

**RESUMEN EJECUTIVO
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

PROGRAMA: CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

AÑO DE INICIO: 2015

MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

SERVICIO RESPONSABLE: SERCOTEC

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2015 - 2018

PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2019: \$18.900 millones

I. Descripción general del programa

a. Objetivos de Fin y Propósito

El Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios (Centros de Desarrollo de Negocios) es un Programa de SERCOTEC, cuyo Fin es “Contribuir a mejorar la Competitividad de la micro y pequeña empresa, MIPE, en Chile”¹

Su Propósito es que “emprendedores, microempresas y pequeñas empresas mejoren sus capacidades de gestión y su desempeño empresarial², mediante el acceso a una Red de Centros de Desarrollo de Negocios, CDN, dedicada a la prestación de servicios empresariales.”³

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.

Todas las acciones de apoyo a emprendedores, micro y pequeñas empresas son realizadas por los Centros de Desarrollo de Negocios, CDN. El funcionamiento de los CDN se realiza a través de operadores externos, los cuales son evaluados y seleccionados por SERCOTEC mediante concursos públicos.

La implementación de los centros se realizó de manera progresiva 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 con presupuesto de Sercotec.

El Programa tiene una cobertura nacional; sus 51 Centros de Desarrollo de Negocios están distribuidos en todas las regiones de Chile. Los CDN mantienen alianzas con 345 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,

¹ Definición en ficha E diseño, Dipres 2015 y en MML, 2019.

² El Programa no tiene una definición específica de aumento de la gestión empresarial. 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 responde que no existe una definición que permita operacionalizar la medición.

³ Propuesta de Panel, concordada con Programa, pero no aún con Dipres.

El Programa genera servicios de asesoría y capacitación para emprendedores y micro y pequeñas empresas, mediante dos componentes:

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.

En los Centros se atienden las consultas e inquietudes de todos quienes acuden a ellos, sean personas, emprendedores o empresas. Son atendidos por asistentes ejecutivos⁴ 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.

A los interesados en desarrollar un negocio en el territorio, se les capacita para formar una empresa y en formular un proyecto de empresa. Se hace un diagnóstico para identificar si el interesado puede pasar a ser un cliente asesorado por la Red de CDN. Se trata de incluir como cliente a personas que tengan interés y condiciones para desarrollar una empresa, y que el proyecto de empresa sea factible en el territorio.

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).

b. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo

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 es la población potencial del programa.⁵ 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 asesorados⁶. Se previó que la productividad de los asesores

⁴ Los asistentes ejecutivos son, a lo menos, técnicos de educación superior con experiencia laboral de a lo menos 3 años, en atención a público y/o en el área administración y/o gestión empresarial, que son encargados de gestionar clientes y ser asistentes responsables de prestar orientación a los usuarios.

⁵ En 2013, las empresas registradas en SII de estos tramos sumaron 383.246, que correspondió a la definición inicial de población potencial del programa.

⁶ En ese momento, no había distinción entre cliente asesorado, cliente activo/inactivo y cliente atendido en el año.

pertenecientes a los CDN, aumentaría en el periodo de instalación, desde 70 empresas atendidas por asesor al año, hasta 120 empresas/asesor⁷.

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.⁸
- Los que no recibieron servicios durante el año, no pierden la condición de clientes asesorados (beneficiarios). Pueden no tener demanda de servicios y reactivarse posteriormente.
- 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. Sin embargo, la información obtenida del programa en Estados Unidos, muestra registros que superan las 150 empresas por asesor.

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

Cuadro 1.2 Distribución clientes de acuerdo a nomenclatura

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

Fuente: SII y Neoserra.

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.

c. Identificación de Fuentes de financiamiento

Los recursos presupuestarios de Sercotec aumentaron en un 6% entre 2016 y 2019. En el mismo periodo, el presupuesto asignado a este programa aumentó en un 17%, lo que demuestra la prioridad otorgada al Programa en el periodo de implementación.

⁷ Referencia: entrevistas con equipo contraparte de Sercotec.

⁸ 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.

Los recursos presupuestarios del programa en el periodo 2015-2018, se mantienen en torno al 26% del presupuesto de Sercotec. Esto es, alrededor de \$14.500 millones, que son complementados por cerca de \$ 3.700 millones que son captados por los Operadores y se suman al presupuesto del programa como Aportes de terceros.

De esta forma, el Programa cuenta con alrededor de \$18.000 millones, de los cuales un 20% corresponden a aportes de privados. Este presupuesto ha sido muy estable en el tiempo, tanto desde fuentes públicas como privadas.

