



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION DE PRESUPUESTOS

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

**PROGRAMA DE FOMENTO A LA
MICROEMPRESA
(F. MICROEMPRESA)
SERVICIO DE COOPERACIÓN
TÉCNICA
MINISTERIO DE ECONOMÍA**

**PANELISTAS:
HERNÁN REYES (COORDINADOR)
VÍCTOR SALAS
MARIO RADRIGÁN**

SEPTIEMBRE 2000

**MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS GUBERNAMENTALES**

**EVALUACIÓN PROGRAMA
FOMENTO A LA MICROEMPRESA
SERCOTEC**

INFORME FINAL

PANEL DE EXPERTOS

Mario Radrigán R.
Experto Sector Privado
Víctor Salas O.
Experto Sector Privado
Hernán Reyes G.
Experto Sector Privado
Coordinador del Panel

Julio de 2000.

NOMBRE PROGRAMA: PROGRAMA DE FOMENTO DE LA MICROEMPRESA
AÑO DE INICIO: 1997
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMÍA
SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

RESUMEN EJECUTIVO

1. Descripción del Programa

El Programa de Fomento de la Microempresa del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) está destinado a la atención del sector de las microempresas en el país. En general, se definen como microempresas aquellas "actividades productivas que se caracterizan por su pequeña dimensión y a los productores individuales caracterizados como empresarios". "Empresarios son aquellos que tienen voluntad de emprender, de introducir innovaciones en sus procesos productivos y aceptan correr riesgos en sus negocios." ("Propuesta de Política para la micro y pequeña empresa, Marzo, 1997).

El Programa Microempresas de SERCOTEC espera resolver los siguientes problemas de las Microempresas:

- El insuficiente desarrollo de capacidades de gestión, tecnología, asociatividad y negociación en el sector de microempresas;
- La falta de condiciones para acceder, individualmente, a servicios de asesoría especializada que se observa en este tipo de empresas;
- El desconocimiento y falta de comprensión, a nivel adecuado, por parte de la oferta de consultoría independiente, de los requerimientos de la microempresa;
- La falta de conocimiento, por parte de los empresarios de microempresa, de las posibilidades de desarrollarse a través de programas de Gobierno y específicamente con consultoría; y
- La existencia de condiciones de entorno que entran o dificultan el desarrollo de estas pequeñas unidades de negocios.

Los servicios (componentes) ofrecidos por el Programa de Fomento de la Microempresa son los siguientes:

1) **SERVICIOS A LA MICROEMPRESA:** Las microempresas atendidas por el Programa han mejorado sus niveles tecnológicos y sus capacidades de gestión y negociación. Subcomponentes: a) Asociativos: Los empresarios han participado en proyectos asociativos de largo plazo, con un objetivo común y que requieren de la interdependencia de los participantes para mejorar su capacidad de negociación, gestión y/o tecnología; b) Servicios de Acciones Colectivas: Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento que son más convenientes desarrollar en forma grupal en el corto plazo y c) Acciones Individuales: Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento en forma individual en el corto plazo.

2) ANÁLISIS DE PREINVERSIÓN: "Está asegurado el uso eficiente de los recursos de fomento para microempresa en proyectos asociativos generados por la preinversión".

3) FORTALECIMIENTO MUNICIPIOS: "Se ha promovido la integración del fomento productivo al desarrollo económico territorial con los Municipios".

La Población de Beneficiarios Potenciales del Programa¹ se estiman en 500.000 microempresas.

La Población de Beneficiarios Programados del Programa² está constituido por los siguientes dos grupos:

- Unas 130.000 microempresas. Este es el grupo de trabajo más importante que atiende el Programa. Se define según el perfil de microempresas de interés institucional para SERCOTEC. Estas son microempresas multipersonales, con al menos 1 trabajador dependiente, formalizadas o en proceso de formalización (iniciación de actividades con SII, excepto pescadores artesanales, artesanos, pequeños propietarios agrícolas, empresarios de la Isla de Pascua) y con ventas anuales iguales o inferiores a 2.400 UF.
- Los Municipios³ del país. Este grupo se incorpora en 1999, en una nueva dimensión de trabajo del Programa destinado a fortalecer la dimensión territorial del desarrollo económico y el fomento productivo en el nivel comunal.

Los beneficios que se espera obtener de la ejecución del Programa son los siguientes:

- Las microempresas trabajan en estructuras asociativas accediendo a más y mejores negocios.
- Los empresarios mejoran su capacidad de gestión y tecnología en sus empresas.
- Los empresarios incorporan y aplican conocimientos para mejorar la rentabilidad de sus negocios.
- Los empleados municipales incorporan conocimientos y prácticas de fomento productivo para contribuir al desarrollo local con los microempresarios de su comuna.

2. Resultados de la Evaluación

Como una consideración general, es importante señalar que el Programa Fomento a la Microempresa de SERCOTEC es un programa bastante nuevo (tiene tan sólo tres años de trabajo) y que está enmarcado en una institución en transición que ha estado con importantes cambios internos durante los últimos años.

2.1. A Nivel de Diseño

- El diseño del Programa requiere que se distinga claramente el mismo de la Institución que lo cobija. Sin embargo, en términos generales se puede plantear que el programa de Fomento de la Microempresa, es un programa emergente y de una enorme potencialidad, que responde a una necesidad real en el ámbito del fomento productivo.

¹ Los beneficiarios potenciales equivalen al universo de microempresarios formales.

² Esta cifra está concordada en reuniones con representantes del servicio

³ No existe una definición de cifras de cuantos municipios se espera atender.

- La definición sobre el fin y propósito del mismo aparecen como coherentes y consistentes, tanto con las políticas generales de fomento productivo como de desarrollo social. Sin embargo la definición de los componentes del programa no parecen del todo consistentes y coherentes entre sí, como tampoco la posibilidad de contar con indicadores efectivos que permitan su verificación, especialmente en los dos primeros niveles de la matriz.
- Es necesario replantear los componentes de Estudios de Pre-inversión y de fortalecimiento Institucional de municipios para un adecuado cumplimiento del propósito del Programa y por consecuencia un aumento de la eficacia del mismo.

2.2 A Nivel de Organización y Gestión

- El Programa no tiene una estructura independiente ni tampoco están establecidos sus propios lineamientos de trabajo en forma diferenciada de la institución que lo cobija. Lo anterior dificulta la evaluación del mismo en el marco de la presente evaluación. Es difícil evaluar separadamente al Programa de SERCOTEC, lo cual no permite tener resultados más profundos del Programa. Se requiere que SERCOTEC separe las cifras del Programa con absoluta claridad, de las cifras generales institucionales.
- Toda estructura organizativa y de gestión debe surgir de los objetivos, propósitos y metas a cumplir. En este caso la organización del Programa al no diferenciarse de la organización de SERCOTEC, no tiene claro cuáles son los objetivos, ni los propósitos y menos aún no se establecen las metas, puede inducir a deficiencias en su gestión. Las actividades se realizan en el contexto del funcionamiento administrativo de SERCOTEC. En el caso particular de este Programa se observa que se van cumpliendo las tareas sin mayor visión sobre el desarrollo y orientación que éstas tienen en el cumplimiento del Programa. Esta situación parece estar asociada a la estructura y forma de operación a nivel regional que permite la configuración áreas con un nivel de autonomía tal que terminan aisladas del sistema nacional, donde sólo en ella se sabe lo que se está haciendo, lo que se está logrando. Por lo tanto, el incipiente control de gestión de SERCOTEC requiere formalizarse de tal manera que a nivel central se maneje el conjunto de la información y no tan sólo una parcialidad de la información regional.

2.3 Conclusiones sobre Eficacia

- Con la información facilitada no es posible sacar conclusiones definitivas sobre la eficacia del Programa, especialmente a nivel del propósito del mismo. Es muy difícil de plantear con certeza lo ocurrido entre los años 1997-1999 en variables claves (dado su marco lógico) para medir el Programa tales como:
 - El aumento o no del nivel de ventas.
 - La inserción en redes.
 - El impacto en el territorio,
- A nivel de componentes, existe la certeza que la totalidad de ellos, a lo menos a partir del año 1999 se han estado produciendo regularmente, con un impacto que no ha sido medido adecuadamente, pero según nuestro criterio de expertos, debe ser significativo en el nivel

de actividad económica de las microempresas atendidas, especialmente en el componente de servicios a las microempresas.

2.4. Conclusiones sobre Eficiencia

El Programa muestra signos de mejora de eficiencia reflejados en:

- Decreciente relación entre el Gasto administrativo y el Gasto efectivo del Programa: 19,30% (1997) al 17,39% (1999).
- Costos unitarios por beneficiarios levemente crecientes (Aumento de un 8% de \$261 mil a \$282 mil con \$277.000 en promedio para componente microempresa) con un aumento del volumen de operación (Aumento de un 48%, es decir de 4.534 beneficiarios el año 1997 pasa a 6.714 beneficiarios el año 1999 en componente microempresa)
- Disminución real de costos directos por beneficiario de \$274.780 (año 1997) a \$270.490 (año 1999) incluyendo la componente de preinversión.
- Disminución real del costo total por beneficiario de \$ 340.510 (año 1997) a \$ 327.460 (año 1999) incluyendo la componente de preinversión.
- Aumento del volumen de recursos apalancados (ver cuadros punto 6)
- Diversificación de las fuentes de financiamiento (ver punto 6)
- El peso de las Transferencias aumentó del 78% (1997) al 80% (1999) en el volumen del presupuesto del Programa.

- Las cifras anteriores es necesario mirarlas más precisamente puesto que el programa, de acuerdo a las memorias y a lo manifestado por todos los funcionarios entrevistados, constituye un peso muy importante en las actividades de SERCOTEC, sin embargo de acuerdo a las cifras presentadas los costos administrativos en términos relativos del programa son significativamente menores a los costos administrativos del servicio. Es muy importante tener en consideración que los costos de SERCOTEC no se encuentran desagregados por Programa, lo cual impide una medición clara de sus costos de operación.
- El Programa y el servicio no cuentan con cifras que permitan distinguir claramente el accionar diferenciado entre ellos, por lo tanto no se puede determinar a ciencia cierta el nivel de eficiencia del Programa.

2.5. Análisis sobre el logro del Fin

Con la información disponible, no fue posible sacar conclusiones acerca del logro del fin del Programa, para ello habría que realizar una evaluación de impacto, la cual podría iniciarse con los grupos de proyectos asociativos y colectivos que se constituyan el año 2000, y contando con un grupo control, evaluar el impacto del programa el año 2004.

2.6. Continuidad de la Justificación.

- En términos generales se puede afirmar con claridad, que las orientaciones generales iniciales que justificaron la creación del programa el año 1997 como de los problemas generales que pretende resolver siguen siendo válidas, más aun, en un contexto nacional en donde las condiciones macro y macroeconómicas han variado sustancialmente en detrimento de las microempresas.

2.7. Sostenibilidad del Programa

- En la actualidad el Programa tienen condiciones de sostenibilidad a través de los recursos del propio SERCOTEC, tanto a nivel institucional, de recursos humanos y financieros.

2.8. Principales Aprendizajes

Lo más destacable en el ámbito de la experiencia y lecciones ganada con la ejecución del Programa, es la propia capacidad de aprendizaje permanente SERCOTEC, lo cual se traduce entre otras cosas en los siguientes ejemplos:

- La adecuación permanente de sus componentes y actividades.
- La definición y priorización de los proyectos de carácter asociativo.
- Las instancias de articulación a nivel regional (CAR).
- La incorporación de actividades de pre-inversión.
- La definición e identificación de los municipios como actores relevantes en el tema del fomento productivo.

2.9 Principales Recomendaciones

A. Recomendaciones que no involucran recursos adicionales (pueden ser implementadas con aumento de eficiencia y/o reasignaciones de recursos).

1. En relación con el diagnóstico de la situación inicial, aparece como recomendable que SERCOTEC, en conjunto con las otras instituciones públicas y privadas que tienen relación directa con el diseño y evaluación de las políticas públicas, pudieran coordinadamente profundizar continuamente sobre el diagnóstico general de las condiciones de operación en el país de las pequeñas y microempresas, especialmente a nivel de aquellos tópicos que afectan su normal inserción en el desarrollo económico-social nacional, como en su inserción a nivel internacional. En el caso específico de SERCOTEC, este Servicio debiera responsabilizarse directamente de afinar progresivamente el diagnóstico de su actual población objetivo, la cual representa a nivel de la microempresa un significativo volumen tanto de sus recursos como de sus operaciones de fomento productivo. Lo anterior es especialmente relevante a nivel regional y sectorial, toda vez que sus modalidades de operación son cada vez más descentralizadas. Lo anterior aparece aún más relevante teniendo en cuenta que el programa en sí, solo existe hace tres años, pero tiene un horizonte de tiempo de permanencia en SERCOTEC prácticamente ilimitado en el tiempo.

2. Se plantea que el actual componente de preinversión sea incorporado como una etapa de los procesos de generación de los servicios a la microempresa, en todos aquellos casos que corresponda, de modo de lograr su adecuada integración a la generación y cumplimiento del propósito del Programa. Con la posibilidad de mantenerlo como un componente aislado se corre el riesgo, en nuestra opinión de perder de vista cuál es el objetivo central del programa.

En relación al componente de Fortalecimiento de Municipios, pensamos que si bien es cierto, la preocupación por lograr una adecuada coordinación entre los tres niveles de la gestión pública para el Fomento de la Microempresa (nacional, regional y comunal), nos

parece de vital importancia, no cualquier tipo de fortalecimiento apunta al cumplimiento del propósito del programa de Fomento de la Microempresa. Precisamente, dada la importancia del tema, recomendamos que este componente sea eliminado del Programa y se realice un estudio para que el servicio evalúe la posibilidad de realizar un Programa específico dirigido al Desarrollo Económico Local, lo cual comprende no sólo a los microempresarios y los Municipios sino también otros actores Públicos y Privados y una gran gama de acciones bajo una lógica de articulación espacial.

3. A nivel de diseño se recomienda formalizar y sistematizar las prácticas de apalancamiento de recursos a nivel interinstitucional (público y privado), en forma de alianzas estratégicas de mediano y largo plazo, que permitan evaluar con certeza la existencia de redes de apoyo, y la incorporación de la microempresa beneficiaria de SERCOTEC en ella.

4. Reconociendo la actual estructura de SERCOTEC, y tomando en consideración la prioridad institucional del programa de Fomento de la Microempresa al interior de este, y la importancia del Programa en el marco de la política de fomento de la microempresa, se planea la creación de una Unidad Coordinadora del programa al interior de la Gerencia de Operaciones a nivel nacional, y la identificación de un Ejecutivo de Fomento a nivel regional con el carácter de responsable del mismo en su región, definición que en ciertas regiones podría asumir el Director Regional.

5. Generar una tipología operativa de clasificación de las microempresas beneficiarias del Programa, que permita una asignación más precisa de los recursos disponibles, teniendo una mayor claridad sobre el pronóstico de sus resultados. Esta tipología podría tener como variables centrales la situación patrimonial-financiera de la o las microempresas, el liderazgo y competencias empresariales del grupo de empresarios y el nicho de mercado del proyecto.

6. Lograr una adecuada caracterización de cada uno de los problemas generales o específicos de la microempresa, de los cuales busca hacerse cargo el Programa de Fomento de la Microempresa de SERCOTEC. Esta caracterización debiera estar cruzada a la vez por la situación sectorial (pesca, agricultura, turismo, etc.) y regional de cada uno de ellos, a fin de que sirviera de indicadores de logros de aquellos temas que son transversales para cada uno de ellos: crédito, redes, calidad, tecnología, RRHH, etc.

7. En relación al dimensionamiento del Programa, corresponde que a nivel central y para cada región, se planteen con toda claridad las metas de largo, mediano y corto plazo (anual), cruzado a la vez por la dimensión sectorial (pesca, agricultura, etc.), y que estas metas tengan como telón de fondo el universo potencial total de microempresarios, a fin de lograr tener un adecuado seguimiento del nivel de logros cuantitativos del programa, superando la lógica de la definición de metas en función del gasto ejecutado

8. Debería estudiarse la continuidad de los empresarios "egresados" de grupos asociativos con otros instrumentos (Programas) de SERCOTEC, de acuerdo a los niveles de desarrollo alcanzados y/o las nuevas necesidades de acciones de fomento en esos nuevos estadios.

9. La puesta en funcionamiento en forma completa y el entendimiento de la herramienta "Conexión 2000" por parte de los ejecutivos de fomento y su utilización por parte de la gerencia de operaciones como una real herramienta para tomar decisiones permitiría ahorros sustantivos en la operación del Programa.

B. Recomendaciones que involucran recursos adicionales significativos

1. Diseñar una metodología de monitoreo y seguimiento del programa, como de evaluación periódica del impacto del programa (por ejemplo trienal), a fin de poder contar con información primaria acerca del nivel de logros del programa, especialmente a nivel del propósito del mismo. En la lógica anterior nos parece recomendable el empezar a utilizar indicadores específicos sobre "variables claves de gestión" que permitan desde ya tener buena información de gestión y poder tomar decisiones, mientras se construye el sistema de evaluación periódica. En un principio sugerimos los siguientes indicadores de gestión que debieran ser de fácil y rápida aplicación:

a) Proyectos Asociativos:

- Aumento de la rentabilidad de la empresa debido a aumentos en volúmenes de venta
- Aumento de la rentabilidad de la empresa debido a aumentos en volúmenes de venta
- Aumentos de la rentabilidad de la microempresa debido a aumentos en el Precio de sus productos o servicios
- Mejoras en la operación debido a mejoras en la estructura de financiamiento de la empresa
- Aumento de la productividad debido a mejoras en la tecnología de la empresa
- Crecimiento de la empresa debido a acceso a nuevos mercados o a nuevas oportunidades de negocio

b) Programa en General

$$\text{Eficiencia: } E = \frac{L * Tp * Cp}{M * Tr * Cr}$$

E = Eficiencia

L = Unidades de Meta Logradas

M = Unidades de Meta Programadas

Tp= Tiempo planeado para llegar al logro obtenido

Tr= Tiempo real para llegar al logro obtenido

Cr= Costo real

Cp= Costo Programado

Si E es mayor que 1, el proyecto es más que eficiente

Si E es igual a 1, el proyecto es eficiente

Si E es menor que 1, el proyecto es ineficiente

Eficacia:

Mejoramiento Efectivo: Resultados concretos obtenidos por los microempresarios, a corto o mediano plazo atribuibles a las acciones del Programa.

- % de beneficiarios que se declara satisfecho o muy satisfecho con los servicios
- Cambio promedio porcentual en ventas anuales entre todos los microempresarios como resultado directo de los servicios prestados
- Cambio promedio porcentual en beneficios brutos entre todos los clientes como resultado directo de los servicios prestados

I. IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

1. Descripción del Programa

a) El Programa de Fomento de la Microempresa del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) está destinado a la atención del sector de las microempresas en el país. En general, se definen como microempresas aquellas "actividades productivas que se caracterizan por su pequeña dimensión y a los productores individuales caracterizados como empresarios". "Empresarios son aquellos que tienen voluntad de emprender, de introducir innovaciones en sus procesos productivos y aceptan correr riesgos en sus negocios." ("Propuesta de Política para la micro y pequeña empresa, Marzo, 1997).

b) Este sector enfrenta variados problemas. Existe consenso en que "las dificultades y problemas que enfrentan las microempresas se pueden presentar de acuerdo a una clasificación de las situaciones que los originan", entre las cuales están las siguientes:

- Dificultad en su inserción al mercado:
 - i) Dificil acceso al crédito
 - ii) Altos niveles de informalidad
 - iii) Dificil acceso a capacitación y asistencia técnica
- Dificultades respecto del desarrollo productivo/gestión/modernización:
 - i) Alta vinculación de microempresa con núcleo familiar de los propietarios
 - ii) Baja calificación empresarial (gerencial) de sus propietarios
 - iii) Polifuncionalidad del empresario de microempresas
 - iv) Integración pasiva a los mercados en que actúan
- Problemas en el funcionamiento del sector de microempresas:
 - i) Mala calidad de los empleos
 - ii) Escaso desarrollo tecnológico
 - iii) Atomización de los productores

c) En función del campo de acción de SERCOTEC y producto de acuerdos de los directivos del nivel central y los directores regionales se han seleccionado aquellos problemas de mayor urgencia, con mayores posibilidades de resolución sistémica y que él puede con su actual estructura de gestión. Por consiguiente, con este Programa SERCOTEC espera resolver los siguientes problemas⁴:

- El insuficiente desarrollo de capacidades de gestión, tecnología, asociatividad y negociación en el sector de microempresas;
- La falta de condiciones para acceder, individualmente, a servicios de asesoría especializada que se observa en este tipo de empresas;
- El desconocimiento y falta de comprensión, a nivel adecuado, por parte de la oferta de consultoría independiente, de los requerimientos de la microempresa;
- La falta de conocimiento, por parte de los empresarios de microempresa, de las posibilidades de desarrollarse a través de programas de Gobierno y específicamente con consultoría; y
- La existencia de condiciones de entorno que entran o dificultan el desarrollo de estas pequeñas unidades de negocios.

d) Los servicios (componentes) ofrecidos por el Programa de Fomento de la Microempresa son los siguientes:

1) **SERVICIOS A LA MICROEMPRESA:** Las microempresas atendidas por el Programa han mejorado sus niveles tecnológicos y sus capacidades de gestión y negociación. Subcomponentes: a) Asociativos: Los empresarios han participado en proyectos asociativos de largo plazo, con un objetivo

⁴ Diagnostico y definiciones asumidos por el servicio en función de documentos de política hacia el sector.

común y que requieren de la interdependencia de los participantes para mejorar su capacidad de negociación, gestión y/o tecnología; b) Servicios de Acciones Colectivas: Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento que son más convenientes desarrollar en forma grupal en el corto plazo y c) Acciones Individuales: Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento en forma individual en el corto plazo.

2) ANÁLISIS DE PREINVERSIÓN: Está asegurado el uso eficiente de los recursos de fomento para microempresa en proyectos asociativos generados por la preinversión.

3) FORTALECIMIENTO MUNICIPIOS: Se ha promovido la integración del fomento productivo al desarrollo económico territorial con los Municipios.

- e) El Mercado objetivo del Programa está constituido por los siguientes dos grupos:
- Unas 130.000 microempresas. Este es el grupo de trabajo más importante que atiende el Programa. Se define según el perfil de microempresas de interés institucional para SERCOTEC. Estas son microempresas multipersonales, con al menos 1 trabajador dependiente, formalizadas o en proceso de formalización (iniciación de actividades con SII, excepto pescadores artesanales, artesanos, pequeños propietarios agrícolas, empresarios de la Isla de Pascua) y con ventas anuales iguales o inferiores a 2.400 UF.
 - Los Municipios del país. Este grupo se incorpora en 1999, en una nueva dimensión de trabajo del Programa destinado a fortalecer la dimensión territorial del desarrollo económico y el fomento productivo en el nivel comunal.
- f) Los beneficios que se espera obtener de la ejecución del Programa son los siguientes:
- Las microempresas trabajan en estructuras asociativas accediendo a más y mejores negocios.
 - Los empresarios mejoran su capacidad de gestión y tecnología en sus empresas.
 - Los empresarios incorporan y aplican conocimientos para mejorar la rentabilidad de sus negocios.
 - Los empleados municipales incorporan conocimientos y prácticas de fomento productivo para contribuir al desarrollo local con los microempresarios de su comuna.

