1%
Otros Gastos	\$ 13,648,177	\$ 1,037,324	\$ 14,685,501	94.9%
<b>Total</b>	<b>\$ 13,648,177</b>	<b>\$ 1,823,761</b>	<b>\$ 15,471,938</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>88.2%</b>	<b>11.8%</b>	-----	-----

Fuente:

AÑO 2017	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 0	\$ 894,870	\$ 894,870	4.8%
Otros Gastos	\$ 15,792,786	\$ 1,853,202	\$ 17,645,988	95.2%
<b>Total</b>	<b>\$ 15,792,786</b>	<b>\$ 2,748,072</b>	<b>\$ 18,540,858</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>85%</b>	<b>14.8%</b>	-----	-----

Fuente:

AÑO 2018	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 0	\$ 974,318	\$ 974,318	5.3%
Otros Gastos	\$ 15,392,652	\$ 2,011,482	\$ 17,404,134	94.7%
<b>Total</b>	<b>\$ 15,392,652</b>	<b>\$ 2,985,800</b>	<b>\$ 18,378,452</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>83.8%</b>	<b>16.2%</b>	-----	-----

Fuente:

## 6. Gasto de Producción de los Componentes del Programa, período 2015-2018

Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa (1). En los casos que corresponda se debe hacer la desagregación por región, considerando el gasto efectivo realizado en cada región.

Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1)

El total de gasto de producción de cada año, debe ser coincidente con el total anual de Gasto de Producción del Cuadro 5

Nota:

(1) Ver Anexo II de documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías", División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135_doc_pdf.pdf)

**Cuadro N°6**  
**Gasto de producción de los Componentes del Programa, período 2015-2018**  
**(en miles de pesos año 2019)**

<b>AÑO 2015</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>3661519</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>
Componente 1	\$ 16,415	\$ 40,123	\$ 39,729	\$ 39,365	\$ 37,268	\$ 68,997	\$ 45,803	\$ 65,681
Componente 2	\$ 109,855	\$ 268,512	\$ 265,882	\$ 263,438	\$ 249,404	\$ 461,746	\$ 306,531	\$ 439,560
<b>Total</b>	<b>\$ 126,270</b>	<b>\$ 308,634</b>	<b>\$ 305,611</b>	<b>\$ 302,803</b>	<b>\$ 286,672</b>	<b>\$ 530,743</b>	<b>\$ 352,335</b>	<b>\$ 505,241</b>

<b>AÑO 2015</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	\$ 58,451	\$ 38,364	\$ 44,203	\$ 43,832	\$ 43,485	\$ 43,208	\$ 124,156	<b>\$ 749,078</b>
Componente 2	\$ 391,170	\$ 256,742	\$ 295,821	\$ 293,332	\$ 291,018	\$ 289,160	\$ 830,894	<b>\$ 5,013,066</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 449,621</b>	<b>\$ 295,106</b>	<b>\$ 340,024</b>	<b>\$ 337,164</b>	<b>\$ 334,503</b>	<b>\$ 332,369</b>	<b>\$ 955,050</b>	<b>\$ 5,762,145</b>

<b>AÑO 2016</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>3661519</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>
Componente 1	\$ 70,048	\$ 89,036	\$ 72,893	\$ 81,675	\$ 99,536	\$ 112,957	\$ 134,982	\$ 114,747
Componente 2	\$ 468,786	\$ 595,856	\$ 487,822	\$ 546,594	\$ 666,130	\$ 755,939	\$ 903,342	\$ 767,928

<b>Total</b>	<b>\$ 538,834</b>	<b>\$ 684,892</b>	<b>\$ 560,714</b>	<b>\$ 628,269</b>	<b>\$ 765,667</b>	<b>\$ 868,895</b>	<b>\$ 1,038,324</b>	<b>\$ 882,676</b>
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------	-------------------

<b>AÑO 2016</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	\$ 139,001	\$ 83,515	\$ 90,037	\$ 78,312	\$ 84,136	\$ 73,756	\$ 449,635	<b>\$ 1,774,266</b>
Componente 2	\$ 930,238	55890747.4%	\$ 602,557	\$ 524,091	\$ 563,066	\$ 493,598	\$ 3,009,057	<b>\$ 11,873,911</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1,069,239</b>	<b>64242244.61%</b>	<b>\$ 692,595</b>	<b>\$ 602,404</b>	<b>\$ 647,202</b>	<b>\$ 567,353</b>	<b>\$ 3,458,691</b>	<b>\$ 13,648,177</b>