En el concurso para adjudicar CDN a operadores, se establece un mínimo de 20% de aporte privado y se premia con puntaje a los operadores que ofrecen aporte de terceros de mayor cuantía. En efecto, el aporte de terceros llega en algunos casos al 50% del presupuesto del CDN respectivo.

En el gasto del programa, cabe notar que un 10% se destina a remunerar un overhead del operador y financiar pólizas de seguro relacionadas con el programa. Un efecto de este uso del gasto, es que el gasto de administración es más alto que el de otros programas de Sercotec y de otras agencias públicas de fomento.

Por otra parte, no se constató un procedimiento de valorización de los aportes de terceros que demostrara la equivalencia entre el aporte comprometido y el efectivamente entregado al Programa. Dado que el Overhead se financia en dinero efectivo y el aporte de tercero tiene una importante fracción de aporte valorizado, parece conveniente incorporar un método de valorización adecuado.

II. Resultados de la Evaluación

a. Justificación del programa

El diagnóstico realizado en 2014 como fundamento del Programa, identifica como causas de la vulnerabilidad para el estrato de micro y pequeñas empresas:

- Un bajo nivel de formación técnico profesional de micro y pequeñas empresas:
- Escasas habilidades comerciales y de gestión empresarial
- Falta de acceso a recursos técnicos y financieros especializados
- Bajo nivel de formalización de los micro empresas
- Baja participación en redes comerciales y de organización empresarial.

Las Encuestas ELE y EME 2017 muestran que esta vulnerabilidad persiste:

- El 52% de microemprendedores es informal
- Hay dependencia de pocos clientes (1 o 2) e informalidad de contratos con clientes, proveedores y trabajadores
- Escasos conocimientos de gestión (sólo 20% con alguna capacitación)
- Desconocimiento de gestión de mercados y pocas capacidades de gestión administrativa y contable.

El Sercotec adoptó como estrategia replicar el programa creado en Estados Unidos, con más de 30 años de trayectoria, con el apoyo de la agencia norteamericana SBDC y de la Universidad de Texas⁹. Este estudio Operacionaliza el concepto de capacidades empresariales como: dominio de técnicas operacionales, aplicación de métodos de

⁹ El documento de Bloom y Van Reenen (2007), analiza la experiencia de 732 empresas de tamaño medio de Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido. Concluyen que existe una relación significativa entre la intervención de los Centros y el desempeño empresarial de las empresas intervenidas.

monitoreo individual y colectivo, definición y aplicación de metas, y uso de incentivos por desempeño (premios y castigos).

Los antecedentes obtenidos en la actualización de encuestas ELE y EME, así como la información aportada por Sercotec, confirman la persistencia de condiciones de vulnerabilidad en estrato de microempresarios y pequeños empresarios, los cuales, en un alto porcentaje presentan un bajo grado de formalización, fragilidad en el entorno de negocios, y ausencia de formalidad en la negociación con clientes, proveedores y trabajadores. Al mismo tiempo, tienen escaso acceso a servicios de capacitación y de asesoría empresarial.

Las dificultades para competir son también de productividad. A partir de la información del SII (2017), se constata una distancia considerable entre las grandes empresas y el estrato de micro y pequeñas empresas intervenidas por el Programa. En efecto, el indicador (Ventas anuales/ N° trabajadores) en las grandes empresas, es 5,2 veces el de las empresas incluidas en el Programa.

Es evidente que hay factores estructurales en la conformación del sector productivo nacional, donde es muy alta la brecha de productividad entre los emprendedores, micro y pequeñas empresas, en comparación con las grandes empresas, en materia de escala, acceso a mercado, tecnología, recursos humanos, capacidades de gestión, acceso a financiamiento, capital social y, consecuentemente, en rentabilidad.

Esta brecha no es resuelta por el mercado y la acción pública realizada a través de este programa, muestra indicios de eficacia como instrumento para mejorar las capacidades empresariales de las micro y pequeñas empresas.¹⁰

Los bienes y servicios que entrega el Estado a través de la Red de CDN son, principalmente: capacitación, asesorías en materias de gestión empresarial, facilitación de acceso a financiamiento, apoyo para la formalización de empresa, asesoría para la formulación de planes de negocios y el acompañamiento para el cumplimiento de planes de trabajo, todas acciones que apuntan a resolver la diversidad de problemas de gestión empresarial que enfrenta este segmento de empresas. De esta forma, las micro y pequeñas empresas tienen la oportunidad de mejorar su competitividad en el mercado, ser más rentables y sustentables.

b. Desempeño del programa

i. Desempeño global

La red de Centros de Desarrollo de Negocios -CDN- implementada a partir de octubre de 2015, ha registrado un crecimiento muy significativo, cumpliendo su meta de distribución territorial. De esta forma, se ha instalado en los mercados locales una oferta de servicios para el mejoramiento de las capacidades de gestión de micro y pequeñas empresas.