2. Justificación del Programa

a) El Programa de Fomento de la Microempresa de SERCOTEC se justifica por las potencialidades de generación de empleo que tienen las microempresas. Estas unidades productivas son significativas en la economía nacional. Según estimaciones, a 1994, ellas representaban el 82% del total de empresas del país y contribuyen con más del 38% del empleo a nivel nacional, aún cuando sólo participan en el 4% de las ventas y el 0.2% de las exportaciones nacionales. Resultados que se explican, en parte, porque estas unidades productivas son intensivas en mano de obra ("Propuesta de Política para la micro y pequeña empresa", marzo 1997; "PYME, un desafío a la modernización productiva", CORFO- Fundación Friedrich Ebert, 1994; "Estadísticas Básicas de las Empresas en Chile". CORFO, Gerencia de Fomento, Noviembre 1998).

b) El sector de las microempresas forma parte de la estrategia de desarrollo económico nacional. "La dinámica productiva económica y los procesos de desarrollo social requieren la más amplia distribución de la riqueza en el país para hacer sustentable su desarrollo" ("Fomento productivo para la micro, pequeña y mediana empresa. 1990-1998", Ministerio de Economía, CORFO, SERCOTEC, INDAP, FOSIS, SENCE y PROCHILE, 1999).

c) El Programa se justifica también porque un mecanismo de apoyo a las microempresas permitiría difundir y profundizar el desarrollo de la conducta y capacidad empresarial en forma masiva en el país.

d) *Otra justificación del Programa se basa en la constatación de que los programas existentes para el mercado de la pequeña y mediana empresa no se ajustan a las necesidades específicas de la microempresa.*

3. Objetivos del programa a nivel de fin y propósito.

a) *Los objetivos del Programa de Fomento de la Microempresa están alineados con la misión de SERCOTEC. Esta se define de la siguiente forma: "Promover y apoyar las iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las empresas MIPE (micro y pequeña empresa) fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios". Servicio de Cooperación Técnica. Memoria Anual, 1998.*

b) *La misión de SERCOTEC se traduce en los siguientes objetivos, del Servicio y del Programa:*

- *Generar estructuras asociativas entre empresarios de microempresas*
- *Facilitar a estos empresarios el acceso a otros mercados.*
- *Promover más y mejores negocios de estos empresarios.*
- *Mejorar la gestión empresarial de las microempresas.*
- *Incorporar tecnología en las microempresas.*
- *Mejorar calidad de la producción y gestión de las microempresas.*
- *Reducir costos de las microempresas.*
- *Desarrollar la consultoría para el sector de la microempresa.*
- *Mejorar la relación de los empresarios de microempresas con el entorno (especialmente con el Municipio).*

c) *Los objetivos propios del Programa de Fomento de la Microempresa corresponden al Propósito de la Matriz Lógica: Mejorar los niveles de actividad económica de las microempresas atendidas y de su entorno, a través del trabajo asociativo, vinculado al territorio y redes de apoyo.*

4. Política Global y/o Sectorial a que pertenece el Programa

a) *En los últimos años se ha estado desarrollando una política de fomento productivo global para el país, radicada en el Ministerio de Economía y en diversos organismos estatales: CORFO, SERCOTEC, INDAP, FOSIS, SENCE y PROCHILE. "La política de desarrollo productivo, que guía la acción del Estado y orienta las decisiones del sector empresarial privado, tiene como principales componentes: la política tecnológica, la política de capacitación, la política de financiamiento y la política de fomento de las exportaciones". Fomento Productivo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 1990-1998. Ministerio de Economía, 1999.*

b) *El Programa de Fomento de la Microempresa responde a la política de fomento productivo nacional y, en particular, a la Política de Fomento hacia la MIPE cuya definición se inició en 1996. Con fecha 14/04/1996 el Ministerio Secretaría General de la Presidencia convocó a un grupo de trabajo con el propósito de elaborar un documento de política sobre la micro y la pequeña empresa, que posteriormente sería entregado a la consideración de los Ministros correspondientes. Dicho documento pretendía fijar un marco de política, el que debía especificarse posteriormente en el diseño e implementación de acciones concretas. Su contenido aborda: un diagnóstico sobre el sector; los fundamentos de la política, entendida como política de fomento productivo; y, posteriormente, para cada objetivo específico e instrumental, se precisaban las líneas de acción a desarrollar.*

c) *Los objetivos específicos de la política de fomento hacia las microempresas son:*

- *Desarrollar la capacidad de emprendimiento, de gestión y administración entre los empresarios del sector.*
- *Ampliar y mejorar su acceso al financiamiento y al crédito.*

- *Mejorar factores materiales y tecnológicos de producción e innovación de las Micro y pequeñas empresas;*
- *Ampliar la capacidad y mejorar la calidad de la oferta de capacitación y asistencia técnica para la Micro y pequeña empresa.*
- *Mejorar la calidad de los empleos del sector.*
- *Facilitar la formalización de la Micro y pequeña empresa mediante el establecimiento de un marco regulatorio adecuado.*
- *Fomentar el asociativismo de la Micro y pequeña empresa para mejorar su posición negociadora en el mercado, facilitando acuerdos con las empresas medianas y grandes para la provisión de bienes y servicios, así como las ventas directas al consumidor y también facilitar el acceso a servicios por medio de instancias asociativas.*

d) *SERCOTEC es un organismo que desde los años 50` se ha dedicado a la atención de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, especialmente del sector industrial manufacturero. SERCOTEC es una corporación de derecho privado que ha logrado altos niveles de experticia en el fomento productivo y está instalada en todo el territorio nacional. En ese sentido, el surgimiento del Programa se fundamentó en las competencias que posee SERCOTEC en cuanto a institución dependiente de CORFO, en la experiencia histórica de este Servicio y en la orientación hacia el sector de la microempresa que ha desarrollado, principalmente en los últimos años.*

e) *El Programa de Fomento de la Microempresa comienza en 1997 mediante un Convenio CORFO-SERCOTEC, cuyo propósito es posicionar a la MIPe como un sector protagónico, a fin de que su dinamismo aporte sustantivamente al proceso de desarrollo económico y social. El Consejo de CORFO, mediante el Acuerdo N° 1881, del 31 de enero de 1997, autorizó la transferencia de recursos a SERCOTEC, para que este organismo lleve a cabo el Programa Nacional de apoyo a la Microempresa, lo que fue materializado en un Convenio el 10 de marzo del mismo año.*

5. *Programas complementarios o sustitutos que pertenecen a la misma u otra política global o sectorial*

a) *Son diversos los programas y organismos que, en los últimos años, actúan en el sector de microempresa. Además de SERCOTEC, están FOSIS, SENCE, SERNAPESCA, SERNATUR, INDAP y PROCHILE. En general, las acciones de este Programa son complementarias con las de las otras instituciones, aunque algunos programas de estos organismos tienden a ser competitivos.*

b) *FOSIS atiende al sector de los empresarios de microempresas que están en situación de pobreza o más deteriorados, en general corresponden al sector informal (no tienen iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos). INDAP atiende a las microempresas del sector campesino. SERNAPESCA, atiende a los pescadores artesanales.*

6. *Instituciones relacionadas con la ejecución del Programa*

a) *Las instituciones relacionadas con la ejecución del Programa de Fomento de Microempresas de SERCOTEC son CORFO, FOSIS, SERNATUR, SERNAPESCA, INDAP, Municipios, Consultoría Privada.*

1. *La relación del Programa con CORFO se realiza por la dependencia del Servicio de Corfo.*
2. *La relación del Programa con FOSIS se realiza a través de Convenios anuales FOSIS-SERCOTEC Microempresa.*
3. *La relación del Programa con SERNATUR se realiza a través proyectos y el CAR*
4. *La relación del Programa con SERNAPESCA se realiza a través de proyectos y el CAR*
5. *La relación del Programa con INDAP se realiza a través de proyectos y el CAR*

6. *La relación del Programa con los Municipios se realiza a través del componente Servicios de fortalecimiento de las competencias municipales y de los servicios de fortalecimiento de las asociaciones municipales.*
7. *La relación del Programa con las empresas de Consultoría Privada se realiza a través de las acciones de capacitación, asistencia técnica y otros que se prestan a las microempresas atendidas por el Programa en sus servicios para grupos asociativos, para las acciones asociativas, para las atenciones individuales y para los estudios de pre-inversión. SERCOTEC dispone de un Directorio de consultores y realiza una calificación de las acciones que con ellos realizan las empresas consultoras para este Servicio.*

7. Período de Ejecución del Programa

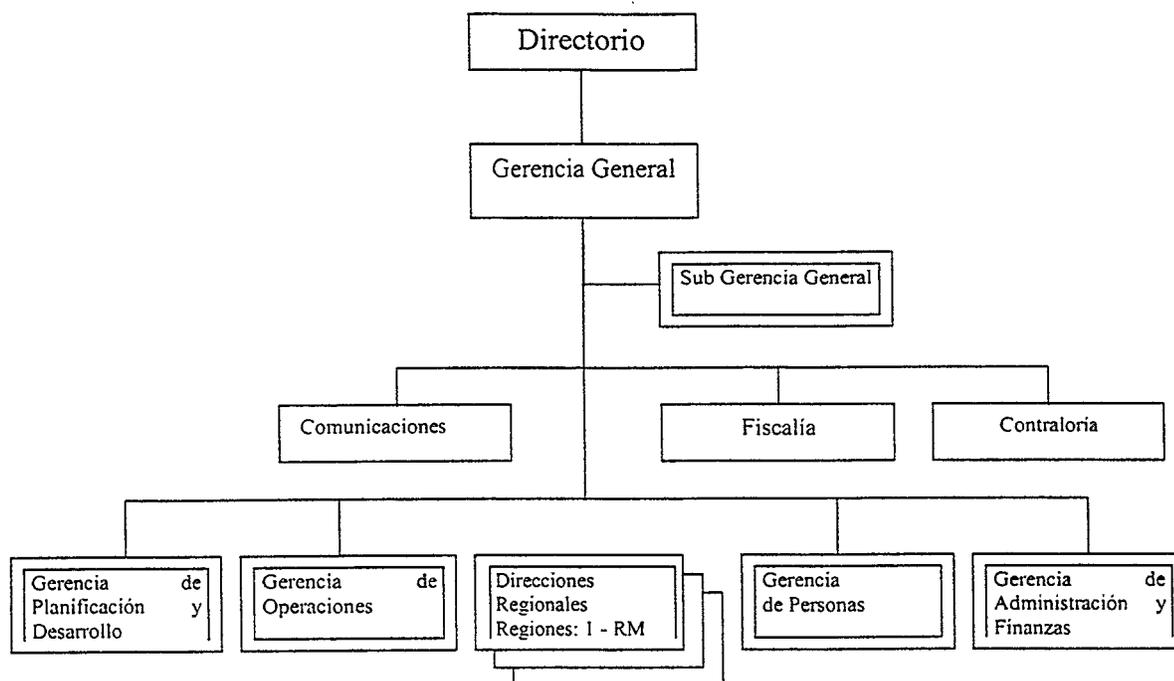
- a) *El Programa está diseñado para atender a empresarios de microempresas con diversos productos. La mayor parte de los cuales pueden ser realizados en un período presupuestario. Sin embargo, los servicios de asistencia y apoyo a grupos asociativos de microempresas tienen una duración máxima de tres años.*
- b) *No obstante que la vida útil de los proyectos asociativos es de tres años, el período de planificación del Programa es un año, por razones presupuestarias.*

8. Ámbito de acción territorial del Programa

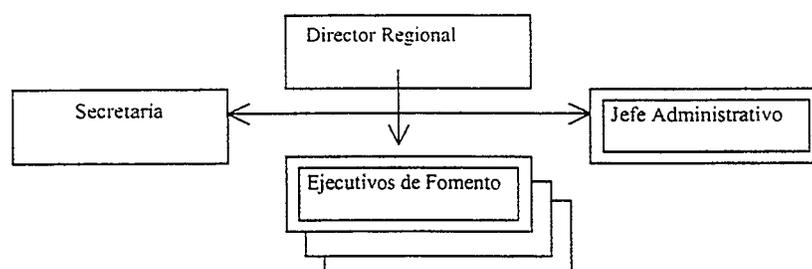
El Programa se desarrolla en todo el país. Actúa sobre la base de la estructura de gestión de SERCOTEC, que posee oficinas y personal en todas las regiones del país.

9. Estructura Organizacional

- a) *La estructura organizacional del Programa está inserta en la estructura de SERCOTEC. En el Organigrama del Servicio, de 1999, se establecen los niveles de toma de decisiones y de actividades que corresponden al nivel central nacional.*
- b) *En este organigrama se destaca la importancia de las Direcciones Regionales (de la 1ª a la 12ª y la Región Metropolitana), que son representadas a nivel de las Gerencias del Servicio. Se refleja también el alto grado de descentralización existente en el Servicio.*
- c) *La Gerencia de Operaciones es la encargada directa del Programa. Existe en ella una unidad de trabajo destinada a dar las orientaciones globales al Programa, establece también los mecanismos de control y seguimiento de las actividades y supervigila los resultados alcanzados por éste.*



d) La parte operativa del Programa se realiza a través de las Direcciones Regionales. A continuación, se entrega un detalle de un Organigrama tipo de una Dirección Regional. En la Direcciones Regionales en que existen Oficinas Provinciales se replica esta estructura.



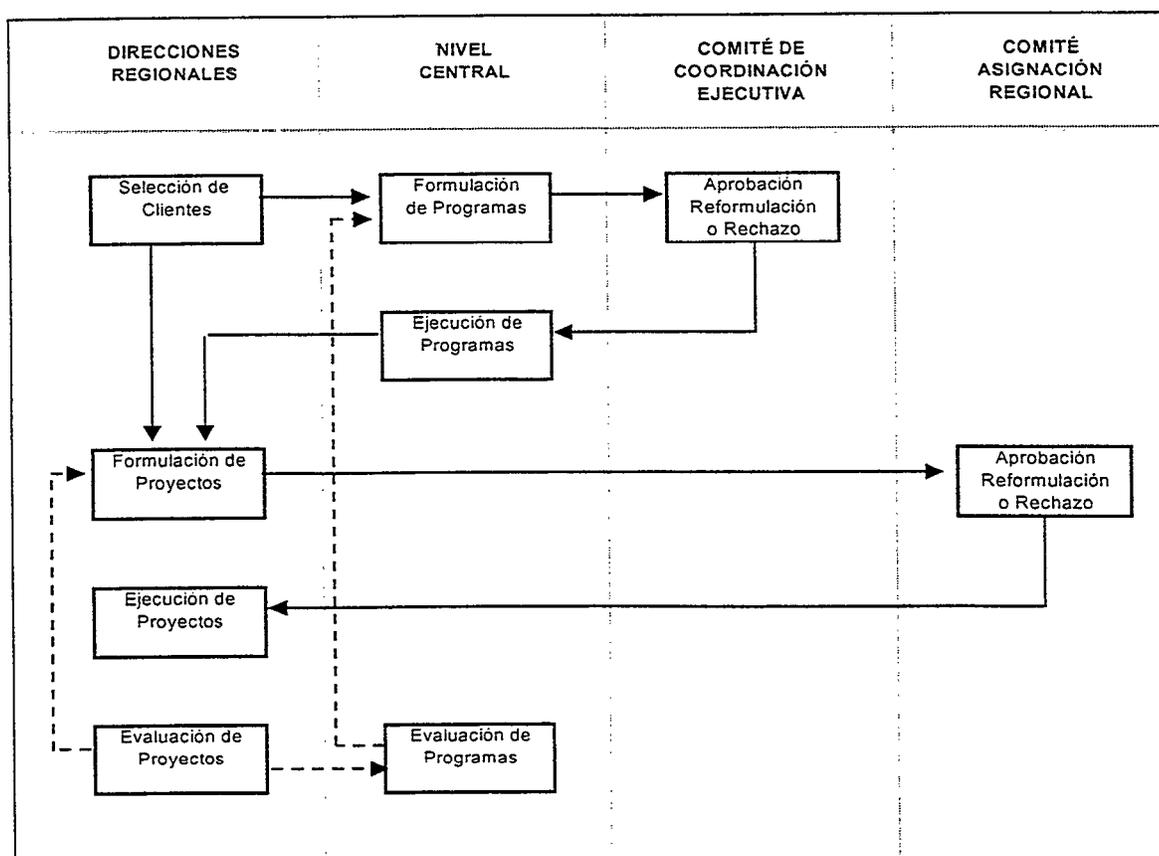
e) Los Ejecutivos de Fomento Productivo son los encargados de supervisar a los consultores en las acciones de fomento que promueve SERCOTEC y, desde luego, también las del Programa. El enfoque organizacional se basa en una persona que atiende, en todas sus necesidades, a los empresarios de microempresas que lo requieren. Por consiguiente, parte del tiempo y responsabilidades de cada ejecutivo de fomento se orienta hacia las actividades relacionadas con los distintos servicios que ofrece el Programa. Sin embargo, es el nivel central el que asigna anualmente, para cada región del país, los recursos del fondo de fomento a la Microempresa de SERCOTEC.

f) El procedimiento para asignar los recursos y definir qué tipo de servicio se generará en cada uno de los componentes del Programa de Fomento a la Microempresa reconoce explícitamente los distintos niveles de decisión sobre esta materia. Al nivel central le corresponde formular, ejecutar y evaluar los Programas de actividades que se desarrollarán anualmente por todo SERCOTEC. Los cuales son aprobados, reformulados o rechazados por el Comité de Coordinación Ejecutiva del Servicio y que está conformado por el Comité de Gerentes. El nivel regional selecciona clientes, formula proyectos, los ejecuta y evalúa su avance y terminación. Es importante destacar que de acuerdo a información

proporcionada por SERCOTEC, los clientes llegan prácticamente solos, sin mayor difusión de los servicios, e incluso en muchas regiones existe una "lista de espera" para que se les atienda.

g) La asignación de recursos global entre regiones la realiza el nivel central sobre la base de indicadores que miden, para cada Región, el comportamiento en las operaciones del Programa (% respecto de la media nacional del número de clientes –microempresas– atendidos por ejecutivo de fomento; % respecto de la media nacional del apalancamiento de recursos logrado por ejecutivo de fomento; % de ejecución de los fondos de fomento de SERCOTEC logrado al 30 de Junio y al 30 de Setiembre) y las Variables regionales relevantes (Tasa de desempleo; mercado potencial; Participación regional en el PIB).

h) El Programa de Fomento a la Microempresa de SERCOTEC ha incorporado un Comité de Asignación Regional, CAR, en el proceso de decisión sobre los proyectos que serán ejecutados en cada Región. Esta instancia fue creada por SERCOTEC en 1997 como una forma de desconcentrar las decisiones respecto a la asignación de recursos de fomento para el apoyo a las micro y pequeñas empresas. En los Comités de Asignación Regional, CAR, participan, en calidad de miembros permanentes, las máximas autoridades regionales ligadas al fomento productivo, esto es, el Seremi de Economía, los directores regionales de CORFO, FOSIS y SERCOTEC. Además, son invitados, en un rol técnico, los directores regionales de SERNATUR y SERNAPESCA. En una segunda fase de los CAR se decidió invitar a otras instituciones como Municipios, SESMA e INDAP, según la naturaleza de los proyectos. Adicionalmente, el Comité Interministerial vela por el respaldo de las instituciones matrices a las decisiones de sus respectivos integrantes en los CAR regionales y evalúa el desempeño de estos comités.



8. Los procedimientos administrativos seguidos para generar los servicios asociativos a la microempresa siguen una secuencia previamente establecida. La cual se presenta en el siguiente flujograma que opera para los proyectos asociativos. Para los otros servicios del programa se utilizan procedimientos similares, adecuados a las características de cada uno de ellos.

| Flujograma del procedimiento administrativo para la asignación de los recursos del Programa de Fomento de la Microempresa Diagrama de flujo del proceso para un proyecto asociativo | |
|--|--|
| a) El Nivel Central asigna un monto de recursos de acuerdo al comportamiento histórico y los requerimientos explícitos de las Direcciones Regionales con el objeto de cofinanciar proyectos en las líneas componentes, a saber: Microempresa, Preinversión y Municipios. | |
| b) El Ejecutivo de Fomento contacta al grupo de empresarios que concurren a las oficinas o visitándolos en terreno. | |
| c) El Ejecutivo de Fomento organiza un Taller con el grupo de empresarios para establecer un diagnóstico de los problemas, necesidades, potencialidades de asociatividad del grupo, y formulan en forma participativa una propuesta de programa de trabajo con un horizonte de 3 años. | |
| d) El Director Regional analiza la propuesta de programa de trabajo y a conformidad lo incorpora a la agenda de sesión del Comité de Asignación Regional (CAR). | |
| e) El CAR analiza la propuesta de proyectos presentados por el Director Regional y se pronuncia aprobando, reformulando ó rechazando cada proyecto en particular. | |
| f) Estando aprobado el Proyecto Asociativo el ejecutivo procede a formalizar los respectivos contratos entre los empresarios, a través de un mandatario, y Sercotec. | |
| g) Los empresarios en forma conjunta, seleccionan y contratan un Coordinador del proyecto. Inicialmente y excepcionalmente durante el proyecto el coordinador es un Ejecutivo de Fomento. | |
| h) Los empresarios realizan el proyecto apoyados por el Coordinador contratando y/o negociando directamente con los consultores u otros proveedores de servicios. | |
| i) El coordinador informa periódicamente al Ejecutivo de Fomento acerca de la marcha del proyecto, específicamente del cumplimiento de objetivos y actividades, y las rendiciones de fondos respectivas. | |
| j) Los giros de fondos que realiza el Jefe Administrativo están condicionados a las rendiciones que realiza el Coordinador. | |
| k) El Coordinador reporta el término de la ejecución del período y elabora con los empresarios en forma participativa y con la presencia del Ejecutivo de Fomento la propuesta de continuidad para el siguiente año si corresponde. | |
| l) Volver a c) | |

10. Función de Producción de los Componentes

a) *Los servicios del Programa tienen distintas formas de generación y diversos agentes de producción. Las funciones de producción tienen similares formas para los servicios asociativos y las acciones colectivas. En parte, también es similar la función de producción de los servicios de pre-inversión. Los servicios individuales y los servicios a municipios tienen formas propias.*

b) *La producción de los servicios asociativos para microempresas (grupos asociativos, acciones colectivas) es realizada de la siguiente manera por cada uno de los siguientes agentes:*

- *Los Ejecutivos de Fomento Productivo de SERCOTEC detectan, seleccionan y organizan a los empresarios de microempresas en grupos asociativos⁵ o definen con ellos las acciones colectivas que se realizarán. Después, activan la generación de proyectos para optar a los subsidios que otorga el Programa u otras instituciones (apalancamiento). Para finalmente, supervigilar, monitorear y controlar el desarrollo y avance de cada proyecto aprobado;*
- *Los Coordinadores de los grupos asociativos de empresarios de microempresas, realizan la gestión del proyecto correspondiente. En el caso de las acciones colectivas, la gestión del proyecto la realiza el Ejecutivo de Fomento Productivo de SERCOTEC correspondiente. El 75% de los proyectos asociativos operados en 1999, fueron realizados por coordinadores privados y el resto fue responsabilidad de los ejecutivos de fomento productivo de SERCOTEC. La Región Metropolitana y la Sexta tienen porcentajes bastante bajos (53% y 21%, respectivamente) de "tercerización" o traspaso a coordinadores privados de la gestión de proyectos asociativos.*
- *Los Consultores Privados entregan directamente a los empresarios los servicios de consultoría, capacitación y otros que les son contratados y que son necesarios para la ejecución del proyecto y el logro de sus objetivos. Respecto de los consultores privados SERCOTEC tiene un Directorio y un registro de la evaluación de las acciones previamente ejecutadas para el Servicio.*

c) *Los servicios de análisis de pre-inversión son supervisados principalmente por los ejecutivos de fomento productivo de SERCOTEC. En 1999, el 100% de las acciones de este componente y del componente municipios son ejecutadas por consultores privados y, el total de recursos pagados en tercerización de ambos componentes es equivalente al 23,9% del valor total de los proyectos ejecutados ese año. El resto de los diagnósticos individuales, los estudios de sectores, catastros de empresarios, actividades preliminares de asociatividad y otros son realizados por los ejecutivos y el personal de SERCOTEC.*

d) *La producción de los servicios del componente municipios es realizada principalmente por el personal de SERCOTEC, con la colaboración, en 1999, de las 13 consultoras privadas previamente calificadas.*

11. Descripción y cuantificación de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.

a) *Los servicios generados por el Programa son presentados a continuación:*

i) **Servicios Asociativos a la Microempresas.** *Consiste en un servicio y cofinanciamiento de la coordinación, gestión y asesoría a un grupo de empresarios que tienen un proyecto en común de mediano y largo plazo y cuya consecución requiere de la colaboración e interdependencia de las empresas del grupo. Las características de este servicio son:*

⁵ Existen una serie de criterios de selección de los beneficiarios (ver punto 3.1.6), los cuales sumados a las características de cada servicio determinarían los beneficiarios año a año, sin embargo como se plantea en el mismo punto 3.1.6 no existe certeza sobre su aplicación sistemática y generalizada en el país.