<b>AÑO 2017</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>3661519</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>
Componente 1	\$ 44,824	\$ 72,580	\$ 86,351	\$ 65,202	\$ 88,681	\$ 167,921	\$ 113,212	\$ 137,002
Componente 2	\$ 299,972	\$ 485,724	\$ 577,887	\$ 436,352	\$ 593,477	\$ 1,123,779	\$ 757,653	\$ 916,853
<b>Total</b>	<b>\$ 344,796</b>	<b>\$ 558,304</b>	<b>\$ 664,238</b>	<b>\$ 501,554</b>	<b>\$ 682,158</b>	<b>\$ 1,291,701</b>	<b>\$ 870,865</b>	<b>\$ 1,053,855</b>

<b>AÑO 2017</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	\$ 930,238	\$ 90,669	\$ 71,492	\$ 127,577	\$ 46,548	\$ 72,038	\$ 720,017	<b>\$ 2,834,352</b>
Componente 2	\$ 996,812	\$ 606,782	\$ 478,447	\$ 853,781	\$ 311,515	\$ 482,100	\$ 4,818,590	<b>\$ 13,739,724</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1,927,050</b>	<b>\$ 697,451</b>	<b>\$ 549,939</b>	<b>\$ 981,358</b>	<b>\$ 358,063</b>	<b>\$ 554,138</b>	<b>\$ 5,538,607</b>	<b>\$ 16,574,076</b>

<b>AÑO 2018</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Tarapacá</b>	<b>Antofagasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Coquimbo</b>	<b>3661519</b>	<b>O'Higgins</b>	<b>Maule</b>
Componente 1	\$ 44,995	\$ 82,098	\$ 62,006	\$ 79,472	\$ 128,728	\$ 142,099	\$ 107,829	\$ 104,673
Componente 2	\$ 301,118	\$ 549,429	\$ 414,961	\$ 531,849	\$ 861,489	\$ 950,970	\$ 721,620	\$ 700,505
<b>Total</b>	<b>\$ 346,113</b>	<b>\$ 631,527</b>	<b>\$ 476,967</b>	<b>\$ 611,320</b>	<b>\$ 990,217</b>	<b>\$ 1,093,069</b>	<b>\$ 829,449</b>	<b>\$ 805,178</b>

<b>AÑO 2018</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Araucanía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	\$ 168,057	\$ 93,107	\$ 66,826	\$ 119,727	\$ 76,060	\$ 72,998	\$ 622,886	<b>\$ 1,971,561</b>
Componente 2	\$ 1,124,685	\$ 623,101	\$ 447,225	\$ 801,248	\$ 509,016	\$ 488,524	\$ 4,168,556	<b>\$ 13,194,296</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1,292,742</b>	<b>\$ 716,207</b>	<b>\$ 514,051</b>	<b>\$ 920,976</b>	<b>\$ 585,076</b>	<b>\$ 561,522</b>	<b>\$ 4,791,443</b>	<b>\$ 15,165,857</b>

## **7. Metodología de trabajo para estimaciones**

En esta sección se debe especificar la metodología utilizada para el cálculo de la división del gasto total por ítem, así como de los gastos de producción y administrativos. En caso de que se trate de metodologías desarrolladas por la propia institución, el panel debe validarlas. En caso contrario, o bien si la metodología no es validada por el panel, éste debe realizar las estimaciones respectivas, señalando todos los supuestos utilizados en dichas estimaciones.

Esta sección del presente anexo debe ser completada en un archivo Word con la enumeración de los pasos seguidos y los supuestos considerados; así como los cuadros y planillas utilizadas y resultantes de la estimación.

**Para el cálculo de la división del gasto total por ítem, según gastos de producción y gastos administrativos, se consideró la metodología facilitada por DIPRES en el contexto de la capacitación del llenado del Anexo 5, para informar los campos que dan cuenta de los gastos de producción. Para el caso de los gastos de administración, se consideraron los siguientes subtítulos: 21, 22, 29 y 24, además, de agregar los Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas (1.3.) y Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc. (2.1).**