En los tres años desde su implementación, esta red ha adquirido un perfil definido en el ámbito de las micro y pequeñas empresas en todo el país, convocando a los diversos actores institucionales que participan en los esfuerzos por mejorar la competitividad de las empresas de menor tamaño en Chile.

¹⁰ Al menos en un 30% de las empresas intervenidas lograron resultados medibles en ventas, empleo y/o financiamiento; en la comparación con tramos de empresas equivalentes en la base de datos del SII, las empresas intervenidas en el programa muestran mejor desempeño que el promedio.

Este proceso ha dejado menos espacio para reconocer con precisión y dimensionar el resultado que los beneficiarios han logrado a partir de la intervención de los CDN. En su diseño inicial, el programa se propuso como principal resultado aumentar las ventas de las EMT intervenidas con asesorías, capacitaciones y apoyo en la gestión empresarial.

La evaluación realizada indica que los resultados obtenidos se relacionan con las ventas, pero 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 su estructura, ordenando las actividades en dos componentes y especificando los servicios que en cada uno prestan los CDN.

Es necesario precisar cuáles son los resultados que constituyen el 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, que aparecen como resultados intermedios visibles que podrían considerarse y cuantificar su aporte al objetivo global del Programa. En el mismo sentido, existen logros en materia de formalización de las empresas, mejoramientos administrativos y financieros, y suscripción de contratos de trabajo para los empleados.

Sercotec está ocupado en mejorar la medición de los resultados logrados. Con ese fin, está avanzando en un convenio con el Servicio de Impuestos Internos, que le permitirá validar la información que los beneficiarios 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.

ii. Eficacia y Calidad

El componente 1 recibe a los interesados en hacer consultas de tipo empresarial y orientarlos. Si el CDN advierte que el interesado es un emprendedor o empresario con interés y capacidades para impulsar un negocio, lo invita a cursos de capacitación que le habilitan para entender de qué se trata instalar un negocio.

Las personas que hacen consultas son denominadas “*contactos*” por el Programa. En el desarrollo del Programa hasta diciembre de 2018, alrededor de 135.000 personas habían hecho consultas. Los indicadores del siguiente cuadro se refieren a estos interesados.

INDICADORES	Calculo de indicadores por año			
	2015	2016	2017	2018
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	33,51%	26,40%	32,94%	32,54%
Eficacia 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%

Los indicadores muestran que el 32% de quienes acuden a solicitar terminan haciendo los cursos básicos de capacitación. También que, una vez hechos estos cursos, dos tercios de los capacitados deciden vincularse con el Centro, haciendo una solicitud de servicios.

Los interesados aceptados como clientes asesorados por la Red de CDN, suman a la fecha alrededor de 34.000. Su participación en actividades realizadas por los CDN está registrada en el siguiente cuadro.

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)
Eficacia	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%)

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 en la comercialización y la gestión de empresas, que son los ámbitos en que las Encuestas ELE y EME muestran mayor debilidad en el estrato de micro y pequeñas empresas. Menor frecuencia tiene el ámbito de asesoría en la administración y las finanzas de la empresa. Muy atrás todavía está la asesoría en materias de producción, que involucra tecnología, diseño, innovación. Se advierte que hay una adecuación de la acción de los CDN a la demanda de los clientes asesorados, que diferencia al Programa respecto a otros con similares objetivos.

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. Sólo el 14,5% de los beneficiarios responden y es previsible que se responderá sólo cuando hay conformidad con el servicio recibido. El registro del indicador se mantiene: el 98% de los beneficiarios que completan el formulario emiten como opinión respecto al servicio recibido, que es “excelente” o “muy buena”.

iii. Economía

✓ Antecedentes Financieros

Durante el período de esta evaluación, el presupuesto del Programa presenta aumentos anuales decrecientes: 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 público estable a partir de 2018.