- *Número mínimo de empresas participantes: 5 (cinco). Con aprobación del CAR, el número de empresas participantes podrían ser a lo menos de 3 empresas*
- *Taller de Planificación. La importancia de este Taller radica, fundamentalmente, en que recoge la percepción de los empresarios acerca de sus problemas y posibles soluciones, y asegura entonces el compromiso con las acciones planificadas y su adecuado desarrollo. Entonces, en esta instancia, debe generarse el Proyecto⁶, que posteriormente deberá presentarse por escrito a consideración de la Dirección Regional y del CAR*
- *Subvención. Es obligatorio ajustarse estrictamente a los montos permitidos en la reglamentación vigente, a saber: Monto máximo por empresa integrante del grupo: UF 200 anuales. Monto máximo por Proyecto: UF 1.500, cifra que prevalece sobre la anterior en el caso de existir más de 7 empresas en el grupo.*
- *Cofinanciamiento. El aporte empresarial mínimo será el equivalente al 10% del costo total del Proyecto Asociativo. El cofinanciamiento empresarial deberá enterarse en dinero efectivo.*
- *Duración de los Proyectos. Los proyectos pueden tener continuidad, lo cual depende de la necesidad y del desempeño del grupo. En general, los Proyectos Asociativos tienen una duración máxima (continuidad) de 3 años⁷. Excepcionalmente autorizan un año adicional, previa evaluación de sus resultados y ante proyectos específicos del grupo de empresarios, lo que deberá aprobar finalmente el CAR respectivo.*
- *Aprobación. Los Proyectos Asociativos deberán someterse, año a año, a la aprobación del CAR, mediante la presentación del proyecto de continuidad correspondiente, incluyendo en él, una evaluación de los resultados del año anterior y la evolución de éstos si el Proyecto tiene más de dos años.*

Los servicios asociativos a microempresas que entrega el Programa son los siguientes:

| Año | Número de Proyectos | Fondos de Subsidio Miles de pesos de 1999 | Costo medio cada Proyecto Miles de pesos de 1999/Empresa |
|------|---------------------|--|---|
| 1997 | 125 | 728.041 | 338 |
| 1998 | 192 | 1.340.962 | 375 |
| 1999 | 238 | 1.530.573 | 362 |

ii) Servicios de Asistencia y Apoyo Técnico a la Acción Colectiva de Microempresas. Servicio de fomento que permite a los empresarios de un grupo, de a lo menos 3 microempresas, realizar actividades de asistencia técnica, capacitación u otras acciones de fomento de fomento, un programa de trabajo común sectorial o temáticamente. Actividades que a cada uno por sí solo no le sería posible solventar rentablemente. La acción colectiva puede constituir un paso previo a un esquema de tipo asociativo. Las características de este servicio son:

- *Subvención. No podrán comprometerse recursos superiores a los indicados a continuación: Subvención máxima anual por empresa del grupo de 75 UF, independiente al número de acciones colectivas que participe. SERCOTEC financia sólo hasta un 85 % del costo total de la acción colectiva.*
- *Cofinanciamiento empresarial. Equivalente al 15 % del costo total de la acción, deberá enterarse en dinero efectivo.*

⁶ El servicio como se ha mencionado cuenta con metodologías (Zopp, Sinfonía y otros entre los cuales se encuentra precisamente la metodología de realización de talleres, las cuales son muy eficaces para la formulación de proyectos. sin embargo para la evaluación y selección de los mismos se cuenta con criterios que aún no están aplicándose en todas las regiones adecuadamente.

⁷ El equipo evaluador considera que el tiempo de duración de los proyectos de tres años es adecuado como máximo. sin embargo se debe poner atención a ser más claro en las condiciones en que los proyectos se consideran "maduros" para egresarlos. es decir que están en condiciones de seguir en forma independiente ó sencillamente no tiene sentido invertir en ese grupo.

Los servicios de asistencia y apoyo técnico a la acción colectiva de microempresas que entrega el Programa son los siguientes⁸:

| Año | Número de Proyectos | Fondos de Subsidio Miles de pesos de 1999 | Costo medio cada Proyecto Miles de pesos de 1999/Empresa |
|------|---------------------|--|---|
| 1997 | 55 | 253.541 | 434 |
| 1998 | 64 | 132.950 | 67 |
| 1999 | 224 | 254.118 | 107 |

iii) Servicio de Asistencia Individual a Microempresas. Es un servicio orientado a resolver los problemas específicos de cada empresa, mediante asistencia técnica, capacitación u otra acción de fomento, por un período no superior a tres meses. Las características de este servicio son:

- **Subvención.** La subvención máxima anual por empresa será hasta UF 75 para acciones individuales, independiente al número de ellas. SERCOTEC financia sólo hasta un 75 % del costo total de la acción individual.
- **Cofinanciamiento empresarial:** equivalente al 25 % del costo total de la acción, deberá enterarse en dinero efectivo.
- **Cada Microempresa podría beneficiarse con una subvención máxima anual de hasta UF 150, de las cuales hasta UF 75 podrían ser para Acciones Colectivas y hasta UF 75 para Acciones Individuales**

Los servicios de asistencia y apoyo técnico a la acción individual de microempresas que entrega el Programa son los siguientes:

| Año | Número de Proyectos | Fondos de Subsidio miles de pesos de 1999 | Costo medio cada Proyecto miles de pesos de 1999/Empresa |
|------|---------------------|--|---|
| 1997 | 499 | 202.584 | 406 |
| 1998 | 362 | 110.352 | 305 |
| 1999 | 149 | 61.499 | 413 |

b) Durante 1999 se definieron además dos nuevas líneas de productos: Preinversión y Municipios.

i) Servicios de análisis de Preinversión: Programa destinado a asegurar el uso eficiente de los recursos de fomento para Microempresa, mediante actividades preparatorias al uso de los instrumentos de fomento productivo y su correspondiente orientación hacia los sectores económicos y territoriales de mayor pertinencia y rentabilidad social

Se entiende por Preinversión, a todas aquellas actividades que sea preciso, a juicio de cada Dirección Regional, realizar antes de la obtención de financiamiento para proyectos de fomento productivo vía subsidios manejados por SERCOTEC o por otras fuentes.

Los productos de la Línea de Servicios de Preinversión son:

- **Diagnóstico Individual y Grupal.** Informes de diagnóstico. Comprende las siguientes actividades: Diagnósticos individuales. Talleres de diagnóstico y autodiagnóstico. Talleres de diagnóstico grupal.
- **Formación de Grupos Programa de Trabajo grupal.** Comprende las siguientes actividades: Diagnósticos individuales y grupales. Actividades preliminares de asociatividad, conocimiento mutuo, como una misión tecnológica en el país. Talleres de generación de confianza y formación de grupos.

⁸ El fondo de subsidio de cada año es la disponibilidad de fondos aplicado a los proyectos de cada año. No se considera el apalancamiento en el costo medio y este costo medio se refiere a la parte anual del proyecto en el caso de que el mismo dure más de un año. No existe una estructura de costos tipo de cada proyecto.

- *Estudios. Informes de Estudios.* Comprende los siguientes estudios posibles: Catastros de empresarios, estudios especializados de sectores económicos, instrumentos de fomento, alianzas potenciales, fuentes de financiamiento, etc.
- *Proyectos.* Abarca las actividades de: talleres de planificación participativa, trabajo de formulación de Proyectos, presentación y seguimiento de proyectos en diversas fuentes.

Los servicios de acciones de Preinversión que entrega el Programa son los siguientes:

| Año | Número de Proyectos | Fondos de Subsidio miles de pesos de 1999 | Costo medio cada Proyecto miles de pesos de 1999 |
|------|---------------------|--|---|
| 1997 | ----- | ----- | ----- |
| 1998 | ----- | ----- | ----- |
| 1999 | 127 | 188.436 | n.c. |

n.c.: no calculable

ii) **Servicios de fortalecimiento de las competencias municipales**⁹. Programa destinado a promover la integración del fomento productivo al desarrollo económico territorial a través de un trabajo conjunto (básicamente de capacitación) entre SERCOTEC y los Municipios, a saber. Los productos característicos de este servicio son:

- *Jornadas de Difusión.* Encuentros por Región con alcaldes y equipos técnicos para difundir experiencias de fomento productivo municipal realizados por SERCOTEC y generar acuerdos básicos de trabajo conjunto.
- *Pasantías para alcaldes y equipos.* Visitas de sensibilización a experiencias de fomento empresariales.
- *Capacitación a Funcionarios Municipales sobre Fomento Productivo.* Pasantía en SERCOTEC durante 3 meses, con frecuencia mínima de 8 horas semanales, acompañando el trabajo de un ejecutivo de fomento en oficina y terreno.
- *Incorporación de Fomento Productivo en los PLADDECOS.* Aporte técnico de SERCOTEC al proceso de elaboración o reformulación de PLADDECOS, talleres requeridos para esos efectos.
- *Talleres de Visión Comunal.* Desarrollo de talleres en los Municipios para generar la visión comunal con contenido de fomento productivo
- *Mesas Comunales de Fomento Productivo Articulado.* Talleres con el Municipio y las instituciones de Fomento Productivo presentes en la comuna para generar acuerdos básicos de trabajo conjunto.

Los servicios de fortalecimiento de las competencias municipales que entrega el Programa son los siguientes:

| Año | Número de Proyectos | Fondos de Subsidio (miles de pesos de 1999) | Costo medio cada Proyecto (miles de pesos de 1999) |
|------|---------------------|--|---|
| 1997 | ----- | ----- | ----- |
| 1998 | ----- | ----- | ----- |
| 1999 | 54 | 112.294 | n.c. |

n.c.: no calculable

c) Las empresas pueden recibir diversas atenciones, por consiguiente sólo se dispone de datos agregados sobre el número de clientes que han recibido cualquiera de los servicios de este Programa.

⁹ En la implementación de estos servicios no se ha constatado duplicación de trabajos con otros programas gubernamentales como los Profim u otros referidos al ámbito municipal. sino más bien estos servicios de sercotec han servido de apresto para trabajos mayores o han ayudado a la definición de los mismos.

| Producción real en número de proyectos y clientes | | | | | | | |
|---|----------|-------------------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|----|
| Año | Clientes | Fondos (Millones \$) | Mezcla de Productos y Componentes | | | | |
| | | | PA | CM | AI | PI | MU |
| 1997 | 4.534 | 1.184,2 | 125 | 55 | 25 | -- | -- |
| 1998 | 5.548 | 1.584,3 | 306 | 96 | 362 | -- | -- |
| 1999 | 8.346 | 2.090,7 | 238 | 224 | 149 | 125 | 54 |

Notas: PA: Proyecto Asociativo ; CM: Acción Colectiva; AI: Acción Individual; PI: Proyecto de Preinversión; MU: Proyecto con Municipios.

12. Caracterización y número de beneficiarios potenciales.

a) Los beneficiarios del Programa son las microempresas. Se definen éstas según las siguiente características: ser empresas multipersonales, con al menos 1 trabajador dependiente, formalizadas o en proceso de formalización (iniciación de actividades con SII, excepto los pescadores artesanales, artesanos y pequeños propietarios agrícolas) y con ventas anuales iguales o inferiores a 2.400 UF.

b) No existe un claro dimensionamiento del tamaño del sector de microempresas del país y de su composición y, por consiguiente, tampoco se dispone de información que permita estimar con precisión la magnitud de microempresas que son beneficiarias potenciales del Programa. Sin embargo, los antecedentes disponibles sirven, básicamente, para dar un orden de magnitud, muy global, sobre las dimensiones del sector.

c) Las dos fuentes de datos sobre el sector microempresas, que no necesariamente son coincidentes, corresponden a: i) Datos del Servicio de Impuestos Internos, S.I.I., sobre actividades económicas de las empresas, principalmente, ventas, y; ii) Datos de la Encuesta CASEN, de MIDEPLAN. En el cuadro siguiente se presentan los datos disponibles.

| Tipo de Fuente | Microempresas (Número) | Ocupados (Número) |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| (2-9 ocupados) Encuesta CASEN, 1994 | 264.073 ⁽¹⁾ | 714.589 |
| (1 persona) Encuesta CASEN, 1994 | 565.982 | 569.999 |
| Total, según Encuesta CASEN, 1994 | 830.055 | 1.284.588 |
| Informe CORFO, basado en SII, 1993 | 400.529 ⁽²⁾ | 2.058.100 |
| Informe CORFO, basado en SII, 1997 | 432.431 | 2.024.300 ⁽³⁾ |

(1) El promedio de personas ocupadas en este caso es de 2,7 personas.

(2) El criterio para definir una micro empresa es el nivel de ventas (montos iguales o inferiores a 2.400 UF anuales)

(3) Datos del año 1996

d) Los beneficiarios potenciales del Programa son las 432.000 microempresas formales (datos S.I.I.). Adicionalmente, se deben agregar otros grupos de empresarios de microempresas que no están formalizados en S.I.I. y que corresponden al perfil de beneficiarios definidos para este Programa, como los pescadores artesanales registrados en SERNAPESCA (45.764, en 1998) y artesanos registrados en sindicatos y asociaciones respectivas (estimados en 40.000). Por consiguiente, los beneficiarios potenciales del Programa se estiman en alrededor de 500.000 microempresas.

13. Evolución de los beneficiarios programados

a) El mercado programado del Programa, es decir, las microempresas que tiene considerado atender, se estima son alrededor de 130.000 empresas o clientes potenciales.

b) La magnitud de los clientes potenciales del Programa es calculada sobre la base de los datos globales disponibles (S.I.I., SERNAPESCA y estimaciones SERCOTEC) con su desglose por sectores y tomando en cuenta el comportamiento histórico de atención que SERCOTEC ha realizado en cada uno de estos sectores. La estimación siguiente entrega un orden de magnitud y la distribución sectorial de los potenciales clientes de este Programa.

| Distribución Sectorial | Participación en total Microempresas | | Mercado Objetivo ⁵ | |
|--|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|
| | % | Número | % | Número |
| Sector Económico | | | | |
| Comercio por Mayor y Menor | 37,1% | 160.432 | 4,0% | 6.417 |
| Producción agropecuaria | 13,4% | 57.946 | 3,0% | 1.738 |
| Transporte | 6,9% | 29.838 | 2,0% | 597 |
| Servicios Personales | 7,4% | 32.000 | ----- | 0 |
| Industria Manufacturera | 5,2% | 22.486 | 100,0% | 22.486 |
| Restaurantes y similares | 5,0% | 21.622 | 100,0% | 21.622 |
| Otros ¹ | 25,0% | 108.107 | 5,0% | 5.405 |
| Microempresas formales según S.I.I. ² | 100,0% | 432.431 | | 58.265 |
| Pescadores Artesanales ³ | | 45.764 | 90,0% | 41.187 |
| Artesanos independientes ⁴ | | 40.000 | 80,0% | 32.000 |
| Total Mercado Objetivo | | | | 131.452 |

Nota¹: Incluye servicios de electricidad, talleres automotrices, minería no metálica, etc.

Nota²: Se utilizan datos de CORFO, sobre la base de información del S.I.I., para el año 1997

Nota³: Información del Anuario Estadístico de SERNAPESCA, 1998. Incluye pescadores, algueros, mariscadores, cultivadores, buzos, etc.

Nota⁴: Estimación de consultores y encargado sector artesanía de SERCOTEC.

Nota⁵: Los porcentajes son estimaciones basadas en el comportamiento histórico de SERCOTEC en cada sector.

14. Caracterización y número de beneficiarios efectivos.

a) Los beneficiarios efectivos (los que efectivamente están siendo atendidos por el Programa) muestran una tendencia creciente en el período de duración y de evaluación de éste (1997-1999). El Programa se inicia sin establecer la meta de clientes que atenderán ese año (1997). El segundo año casi logra la meta y, en 1999, se sobrepasan éstas, llegando a atender casi el doble de microempresas que el primer año de operación (ver cuadro siguiente).

| Año | Meta de Microempresas a atender (número) | Atención Real de Microempresas(número) |
|------|--|--|
| 1997 | ----- | 4.534 |
| 1998 | 6.030 | 5.548 |
| 1999 | 7.378 | 8.346 |

b) Para cada año se han establecido metas institucionales (particularmente en cuanto a cobertura en número de empresarios que se espera atender) las cuales se han comprometido ante diversas instancias (Compromisos de Modernización del Gobierno, PMG, Metas Ministeriales y Plan Piloto de Modernización). No obstante, la formulación de esos compromisos se ha hecho en relación al trabajo de SERCOTEC, en general, sin distinción de programa. Por ello no se declaró una meta a cumplir en cuanto a cobertura para el Programa de Fomento a la Microempresa en particular, ni menos una meta específica por Región para dicho Programa.

c) La metas, indicadas en el cuadro anterior, en rigor, no fueron establecidas en el momento inicial del Programa. Se ha hecho un cálculo referencial, utilizando la misma tasa de crecimiento en los fondos efectivamente transferidos para operar el Programa, dado que la meta que se indicó cada año en la petición de presupuesto al Ministerio de Hacienda implicaba la aprobación de los recursos respectivos, lo cual no sucedió. El "cálculo referencial" que se muestra corresponde a una meta mínima considerando el aumento esperado del número de clientes, proporcional al aumento de los recursos realmente asignados al Programa. Además, el Programa atiende indirectamente a beneficiarios del

Convenio FOSIS SERCOTEC, los cuales para el año 1998 fueron 2.050 y en 1999 fueron 2.085 empresas.

d) Cada Región contribuye a la meta sin tener una meta prefijada en para este Programa en particular. Sin embargo, se asigna a cada Región un monto de recursos por componente y márgenes de maniobra por componente, y se informa de costos medios de subsidio por cliente y componente a manera de retroalimentación, lo que sirve a las Direcciones Regionales para hacer sus estimaciones de cobertura sin que ello implique un compromiso. Los detalles sobre la producción real de cada componente por región para el año 1999 son los siguientes:

| Región | Clientes N° | Mezcla de Producción (proyectos) | | | | | Financiamiento (Miles \$) | | |
|--------|-------------|----------------------------------|-----|-----|-----|----|----------------------------|---------------------|---------------|
| | | PA | CM | AI | PI | MU | Subsidio dado por Programa | Aportes de Empresas | Otras Fuentes |
| 01 | 748 | 37 | 0 | 26 | 4 | 1 | 212,175 | 115.406 | 23.341 |
| 02 | 365 | 12 | 5 | 3 | 5 | 1 | 136,620 | 23.995 | 4.160 |
| 03 | 607 | 13 | 16 | 2 | 7 | 5 | 126,270 | 35.734 | 105.025 |
| 04 | 523 | 12 | 1 | 0 | 20 | 3 | 142,830 | 55.370 | 41.261 |
| 05 | 1.237 | 5 | 57 | 82 | 17 | 3 | 164,565 | 49.582 | 92.773 |
| 06 | 318 | 14 | 5 | 15 | 4 | 2 | 100,395 | 55.068 | 71.366 |
| 07 | 551 | 18 | 47 | 0 | 11 | 3 | 116,955 | 19.886 | 51.980 |
| 08 | 1.606 | 37 | 30 | 0 | 11 | 3 | 314,345 | 116.589 | 35.638 |
| 09 | 351 | 19 | 6 | 0 | 12 | 4 | 121,095 | 31.224 | 7.380 |
| 10 | 645 | 30 | 7 | 4 | 6 | 7 | 247,365 | 59.069 | 50.917 |
| 11 | 322 | 13 | 7 | 8 | 8 | 3 | 106,605 | 31.404 | 81.606 |
| 12 | 230 | 12 | 30 | 6 | 5 | 3 | 175,949 | 36.334 | 89.491 |
| RM | 843 | 16 | 13 | 3 | 17 | 16 | 198,720 | 39.534 | 199.062 |
| Total | 8.346 | 238 | 224 | 149 | 127 | 54 | 2,163,890 | 669.195 | 854.000 |

Notas: PA: Proyecto Asociativo ; CM: Acción Colectiva; AI: Acción Individual; PI: Proyecto de Preinversión; MU: Proyecto con Municipios.

c) Parte de los empresarios atendidos anualmente corresponden a continuidad de los proyectos de años anteriores. La continuidad de los empresarios de microempresas en los proyectos asociativos del Programa es cada vez mayor. Las tasas de rotación, para los proyectos iniciados en 1997, fluctúan alrededor del 15%. Para los proyectos iniciados en los años siguientes se reducen a tasas entre 3 y 7%.

| | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|------|-------|-------|
| Proyectos iniciados el año 1997 | 106 | | |
| Empresas que Inician el año | 449 | 1572 | 1120 |
| Empresas que Entran en el año | 1264 | 72 | 91 |
| Empresas Salen en el año | 57 | 230 | 145 |
| Empresas que Finalizan el año | 1656 | 1414 | 1066 |
| Índice de rotación anual (Salen/Final cada año) | 3.4% | 16.3% | 13.6% |
| Proyectos iniciados el año 1998 | | 189 | |
| Empresas que Inician el año | | 3981 | 2689 |
| Empresas que Entran en el año | | 103 | 54 |
| Empresas Salen en el año | | 301 | 82 |
| Empresas que Finalizan el año | | 3783 | 2661 |
| Índice de rotación anual (Salen/Final cada año) | | 7.4% | 3.0% |
| Proyectos iniciados el año 1999 | | | 100 |
| Empresas que Inician el año | | | 1830 |
| Empresas que Entran en el año | | | 26 |
| Empresas Salen en el año | | | 109 |
| Empresas que Finalizan el año | | | 1747 |
| Índice de rotación anual (Salen/Final cada año) | | | 5.9% |

15. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la Unidad Ejecutora

a) El monitoreo, seguimiento y control de las actividades del Programa de Fomento a la Microempresa de SERCOTEC, es realizado en cada región por el Director Regional, quien tiene, como contrapartida del nivel central, un Ejecutivo de la Gerencia de Operaciones.

b) El monitoreo realizado se orienta a controlar los siguientes aspectos de la ejecución de los componentes del Programa:

Gestión de los Recursos: Verificación de la recolección y ejecución oportuna y conforme a normas de los fondos;

Seguimiento de los Proyectos: Verificación de la coherencia de proyectos con su planificación por región y, especialmente, para los sectores pesca artesana y turismo;

Relación con aliados estratégicos: Verificación de la calidad de las relaciones entre la Dirección Regional de Sercotec y otros organismos públicos y privados asociados al fomento productivo de la Microempresa, especialmente aquellos que participan en el CAR.

c) Los instrumentos utilizados en el monitoreo, seguimiento y control de las actividades del Programa están basados principalmente en indicadores de gestión. Los cuales tienen tres dimensiones fundamentales: eficiencia, calidad y eficacia.