Cuadro 2.2 Fuentes de Financiamiento del programa 2015-2018 (Miles de \$ 2019)

Fuentes de Financiamiento	2015		2016		2017		2018		2019		Variación
											2015-2019
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Presupuestarias	\$ 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%
2. Extrapresupuestarias	\$ 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%	
Total	\$ 7.189.171		\$ 15.471.938		\$ 18.540.858		\$ 18,900,499		\$ 18,547,610		158%

En los tres primeros años del Programa (2015 a 2017) se recibió aportes desde el Gobierno Regional, para instalar un CDN en Cauquenes, que alcanzó en promedio a M\$ 209.795 anuales. A partir de 2018, este aporte se incluyó en el presupuesto de Sercotec.

Los aportes de terceros, han aumentado en el periodo hasta situarse en torno a los \$3.700 millones, que equivale aproximadamente al 20% del presupuesto total de los CDN, y refleja un presupuesto con financiamiento público-privado. La importancia relativa del aporte de terceros, hace necesario contar con un procedimiento formal para su valorización cuando no son pecuniarios. El panel no encontró tal procedimiento y sugiere implementarlo, dado que puede distorsionar el análisis presupuestario. Cabe notar que el overhead se paga al operador como partida de gasto administrativo y ese gasto es pecuniario.

✓ Evolución del presupuesto y gasto del programa durante el período de evaluación

En el período 2016 a 2018, los gastos totales se financian principalmente con aportes presupuestarios directos de SERCOTEC (78,9% 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.

En promedio anual para el período 2016-2018, un 21% de los gastos totales de los centros (columna "Otros gastos" del cuadro 2.3) fueron con cargo a recursos aportados por terceros a los CDN del Programa.

Cuadro 2.3 Gasto Total del programa 2015-2018 (Miles de \$ 2019)

AÑO	Gasto Devengado de la institución responsable del programa (*)	Otros Gastos (**)	Total Gasto del programa	% gasto devengado del gasto total del Programa	% otros gastos del gasto total del Programa
2015	6.993.045	196.127	7.189.171	97.27%	2.73%
2016	12.167.100	3.304.838	15.471.938	78.64%	21.36%
2017	14.561.517	3.979.340	18.540.858	78.54%	21.46%
2018	14.438.403	3.710.163	18.148.566	79.56%	20.44%
Variación 2016-2018	18.67%	12.26%	17.30%		
Prom. 2016-18				78.9%	21.1%

Según el desglose del gasto devengado del Programa, alrededor del 80% de los recursos totales del Programa, son transferencias a los Centros de Desarrollo de Negocios.

✓ Gastos de Administración del Programa

Un aspecto presupuestario que requiere atención es la proporción de los gastos de administración en el periodo. El siguiente cuadro, muestra la evolución de los gastos de administración en el periodo 2015 – 2018.

Cuadro 2.4 Gastos de Administración del Programa 2015 – 2018 (en Miles de \$)

Distribución del gasto administrativo	2015		2016		2017		2018	
	monto	%	Monto	%	monto	%	monto	%
Remun. personal de regiones	0	0	438.570	3,1	543.694	3,1	629.479	3,6
Subtítulo 21	280.547	4,4	289.587	2	303.921	1,7	316.461	1,8
Subtítulo 22	181.708	2,8	130.817	0,9	253.000	1,4	103.206	0,6
Subtítulo 29	655.513	10,2	238.740	1,7	245.290	1,4	0	0
Subtítulo 24 (overhead y garant	155.308	2,4	590.895	4,1	1.257.052	7,2	1.859.689	10,5
Total Gasto Administrativo	1.273.007	19,8	1.688.609	11,8	2.602.957	14,8	2.908.835	16,5

Fuente: Elaborado por Sercotec.

Según los datos entregados por Sercotec, el total del gasto de administración del Programa, medido en base al gasto total del programa (esto es, Aporte Sercotec y Aporte de Terceros) alcanza en el período 2015-2018, valores que fluctúan entre 11,8% en 2016 y 16,5% en 2018, con una tendencia creciente, asociada posiblemente a la mayor complejidad de la gestión del Programa en su cuarto año de operación¹¹.

¹¹ Si se considera sólo el presupuesto Sercotec, el Gasto de administración alcanza el 20% en 2018.

La tendencia creciente del gasto de administración es un aspecto que debe preocupar, dado que el porcentaje de gastos de administración es más alto que en otros programas similares, lo que se debe probablemente a la inclusión del overhead para los operadores.

iv. Eficiencia

- ✓ Coeficiente Aumento de Ventas / Gasto en Asesorías

Los resultados desde el 2016 indican que existe una tendencia creciente en el porcentaje de empresas atendidas que experimentan aumento de sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa. Un indicador de eficiencia es la razón entre el aumento de ventas (en pesos) y el gasto incurrido por los CDN en asesorías. En 2017 se logra una relación de 2,15: mientras que en 2018 la relación sube a 3,04 veces, ver cuadro 2.4.

Cuadro 2.4 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	9.424.462	29.473.221	40.078.853
(Gasto incurrido en la asistencia técnica y especializada entregada por los CDN (en M\$ 2019), año t) (**)	5.013.065	11.873.914	13.739.724	13.194.295
Aumento de ventas (atribuido) por los clientes asesorados del Programa, por cada peso gastado en asesorías técnicas y especializadas.	0,00	0,79	2,15	3,04

El Programa muestra un especial resultado de eficiencia-productividad en su acción de fortalecimiento de la gestión empresarial. Tiene un alto porcentaje de horas de asesoría especializada entregada directamente al beneficiario, en relación con el total de horas utilizadas por los asesores para realizar este servicio. En términos generales, entre los años 2016 y 2017 entregan tiempo sobre 70% de dedicación directa a los asesorados.

Cabe notar que el Panel solicitó a Sercotec un análisis de las horas de asesoría utilizadas en la prestación de servicios por parte de los CDN. El análisis concluyó que un 70% de las horas profesionales de Asesorías y apoyos prestados por los asesores de los centros, están adecuadamente medidas por los procedimientos establecidos en el sistema Neoserra. Sin embargo, hay un 30% de las horas de trabajo de los asesores, que requieren un análisis más detallado para saber en qué se está utilizando. Hay una recomendación al respecto.

- ✓ Gasto promedio por beneficiario

Como muestra el Cuadro 2.5, en los años considerados para el análisis (2016 a 2018), el gasto anual del Programa por cliente atendido en el Componente 2 se reduce desde

M\$1.140 en 2016, a M\$635 en 2018. Este gasto promedio es menor que en otros programas Sercotec y es muy similar al de programas equivalentes ejecutados por INDAP¹².

**Cuadro 2.5: Gasto Producción de Componentes, por Cliente Asesorado
(2015-2018, en miles de \$ de 2019)**

	2015	2016	2017	2018	Variación 2015-2018	Variación 2016-2018
Costo anual de nuevos clientes asesorados	749.078	1.774.266	2.053.062	1.971.561		
Número de nuevos clientes asesorados	467	9.993	11.885	11.446		
Gasto promedio en la atención de nuevos clientes (Componente 1)	1.604,02	177,55	172,74	172,25	-89%	-3%
Componente 2						
Gasto anual incurrido en asesorías	5.013.066	11.873.914	13.739.724	13.194.295		
Número de clientes atendidos	467	10.418	17.876	20.766		
Gasto promedio por cliente asesorado	10.735	1.140	769	635	-94%	-44%

Fuente: Elaborado por Sercotec.

¹² Por ejemplo, El gasto promedio por beneficiario del programa Emprendedores – Asistencia Técnica es M\$1.216, mientras que en el Programa SAT de INDAP es \$M 629.

✓ Coeficiente Empresas atendidas/ Número de Asesores

Este indicador, que mide el número de clientes atendidos por cada asesor, es un factor determinante de la eficiencia y eficacia del programa. Es el nudo de la intervención: un asesor en relación con el cliente asesorado.

El Programa se inició considerando un número de 70 empresas atendidas por asesor como un nivel de base, que debía aumentarse hasta 120 empresas/asesor en 2018. El siguiente cuadro muestra que el promedio de clientes atendidos es de 105 por asesor en 2018. 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). Esto 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 2.6 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
TOTAL	105	84	132	105

En el periodo de evaluación, el promedio de clientes atendidos por asesor creció desde 70 a 105, lo que implica un 50% de aumento que marca un buen desempeño. En 2018, el Sercotec actualizó su manual de operación, situando como referencia 120 clientes atendidos por asesor. Dado que la calidad de la atención es muy importante, una nueva ampliación de este indicador debe analizarse con detención.

v. Implementación del programa

El programa establece una estrategia de intervención 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. La estrategia de instalación se basa en la experiencia del programa Centros de Desarrollo para Pequeñas Empresas (SBDC, por su sigla en inglés), implementada en Estados Unidos hace más de 30 años y extendida a más de 20 países en Centro América, El Caribe y Sudamérica. Este programa cuenta con una metodología de operación -apoyada por un software- que ha tenido una evaluación positiva en términos de resultados económicos, medidos tanto en incremento de ventas como en recaudación tributaria (James Cristhman, 2016).

La exigencia a los operadores de los Centros de postular en consorcio con entidades de educación superior, asociaciones empresariales y gobierno local, originó una 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 Negocios¹³.