- Los indicadores de eficiencia en la gestión (relacionados con el uso de recursos) son: tiempo medio de aprobación de proyectos (días entre planificación o diagnóstico y el inicio del proyecto asociativo); Porcentaje de co-financiamiento empresarial; Porcentaje de apalancamiento; Número de proyectos por Ejecutivo de Fomento productivo; Monto de subsidio promedio por empresa.
- Los indicadores de calidad en la gestión (relacionados con la forma de llevar la acción), son: Porcentaje de proyectos evaluados; Porcentajes de los fondos ejecutados al 30 de Junio y al 30 de noviembre de cada año; Porcentaje de los proyectos elaborados utilizando metodologías ZOOP o Sinfonía; Porcentaje de acciones de fomento realizadas con diagnóstico previo de las empresas.
- Los indicadores de eficacia de la gestión (relacionados con los resultados obtenidos) son: Porcentaje de acciones de fomento que logran sus objetivos; Nivel de satisfacción de clientes.

d) Los indicadores utilizados para el control y monitoreo son los siguientes:

| |
|--|
| Indicadores directos para el Programa |
| <i>Tiempo medio de aprobación de proyectos. Tiempo transcurrido entre la fecha en que se realizó el Taller de Planificación y la fecha de aprobación del financiamiento por el CAR.</i> |
| <i>Aporte Empresarial. Mide el porcentaje de aporte empresarial respecto al total : Subsidio Fondos de Fomento SERCOTEC más aporte empresarial. El co-financiamiento mínimo exigible es 10% (1)</i> |
| <i>Número de proyectos por Ejecutivo de Fomento productivo (sólo proyectos asociativos de microempresa)</i> |
| <i>Monto de subsidio promedio por empresa. Costos medios de subsidio. Consiste en la razón montos de subsidio/N° de clientes atendidos.</i> |
| <i>Niveles de Apalancamiento. Consiste en la razón en los montos de aporte empresarial más otras fuentes y el subsidio otorgado.</i> |
| <i>Porcentajes de los fondos ejecutados al 30 de Junio de cada año</i> |
| <i>Porcentajes de los fondos ejecutados al 30 de noviembre de cada año</i> |
| <i>Porcentaje de los proyectos elaborados utilizando metodologías ZOOP o Sinfonía</i> |
| <i>Porcentaje de acciones de fomento que logran sus objetivos. Preliminarmente se mide por la continuidad de las empresas en los proyectos asociativos: [1 - (Empresas Salen/Empresas Finalizan cada año)]</i> |
| Indicadores para todos los Programas de SERCOTEC |
| <i>Privilegiar el trabajo asociativo: Como política Sercotec a propendido a focalizarse en el trabajo asociativo por sobre el trabajo individual.</i> |

Uso de Metodologías Participativas: Con el fin de estandarizar los procesos de diagnóstico y planificación se decidió aplicar metodología probadas en los proyectos asociativos.

Externalización y Trabajo a Través de Coordinadores. Consiste en externalizar algunas funciones que realizan los Ejecutivos de fomento y que implican mayor carga de trabajo, en perjuicio de otras actividades de carácter estratégico para la Dirección Regional. De momento esto se ha traducido en el trabajo a través de coordinadores.

Satisfacción de Cliente. Estudio que mide el nivel de satisfacción de los empresarios por los productos y atención de SERCOTEC.

NOTA 1: Sólo microempresas, no incluye Preinversión ni Municipios, excepto en el indicador sobre costos medios de subsidio.

e) *Las siguientes prácticas comenzaron a implantarse a fines de 1999:*

- *Evaluación de Pertinencia (Evaluación de las expectativas de impacto del proyecto en las empresas y la comunidad). Consiste en realizar una evaluación de costo beneficio de cada proyecto en términos de impacto en las ventas, rentabilidad, generación de empleo y remuneraciones.*
- *Evaluación de consultores. Es la calificación del Ejecutivo de Fomento sobre el trabajo del consultor. Los ejecutivos evalúan a los consultores que tuvieron a cargo en la ejecución de asistencias técnicas colectivas e individuales en Microempresa. Como resultado de la evaluación global de cada consultor, éste queda clasificado en condición "A", "B" ó en su defecto "C".*
- *Evaluación de continuidad. Es la evaluación del equipo de la Dirección Regional sobre la continuidad de un proyecto asociativo. De acuerdo a criterios de selección, los equipos evalúan los proyectos asociativos realizados y según su calificación, ponderada, seleccionan aquellos grupos asociativos de microempresas que postularán para su continuidad.*

II.- ANÁLISIS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

1 DISEÑO DEL PROGRAMA

1.1 Análisis de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

1.1.1 Diagnóstico de la Situación Inicial

El diagnóstico del Programa de Fomento de la Microempresa presenta una recopilación de antecedentes secundarios, que son los que han fundamentado a su vez toda la política de fomento de la micro y pequeña empresa en el país, a lo menos desde el 2º gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia.

Los documentos de política a su vez, tienen un carácter genérico, en el cual se exponen a la vez los grandes problemas y requerimientos de la micro y pequeña empresa, para integrarse plenamente al proceso de desarrollo económico-social que vive el país, en un contexto mundial de globalización. La documentación presentada es básicamente la elaborada por CORFO, en base a información del SII, y otros datos proporcionados por la encuesta CASEN, recogidos por el Ministerio de Planificación y Cooperación, los cuales a causa de su diversa metodología no son coincidentes. Sin embargo, tomando en cuenta la información disponible, es posible contar con un dimensionamiento general de la población objetivo del programa.

En la documentación entregada no existe la presentación de antecedentes que fundamenten el diseño del programa, a través de información primaria recopilada por la propia Unidad Ejecutora, probablemente porque el mismo surge más bien de la experiencia práctica de sus profesionales y ejecutivos.

Específicamente los problemas que se pretenden solucionar se describen a nivel general, y en buena parte son los que enfrentan diversos tipos de empresas en el país, independientemente de su tamaño.

El o los problemas que se pretenden resolver con la ejecución del programa está(n) definidos de forma general, y sin una adecuada caracterización de cada uno de ellos. La información entregada al Panel fue sobre la operación del Programa, más que antecedentes previos al diseño de éste. Lo anterior no permite distinguir con claridad a qué se abocará el programa en específico, más allá de la definición general.

En general el diseño del programa responde a la orientación histórica del Servicio responsable del mismo, en su trabajo con la micro, pequeña y mediana empresa, labor que ha desarrollado por más de 40 años. Si por otra parte, consideramos que el programa es de reciente creación a su interior, a lo menos en su forma actual, se podría decir, que aún se encuentra en una fase experimental, a lo menos durante el período 1997-99, al cual corresponde la presente evaluación, cosa que se demuestra por los continuos ajustes y perfeccionamientos al cual se ha visto sometido.

Importa también reconocer que el diseño actual se enmarca en términos generales, a la nueva política de fomento productivo de gobierno, la cual indica que los organismos públicos deben dejar de realizar funciones directas de asistencia técnica y crédito, externalizando a entes privados dichas operaciones, tema que ha significado importantes cambios en el Servicio Responsable, prácticamente durante toda la segunda mitad de la década pasada.

En conclusión el diseño del Programa habría que verlo como un proceso de ajuste tanto a nivel institucional, como de política propiamente tales, en el cual lo realizado hasta la fecha se orienta en la

dirección correcta, de proveer de servicios de consultoría especializada para la pequeña y microempresa.

Finalmente cabe destacar que en base a la información escrita entregada por SERCOTEC al Panel de evaluadores, como por las diversas reuniones de trabajo sostenidas, para el año 2000 en específico, como para el trienio 2000-2002, se ha planteado un proceso de planificación estratégica que debiera dar cuenta de una reformulación y perfeccionamiento definitiva del programa.

1.1.2 Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

A nivel general, tanto la formulación del fin como del propósito aparecen como adecuadas y factibles.

A nivel de componentes, nos parece que no hay claridad en la justificación de la existencia y funcionamiento de los componentes de preinversión y fortalecimiento de municipios. Creemos que se hace necesario que su contribución, por una parte al fin y propósito del programa debe ser más consistente. El problema de consistencia se debe a que no existe una relación directa en estos componentes y la mejora del nivel de actividad económica de las microempresas. Por lo tanto, estos componentes podrían incorporarse en el Programa de otra forma:

- las actividades de preinversión sean una de las primeras etapas del proceso de generación de los servicios a la microempresa, separando la parte de éstas actividades de aquellas que están orientadas a optimizar el uso de los recursos que administra SERCOTEC,*
- el fortalecimiento municipal, se redefina en relación a que las actividades de fomento y desarrollo de los territorios asegure mejoras en las microempresas individuales atendidas, pertenecientes a esas localidades*

1.1.3 Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico:

En base a la reformulación de la Matriz de Marco Lógico propuesta por SERCOTEC, la lógica horizontal aparece como válida y satisfactoria. Se han incorporado indicadores que lograr dar mejor cuenta de los objetivos del programa, tanto a nivel de propósito como de componentes.

En el ámbito de los medios de verificación estos aparecen como suficientes, aunque tanto en el caso de los Informes de Gestión de Operaciones Anual como en el Estudio de Seguimiento y Monitoreo de Beneficiarios, es fundamental que se logren diseñar de forma que den cuenta de los indicadores propuestos, y preferentemente apoyados en modificaciones a la plataforma informática Conexión 2.000, centralizando y analizando la información de forma periódica, estandarizada y visible para toda la institución.

1.1.4 Identificación de otros indicadores para medir el logro de los objetivos.

La base de indicadores entregadas aparece como suficiente y clara para la fase del programa que se abre hacia delante. Sin embargo, hay que tener en cuenta que dicha información no se ha contado para los tres primeros años de operación del programa, lo cual significa que en la práctica a la hora de evaluar sus resultados esto no será posible.

1.1.5 Examen de Supuestos

En relación con los supuestos del programa, existe un meta-supuesto que se mantiene oculto pero latente a lo largo de toda la formulación programática del mismo, y que a la vez tampoco ha sido incluido en la reformulación de la Matriz del Marco Lógico por parte del Panel de Evaluadores, que consiste en que la Política de Fomento Productivo de la MIPSE se sostiene en el tiempo, y logra

adecuados procesos de coordinación interministerial e interinstitucional, en un panorama actual en el cual las duplicidades y faltas de claridades son frecuentes, especialmente cuando se baja a nivel regional y provincial.

1.1.6 Entorno del Programa y Ajustes en el Diseño

Asumiendo que el programa en sí sólo tiene tres años de existencia, y que efectivamente desde el año 1997 a la fecha se han producido diversos cambios significativos en el escenario nacional e internacional, tales como el cambio de gobierno, la crisis económica internacional y sus consecuencias negativas en el nivel de empleo, etc., siempre aparecerá como necesario estar atentos a diversos ajustes en el diseño del mismo.

A partir del año 1997 se han ido incorporando una serie de modificaciones al programa, especialmente en el año 1999 donde se incorporan los componentes de preinversión y fortalecimiento municipal. Cabe hacer presente sin embargo, que dichas modificaciones y sus justificaciones o líneas de razonamiento no se han encontrado documentadas como prácticas sistemáticas de evaluación y rediseño, a lo menos en documentación disponible para el Panel de Evaluadores, lo que no invalida su importancia o relevancia.

1.1.7 Dimensionamiento del Programa

En realidad uno de los principales problemas a la hora de evaluar este Programa está dado por la falta de claridad en el dimensionamiento del mismo, es decir, su población total objetivo. Esta tiende a variar por año, a la vez que por fuente consultada.

Está claro que el universo potencial de microempresarios del país amerita la existencia de un programa de apoyo y fomento de la microempresa, que al ritmo actual y con los recursos disponibles tiene asegurada décadas de existencia. Sin embargo, a nivel nacional y regional no se tiene claro el panorama de metas y prioridades, a lo menos en base a la documentación de respaldo revisada.

En la documentación analizada se habla de un universo de beneficiarios potenciales de 500.000 de microempresarios, de los cuales luego de se habla de 130.000 beneficiarios programados, ateniéndose para ello en la definición de coberturas históricas del servicio, pero sin entregar mayor fundamentación. En la actualidad los ejecutivos de SERCOTEC indican que esta es una materia que se encuentra en estudio, especialmente bajo el prisma de que las metas se establezcan en función de la generación de "modelos replicables".

Realmente este es un aspecto crucial a la hora de evaluar los logros del programa, toda vez lo indicado en el punto referente a las coberturas reales del programa y las formas de definición de sus metas.

1.2 Conclusiones sobre el Diseño

- a) *El diseño del Programa requiere que se distinga claramente el mismo de la institución que lo cobija. Sin embargo, en términos generales se puede plantear que el programa de Fomento de la Microempresa, es un programa emergente y de una enorme potencialidad, que responde a una necesidad real en el ámbito del fomento productivo.*
- b) *La definición sobre el fin y propósito del mismo aparecen como coherentes y consistentes, tanto con las políticas generales de fomento productivo como de desarrollo social. Sin embargo la definición de los componentes del programa no parecen del todo consistentes y coherentes entre sí, como tampoco la posibilidad de contar con indicadores efectivos que permitan su verificación, especialmente en los dos primeros niveles de la matriz.*

- c) *Es necesario replantear los componentes de Estudios de Pre-inversión y de Fortalecimiento Institucional de municipios para un adecuado cumplimiento del propósito del Programa y por consecuencia un aumento de la eficacia del mismo.*

1.3.- Recomendaciones sobre el diseño:

- a) *En relación con el diagnóstico de la situación inicial, aparece como recomendable que SERCOTEC, en conjunto con las otras instituciones públicas y privadas que tienen relación directa con el diseño y evaluación de las políticas públicas, pudieran coordinadamente profundizar continuamente sobre el diagnóstico general de las condiciones de operación en el país de las pequeñas y microempresas, especialmente a nivel de aquellos tópicos que afectan su normal inserción en el desarrollo económico-social nacional, como en su inserción a nivel internacional.*

En el caso específico de SERCOTEC, este Servicio debiera responsabilizarse directamente de afinar progresivamente el diagnóstico de su actual población objetivo, la cual representa a nivel de la microempresa un significativo volumen tanto de sus recursos como de sus operaciones de fomento productivo. Lo anterior es especialmente relevante a nivel regional y sectorial, toda vez que sus modalidades de operación son cada vez más descentralizadas. Lo anterior aparece aún más relevante teniendo en cuenta que el programa en sí solo existe hace tres años, pero tiene un horizonte de tiempo de permanencia en SERCOTEC prácticamente ilimitado en el tiempo.

- b) *Se recomienda a su vez lograr una adecuada caracterización de cada uno de los problemas generales o específicos de la microempresa, de los cuales busca hacerse cargo el Programa de Fomento de la Microempresa de SERCOTEC. Esta caracterización debiera estar cruzada a la vez por la situación sectorial (pesca, agricultura, turismo, etc.) y regional de cada uno de ellos, a fin de que sirviera de indicadores de logros de aquellos temas que son transversales para cada uno de ellos: crédito, redes, calidad, tecnología, RRHH, etc.*
- c) *Se recomienda elaborar un Manual Integrado y Flexible del programa de Fomento de la Microempresa, que pudiera ser uso masivo al interior de SERCOTEC, como del propio cuerpo de empresas y personas que apoyan e través de su las consultorías directas a la microempresa, a fin de lograr homogeneizar lo más posible, tanto el diagnóstico, problemas y resultados esperados, en conjunto con toda la información operacional correspondiente.*
- d) *Se recomienda mejorar la justificación e integración de los componentes de pre-inversión y fortalecimiento municipal del programa. Sobre este particular, se entiende la orientación general de las actividades propuestas y realizadas, pero estas hasta ahora no guardan una adecuada relación con el cumplimiento del propósito del programa.*
- e) *En relación al dimensionamiento del Programa, corresponde que a nivel central y para cada región, se planteen con toda claridad las metas de largo, mediano y corto plazo, cruzado a la vez por la dimensión sectorial (pesca, agricultura, etc.), y que estas metas tengan como telón de fondo el universo potencial total de microempresarios, a fin de lograr tener un adecuado seguimiento del nivel de logros cuantitativos del programa.*
- f) *A nivel de diseño se recomienda formalizar y sistematizar las prácticas de apalancamiento de recursos a nivel interinstitucional (público y privado), en forma de alianzas estratégicas de mediano y largo plazo, que permitan evaluar con certeza la existencia de redes de apoyo, y la incorporación de la microempresa beneficiaria de SERCOTEC en ella.*

- g) *La corta existencia del Programa hace conveniente tener en cuenta su constante revisión y perfeccionamiento, que logre ajustar sus objetivos, población-objetivo y condiciones de éxito, de forma que logre consolidarse y estabilizarse en el tiempo.*
- h) *Se recomienda avanzar en la formalización y fortalecimiento de las alianzas interinstitucionales que hasta la fecha ha constituido SERCOTEC, de forma que estas tanto a nivel nacional como regional (a través de los CAR), se transformen en instancias permanentes de coordinación de las políticas de fomento de la micro y pequeña empresa, a través del diseño y ejecución de, por ejemplo:*
- Una política nacional de desarrollo de la pequeña y microempresa.*
 - Una estrategia regional, provincial y comunal de desarrollo de la micro y pequeña empresa.*
 - La asignación y complementación de recursos financieros interinstitucionales a nivel anual.*
 - La definición de responsabilidades y funciones entre las distintas agencias públicas.*
 - Una coordinación con las instancias de representación de la pequeña u microempresa a nivel nacional y regional a lo menos.*
 - La relación con instituciones privadas de fomento y apoyo a la microempresa: ONGs, universidades, fundaciones, etc.*
- i) *Replantear la coherencia y consistencia de los componentes de estudios de pre-inversión y de fortalecimiento municipal, para hacerlos absolutamente consistentes con el cumplimiento del propósito del Programa. Específicamente recomendamos que:*
- El actual componente de preinversión sea incorporado como una etapa de los procesos de generación de los servicios a la microempresa, en todos aquellos casos que corresponda, de modo de lograr su adecuada integración a la generación y cumplimiento del propósito del Programa. Mantenerlo como un componente aislado se corre el riesgo, en nuestra opinión, de perder de vista cuál es el objetivo central del Programa.*
 - El componente de Fortalecimiento de Municipios, pensamos que si bien es cierto, la preocupación por lograr una adecuada coordinación entre los tres niveles de la gestión pública para el Fomento de la Microempresa (nacional, regional y comunal) nos parece de vital importancia, no cualquier tipo de fortalecimiento apunta al cumplimiento del propósito del programa de Fomento de la Microempresa. Precisamente, dada la importancia del tema, recomendamos que este componente sea eliminado del Programa.*
 - Definir el rol específico de los municipios en el Programa, la relación de los municipios con los microempresarios beneficiarios del mismo, articular los servicios municipales a los objetivos de los proyectos asociativos y colectivos apoyados, etc. En este enfoque quizá sea recomendable realizar experiencias piloto, que de acuerdo a sus resultados sean posibles de replicar en nuevas comunas. En el caso de que el Programa de Fomento a la Microempresa de SERCOTEC, tenga otros tipos de actividades con diversos Municipios, que sean identificadas como prioritarias y relevantes por SERCOTEC, siempre cabe que a mediano plazo estas se transformen en un Programa autónomo.*

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

2.1. Análisis de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

2.1.1. Estructura Organizacional y Gestión

a) *El Programa se enmarca en la estructura organizacional de SERCOTEC, como parte de los beneficios que ellos entregan a los empresarios, a los cuales atienden como "Ventanilla única", es decir los beneficiarios no hacen distinción de que programa o línea de trabajo los atiende. Lo anterior es muy práctico para los beneficiarios, sin embargo no nos quedo nunca claro si los ejecutivos de SERCOTEC realizan la distinción y en consecuencia actúan para lograr el cumplimiento de los programa. Esto último es muy particular puesto que no se distinguen metas específicas para el Programa Microempresas. Por consiguiente, se hacen observaciones sobre la estructura de organización y gestión del Programa que a veces también tienen que ver con el Servicio. El Panel consciente de su mandato, ha tratado de evaluar sólo el Programa, sin embargo, las observaciones se refieren a los aspectos, problemas, dificultades, beneficios que se generan en el Programa a partir de esta especial estructuración de la gestión del Programa, la cual no siempre nos fue posible separar del Servicio Responsable.*

b) *Las observaciones que siguen se realizan sobre la estructura organizacional y de gestión del Programa y sus características:*