La dimensión territorial, imprime un sello a la implementación del Programa, que debe relacionar su actividad primordialmente a las oportunidades de negocios locales, convocando a los colaboradores con presencia territorial.

La definición de población objetivo no está completa, por lo que el programa opera un estrato reconocido como prioritario y que sirva como referente para la medición y comparación de resultados. El panel hace recomendaciones al respecto.

El sistema de seguimiento y evaluación se basa en la información de cada empresa incluida como parte de los clientes asesorados por el programa. En general, las mediciones conciernen a variables físicas, dado que el Neoserra no incluye todas las variables monetarias requeridas. El sistema permite mantener información sobre resultados y eficiencia actualizados. En el ámbito de calidad, se mantiene registro de las respuestas a una encuesta enviada a cada cliente en el momento en que se visibiliza un resultado favorable. Esta encuesta entrega sistemáticamente una opinión muy positiva de los beneficiarios que responden, que son en el año 2018, un 14,5% de los clientes atendidos.

Finalmente, 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.

III. Principales Recomendaciones

a. 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 de beneficiarios que son muy importantes para decidir:

- Los límites de la cobertura del programa, esto es, qué porcentaje de la población objetivo se quiere intervenir
- Definir una línea base y el grupo contrafactual para evaluar la efectividad del programa
- Definir cómo se prioriza cuando los recursos del Centro se hacen escasos, esto es, cuando la demanda supera a la capacidad instalada del CDN
- Definir si se establecerá un patrón de “egreso”, cuando el cliente asesorado adquiera competencias suficientes para desempeñarse autónomamente en el mercado.

¹³ 345 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.

b. Desarrollo del sistema de información

La evaluación relevó que los resultados del programa exceden al aumento de ventas de las empresas beneficiarias. Como se señaló en la justificación, existe otro conjunto de ámbitos de resultado que deben ser incorporados en la matriz de seguimiento. Estos indicadores refieren a las capacidades de gestión empresarial y a los resultados de esa gestión mejorada. En el diseño de esta versión mejorada de indicadores, debieran ser consultados todos los actores involucrados en la ejecución del Programa.

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. 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.

Debe considerarse que, si bien los reportes de gestión apoyados por Neoserra generan abundante información desde la oferta de servicios, es también 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.

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.

c. 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.

d. 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.

e. Una medición necesaria: la densidad de la intervención institucional en el territorio de los CDN

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.

f. 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 localización¹⁴.

g. 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.
- En relación a la insuficiente medición de las horas de trabajo asociadas a la prestación de servicios de los CDN, se recomienda establecer patrones sobre la base del método de benchmarking, que sirvan como referencia para -en forma progresiva- estandarizar los servicios en su contenido y en su requerimiento de horas de trabajo.

¹⁴ Un ejemplo es el indicador de resultado presentado en Conclusiones.

- 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 la implementación del enfoque de género en el programa, a través diseño de acciones específicas que diagnostiquen los problemas que presentan las ETM lideradas por mujeres y, de acuerdo a ello, la producción de indicadores específicos para la medición de sus resultados.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE**



ORD. N° 6057 23 / JUL 2019

ANT.: Informe Final de Evaluación Programas Gubernamentales 2019.

MAT.: Envía Respuesta Institucional sobre evaluación de Programas Financiamiento Temprano para el Emprendimiento y Desarrollo Empresarial en los Territorios.

DE : SR. JUAN ANDRÉS FONTAINE TALAVERA
MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

A : SR. RODRIGO CERDA NORAMBUENA
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

Junto con saludarle cordialmente, mediante el presente tengo a bien remitir la respuesta institucional en relación a su Ord N°1326 de 26 de junio de 2019 y relativa a los Programas de Financiamiento Temprano de CORFO y al Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios de SERCOTEC.

Los resultados del informe contribuirán a las medidas que desde el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo estamos impulsando en materias de Innovación, Eficiencia y Gestión.

Por último, valoramos las conclusiones y recomendaciones realizadas por el Panel de Evaluación, las cuales serán analizadas y puestas en consideración para su implementación. Asimismo, agradecemos el trabajo y apoyo del equipo de DIPRES durante todo el proceso.

Saluda atentamente a Usted,

JUAN ANDRÉS FONTAINE TALAVERA
MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

MP/GOB/MIN/

DISTRIBUCIÓN

180011119-110956919

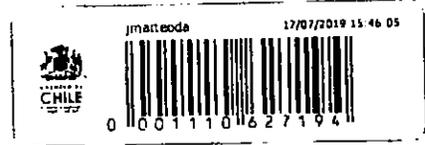
- Destinatario
- Gabinete Ministro
- SERCOTEC
- CORFO
- División de Empresas de Menor Tamaño
- División de Innovación

DIPRES - OFICINA DE PARTES
24 JUL 2019 (26)
Enviar a: Div. Gest. 681



OF DE PARTES DIPRES
24.07.2019 09:57

SERCOTEC



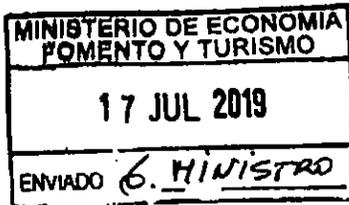
G.G. N° 085

ANT: 1) ORD. N° 1326 del 26 de junio 2019.

2) ORD. N° 2135 de DIPRES, de fecha 25 de octubre de 2018.

MAT. Programas Gubernamentales

Santiago 15 de Julio 2019



**A : SEÑOR JUAN ANDRÉS FONTAINE
MINISTRO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO**

**DE : SEÑOR CRISTÓBAL LETURIA INFANTE
GERENTE GENERAL, SERCOTEC**

Informo a Usted, el análisis de los resultados de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) 2019 del Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, relativa al programa de "Desarrollo Empresarial en los Territorios", del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec). Cabe señalar que esta evaluación contó con un esfuerzo significativo del Servicio, a objeto de dar en forma oportuna la información requerida por el Panel de Expertos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) cuyos resultados son sin duda un aporte para la mejora del instrumento evaluado.

La evaluación del Programa anteriormente mencionado, comenzó en diciembre del año 2018, con una reunión inicial en la que participaron directivos de Sercotec encabezados por el Gerente de Centros de Negocios y el Gerente de Administración y Finanzas, representantes de la Dirección de Presupuestos y el Panel de Expertos seleccionados por DIPRES para esta evaluación, en la cual se definió la contraparte técnica del estudio por parte de Sercotec y la propuesta metodológica que se aplicaría por parte del Panel de Expertos.

En una primera etapa, la consultoría se desarrolló conforme a lo planificado, considerando un número importante de entrevistas a directivos y profesionales encargados del programa a nivel central y regional. Adicionalmente, se revisó en detalle por parte del panel la documentación preparada y entregada por Sercotec, se realizaron visitas a terreno con el objeto de entrevistar a directivos y profesionales de Centros de Negocios y beneficiarios del Programa.

En una segunda etapa, el panel definió en conjunto con los representantes de DIPRES y Sercotec, una propuesta de Marco Lógico del Programa, con el cual se realizaría la evaluación, definición y cálculo de indicadores. Sercotec respondió las solicitudes de información complementaria y los cálculos de resultados e indicadores, conforme a lo pedido por el panel en los plazos acordados, como también en la revisión de los informes preliminares emanados por el Panel de Expertos.

El proceso de evaluación concluyó satisfactoriamente en los plazos, alcances y profundidad de las materias y contenidos tratados.

De la evaluación efectuada se pueden destacar los siguientes puntos:

1.- Tanto el informe final como el informe ejecutivo, acogen significativamente las observaciones institucionales planteadas en su momento por Sercotec a DIPRES. La definición de indicadores y cálculos de los mismos se realizó en forma conjunta entre profesionales de la institución y el Panel de Expertos, trabajo conjunto valorado por la institución para el seguimiento y monitoreo del Programa.

2.- En relación con la justificación del programa, identificación del problema o necesidad que dio origen al Programa, se comparte el juicio del panel de expertos en relación a:

- **Actualización del Diagnóstico que originó el Programa:** "Permanece la brecha de productividad entre empresas; las diferencias en materias de ventas y empleo, son considerables al distinguir por tamaño."
- **Estrategia con que el programa aborda el problema:** "El Programa se orienta al logro de resultado tempranos", "...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", " De esta forma, todos los involucrados tienen interés en el buen desempeño del Programa: proveedores, 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."
- **Los indicadores de eficacia y eficiencia presentados 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".
- **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 resultados, tales como condiciones de contrato con compradores o proveedores, acceso a tecnología, resolución de problemas contables, administrativos o legales de las empresas, por ejemplo."

- **“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.**

3.- EFICACIA Y CALIDAD

- **Se comparte con el panel que el indicador Principal considerado en el diseño del Programa (Aumento de ventas) ha sido eficaz:** “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”.
- **En relación a la reflexión del panel:** “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.”