- *El Programa presenta un sistema de acción descentralizada, a nivel regional, que se corresponde con la estructura de funcionamiento del Servicio. Pero, la lógica de descentralización del Programa, más bien, está basada en una nueva estructura de asignación de recursos: los Comités de Asignación Regional, CAR. En este mecanismo que fue creado expresamente para el Programa, radica la decisión sobre los proyectos. Es un organismo de nivel regional con participación de otras agencias de fomento productivo que actúan en la zona. Su forma de operación como asignador de los recursos del Programa, ha funcionado bien, puesto que han aumentado las instituciones que concurren regularmente y se han realizado en forma práctica las asignaciones sin producir retrasos o demoras, asimismo no existe constancia de ningún tipo de conflicto con la operación de los mismos en ninguna región.*
- *El Servicio de Cooperación Técnica organiza la prestación de todos sus servicios en terreno, sobre la base "una sola ventanilla". Utiliza el sistema de ejecutivos de fomento productivo que dan/ofrecen/promocionan/atienden demandas/orientan a los empresarios de micro y pequeñas empresas sobre todos los productos, programas u ofertas de SERCOTEC (profos Pyme, Fat Pyme, Microempresa Fosis, Pesca Artesanal Fosis, Areas de Manejo CORFO, Microempresas SERCOTEC, Bolsa de Subcontratación Industrial de Santiago, entre otros). Luego, no existe una estructura organizativa destinada a atender directa y exclusivamente la ejecución del Programa. Tampoco se dispone de antecedentes de los tiempos que cada uno de ellos dedica a las actividades del Programa.*
- *La coordinación del Programa la realiza un grupo de profesionales, que depende de la Gerencia de Operaciones, pero que no tiene tuición directa sobre éste, sino más bien trabaja a un nivel indicativo respecto de las operaciones que se realizan en las Direcciones Regionales de SERCOTEC. Por consiguiente, se observa que el nivel central tiene un rol indicativo general, sin orientar ni controlar directamente las acciones del Programa.*
- *La realización de las acciones del Programa es parte de las responsabilidades de los Directores Regionales. Este estilo organizativo permite flexibilidad en el manejo de la relación con los empresarios de microempresas, pero exige a la vez un personal altamente especializado y un adecuado sistema de información sobre la operación para reconocer el cumplimiento de metas, la calidad de los servicios entregados por el Programa y sus resultados más inmediatos sobre el actuar acción económico de las microempresas.*

- Este tipo de estructura organizativa y de gestión exige, a la vez, un adecuado sistema de control para evitar que, por la urgencia operativa y la obligación de colocar el subsidio, se den respuestas, a las demandas de los empresarios, sin discriminar sobre la calidad del efecto de fomento productivo del servicio que se entrega. En parte, este resguardo se observa en las modificaciones a los proyectos, que "en cifra muy importante", realizan los CAR en cada región.
- A pesar de las dificultades que se destacan, la estructura de gestión utilizada por el Programa ha sido capaz de generar los grupos asociativos y controlar que los consultores privados y el coordinador del grupo realicen los apoyos y las tareas necesarias y programadas. Falta conocer, sin embargo, los resultados inmediatos, o logros de objetivos de los proyectos asociativos, como aumentos de ventas, reducción de costos y otros resultados económicos, y, desde luego, dimensionar los impactos que se han provocado con estos servicios.

c) El Programa actúa en función de las actividades que presupuestariamente puede lograr año a año. Si bien, recibe evaluación y correcciones anuales por el equipo de SERCOTEC y el CAR Nacional, se observa que aunque depende de la Gerencia de Operaciones, no se produce en la práctica una orientación que sea tomada en cuenta por los ejecutivos en terreno, de forma tal que se asegure el mayor impacto global del Programa para el desarrollo de sus diversos componentes. Cada ejecutivo actúa como compartimento estanco atendiendo a lo que la asignación presupuestaria le permite después de lo decidido en su CAR.

d) Los programas de fomento productivo tienden, en algunos casos, a generar efectos de dependencia en las empresas, las cuales terminan requiriendo atenciones y subsidios por largo tiempo. En el caso de este Programa, los proyectos de grupos asociativos tienen una duración de tres años, por lo cual, a 1999, recién están terminando los proyectos que se iniciaron en 1997. Para cautelar que los "egresos" de las microempresas atendidas se produzcan en el momento oportuno es necesario disponer de los instrumentos adecuados para la definición del término y/o continuidad (por un año más) de los proyectos. El mecanismo de someter esta decisión a los CAR resuelve en parte la situación. Sin embargo, el resultado en este punto debe ser abordado durante todo el proceso de trabajo con los grupos asociativos. Por consiguiente, se requiere que el monitoreo y supervisión que realizan los ejecutivos de fomento productivo de SERCOTEC esté orientado, también al control del avance en el logro de los objetivos de los proyectos y no sólo esté concentrado en el control de la realización de las actividades presupuestadas para dichos proyectos.

2.1.2. Relación entre los niveles Central, Regional y Local y Mecanismos de Coordinación

A la fecha existen procedimientos predefinidos a nivel institucional para efectuar una coordinación entre el nivel central y regional, y también provincial cuando la estructura descentralizada de SERCOTEC lo amerita. El Programa tiene un alto grado de descentralización en la toma de decisiones.

2.1.3. Estructura de toma de decisiones

- a) En este Programa, las decisiones respecto de la asignación global de recursos son centralizadas. A su vez, las decisiones a nivel de proyectos y de acciones que se ejecutan son descentralizadas con las salvedades realizadas anteriormente.
- b) Una vez conocidos el nivel de recursos asignados cada región determina, de acuerdo con la normativa del Programa, la forma de realizar su tarea. Los niveles regionales tienen libertad para ejecutar el gasto y asignar el monto de subsidio que se les asignó centralmente.
- c) La toma de decisiones sobre los proyectos que se ejecutarán anualmente está estructurada de forma descentralizada a través de los CAR. Esta forma de operación se aplica, de manera similar, para

los proyectos asociativos, de pre inversión e incluso los proyectos de la componente municipios, incorporados estos últimos en 1999.

d) La operación del Programa es decidida y realizada a nivel de las regiones. Situación que puede generar alguna desvinculación de los objetivos nacionales del Programa. Aparentemente, el nivel central mantiene esta situación bajo control al incorporar en el proceso de producción de los componentes una relación de dependencia respecto de la selección de clientes. Este control de selección tiene que ver más bien con los criterios generales de operación de los componentes que con la supervisión misma de las decisiones de qué clientes atender y de un análisis de sus potencialidades para un mejor logro de las metas y del propósito del Programa. No está claro entonces, que los avances en descentralización sean avances en eficiencia. Si bien es cierto que tanto SERCOTEC como el Programa hacen hincapié en la descentralización, ésta va de la mano y no en contraposición con la eficiencia.

2.1.4. Funciones y Actividades de Monitoreo y Evaluación que realiza la Unidad Ejecutora

a) Durante el período de evaluación del Programa, 1997-1998, se utilizó un conjunto de indicadores para su monitoreo y la evaluación institucional de su desarrollo. Los indicadores fueron presentados en la Parte I de este Informe. Sin embargo, se observa que no fueron establecidos los rangos esperados para estos indicadores, es decir, cuáles son los valores que se consideran niveles adecuados de cumplimiento o bajo cuáles se ha fallado.

b) En el tercer año de operación el Programa se puso en operación, el 20 de Mayo de 1999, un sistema de seguimiento y monitoreo, cuyo diseño es completo. Este sistema está contenido en el Manual de Operación del Fondo de Fomento de SERCOTEC, el cual debía ser aplicado "a los Programas de Microempresas, Municipios y Preinversión".

c) Para el componente servicios asociativos (Programa Microempresas) se diseñó un sistema de generación de información que comenzó a ser actualizado a partir del 20 de Mayo de 1999. Sin embargo, no se dispuso de un sistema de información nacional que recopilara los datos que surgen del seguimiento y monitoreos realizados durante todo el período. De acuerdo a los ejecutivos de la gerencia de operaciones - "La información está a nivel regional", en las fichas de cada grupo asociativo.

d) Por consiguiente, para el período de evaluación del Programa (1997-1999) no se dispone de los antecedentes completos como los que podrán ser generados por el sistema de información Conexión 2000, puesto en operación en 1999. Luego, la información generada y presentada es incompleta. El nivel central la ha recogido tardíamente y sólo a partir del presente año 2000, el sistema Conexión 2000 será de utilidad para el seguimiento del Programa.

2.2 Conclusiones sobre la Organización y Gestión del Programa

1. El Programa no tiene una estructura independiente ni tampoco están establecidos sus propios lineamientos de trabajo en forma diferenciada de la institución que lo cobija. Lo anterior dificulta la evaluación del mismo en el marco de la presente evaluación. Es difícil evaluar separadamente al Programa de SERCOTEC, lo cual no permite tener resultados más profundos del Programa. Se requiere que SERCOTEC separe las cifras del Programa con absoluta claridad de las cifras generales institucionales.

2. Toda estructura organizativa y de gestión debe surgir de los objetivos, propósitos y metas a cumplir. En este caso la organización del Programa, al no diferenciarse de la organización de

SERCOTEC, no tiene claro cuáles son los objetivos, ni los propósitos y menos aún no se establecen las metas, puede inducir a deficiencias en su gestión. Las actividades se realizan en el contexto del funcionamiento administrativo de SERCOTEC. En el caso particular de este Programa se observa que se van cumpliendo las tareas sin mayor visión sobre el desarrollo y orientación que éstas tienen en el cumplimiento del Programa. Esta situación parece estar asociada a la estructura y forma de operación a nivel regional que permite la configuración de áreas con un nivel de autonomía tal que terminan aisladas del sistema nacional, donde sólo en ella se sabe lo que se está haciendo, lo que se está logrando. Por lo tanto, el incipiente control de gestión de SERCOTEC requiere formalizarse de tal manera que a nivel central se maneje el conjunto de la información y no tan sólo una parcialidad de la información regional.

2.3 Recomendaciones sobre la Organización y Gestión

- *Debería estudiarse la continuidad de los empresarios "egresados" de grupos asociativos con otros instrumentos (Programas) de SERCOTEC, de acuerdo a los niveles de desarrollo alcanzados y/o las nuevas necesidades de acciones de fomento en esos nuevos estadios.*
- *Se debería generar al interior de la estructura organizativa de SERCOTEC una unidad destinada a atender directa y exclusivamente la ejecución del Programa para orientar su acción y controlarla.*
- *Generar una tipología operativa de clasificación de las microempresas beneficiarias del Programa, que permita una asignación más precisa de los recursos disponibles, teniendo una mayor claridad sobre el pronóstico de sus resultados. Esta tipología podría tener como variables centrales la situación patrimonial-financiera de la o las microempresas, el liderazgo y competencias empresariales del grupo de empresarios y el nicho de mercado del proyecto.*
- *Diseñar una metodología de monitoreo y seguimiento del programa, como de evaluación periódica del impacto del programa (por ejemplo trienal), a fin de poder contar con información primaria acerca del nivel de logros del programa, especialmente a nivel del propósito del mismo.*
- *Formalizar y estandarizar los criterios de colaboración y alianzas entre SERCOTEC y otros entes públicos y privados, de forma que los apalancamientos posibles también puedan proyectarse y definirse como metas a alcanzar.*

3 EFICACIA DEL PROGRAMA

3.1 Análisis de aspectos relacionados con la Eficacia del Programa

3.1.1 Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes Esperados.

En relación con este punto, no existe hoy la posibilidad de contrastar los logros reales conseguidos entre los años 1997 y 1999, a nivel de la producción de los componentes del Programa de Fomento de la Microempresa, ejecutado por SERCOTEC, con una planificación e identificación de metas previas, a nivel nacional o regional, pues hasta la fecha esta no ha sido la lógica con la cual el Programa ha operado.

Por la información proporcionada por la institución responsable del mismo, no cabe ninguna duda, que a nivel de los servicios a microempresas, estudios de preinversión y fortalecimiento de las municipalidades, estos se han generado efectivamente. Al no tener el Programa definidas sus metas específicas, parece que su lógica de acción hasta ahora ha estado centrada fuertemente en la ejecución del gasto, más que en el cumplimiento de metas que estén relacionadas con unas metas definidas con anterioridad. Sin embargo, la asignación presupuestaria realizada al nivel central y predefinida para cada región, en la práctica se convierte en metas implícitas a cumplir y, desde luego, como ocurre para todo organismo estatal, en un techo en cuanto a cobertura de los componentes.

3.1.2 Relación entre la Generación de Componentes y el Logro del Propósito

Creemos que existe una relación directa entre la generación del componente “servicios de asistencia y apoyo técnico” y el logro del propósito, en tanto las asesorías técnicas debieran tender a mejorar la actividad empresarial, reconociendo sin embargo, toda la variabilidad de los efectos esperados.

Sin embargo, con la información disponible hasta el año 1999, no es fácil lograr tener certezas acerca de cuál es aporte diferencial de los componentes del programa en la consecución del propósito del mismo, o sea, en que proporción aumento el nivel de actividad económica de las microempresas.

Por otra parte, no es tan clara la relación entre los componentes “Trabajo de Preinversión” y “Fortalecimiento Municipal” puesto que si bien es cierto son parte del entorno competitivo de la microempresa, la efectividad de su accionar es muy relativa y dependiente de muchos otros factores. La medición de lo anterior, por tanto, es muy difícil de realizar.

Por lo anterior, nos parece urgente lograr una mejor coordinación y adecuación de los componentes de estudios de preinversión y fortalecimiento municipal, para el adecuado cumplimiento del propósito del programa. De esta forma por ejemplo, el tema de estudios de preinversión, debieran verse siempre como un proceso interno de SERCOTEC y de sus respectivas Direcciones Regionales, que permita tener certezas sobre la asignación final de recursos a nivel de las asesorías técnicas directas a la microempresa, lo que en la actualidad no se aprecia.

La misma situación debiera producirse en el tema del componente de fortalecimiento municipal, de forma de poder adecuar el rol del municipio, a los requerimientos del propósito del programa (aumentar el resultado económico productivo de las microempresas atendidas)

3.1.3 Nivel de Logro Planificado y Real del Propósito del Programa

No contamos a la fecha con antecedentes que nos permitan afirmar que las microempresas cumplieron con un mejoramiento de su gestión tales como aumento de ventas, disminución de costos, etc., mucho menos estamos en posesión de afirmar que ellas habrían mejorado su competitividad. No obstante lo anterior, creemos que SERCOTEC podría contar con información que permita hacer afirmaciones claras respecto a lo anterior si realiza adecuaciones en su sistema de recopilación de información interna, puesto que esa información se encuentra en poder de los ejecutivos y de las direcciones regionales.

También es necesario realizar un mejor esfuerzo en torno a la definición de metas que respondan directamente a los beneficios esperados en el propósito para las microempresas llevando a un plano secundario las metas que describen actividades.

La situación anterior es comprensible, si partimos de la base que el diseño inicial del programa no fue realizada con la metodología del Marco Lógico, por lo cual es posible afirmar que esta más bien estaba guiada por el nivel de “acciones” realizados y recursos comprometidos o ejecutados, más que por una lógica de los resultados o impactos en los beneficiarios de estas mismas acciones.

Claramente a partir del año 2000, y como consecuencia del este mismo proceso de evaluación esta situación debiera cambiar drásticamente, lo cual a la vez es coincidente con las prioridades definidas por el propio SERCOTEC a partir del año 2000.

3.1.4 Beneficiarios Efectivos del Programa

N° de Beneficiarios Años 1997-1999

| | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------|-------|-------|-------|
| Componente 1 | 4.534 | 5.548 | 6.714 |
| Componente 2 | ----- | ----- | 1.632 |
| Componente 3 | ----- | ----- | 0 |
| Total | 4.534 | 5.548 | 8.346 |

El número de beneficiarios ha sido creciente en una proporción mayor al presupuesto en el componente 1 (ver punto 4 análisis de la eficiencia del Programa). Los componentes 2 y 3 recién comienzan el año 1999, y en el caso particular del componente 3, los beneficiarios son municipios y no empresas, por lo que el número no sería comparable.

3.1.5 Efectos Directos en los Beneficiarios Efectivos del Programa

No se tiene información a la fecha completa sobre cambios efectivos en los beneficiarios. Sin embargo, una pequeña muestra de proyectos escogidos por SERCOTEC, nos indica que los proyectos aumentarían las ventas de las microempresas participantes en los grupos asociativos, mejoraría en asuntos administrativos y contables, misiones comerciales, disminuir costos, etc., y también mejoraría la autoestima de los participantes.

3.1.6 Grado de Focalización del Programa (en caso que corresponda)

No existe una tipología que utilice SERCOTEC que relacione potencialidades y apoyos aplicados. Es decir que exista una focalización explícita hacia microempresarios que respondan a criterios que estén en concordancia con la satisfacción del propósito o incluso del fin del proyecto, por ejemplo empresas con capacidad de acumulación y que sean capaces de aprovechar los servicios que brinda SERCOTEC.

En la documentación recibida se señalan ciertos criterios que se aplicarían en regiones para la asignación de recursos y por tanto focalizar la acción del Programa que son:

- 1. Cumplimiento de objetivos y metas del proyecto en su etapa anterior(30%)*
- 2. Impacto específico en el territorio y/o sistema estratégico y pertinencia de la planificación estratégica (25%)*
- 3. Participación de los empresarios. Nivel y cumplimiento de los aportes empresariales(22%)*
- 4. Replicabilidad del Proyecto en otras regiones (13%)*
- 5. Alianzas y apalancamiento de recursos para el proyecto (10%)*

Este conjunto de criterios para asignar recursos y focalizar la acción del Programa es un instrumento adecuado. Pero, no existe certeza sobre su aplicación sistemática y generalizada en el país, en la operación del Programa entre 1997 y 1999.

3.1.7 Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

En el "Informe final del Estudio Nivel de satisfacción de clientes", de mayo de 1999, aplicado a toda la Institución, los empresarios (micro y pequeños) señalan un nivel de satisfacción medio (entre un 44% a un 57%) respecto al cumplimiento de los objetivos que ellos consideran más importantes (aumentar

clientes, calidad de producción, capacitación, nuevos negocios, organización, mejora tecnológica, modernizar gestión, reducir costos, aumento de producción, mejorar uso de recursos). Sin embargo, el nivel de satisfacción global declarada por los entrevistados es alto y creciente, 82% de los empresarios clientes declaran estar satisfechos o muy satisfechos con SERCOTEC.

Este estudio de Search Consultores, fue realizado sobre la base de encuestas telefónicas a una muestra de empresarios, clientes de SERCOTEC en todos los programas ejecutados en 1998 en las trece regiones del país. La muestra definitiva fue de 960 entrevistas con un error muestral estimado de 2,4% para el total. Sus resultados sirven sólo en términos globales para el análisis del Programa en evaluación, pues no diferencia entre los diversos productos que ofrece y ejecuta SERCOTEC.

A partir de otra documentación recibida tales como informes de encuentros con microempresarios y relatos de los mismos en documentos se podría señalar que existe una gran conformidad y satisfacción de los beneficiarios del programa, sin embargo creemos que es necesario medir nuevamente la misma a la luz de preguntas que lleven a concluir sobre cambios efectivos en los beneficiarios y no tan sólo percepción genérica sobre la institución y sus servicios.

3.1.8 Resumen evaluativo de los logros del programa

| ENUNCIADO DEL OBJETIVO | INDICADORES (Cuantificación / Meta) | COMENTARIOS SOBRE EL NIVEL DE LOGRO DE LOS OBJETIVOS |
|--|--|--|
| PROPOSITO: En general no es posible construir los indicadores propuestos en la Matriz de Marco Lógico porque no se dispone de información inicial sistematizada y procesada en el nivel central del Programa. | | |
| Mejorar los niveles de actividad económica de las microempresas atendidas y de su entorno, a través del trabajo asociativo, vinculado al territorio y redes de apoyo | 1. Número de empresas con trabajo asociativo antes de recibir los servicios del proyecto/Número de empresas con trabajo asociativo después de recibir los servicios del proyecto | Aunque no existe información sobre para construir este indicador, se observa, con datos preliminares, que con este Programa: a) Cada vez se realizan más proyectos asociativos y acciones colectivas b) También, que hay más clientes atendidos, en términos globales. |
| | 2. Nivel de ventas de muestra de microempresas antes del proyecto / Nivel de ventas de muestra de microempresas luego del proyecto | Tampoco existe información disponible para construir este indicador. |
| | 3. Número de empresas vinculadas a redes antes del proyecto / Número de empresas vinculadas a redes luego del proyecto | No se puede elaborar este indicador. |
| | 4. Nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios recibidos del proyecto. 1998: 82% (dato indirecto) | No existe información directa sobre el nivel de satisfacción con el Programa . Según estudio realizado en 1999, se observó un excelente nivel de satisfacción de los clientes con el conjunto de programas que entrega SERCOTEC. |
| | 5. N° de Municipios vinculados al fomento productivo en el territorio. | No existe información sobre este indicador |

| | | |
|--|--|---|
| | 6. Porcentaje de recursos de terceros (apalancamiento) año en curso/Porcentaje de recursos terceros año anterior. 1997-1998: 84,4% 1998-1999: 259,2% | En el apalancamiento se observan buenos resultados. Los recursos conseguidos en cada año del Programa tienden a crecer fuertemente, aunque no existen metas a alcanzar respecto de esta materia |
| | 7. Porcentaje de recursos propios año en curso/porcentaje de recursos propios año anterior. 1997-1998: 33,8% 1998-1999: 32,0% | Los recursos recibidos como transferencias de otras instituciones públicas aumentan cada año en un tercio, respondiendo de hecho a los aumentos en las metas de clientes a ser atendidos por el Programa. |

COMPONENTES: La información sólo permite tener datos globales para el componente. No se pueden construir indicadores por cada uno de los productos de este componente. Ver último cuadro del punto 1.11 de este Informe.

| | | |
|---|--|--|
| <p>1. SERVICIOS A LA MICROEMPRESA. Las microempresas atendidas por el Programa han mejorado sus niveles tecnológicos y sus capacidades de gestión y negociación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Costo Medio de Subsidio: 1997: 258 M\$/empresa 1998: 281 M\$/empresa 1999: 275 M\$/empresa • Nivel de Apalancamiento: 1997: 49,2% 1998: 56,9% 1999: 71,4% • Clientes en trabajo asociativo: 1997: 1998: 1999: 98,6% | <p>Las metas de clientes que el Programa plantea atender no fueron formuladas para el año 1997 y para los años 1998 y 1999 se logran las metas en 92% y 114%, respectivamente. Los otros indicadores muestran resultados positivos y esperados, según los antecedentes entregados. Todo lo cual indica adecuados niveles de logro.</p> |
| <p>1.1 Asociativos. Los empresarios han participado en proyectos asociativos de largo plazo, con un objetivo común y que requieren de la interdependencia de los participantes para mejorar su capacidad de negociación, gestión y/o tecnología.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empresas en trabajo asociativo/porcentaje de empresas en trabajo asociativo año anterior. • Porcentaje de recursos de apalancamiento año en curso/Porcentaje de recursos por apalancamiento año anterior. • N° de proyectos asociativos año en curso/N° de proyectos asociativos año anterior. • Costo medio por cliente. • Uso de metodologías participativas para la generación de proyectos. • Porcentaje de proyectos a cargo de coordinadores. | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>1.2 Servicios de Acciones Colectivas. Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento que son más convenientes desarrollar en forma grupal en el corto plazo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos de apalancamiento año en curso/ Porcentaje de recursos por apalancamiento año anterior. • N° de proyectos colectivos año en curso/ N° de proyectos año anterior. • Costo medio por cliente. | |
| <p>1.3 Acciones Individuales. Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento en forma individual en el corto plazo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos de apalancamiento año en curso/ Porcentaje de recursos por apalancamiento año anterior. • Costo medio por cliente. • N° de proyectos individuales año en curso/ N° de proyectos año anterior. | |
| <p>2. ANALISIS DE PREINVERSIÓN. Está asegurado el uso eficiente de los recursos de fomento para microempresa en proyectos asociativos generados por la preinversión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • N° de diagnósticos, estudios, formación de grupos y planificación y formulación de proyectos / en relación al año anterior. • N° de empresas involucradas. • Costo medio de Preinversión por cliente. • Apalancamiento de recursos. | <p>Tampoco se dispone de información sistemáticamente procesada sobre este componente, el cual se inicia en 1999. Por lo cual no se puede emitir opinión sobre el logro respecto de este componente.</p> |
| <p>3. FORTALECIMIENTO MUNICIPIOS. Se ha promovido la integración del fomento productivo al desarrollo económico territorial con los Municipios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Número de Municipios involucrados año en curso/ Número de Municipios involucrados año anterior. • Aporte de recursos de los Municipios. • Apalancamiento de recursos, | <p>Idem al anterior.</p> |

3.2 Conclusiones sobre la Eficacia del Programa

a) *Con la información facilitada no es posible sacar conclusiones definitivas sobre la eficacia del Programa, especialmente a nivel del propósito del mismo. Es muy difícil de plantear con certeza lo ocurrido entre los años 1997-1999 en variables claves (dado su marco lógico) para medir el Programa tales como:*

- El aumento o no del nivel de ventas.
- La inserción en redes.
- El impacto en el territorio,

b) *A nivel de componentes, existe la certeza que la totalidad de ellos, a lo menos a partir del año 1999 se han estado produciendo regularmente, con un impacto que no ha sido medido adecuadamente,*

pero según nuestro criterio de expertos, debe ser significativo en el nivel de actividad económica de las microempresas atendidas, especialmente el componente de servicios a las microempresas.

3.3.- RECOMENDACIONES SOBRE LA EFICACIA:

- a) *Depurar y administrar adecuadamente la base de indicadores para el nivel de propósito y de componentes del programa.*
- b) *En función de cada uno de ellos anualmente definir el nivel de metas a cumplir, tanto a nivel nacional como regional, superando la lógica de la definición de metas en función del gasto ejecutado, lo cual es inútil especialmente a nivel de propósito.*

4. EFICIENCIA DEL PROGRAMA

4.1. Análisis de Aspectos relacionados con la Eficiencia del Programa

4.1.1. Organización de actividades e identificación de actividades que no se llevan a cabo en la actualidad y que podrían mejorar la eficiencia del programa.

Las actividades tal como se ha revisado la documentación habrían generado los componentes al menos en la cantidad posible dado los presupuestos, sin embargo no queda clara la calidad de las mismas en función de los resultados económicos esperados en los microempresarios.

Los proyectos tienen una duración de tres años, constatándose que efectivamente a fines de 1999 más del 90% de los proyectos que partieron el año 1997 terminaron su ciclo como proyectos.

Las actividades del Programa corresponden adecuadamente a las necesidades del Programa, sin embargo, la realización de ellas podría ser sustancialmente más efectiva si en los planes operativos se especifica directamente actividades e indicadores que beneficien los resultados económicos de los microempresarios y por lo tanto el seguimiento se realice en función de metas que tienen que ver con estos resultados y no solamente con el cumplimiento de actividades que potencialmente ayudarían a la gestión de los microempresarios.

Es importante destacar que no hemos identificado actividades prescindibles en el Programa, sin embargo nos parece que se lograría una mayor eficiencia del Programa si es que tal como se ha planteado en reiteradas ocasiones en este mismo documento, se reformulan los componentes de estudios de Preinversión y de Fortalecimiento Municipal (ver especialmente recomendación h) del punto 1.3).

4.1.2. Alternativas más eficientes para alcanzar los mismos resultados

Podemos plantear las siguientes acciones para que el Programa mejore su eficiencia¹⁰:

- *Definir claramente el perfil de los beneficiarios o grupos de beneficiarios a los que se quiere atender.*
- *Definir la calidad de la atención a los beneficiarios*

¹⁰ Finalmente estos criterios pertenecen a la eficacia del proyecto, sin embargo una definición clara de los mismos, que es lo que se propone, sin lugar a dudas haría muy eficiente toda la acción. El Programa y el servicio al que pertenece tienen una gran capacidad operativa, precisamente a nuestro juicio sus problemas se derivan de no tener claridad o de no precisar claramente el producto final a entregar o el impacto real buscado y es precisamente esos problemas de eficacia los que actúan en desmedro de la eficiencia del Programa.

- Contar con un método para discriminar al interior del gran mercado de microempresarios.
- Definir la eficiencia del programa en función de la mejora efectiva del negocio de los beneficiarios atendidos y no en función del gasto.

Las ventajas son muy obvias puesto que en la medida en que el eje de las acciones del programa gire en torno a la mejora efectiva de los beneficiarios del mismo, el cumplimiento del propósito y del fin serán más directos y verificables.

4.1.3. Duplicación de funciones con programas que tienen el mismo grupo de beneficiarios objetivo y nivel de coordinación en los casos de intervenciones complementarias.

Los beneficiarios del Programa son en algunos casos los mismos que tiene el Programa de Microempresas del FOSIS, algunos Programas de INDAP y del SENCE. Sin embargo el programa desarrolla una coordinación en cada región con estas instituciones y otras pertinentes para la aprobación de sus proyectos (Comités de Asignación Regional; CAR).

Pensamos que debiera realizarse una coordinación más clara con criterios nacionales y no sólo las consideraciones del CAR, para asegurar la eficiencia global del Programa.

4.1.4. Análisis de Costos (Todos los cálculos están hechos en base a \$ de cada año)

- 1 Porcentaje que representa el presupuesto del programa en el total del presupuesto del Ministerio o Servicio responsable del programa.

| AÑOS | % presupuesto del Programa en el total del presupuesto de SERCOTEC (descontado el ítem "otros", que se constituye fundamentalmente por apalancamiento de recursos) | % presupuesto del Programa en el total del presupuesto de SERCOTEC (incluye ítem otros) |
|----------|--|---|
| 1997 | 70,9 % | 22,4 % |
| 1998 | 50,1% | 24,9% |
| 1999 | 57,4% | 27,6% |
| PROMEDIO | 59,5% | 25,0 % |

El Presupuesto del Programa representa un importante porcentaje del presupuesto corriente de SERCOTEC, tal como lo muestra el cuadro anterior, en cualquiera de las dos situaciones (con o sin apalancamiento de recursos). Las cifras anteriores se enmarcan en un aumento del volumen de operación de Sercotec del 48% entre 1999 y 1997 y del programa en un 56,5%.

- 2 Desglose del presupuesto y gasto general del programa en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros. Evolución anual de cada ítem y porcentaje que representa del presupuesto y gasto del programa.

| ITEMS | 1997 | 1998 | 1999 | PROMEDIO |
|-------------------------------|------|------|------|----------|
| PERSONAL | 11% | 10 % | 11 % | 10,6 % |
| BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO | 10 % | 9 % | 8 % | 9 % |
| INVERSIÓN | 1 % | 2 % | 1 % | 1,33 % |
| TRANSFERENCIAS | 78 % | 79 % | 80 % | 79 % |

Es muy importante tomar en cuenta que el Programa ha aumentado su presupuesto un 56.5% entre los años 97 y 99 reflejándose en cada ítem de la siguiente forma:

| ITEMS | Variación Año 1999 / Año 1997 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| PERSONAL | + 58,7% |
| BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO | + 69,1 % |
| INVERSIÓN | + 6,3 % |
| TRANSFERENCIAS | + 54,7 % |
| TOTAL | + 56,5 % |

Este cuadro refleja que dado que el volumen de operación del Programa ha aumentado significativamente en un 56,5%, las transferencias han aumentado en un porcentaje levemente menor indicando que se ha mantenido el nivel de eficiencia del Programa.

- 3 Porcentaje de gasto efectivo en relación al presupuesto asignado y razones que fundamentan esta relación.

El porcentaje del gasto efectivo en relación al presupuesto asignado ha sido el siguiente:

| AÑO | % GASTO EFECTIVO* |
|------|-------------------|
| 1997 | 97.3 |
| 1998 | 100.0 |
| 1999 | 95.3 |

SERCOTEC realiza una asignación temprana en las regiones del presupuesto disponible, las cuales lo destinan actividades que en un porcentaje importante son continuidad de los años anteriores, por lo que el gasto efectivo es normalmente muy cercano al presupuesto

- 4 Evolución anual y por región de los costos de cada componente del programa. Según corresponda, hacer un análisis del costo unitario por componente y/o costo por beneficiario de cada componente.

La evolución anual y por región en cada componente es creciente año a año, sin embargo las tasas son bastante dispares entre las regiones: aumentan entre un 6 y un 78% el año 98 (34% promedio) y entre un 16 y un 83% el año 99 (41% promedio), no coincidiendo las regiones que más varían entre un año y el siguiente.

El costo unitario para todos los componentes sólo se puede ver en el año 1999, puesto que los componentes de Preinversión y Municipios recién aparecen dicho año.

| | AÑO 1999 (miles de \$) | Beneficiarios | Costo por beneficiario (miles de \$) |
|---------------|---------------------------|---------------|---|
| Microempresas | 1.891.230 | 6.714 | 282 |
| Preinversión | 180.231 | 1.632 | 111 |
| Municipios | 91.819 | 192* | 478 |
| Total | 2.163.890 | 8.538 | |

* Municipios

El cuadro anterior no entrega mucha información especialmente debido a que no se cuenta con otros años para compararlo. Sólo se podría mencionar que el costo para el componente municipio es equivalente a poco menos del doble del costo para cada microempresa y al ser ella una acción que mejora el entorno de las microempresas el beneficio debiera llegar a muchas empresas, por lo que el costo aparece como bastante pequeño

| Microempresas | Costo componente (miles de \$ año 1999) | Beneficiarios | Costo por beneficiario (miles de \$ año 1999) |
|---------------|--|---------------|--|
| 1997 | 1.184.166 | 4.534 | 261 |
| 1998 | 1.584.264 | 5.548 | 286 |
| 1999 | 1.891.230 | 6.714 | 282 |
| Total | 4.614.620 | 16.796 | 277 |

Por otra parte, al ver la evolución para el componente microempresa, observamos que no ha variado significativamente, a pesar de que se han privilegiado las acciones asociativas por sobre las individuales que indudablemente implican un mayor costo, pero el beneficio abarca a más empresas.

5 Porcentaje de costos administrativos en relación al total de gasto efectivo del programa.

| AÑO | % Gasto administrativo/ Gasto efectivo del Programa |
|------|---|
| 1997 | 19,30% |
| 1998 | 17,75% |
| 1999 | 17,39% |

Este porcentaje ha ido disminuyendo y de acuerdo a las cifras entregadas por SERCOTEC el año 2000 podrían alcanzarse cifras del orden del 12%.

Es interesante comparar la anterior cifra con otros programas de fomento:

| | |
|----------------------|--------------|
| Fontec: | 5,17% (1996) |
| Fosis microempresas: | 11% (1996) |
| Fat: | 9,7% (1997) |
| Fdi: | 4,93% (1998) |

Nota: Estos datos corresponden a datos recopilados de informes anteriores de evaluación de estos programas gubernamentales.

Indudablemente los costos administrativos del Programa aparecen históricamente elevados en comparación a los señalados, salvo que efectivamente se cumpla la meta del 12% para el año 2000.

Sin embargo es necesario tener en cuenta que este es un programa de asistencia directa el cual de por sí tiene costos mayores a la administración de un fondo como el FDI y el FONTEC y también debiera ser más alto su costo de administración que el programa FAT puesto que sus cifras no consideran la administración de los operadores intermedios. El programa del Fosis-Microempresas tiene un esquema de administrador de fondos sin embargo puede constituirse en un buen test ácido de comparación de este programa, es decir, si efectivamente el Programa Sercotec tiene una relación de costos similar o poco más alta que el Programa Fosis-Microempresa, entonces se podría decir claramente que esta actuando en forma eficiente. Esto se verificaría si se cumplen las metas para el año 2000 de un 12%.

Ahora bien, como veremos en el punto siguiente de fuentes de financiamiento, el apalancamiento ha aumentado año a año, lo que significa administrar un programa de mayor impacto con costos administrativos decrecientes, implicando por tanto que el programa estaría mejorando notablemente su eficiencia.

6 Fuentes de Financiamiento.

El Programa cuenta con un presupuesto directo financiado por recursos de CORFO a los que ha sumado en forma muy exitosa el apalancamiento de las siguientes fuentes:

Informe Final Programa de Fomento de la Microempresa – SERCOTEC
Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales, julio de 2000

Indap, Municipios, FNDR, GORE, Feder.Pesca, SENCE, IFOP, Banco del Estado, Prorural, Servicio País, Chile Austral, DED, Prochile, OEA, Conaf, Fundación Andes, Fundación Comparte, Fundación OCAC, Visión Mundial, Vialidad, USACH, ACHS; Sernageomin, TPH, Otros Privados.

Es decir, las acciones del Programa generan un interesante movimiento de fondos que es importante analizar:

- El apalancamiento de fondos, es decir se allegan recursos de otros proyectos o programas públicos o privados que complementan el accionar de este Programa, pero que son producto del trabajo de elaboración y presentación de proyectos de los ejecutivos de SERCOTEC.

| ANOS | APALANCAMIENTO FOSIS (en miles de \$ año 1999) | % | Apalancamiento Otras Fuentes (en miles de \$ año 1999) | % | APALANCAMIENTO Total (en miles de \$ año 1999) * |
|-------|---|-------|---|-------|---|
| 1997 | 21.407 | 8,24 | 238.396 | 91,76 | 259.803 |
| 1998 | 296.806 | 61,97 | 182.178 | 38,03 | 478.984 |
| 1999 | 356.836 | 20,74 | 1.363.701 | 79,26 | 1.720.537 |
| TOTAL | 675.049 | 27,45 | 1.784.275 | 72,55 | 2.459.324 |

* No incluye los aporte de empresarios, otros recursos provenientes de Corfo, los gastos de Programas, ni los gastos de Soporte ni el convenio Sercotec-Corfo de 1997 o la transferencia microempresas de años 1998 y 1999. Por lo tanto son exclusivamente recursos de otras fuentes.

El recurso apalancado más importante es el proveniente de Fosis, el cual ha sido creciente en términos absolutos, pero su peso relativo en los recursos apalancados es muy variable como se refleja en el cuadro.

Estos recursos son muy importantes e indican una creciente capacidad de gestión de Sercotec por allegar recursos que complementan su operación.

- A su vez es destacable la creciente participación o aporte en efectivo de los empresarios:

| ANOS | APALANCAMIENTO (en miles de \$ año 1999) * |
|-------|--|
| 1997 | 351.580 |
| 1998 | 1.310.609 |
| 1999 | 1.382.965 |
| TOTAL | 3.045.154 |

Es decir estos dos movimientos de fondos representan \$ 5.504.478 en el período lo que equivale al presupuesto de dos años del programa.

Por lo tanto, las otras fuentes de financiamiento del programa tienen un peso muy significativo en la operación del Programa.

- 7 Comparación de costos (por beneficiario y/o por componente) con los de otros programas similares del sector público o privado.

El Costo por beneficiario es relevante compararlo sólo para el componente microempresa puesto que cómo hemos señalado anteriormente los otros componentes empezaron a funcionar en el año 1999.

| ANOS | Componente | Costo por beneficiario (base nominal) |
|----------------------------|--|---------------------------------------|
| Fosis microempresas (1996) | Capacitación y Asistencia Técnica | \$ 93.949 |
| Fosis microempresas (1996) | Asistencia Crediticia | \$ 46.667 |
| Fat (1997) | Mercado de asistencia técnica orientado a la Pyme desarrollado y Fortalecido | US\$ 1.966 |

Es difícil comparar los costos por beneficiarios con los de los programas mencionados puesto que indudablemente deben ser superiores a los costos del Programa Fosis en tanto el Programa Microempresas de SERCOTEC es un programa operativo y no es sólo un administrador de Fondos. Es lógico por otra parte, que se encuentre por debajo de los costos del Fat en tanto este último, está orientado a pequeñas empresas con subsidios explícitos más altos.

- 8 Identificación de gastos de operación y de inversión, de carácter prescindible o posible de sustituir mediante mecanismos de menor costo.

La puesta en funcionamiento en forma completa y el entendimiento de la herramienta "Conexión 2000" por parte de los ejecutivos de fomento y su utilización por parte de la gerencia de operaciones como una real herramienta para tomar decisiones permitiría ahorros sustantivos en la operación del Programa.

- 9 Costo directo del programa por beneficiario efectivo y costo total del programa por beneficiario efectivo.

*Presupuesto Total del Programa 1996-2000*¹¹

| Año | Presupuesto (miles de \$ año 2000) |
|------|------------------------------------|
| 1997 | 1.543.873 |
| 1998 | 2.016.737 |
| 1999 | 2.732.940 |
| 2000 | 2.759.000 |

Se incluyen todas las fuentes de financiamiento del programa.

*Costo por Componente Años 1996-1999 (miles de \$ año 1999)*¹²

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------|------|-----------|-----------|-----------|
| Componente 1 | ---- | 1.184.166 | 1.584.264 | 1.891.230 |
| Componente 2 | ---- | ---- | ---- | 180.841 |
| Componente 3 | ---- | ---- | ---- | 91.819 |
| Total | ---- | 1.184.166 | 1.584.264 | 2.163.890 |

En la práctica los componentes 2 y 3 son irrelevantes a la fecha puesto que representan sumados el 12% del total del costo y sólo en el año 1999.

¹¹ Esta información se obtiene del ítem III de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Costos proporcionada por la Institución encargada del programa.

¹² Esta información se obtiene del ítem 2.2 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Costos proporcionada por la Institución encargada del programa.

Costo Directo y Total por Beneficiario Años 1996-1999 (miles de \$ año 1999)¹³

| <i>Año</i> | <i>Costo Directo por Beneficiario¹⁴</i> | <i>Costo Total por Beneficiario¹⁵</i> |
|------------|--|--|
| 1997 | \$ 274,78 | \$ 340,51 |
| 1998 | \$ 298,99 | \$ 363,51 |
| 1999 | \$ 270,49 | \$ 327,46 |

A pesar de que han aumentado fuertemente los beneficiarios entre 1999 y 1997 (casi un 86% de aumento), el costo directo y el costo total por beneficiario aumento casi en un 9% y un 7% respectivamente entre el 97 y el 98, posteriormente disminuyo a un 1,6% y un 4% respectivamente menos que la base original del año 1997, lo que significó un esfuerzo por revertir la tendencia y aumentar la eficiencia del programa.

4.1.5. Condiciones para una eventual recuperación de costos.

Al parecer los esfuerzos realizados por el programa se encaminan en la dirección correcta de disminuir los costos directos y totales por beneficiarios, lo que significa un control de costos importante.

4.2. Conclusiones sobre la Eficiencia del Programa

El Programa muestra signos de mejora de eficiencia reflejados en:

- *Decreciente relación entre el Gasto administrativo y el Gasto efectivo del Programa: 19,30% (1997) al 17,39% (1999).*
- *Costos unitarios por beneficiarios levemente creciente (Aumento de un 8% de \$261 mil a \$282 mil con \$277.000 en promedio para componente microempresa) con un aumento significativo del volumen de servicios entregados (Aumento de un 67%, es decir de 4.534 beneficiarios el año 1997 pasa a 6.714 beneficiarios el año 1999 en componente microempresa)*
- *Disminución real de costos directos por beneficiario de \$274.780 (año 1997) a \$270.490 (año 1999)*
- *Disminución nominal del costo total por beneficiario de \$ 340.510 (año 1997) a \$ 327.460 (año 1999)*
- *Aumento del volumen de recursos apalancados (ver cuadros punto 6)*
- *Diversificación de las fuentes de financiamiento (ver punto 6)*
- *El peso de las Transferencias aumentó del 78% (1997) al 80% (1999) en el volumen del presupuesto del Programa.*

Las cifras anteriores es necesario mirarlás más precisamente que el programa, de acuerdo a las memorias y a lo manifestado por todos los funcionarios entrevistados, constituye un peso muy importante en las actividades de SERCOTEC, sin embargo de acuerdo a las cifras presentadas los costos administrativos en términos relativos del programa son significativamente menores a los costos administrativos del servicio: Es muy importante tener en consideración que los costos de SERCOTEC no se encuentran desagregados por Programa, lo cual impide una medición clara de sus costos de operación.

¹³ Si es necesario, diferenciar el costo por beneficiario entre los distintos componentes.

¹⁴ El costo directo por beneficiario se obtiene dividiendo los costos directos del programa por el n° de beneficiarios efectivo. Los costos directos del programa están consignados en el ítem 2.3 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Costos.

¹⁵ El costo total por beneficiario se obtiene dividiendo los costos totales del programa por el n° de beneficiarios efectivo. Los costos totales del programa están consignados en el ítem III de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Costos.

| AÑOS | Costos Administrativos SERCOTEC (\$ de 2000) | Costos Administrativos del Programa (\$ de 2000) | % Costos Administrativos del Programa/Costos Administrativos de SERCOTEC |
|----------|--|--|--|
| 1997 | 2.507.841 | 298.016 | 11,9 |
| 1998 | 2.852.890 | 357.950 | 12,5 |
| 1999 | 3.389.342 | 475.394 | 14,0 |
| 2000 | 3.206.368 | 449.730 | 14,0 |
| Promedio | | | 13,1 |

El cuadro precedente se muestra para efectos demostrativos de que es necesario ser mas preciso en que el Programa y el Servicio pongan un especial cuidado en generar un sistema de estadísticas confiable para tomar sus decisiones y analizar la marcha en forma aislada de cada uno de ellos. Lo anterior es también muy necesario puesto que sino se presta para confusiones y malos entendidos pudiendo emitirse juicios erróneos. El más claro ejemplo de lo anterior es que de acuerdo a primeras versiones numéricas entregadas al panel (información base revisada por DIPRES), el Programa aparecía como muy ineficiente y actualmente aparece con una eficiencia bastante aceptable e incluso recomendable, pero con una simple mirada a lo que sucede con el Servicio en base a estas mismas cifras SERCOTEC aparecería como muy ineficiente. (los costos administrativos del servicio equivalen a más de 8 veces los costos administrativos del Programa, en donde no es claro que el Servicio tenga un nivel de operación que muestre eso).

El Programa y el Servicio no cuentan con cifras que permitan distinguir claramente el accionar diferenciado entre ellos, por lo tanto, no se puede determinar a ciencia cierta el nivel de eficiencia del Programa.

4.3. Recomendaciones sobre la Eficiencia

1. La puesta en funcionamiento en forma completa y el entendimiento de la herramienta "Conexión 2000" por parte de los ejecutivos de fomento y su utilización por parte de la gerencia de operaciones como una real herramienta para tomar decisiones permitiría ahorros sustantivos en la operación del Programa.
2. Continuar la tendencia positiva a disminuir los costos administrativos alcanzando el objetivo que se propusieron para el año 2000 de un 12%.
3. Tener un especial cuidado en no descuidar la calidad en la prestación de servicios (directa o subcontratada por el Servicio) al empeñarse en la reducción de los costos. Esto puede ser particularmente sensible en la subcontratación de servicios, lo que puede derivar en bajas de calidad o abusos en el uso de los recursos públicos.
4. Desarrollar un análisis muy cuidadoso de las partidas presupuestarias del Programa para realizar análisis adecuados que permitan mostrar la realidad del Programa y medir su eficiencia.