Sercotec en este aspecto está considerando fortalecer el conjunto de indicadores posibles de obtener del sistema NEOSERRA conforme a sugerencias del panel e integrar nuevas variables no asociadas directamente al desempeño empresarial (aumentos de empleos, mejoramiento tecnológico, mejor asignación de tiempos, etc.)

- **Se acepta la opinión del panel a los indicadores de componentes del Programa,** “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.” Comentario que fortalece la pertinencia del trabajo institucional en este aspecto.

4.- ECONOMÍA: El Servicio no tiene comentarios relativos a este punto y se comparten las observaciones del panel relativas a:

- **Fuentes y usos de recursos financieros:** “El panel estima que el Programa ha logrado un adecuado y estable financiamiento de sus operaciones por parte del Estado (presupuesto de la nación y aportes de terceros), del orden de 18 mil millones de pesos (2019) en los dos últimos años (2017,2018).”
- **Ejecución presupuestaria del Programa:** “En este punto el panel señala que los excelentes resultados en la ejecución presupuestaria se explican porque es un Programa en que la mayor parte de su presupuesto son transferencias a los Centros de Negocios y estima que sus positivos resultados en la ejecución presupuestaria se vinculan a una adecuada planificación de la asignación y entrega de los recursos a los CDN, de acuerdo a los resultados que se presentan”.

“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”.

- **Aportes de terceros:** “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”. “La participación de los recursos de terceros en los costos de ejecución alcanza a 22% de éstos en 2016 y 2017 y a 21% en 2018, 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 aporte de terceros”.

5.- EFICIENCIA: Se comparte lo señalado por el panel en cuanto a:

- “Los resultados desde el 2016 indican que existe una tendencia creciente en el porcentaje de empresas atendidas que experimentan aumento de sus ventas y lo atribuyen a la intervención del programa. Un indicador de eficiencia es la razón entre el aumento ventas (en pesos) y el gasto incurrido por los CDN en asesorías. En 2017 se logra una relación de 2,15 mientras que en 2018 la relación sube a 3,04 veces.”
- “El Programa muestra un especial resultado de eficiencia – productividad en su acción de fortalecimiento de la gestión empresarial. Tiene un alto porcentaje de horas de asesorías especializadas entregadas directamente al beneficiario, en relación con el total de horas utilizadas por los asesores para realizar este servicio.”

6.- RECOMENDACIONES:

En relación con las principales recomendaciones del estudio se puede señalar lo siguiente:

- **POBLACION OBJETIVO:** “Es indispensable realizar un estudio que permita identificar con claridad la población objetivo del programa y cuantificarla”. En relación con este punto Sercotec, en base a la experiencia de ejecución del programa de los últimos cuatro años, en consideración de los criterios de inclusión de población y demanda de atención recogida de los Centros con el sistema de información NEOSERRA, está preparando una nueva propuesta de población potencial y objetivo del programa, que considere a la totalidad de empresas y emprendedores que pueden acceder al programa, acogiendo la sugerencia del Panel de Expertos. Para la evaluación de resultados e impacto del Programa, Sercotec realizará un estudio tendiente a dimensionar los resultados alcanzados en los beneficiarios del Programa.
- **INTERACCION DE LOS CDN y ANALISIS COMPARATIVOS ENTRE CENTROS.** En relación con estas recomendaciones Sercotec tomará acciones tendientes a asegurar una mayor interacción entre los servicios que los CDN entregan en sus territorios y la oferta regular de la institución.
- **INTERACCIÓN CON EL SII:** A la existente relación de trabajo con SII, se fortalecerán los esfuerzos de análisis de información conforme a las recomendaciones del panel de experto considerando las variables identificadas en la evaluación.

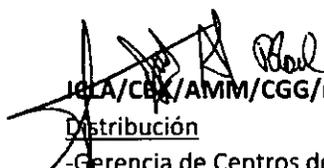
- **IMPLEMENTACIÓN:** En relación con las recomendaciones de implementación del Programa, el Servicio estudiará y evaluará la factibilidad de concretar acciones de sistematización de variables de resultados que el panel sugiere y estudiar la factibilidad de implementar la recomendación "También es necesario determinar con precisión los costos de cada tipo de intervención, para evaluar la eficiencia de los centros y del programa en general.

En particular, se recomienda implementar un procedimiento para la valorización de los aportes de terceros."

Sin otro particular, saludo atentamente a Ud.,


CRISTOBAL LETURIA INFANTE
GERENTE GENERAL




IGLA/CBX/AMM/CGG/mjg

Distribución

- Gerencia de Centros de Negocios de Sercotec
- Gerencia de Administración y Finanzas Sercotec
- Archivo