5 NIVEL DE LOGRO DEL FIN DEL PROGRAMA

5.1 Análisis de Aspectos relacionados con el Nivel de Logro del Fin del Programa

5.1.1 Contribución del programa al logro del fin y tipo de evaluación para medir el nivel de logro

Con la información disponible, no fue posible sacar conclusiones acerca del logro del fin del Programa, para ello habría que realizar un evaluación de impacto, la cual podría iniciarse con los grupos de proyectos asociativos y colectivos que se constituyan el año 2000, y contando con un grupo control, evaluar el impacto del programa el año 2004.

5.1.2 Cambios producidos en grupos no identificados inicialmente

No han habido cambios en la población beneficiaria atendida, en cuanto la delimitación inicial de la población objetivo, sino que más bien lo que se ha producido es un proceso permanente de identificar en forma más precisa la población beneficiaria, ya sea por causas de coyuntura (pescadores artesanales, portuarios, etc.), como por definiciones de estrategia institucional o gubernamental.

5.1.3 Impacto no planeado del Programa en áreas como institucional, ambiental, tecnológico, entre otros

Se destaca en este ámbito la participación de profesionales de SERCOTEC en la elaboración de las bases jurídicas del estatuto legal de la microempresa, el cual forma parte de las bases programáticas del actual gobierno.

5.2 Recomendaciones sobre el Nivel de Logro del Fin del Programa:

- a) *Diseñar una metodología de monitoreo y seguimiento del programa, como de evaluación periódica del impacto del programa (por ejemplo trienal), a fin de poder contar con información primaria acerca de su nivel de logro, especialmente en el ámbito del fin y del propósito del mismo.*
- b) *Identificar con claridad cuáles son las variables críticas que tiene el Servicio Responsable del Programa, para el cumplimiento del fin del mismo, especialmente a nivel del entorno nacional e internacional, con especial énfasis en las dimensiones políticas, tecnológicas y económicas, identificando las acciones que el Servicio desarrollará para enfrentarlas.*
- c) *Identificar con claridad el aporte de otras instancias públicas y privadas para la consecución del fin del Programa de Fomento de la Microempresa.*

6. CONTINUIDAD DE LA JUSTIFICACIÓN

6.1 Análisis de Aspectos relacionados con la Continuidad de la Justificación del Programa

6.1.1 Validez de la Justificación Original y Pertinencia de los Objetivos del Programa

En la actualidad la ejecución del Programa es plenamente válida con las prioridades de desarrollo del país, tanto por el impacto que la microempresa tiene en el plano del empleo, como su aporte a nivel de producción y generación de bienes y servicios. A la vez aparecen coincidentes con los políticas globales y específicas de fomento productivo definidas por las autoridades de gobierno, tanto de la pasada administración como del actual gobierno, en donde hoy nuevamente se vuelve a poner énfasis en que el diseño de instrumentos y programas adecuados de apoyo a la micro y pequeña empresa es una forma de generar condiciones más equitativas y plenas de integración económico-social, a la vez que de generar riqueza y empleos.

Ante este escenario la pertinencia de los objetivos del programa se mantienen como validos, especialmente los que se han reformulado en el contexto de la metodología de Marco Lógico, y en función de la última entrega realizada por SERCOTEC.

Sin embargo, pensamos que es necesario estar atento a la posibilidad de poder adecuar periódicamente estas definiciones programáticas, de forma que permitan reconocer los énfasis particulares en relación a la situaciones cambiantes en el contexto nacional, tales como la variabilidad

en los ciclos económicos, como a las prioridades de crisis sectoriales o regionales, en donde por ejemplo en la coyuntura actual a nivel nacional, uno de las prioridades centrales en la actualidad es la generación o la mantención de puestos de trabajo; probablemente en algunos años será la calidad y productividad de esos puestos de trabajo.

La justificación inicial sigue siendo válida, aunque tal como se ha comentado en el punto 1 anterior, se hace necesario que esta sea profundizada y formulada en términos que de cuenta del diseño específico del programa de Microempresa de SERCOTEC.

Las condiciones iniciales bajo las cuales se justificaba el Programa han cambiado en función de los cambios generales del contexto del país, a la par de los cambios de las condiciones del entorno económico nacional. Por consiguiente, se puede sostener que los objetivos del Programa siguen siendo pertinentes, especialmente a nivel de fin y propósito, pero para justificar su continuidad debiera tenerse la precaución de actualizar la definición de los componentes.

En términos generales se justifica la continuidad del programa, aunque con algunas modificaciones en relación con sus componentes, y en base a una adecuada formulación de sus formas de operación en el marco de una red de acción interinstitucional, tanto a nivel público como privado.

6.1.2 Reformulaciones Realizadas del Programa

Han existido reformulaciones del Programa entre los años 1997 y 1999, especialmente en relación a sus componentes, habiéndose generado el nivel de servicios de estudios de pre-inversión y de Servicio de fortalecimiento de capacidades comunal-municipal.

También han existido adecuaciones en relación a sus sistemas de ejecución, especialmente en torno a la descentralización regional de las decisiones, a la vez que la incorporación progresivamente protagónica de consultores privados como ejecutores de las actividades de asesoría técnica directa a los microempresarios.

En la documentación entregada no existe una información adecuada en torno a la justificación de los cambios. Se puede presumir que la participación activa de consultores privados es parte de las orientaciones de política general en el ámbito del fomento productivo.

Sobre la incorporación de las componentes de estudios de pre-inversión y fortalecimiento municipal, no existen antecedentes que permitan ponderar sus efectos y resultados, sino que solamente el n° de actividades ejecutadas.

La participación de consultores privados aparece en una primera instancia como una medida adecuada, aunque no existen evaluaciones expresas que permitan afirmarlo de forma categórica.

La incorporación del componente de estudios de pre-inversión aparece como justificada, pero no se logra identificar su adecuada integración con los otros componentes para la consecución del propósito del programa.

Sobre el componente de servicios de fortalecimiento municipal, aparte de las acciones desarrolladas, no se logra comprender su coherencia con los otros componentes, ni su justificación como parte de este programa.

6.2 Conclusiones sobre la Continuidad de la Justificación del Programa

En términos generales se puede afirmar con claridad que las orientaciones generales iniciales que justificaron la creación del programa el año 1997, siguen siendo válidas, más aun, en un contexto nacional en donde las condiciones macro y microeconómicas han variado sustancialmente en detrimento de las microempresas.

6.3.- Recomendaciones acerca de la continuidad de la Justificación del Programa.

- a) *Definir con claridad el rol y aporte específico del PROGRAMA al interior de SERCOTEC, explicitando su nivel de prioridad y de asignación de recursos institucionales.*
- b) *Explicitar el rol y nivel de coordinación del Programa en relación a otros programas de fomento productivo orientado hacia la microempresa, ejecutados por otras agencias de gobierno.*
- c) *Identificación clara y transparente del universo potencial de posibles usuarios o beneficiarios del mismo, sus condiciones de ingreso, egreso y seguimiento.*
- d) *Diseñar fórmulas que permitan a SERCOTEC, identificar y administrar las variables del entorno que dificultan o entran el accionar del programa y el cumplimiento de sus objetivos, como son crisis sectoriales, falta de recursos, descordinaciones interinstitucionales, etc.*
- e) *Realizar un diagnóstico funcional y operativo en relación a la situación actual de una muestra reducida de microempresarios beneficiarios de SERCOTEC, en donde de forma simple y centrada a las variables e indicadores claves del diseño del programa, estos se pudieran testear para tener una claridad acerca de la "línea de base", sobre la cual se va actuar, como la percepción y problemas reales que afectan al desempeño cotidiano de una micro o pequeña empresa, en variables tales como: capacitación, acceso de fuentes de financiamiento, medio-ambiente, etc.*

7 SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

7.1 Análisis de Aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa

7.1.1 Condiciones para la sostenibilidad del Programa.

Alguno de los siguientes factores hacen presumir que las condiciones de sostenibilidad del Programa son permanentes en el tiempo:

- a) *La existencia misma de SERCOTEC, como ente dependiente de CORFO, y con una capacidad administrativa, institucional y financiera sostenida en el tiempo.*
- b) *La creciente importancia que el Estado otorga a las microempresas como factor desarrollo económico y la consiguiente disposición a aumentar los recursos para apoyar a este sector.*

7.1.2 Replicabilidad del Programa (en caso que corresponda)

Por las características del programa, pensamos que este no tiene la posibilidad ni justificación de ser replicable en otros contextos o escenarios, sino que más bien los esfuerzos debieran estar dirigidos a lograr sistemática y progresivamente una adecuada coordinación y complementación de esfuerzos institucionales entre las principales agencias del Estado que tienen una relación directa e indirecta con el tema del fomento productivo, y específicamente con el fomento productivo de la microempresa.

7.2 Conclusiones sobre la Sostenibilidad del Programa

- a) *El programa en su situación actual tiene los fundamentos que aseguran su continuidad.*
- b) *Es muy importante el poder priorizar el uso de los recursos institucionales disponibles, a fin de priorizar su aplicación para la solución de las variables críticas más sustantivas, con la definición de metas y productos claros a corto, mediano y largo plazo.*

7.3.- Recomendaciones en torno a la sostenibilidad del Programa:

- a) *Definir una adecuada, eficiente y transparente plataforma de acción coordinada entre las diferentes agencias de gobierno, dedicadas al fomento productivo.*
- b) *Definir a nivel de SERCOTEC, como ente de servicio público, el rol y la centralidad que el tema del fomento productivo de la microempresa, dentro de sus líneas estratégicas de trabajo.*

8 EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

8.1 Análisis de Aspectos relacionados con la Experiencia Adquirida en la Ejecución del Programa

8.1.1 Lecciones que deja el Programa para la Unidad Ejecutora y otras Instituciones involucradas.

- a) *Una de las principales lecciones que arroja los primeros tres años de operación del programa, es la capacidad de SERCOTEC de ir perfeccionando año tras año su propio accionar, sacando enseñanzas de sus actividades.*
- b) *En relación directa con lo anterior se presenta la situación de lograr progresivamente una mayor participación de agentes privados en la ejecución del programa.*
- c) *También es importante destacar la progresiva participación y protagonismo de las Direcciones Regionales en la ejecución del programa.*
- d) *El progresivo énfasis en la necesidad de generar alianza vínculos de trabajo con otras instituciones públicas y privadas, a fin de lograr mejores condiciones de apalancamiento de recursos.*
- e) *Otra lección corresponde a la identificación de la prioridad de la acción territorial del entorno de acción de la microempresa, razón por la cual se han iniciado las acciones con los municipios.*

8.1.2 Aspectos innovadores en el diseño o ejecución del Programa.

- a) *Es importante destacar la actividad de SERCOTEC en el ámbito de los procesos de descentralización, en el cual la ejecución del Programa de Fomento de la Microempresa ha sido premiado a nivel nacional por el Premio a la Innovación y Modernización del Estado, a través de la operación de los Comités de Asignación Regional (CAR), en los cuales se da una coordinación interinstitucional entre los agentes públicos de fomento productivo en cada región.*
- b) *Aún considerando los ciertos niveles de inconsistencia entre los diversos componentes del programa, la voluntad y definición de SERCOTEC de trabajar coordinadamente con los municipios, esto merece ser destacado como una importante innovación.*

8.2 Conclusiones sobre la Experiencia Adquirida en la Ejecución del Programa

Lo más destacable en el ámbito de la experiencia y lecciones ganada con la ejecución del Programa, es la propia capacidad de aprendizaje permanente SERCOTEC, al tener que incursionar de forma preferente con la microempresa, a partir de la 2º mitad de la década de los 90, con una actitud de perfeccionamiento permanente de su accionar.

8.3 Recomendaciones sobre la Experiencia Adquirida en la Ejecución del Programa

En función de generar un efecto de demostración con mayor impacto en el medio, coincidente con las prioridades actuales del Servicio, se propone generar una actividad dirigida a sistematizar y promover las mejores prácticas y casos exitosos del Programa de Fomento de la Microempresa, de forma que sirvan efectiva y sistemáticamente como modelos a ser replicados, tanto sectorial como regionalmente, a nivel de mejoras funcionales (contabilidad, capacitación, calidad, exportación, etc.).

III. PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

A. Recomendaciones que no involucren recursos adicionales (pueden ser implementadas con aumento de eficiencia y/o reasignaciones de recursos).

1. *En relación con el diagnóstico de la situación inicial, aparece como recomendable que SERCOTEC, en conjunto con las otras instituciones públicas y privadas que tienen relación directa con el diseño y evaluación de las políticas públicas, pudieran coordinadamente profundizar continuamente sobre el diagnóstico general de las condiciones de operación en el país de las pequeñas y microempresas, especialmente a nivel de aquellos tópicos que afectan su normal inserción en el desarrollo económico-social nacional, como en su inserción a nivel internacional.*

En el caso específico de SERCOTEC, este Servicio debiera responsabilizarse directamente de afinar progresivamente el diagnóstico de su actual población objetivo, la cual representa a nivel de la microempresa un significativo volumen tanto de sus recursos como de sus operaciones de fomento productivo. Lo anterior es especialmente relevante a nivel regional y sectorial, toda vez que sus modalidades de operación son cada vez más descentralizadas. Lo anterior aparece aún más relevante teniendo en cuenta que el programa en sí solo existe hace tres años, pero tiene un horizonte de tiempo de permanencia en SERCOTEC prácticamente ilimitado en el tiempo.

2. *Replantear la coherencia y consistencia de los componentes de estudios de pre-inversión y de fortalecimiento municipal, para hacerlos absolutamente consistentes con el cumplimiento del propósito del Programa. Específicamente recomendamos que:*

- ❑ *El actual componente de preinversión sea incorporado como una etapa de los procesos de generación de los servicios a la microempresa, en todos aquellos casos que corresponda, de modo de lograr su adecuada integración a la generación y cumplimiento del propósito del Programa. Mantenerlo como un componente autónomo se corre el riesgo, en nuestra opinión, de perder de vista cuál es el objetivo central del Programa.*

- ❑ *En relación al componente de Fortalecimiento de Municipios, pensamos que si bien es cierto, la preocupación por lograr una adecuada coordinación entre los tres niveles de la gestión pública para el Fomento de la Microempresa (nacional, regional y comunal), nos parece de vital importancia, no cualquier tipo de fortalecimiento apunta al cumplimiento del propósito del programa de Fomento de la Microempresa. Precisamente, dada la importancia del tema, recomendamos que este componente sea eliminado del Programa y se realice un estudio para que el servicio evalúe la posibilidad de realizar un Programa específico dirigido al Desarrollo Económico Local lo cual comprende no sólo a los microempresarios y los Municipios sino también otros actores Públicos y Privados y una gran gama de acciones bajo una lógica de articulación especial.*

3. *A nivel de diseño se recomienda formalizar y sistematizar las prácticas de apalancamiento de recursos a nivel interinstitucional (público y privado), en forma de alianzas estratégicas de mediano y largo plazo, que permitan evaluar con certeza la existencia de redes de apoyo, y la incorporación de la microempresa beneficiaria de SERCOTEC en ella.*

4. *Reconociendo la actual estructura de SERCOTEC, y tomando en consideración la prioridad institucional del programa de Fomento de la Microempresa al interior de este, y la importancia del Programa en el marco de la política de fomento de la microempresa, se planea la creación de una Unidad Coordinadora del programa al interior de la Gerencia de Operaciones a nivel nacional, y la*

identificación de un Ejecutivo de Fomento a nivel regional con el carácter de responsable del mismo en su región, definición que en ciertas regiones podría asumir el Director Regional.

- 5. Generar una tipología operativa de clasificación de las microempresas beneficiarias del Programa, que permita una asignación más precisa de los recursos disponibles, teniendo una mayor claridad sobre el pronóstico de sus resultados. Esta tipología podría tener como variables centrales la situación patrimonial-financiera de la o las microempresas, el liderazgo y competencias empresariales del grupo de empresarios y el nicho de mercado del proyecto.*
- 6. Lograr una adecuada caracterización de cada uno de los problemas generales o específicos de la microempresa, de los cuales busca hacerse cargo el Programa de Fomento de la Microempresa de SERCOTEC. Esta caracterización debiera estar cruzada a la vez por la situación sectorial (pesca, agricultura, turismo, etc.) y regional de cada uno de ellos, a fin de que sirviera de indicadores de logros de aquellos temas que son transversales para cada uno de ellos: crédito, redes, calidad, tecnología, RRHH, etc.*
- 7. En relación al dimensionamiento del Programa, corresponde que a nivel central y para cada región, se planteen con toda claridad las metas de largo, mediano y corto plazo (anual), cruzado a la vez por la dimensión sectorial (pesca, agricultura, etc.), y que estas metas tengan como telón de fondo el universo potencial total de microempresarios, a fin de lograr tener un adecuado seguimiento del nivel de logros cuantitativos del programa, superando la lógica de la definición de metas en función del gasto ejecutado*
- 8. Debería formalizarse la continuidad de los empresarios "egresados" de grupos asociativos con otros instrumentos (Programas) de SERCOTEC, de acuerdo a los niveles de desarrollo alcanzados y/o las nuevas necesidades de acciones de fomento en esos nuevos estadios.*
- 9. La puesta en funcionamiento en forma completa y el entendimiento de la herramienta "Conexión 2000" por parte de los ejecutivos de fomento y su utilización por parte de la gerencia de operaciones como una real herramienta para tomar decisiones permitiría ahorros sustantivos en la operación del Programa.*
- 10. Definir con claridad el rol y aporte específico del PROGRAMA al interior de SERCOTEC, explicitando su nivel de prioridad y de asignación de recursos institucionales.*
- 11. Desarrollar un análisis muy cuidadoso de las partidas presupuestarias del Programa para realizar análisis adecuados que permitan mostrar la realidad del Programa y medir su eficiencia.*
- 12. Continuar la tendencia positiva a disminuir los costos administrativos alcanzando el objetivo que se propusieron para el año 2000 de un 12%.*
- 13. Tener un especial cuidado en no descuidar la calidad en la prestación de servicios (directa o subcontratada por el Servicio) al empeñarse en la reducción de los costos. Esto puede ser particularmente sensible en las subcontratación de servicios, lo que puede derivar en bajas de calidad o abusos en el uso de los recursos públicos.*
- 14. Formalizar y estandarizar los criterios de colaboración y alianzas entre SERCOTEC y otros entes públicos y privados, de forma que los apalancamientos posibles también puedan proyectarse y definirse como metas a alcanzar*
- 15. La corta existencia del Programa hace conveniente tener en cuenta su constante revisión y perfeccionamiento, que logre ajustar sus objetivos, población-objetivo y condiciones de éxito, de forma que logre consolidarse y estabilizarse en el tiempo.*

16. Realizar un diagnóstico funcional y operativo en relación a la situación actual de una muestra reducida de microempresarios beneficiarios de SERCOTEC, en donde de forma simple y centrada a las variables e indicadores claves del diseño del programa, estos se pudieran testear para tener una claridad acerca de la "línea de base", sobre la cual se va actuar, como la percepción y problemas reales que afectan al desempeño cotidiano de una micro o pequeña empresa, en variables tales como: capacitación, acceso de fuentes de financiamiento, medio-ambiente, etc.
17. Se recomienda elaborar un Manual Integrado y Flexible del programa de Fomento de la Microempresa, que pudiera ser uso masivo al interior de SERCOTEC, como del propio cuerpo de empresas y personas que apoyan e través de su las consultorías directas a la microempresa, a fin de lograr homogeneizar lo más posible, tanto el diagnóstico, problemas y resultados esperados, en conjunto con toda la información operacional correspondiente.
18. En función de generar un efecto de demostración con mayor impacto en el medio, coincidente con las prioridades actuales del Servicio, se propone generar una actividad dirigida a sistematizar y promover las mejores prácticas y casos exitosos del Programa de Fomento de la Microempresa, de forma que sirvan efectiva y sistemáticamente como modelos a ser replicados, tanto sectorial como regionalmente, a nivel de mejoras funcionales (contabilidad, capacitación, calidad, exportación, etc.).
19. Depurar y administrar adecuadamente la base de indicadores para el nivel de propósito y de componentes del programa.
20. En función de cada uno de los indicadores de la recomendación anterior, anualmente definir el nivel de metas a cumplir, tanto a nivel nacional como regional, superando la lógica de la definición de metas en función del gasto ejecutado, lo cual es inútil especialmente a nivel de propósito.
21. Identificación clara y transparente del universo potencial de posibles usuarios o beneficiarios del mismo, sus condiciones de ingreso, egreso y seguimiento.
22. Diseñar fórmulas que permitan a SERCOTEC, identificar y administrar las variables del entorno que dificultan o entranan el accionar del programa y el cumplimiento de sus objetivos, como son crisis sectoriales, falta de recursos, descordinaciones interinstitucionales, etc.
23. Identificar con claridad cuáles son las variables críticas que tiene el Servicio Responsable del Programa, para el cumplimiento del fin del mismo, especialmente a nivel del entorno nacional e internacional, con especial énfasis en las dimensiones políticas, tecnológicas y económicos, identificando las acciones que el Servicio desarrollará para enfrentarlas.
24. Se recomienda avanzar en la formalización y fortalecimiento de las alianzas interinstitucionales que hasta la fecha ha constituido SERCOTEC, de forma que estas tanto a nivel nacional como regional (a través de los CAR), se transformen en instancias permanentes de coordinación de las políticas de fomento de la micro y pequeña empresa, a través del diseño y ejecución de, por ejemplo:
 - Una política nacional de desarrollo de la pequeña y microempresa.
 - Una estrategia regional, provincial y comunal de desarrollo de la micro y pequeña empresa.
 - La asignación y complementación de recursos financieros interinstitucionales a nivel anual.
 - La definición de responsabilidades y funciones entre las distintas agencias públicas.
 - Una coordinación con las instancias de representación de la pequeña u microempresa a nivel nacional y regional a lo menos.
25. Explicitar el rol y nivel de coordinación del Programa en relación a otros programas de fomento productivo orientado hacia la microempresa, ejecutados por otras agencias de gobierno.

26. Identificar con claridad el aporte de otras instancias públicas y privadas para la consecución del fin del Programa de Fomento de la Microempresa.

B. Recomendaciones que involucran recursos adicionales significativos

1. Diseñar una metodología de monitoreo y seguimiento del programa, como de evaluación periódica del impacto del programa (por ejemplo trienal), a fin de poder contar con información primaria acerca del nivel de logros del programa, especialmente a nivel del propósito del mismo. En la lógica anterior nos parece recomendable el empezar a utilizar indicadores específicos sobre "variables claves de gestión" que permitan desde ya tener buena información de gestión y poder tomar decisiones, mientras se construye el sistema de evaluación periódica. En un principio sugerimos los siguientes indicadores de gestión que debieran ser de fácil y rápida aplicación:

a) *Proyectos Asociativos:*

- Aumento de la rentabilidad de la empresa debido a aumentos en volúmenes de venta
- Aumentos de la rentabilidad de la microempresa debido a aumentos en el Precio de sus productos o servicios
- Mejoras en la operación debido a mejoras en la estructura de financiamiento de la empresa
- Aumento de la productividad debido a mejoras en la tecnología de la empresa
- Crecimiento de la empresa debido a acceso a nuevos mercados o a nuevas oportunidades de negocio

b) *Programa en General:*

$$\text{Eficiencia: } E = \frac{L * Tp * Cp}{M * Tr * Cr}$$

E = Eficiencia

L = Unidades de Meta Logradas

M = Unidades de Meta Programadas

Tp= Tiempo planeado para llegar al logro

Tr= Tiempo real para llegar al logro obtenido

Cr= Costo real

Cp= Costo Programado

Si E es mayor que 1, el proyecto es más que eficiente

Si E es igual a 1, el proyecto es eficiente

Si E es menor que 1, el proyecto es ineficiente

Eficacia:

Mejoramiento Efectivo: Resultados concretos obtenidos por los microempresarios, a corto o mediano plazo atribuibles a las acciones del Programa.

- % de beneficiarios que se declara satisfecho o muy satisfecho con los servicios
- Cambio promedio porcentual en ventas anuales entre todos los microempresarios como resultado directo de los servicios prestados
- Cambio promedio porcentual en beneficios brutos entre todos los clientes como resultado directo de los servicios prestados

V. Referencias

1. Bibliografía

1. Manual de Operación Fondo de Fomento SERCOTEC, 1999
2. Informe de Gestión de Operación de Fomento SERCOTEC, año 1997
3. Informe de Gestión de Operación de Fomento SERCOTEC, año 1998
4. Informe de Gestión de Operación de Fomento SERCOTEC, año 1999
5. Informe final Estudio "Nivel de Satisfacción de Clientes SERCOTEC, mayo 1999
6. Reglamento de Consultores para Fondos de Microempresa, Gerencia de Operaciones 98-99
7. Programa de Acción para la Acción para Micro y Pequeña Empresa 1998-1998 (borrador para Discusión)
8. Carta Gerencia Operaciones N° 44 del 26.05.97 en que se informa a SERNAPESCA la firma de convenio con CORFO para operar directamente Fondos de Fomento de la Microempresa.
9. Convenio CORFO – SERCOTEC, Fomento a la Microempresa
10. Programa de Acción para la Acción para la Micro y Pequeña Empresa, para discusión de los Ministros de los Comités Social y Desarrollo Productivo, marzo 1997
11. Fomento productivo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
12. Informe Ejecutivo "Metodología de Evaluación de Impacto de Programas de Asistencia Técnica para la Micro y Pequeña Empresa", CINTERFOR-OIT
13. Informe Final de PROFOS gestionados por SERCOTEC, José Miguel Benavente, agosto 1997
14. Estadística Básicas de las Empresas en Chile, CORFO, noviembre 1998
15. Registro de Experiencias Notables Programa Municipio, 1999
16. Registro de Experiencias Notables programa Pre-inversión, 1999
17. Matriz de Marco Lógico, mayo 2000
18. Listado de Consultores de SERCOTEC Microempresa
19. Informe Pesca Artesanal, 1998
20. Informe Pesca Artesanal, 1997
21. Informe Sectorial de Turismo, 1998
22. Informe de Gestión Operaciones de Fomento, Sector Turismo, 1997
23. Evaluación Proyecto Asociativo para microempresarios Antofagasta 97 al 99
24. Presentación Proyecto Asociativo Gráfico de Copiapó 98 al 2000
25. Presentación del Proyecto Asociativo Confección Temuco años 97 al 99
26. Presentación Proyecto Asociativo Productos textiles artesanales de Magallanes 97 al 2000
27. Informe Proyecto Artesanía y Muebles de Valdivia 97 al 99
28. Análisis de Duración de la Asociatividad en Proyectos Microempresas por Región, años 97,98 y 99.
29. Análisis de la Duración de la Asociatividad en Proyectos Microempresas por Región, 98 y 99
30. Análisis de la Duración de la Asociatividad en Proyectos Microempresas por Región, año 99
31. SERCOTEC, Lineamientos Estratégicos
32. Primer intento de Marco Lógico para SERCOTEC
33. Dirección Regional Metropolitana, Planificación Estratégica 2000-2002
34. Dirección Regional Metropolitana, Plan de Desarrollo 1999
35. Memoria 1999, Dirección Regional Metropolitana

2. Entrevistas Realizadas

Patricio Fernandez
Irma Gutierrez
Roberto Nuñez
Claudia Marró

Raquel Alfaro
Nelson Caba
Sergio Salas

ANEXO 1:

Matriz de Evaluación del Programa

B. MATRIZ DE MARCO LÓGICO.

| PROGRAMA DE FOMENTO MICROEMPRESA | | Supuestos |
|--|--|--|
| Indicadores | | Medios de Verificación |
| <p>NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMA DE FOMENTO MICROEMPRESA AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1997 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMÍA SERVICIO RESPONABLE: SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA PRESUPUESTO ASIGNADO 2.000: \$ 2.064.000.000.--</p> | | |
| Enunciado del objetivo: | | |
| FIN: | | |
| Contribuir al mejoramiento de la competitividad de la Microempresas y las condiciones de trabajo, empleo e impacto económico en general en la comunidad. | | |
| PROPOSITO: | | |
| Mejorar los niveles de actividad económica de las microempresas atendidas y de su entorno, a través del trabajo asociativo, vinculado al territorio y redes de apoyo . | | |
| Indicadores año 1999 | | |
| N° de empresas con trabajo asociativo antes de recibir los servicios del proyecto/N° de empresas con trabajo asociativo después de recibir los servicios del proyecto. | | |
| Nivel de ventas de muestra de microempresas antes del proyecto/Nivel de ventas de muestra de microempresas luego del proyecto. | | |
| Número de empresas vinculadas a redes antes del proyecto/N° de empresas vinculadas a redes luego del proyecto. | | |
| Nivel de satisfacción de los clientes en relación a los servicios recibidos del proyecto. | | |
| N° de Municipios vinculados al fomento productivo en el territorio. | | |
| Porcentaje de recursos de terceros (apalancamiento) año en curso/Porcentaje de recursos terceros año anterior. | | |
| Porcentaje de recursos propios año en curso/porcentaje de recursos propios año anterior. | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Gestión de Operación 1997 – 1999. • Estudio de Satisfacción de Cliente 1999. • Estudio de seguimiento y monitoreo de los beneficiarios del Programa. | <ul style="list-style-type: none"> • Se verifica un efecto multiplicador sobre la MIPE nacional (beneficiarios indirectos). • Se dan las condiciones de entorno para que ellas se traduzcan en mejoramiento económico y social de la comunidad. • Existe una estabilidad económica y social adecuada para el desarrollo del Programa. |

| Enunciado del objetivo: | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|---|---|--|
| <p>COMPONENTES (Resultados):</p> <p>1. SERVICIOS A LA MICROEMPRESA. Las microempresas atendidas por el Programa han mejorado sus niveles tecnológicos y sus capacidades de gestión y negociación</p> <p>1.1 Asociativos. Los empresarios han participado en proyectos asociativos de largo plazo, con un objetivo común y que requieren de la interdependencia de los participantes para mejorar su capacidad de negociación, gestión y/o tecnología.</p> <p>1.2 Servicios de Acciones Colectivas. Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento que son más convenientes desarrollar en forma grupal en el corto plazo.</p> <p>1.3 Acciones Individuales. Los empresarios han tenido acceso a la consultoría privada de gestión y tecnología u otras acciones de fomento en forma individual en el corto plazo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Costo Medio de Subsidio = 275 miles \$/empresa • Nivel de Apalancamiento = 66,8% • Clientes en trabajo asociativo = 98,6% <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empresas en trabajo asociativo/porcentaje de empresas en trabajo asociativo año anterior. • Porcentaje de recursos de apalancamiento año en curso/Porcentaje de recursos por apalancamiento año anterior. • N° de proyectos asociativos año en curso/N° de proyectos asociativos año anterior. • Costo medio por cliente. • Uso de metodologías participativas para la generación de proyectos. • Porcentaje de proyectos a cargo de coordinadores. <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos de apalancamiento año en curso/Porcentaje de recursos por apalancamiento año anterior. • N° de proyectos colectivos año en curso/N° de proyectos año anterior. • Costo medio por cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos de apalancamiento año en curso/Porcentaje de recursos por apalancamiento año anterior. • Costo medio por cliente. • N° de proyectos individuales año en curso/N° de proyectos año anterior. | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Gestión de Operación 1997 – 1999. | <ul style="list-style-type: none"> • Se verifica un efecto multiplicador hacia la MIPE nacional (beneficiarios indirectos). |

| Enunciado del objetivo: | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|---|---|---|---|
| <p>2. ANÁLISIS DE PREINVERSIÓN. Está asegurado el uso eficiente de los recursos de fomento para microempresa en proyectos asociativos generados por la preinversión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • N° de diagnósticos, estudios, formación de grupos y planificación y formulación de proyectos/ en relación al año anterior. • N° de empresas involucradas. • Costo medio de Preinversión por cliente. • Apalancamiento de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gestión de Operación 1999. | <ul style="list-style-type: none"> • Los esfuerzos públicos y privados se complementan para relevar iniciativas de fomento de mayor impacto sectorial y/o territorial. |
| <p>3. FORTALECIMIENTO MUNICIPIOS. Se ha promovido la integración del fomento productivo al desarrollo económico territorial con los Municipios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • N° de Municipios involucrados año en curso/N° de Municipios involucrados año anterior. • Aporte de recursos de los Municipios. • Apalancamiento de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gestión de Operación 1999. | <ul style="list-style-type: none"> • Los municipios se alinearán con el fomento productivo de la Microempresa. |

| Enunciado del objetivo: ACTIVIDADES: | Indicadores | | | | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|--|------------------------|--------------------|-----------|---|---|
| | COSTOS | 1997 | 1998 | 1999 | | |
| | Costo Directo | 1.184.166 | 1.584.264 | 2.257.546 | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Contabilidad Sercotec 1997-1999. | |
| | Gasto Administrativo | | | 475.394 | | |
| | Total Gasto Efectivo | | | 2.732.940 | | |
| | Nota: Costo Directo Transferencia y Sercotec | | | | | |
| 1. ACTIVIDADES MICROEMPRESA. | Costo Directo | Costo Indirecto | Costo Total | | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Contabilidad. • Informes de Gestión de Operación 1997 – 1999 • Cuadro Análisis de Costos. • Informes de Gestión de Operación 1997 – 1999. | <ul style="list-style-type: none"> • Se manliene la cohesión de los grupos durante el período. |
| 1.1 Actividades Proyectos Asociativos. (1 caso genérico) | | | | | | |
| Coordinación Institucional y Armado del Grupo | 0 | 127 | 127 | | | |
| Taller Diagnóstico y Planificación con Empresarios | 0 | 43 | 43 | | | |
| Formulación de un Proyecto | 0 | 47 | 47 | | | |
| Presentación del Proyecto al CAR | 0 | 24 | 24 | | | |
| Licitación y Formalización del Proyecto | 0 | 52 | 52 | | | |
| Ejecución del Proyecto | 6.431 | 0 | 6.431 | | | |
| Seguimiento del Proyecto | 0 | 174 | 174 | | | |
| Evaluación de Continuidad | 0 | 5 | 5 | | | |
| Totales (miles \$) | 6.431 | 472 | 6.903 | | | |
| 1.2 Actividades Acciones Colectivas. (1 caso genérico) | Costo Directo | Costo Indirecto | Costo Total | | <ul style="list-style-type: none"> • Se presenta una demanda significativa como para asignar recursos a la atención colectiva (tiene prioridad el trabajo asociativo). | |
| Coordinación Institucional | 0 | 78 | 78 | | | |
| Taller de Diagnóstico con Empresarios | 0 | 10 | 10 | | | |
| Elaboración de un Programa de Trabajo | 0 | 156 | 156 | | | |
| Presentación del Proyecto al CAR | 0 | 20 | 20 | | | |
| Licitación y Formalización | 0 | 47 | 47 | | | |
| Ejecución del Proyecto | 1.134 | 0 | 1.134 | | | |
| Seguimiento del Proyecto | 0 | 20 | 20 | | | |
| Evaluación del Consultor | 0 | 7 | 7 | | | |
| Totales (miles \$) | 1.134 | 338 | 1.472 | | | |

| Enunciado del objetivo: | Indicadores | | | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|---------------|-----------------|-------------|------------------------|-----------|
| | Costo Directo | Costo Indirecto | Costo Total | | |
| 1.3 Actividades Acciones Individuales. (1 caso genérico) | | | | | |
| Diagnóstico del Ejecutivo de Fomento | 0 | 13 | 13 | | |
| Elaboración de un Programa de Trabajo | 0 | 32 | 32 | | |
| Formalización del Proyecto | 0 | 26 | 26 | | |
| Ejecución del Proyecto | 421 | 0 | 421 | | |
| Seguimiento del Proyecto | 0 | 24 | 24 | | |
| Evaluación del Consultor | 0 | 11 | 11 | | |
| Totales (miles \$) | 421 | 106 | 527 | | |

• Informe de Contabilidad.
 • Informes de Gestión de Operación 1997 – 1999
 • Cuadro Análisis de Costos.
 • Informes de Gestión de Operación 1997 – 1999.

• Se presenta una demanda significativa para asignar recursos a la atención individual (tiene prioridad el trabajo asociativo y colectivo).

| Enunciado del objetivo: | Indicadores | | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|---|--|--|---|
| 2. ACTIVIDADES PREINVERSIÓN. | Costo Directo 1999 = Miles \$ 180.841.- | | <ul style="list-style-type: none"> Informe de Contabilidad Sercotec 1999. | |
| Diagnóstico. Han sido elaborados Informes de Diagnóstico. Comprenden las actividades de diagnósticos individuales y/o grupales. | Costo Directo 1999 = Miles \$ 25.274 | N° de empresas con Diagnóstico/N° de Empresas Iniciales. | <ul style="list-style-type: none"> Informe de Gestión de Operación 1999, | <ul style="list-style-type: none"> Se verifican voluntades de trabajo grupal u otras iniciativas de desarrollo de la Microempresa y surgen condiciones de complementación y alianzas con otros organismos que favorecen estas iniciativas. |
| Estudios. Han sido elaborados Informes de Estudios. Estos comprenden: catastros de empresas, estudios especializados de sectores económicos, instrumentos de fomento, alianzas potenciales, fuentes de financiamiento. | Costo Directo 1999 = Miles \$ 85.995 | N° de Estudios difundidos/N° de estudios Realizados. | | |
| Formación de grupos. Se han formulado Programas de Trabajo Grupal. Estos comprenden: diagnósticos individuales y/o grupales, actividades preliminares de asociatividad, conocimiento mutuo, y talleres de generación de confianza y formación de grupos. | Costo Directo 1999 = Miles \$ 55.074 | N° de grupos con Programa Grupal/N° de Grupos Totales manejados en esta línea. | | |
| Planificación y Formulación de Proyectos. Se han formulado y aprobado Proyectos de preinversión. Estos abarcan las actividades de planificación participativa, trabajo de formulación de proyectos, presentación y seguimiento de proyectos en diversas fuentes. | Costo Directo 1999 = Miles \$ 10.188 | N° de Proyectos Aprobados/N° Total de Proyectos Presentados. | | |

| Enunciado del objetivo: | Indicadores | | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|--|---|---|--|
| 3. ACTIVIDADES MUNICIPIOS. | Costo Directo 1999 = miles \$ 91.819.- | | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Contabilidad Sercotec 1999. | |
| Capacitación de Funcionarios Municipales sobre Fomento Productivo. Se han realizado Pasantías en Sercotec durante 3 meses, con frecuencia mínima de 8 horas semanales, acompañando el trabajo de en ejecutivo. | Costo Directo = Miles \$ 31.321 | N° de Funcionarios Capacitados. | <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gestión de Operación 1999. | <ul style="list-style-type: none"> • El Municipio adopta el Fomento productivo como una parte importante de su trabajo y este trasciende a la Microempresas de su territorio. |
| Plan de Fomento Productivo Comunal. Se ha incorporado el Fomento productivo en los PLADECOS. Aporte técnico de Sercotec, a través de talleres, al proceso de elaboración o reformulación de PLADECOS. | Costo Directo = Miles \$ 11.869 | N° de PLADECOS con Fomento Productivo/N° Total de PLADECOS en la Región | | |
| Taller de Visión Comunal. Se han desarrollado Talleres en los Municipios para generar la visión comunal con contenido de fomento productivo. | Costo Directo = Miles \$ 13.572 | N° de talleres con Visión de fomento productivo/N° Total de Talleres de Visión Comunal. | | |
| Mesas Comunales de Fomento Productivo Articulado. Se han desarrollado Talleres con el Municipio y las instituciones de Fomento Productivo presentes en la comuna para generar acuerdos básicos de trabajo conjunto. | Costo Directo = Miles \$ 1.845 | N° de nuevos Programas Interinstitucionales | | |
| Pasantías para Alcaldes y Equipos. Se han realizado Visitas de Sensibilización a experiencias de fomento empresariales. | Costo Directo = Miles \$ 8.589 | N° de Actividades Generadas por las Pasantías. | | |
| Jornadas de Difusión y Capacitación. Se han realizado Encuentros por Región con alcaldes y equipos técnicos para difundir experiencias de fomento productivo municipal realizados por Sercotec y generar acuerdos básicos de trabajo conjunto. | Costo Directo = Miles \$ 20.937 | N° Actividades Realizadas/N° de Actividades propuestas para el trabajo conjunto | | |

ANEXO 2: Antecedentes Presupuestarios y de Costos

I. Información del Ministerio o Servicio Responsable del programa Período 1996-00. (en miles de pesos reales).

| ANO 1997 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo | |
|-------------------------------|----------------------|------------------|--------------|
| | | Monto | % |
| Personal | 1.795.660 | 1.711.836 | 95,33 |
| Bienes y Servicios de consumo | 814.043 | 796.005 | 97,78 |
| Inversión | 118.962 | 96.044 | 80,74 |
| Transferencia | 9.663 | 8.688 | 89,91 |
| Otros ¹ | 4.724.222 | 4.288.048 | 90,77 |
| TOTAL | 7.462.550 | 6.900.621 | 92,47 |

| ANO 1998 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo | |
|-------------------------------|----------------------|------------------|-------------|
| | | Monto | % |
| Personal | 1.930.697 | 1.930.513 | 99,99 |
| Bienes y Servicios de consumo | 922.668 | 922.377 | 99,97 |
| Inversión | 137.513 | 135.962 | 98,87 |
| Transferencia | 1.595.256 | 1.595.256 | 100,02 |
| Otros ¹ | 4.078.248 | 3.517.129 | 86,24 |
| TOTAL | 8.664.382 | 8.101.237 | 93,5 |

| ANO 1999 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo | |
|-------------------------------|----------------------|------------------|--------------|
| | | Monto | % |
| Personal | 2.389.636 | 2.344.503 | 98,1 |
| Bienes y Servicios de consumo | 1.047.476 | 1.044.839 | 99,7 |
| Inversión | 169.569 | 158.176 | 93,3 |
| Transferencia | 2.307.073 | 2.176.817 | 94,4 |
| Otros ¹ | 5.128.625 | 4.162.686 | 81,17 |
| TOTAL | 11.042.379 | 9.887.021 | 89,54 |

| ANO 2000 | Presupuesto Asignado |
|-------------------------------|----------------------|
| Personal | 2.282.291 |
| Bienes y Servicios de consumo | 924.077 |
| Inversión | 130.516 |
| Transferencia | 2.202.416 |
| Otros ¹ | 8.468.275 |
| TOTAL | 14.007.575 |

Nota ¹: Incluye subsidios en administración Corfo y Fosis y otros fondos.

II. Información Específica del programa Período 1996-00.

2.1 Presupuesto y Gastos del Programa.

| ANO 1997 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo |
|-------------------------------|----------------------|------------------|
| Personal | 174.741 | 174.741 |
| Bienes y Servicios de consumo | 160.034 | 160.034 |
| Inversión | 24.931 | 24.931 |
| Transferencia | 1.224.624 | 1.184.167 |
| TOTAL | 1.584.330 | 1.543.873 |

| ANO 1998 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo |
|-------------------------------|----------------------|------------------|
| Personal | 209.432 | 209.432 |
| Bienes y Servicios de consumo | 183.606 | 183.606 |
| Inversión | 39.435 | 39.435 |
| Transferencia | 1.584.264 | 1.584.264 |
| TOTAL | 2.016.737 | 2.016.737 |

| ANO 1999 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo |
|-------------------------------|----------------------|------------------|
| Personal | 297.764 | 297.764 |
| Bienes y Servicios de consumo | 231.731 | 231.731 |
| Inversión | 39.555 | 39.555 |
| Transferencia | 2.293.560 | 2.163.890 |
| TOTAL | 2.862.610 | 2.732.940 |

| ANO 2000 | Presupuesto Asignado |
|-------------------------------|----------------------|
| Personal | 300.000 |
| Bienes y Servicios de consumo | 230.000 |
| Inversión | 40.000 |
| Transferencia | 2.189.000 |
| TOTAL | 2.759.000 |

Cuadro Resumen de presupuesto y Gastos del Programa

| ANO | A Presupuesto Asignado | B | | A-B Saldo Presupuestario |
|------|------------------------------|----------------|-------|-----------------------------|
| | | Gasto Efectivo | | |
| | | Monto | % | |
| 1996 | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1997 | 1.584.330 | 1.543.873 | 97,3 | 40.457 |
| 1998 | 2.016.737 | 2.016.737 | 100 | 0 |
| 1999 | 2.862.610 | 2.732.940 | 95,3 | 129.670 |
| 2000 | 2.759.000 | | | |

2.2 Costo a Nivel Nacional por Componente del Programa.

| ANO 1997 | L | LI | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | RM | Total |
|--------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|-----------|
| Microempresa | 86.094 | 56.720 | 41.194 | 82.439 | 129.523 | 46.992 | 61.716 | 212.468 | 57.641 | 116.010 | 57.640 | 116.489 | 119.240 | 1.184.166 |
| Preinversión | | | | | | | | | | | | | | |
| Municipios | 86.094 | 56.720 | 41.194 | 82.439 | 129.523 | 46.992 | 61.716 | 212.468 | 57.641 | 116.010 | 57.640 | 116.489 | 119.240 | 1.184.167 |

| ANO 1998 | L | LI | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | RM | Total |
|--------------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|-----------|
| Microempresa | 153.626 | 98.133 | 69.738 | 90.905 | 137.455 | 53.567 | 80.687 | 257.828 | 83.888 | 178.544 | 80.956 | 148.506 | 150.431 | 1.584.264 |
| Preinversión | | | | | | | | | | | | | | |
| Municipios | 153.626 | 98.133 | 69.738 | 90.905 | 137.455 | 53.567 | 80.687 | 257.828 | 83.888 | 178.544 | 80.956 | 148.506 | 150.431 | 1.584.264 |

| ANO 1999 | L | LI | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | RM | Total |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Microempresa | 194.153 | 117.990 | 109.696 | 116.128 | 131.383 | 76.590 | 100.913 | 297.785 | 93.978 | 230.595 | 82.800 | 166.945 | 172.274 | 1.891.230 |
| Preinversión | 12.847 | 14.490 | 13.239 | 16.778 | 24.902 | 15.525 | 10.350 | 8.280 | 14.697 | 11.385 | 15.525 | 4.658 | 18.165 | 180.841 |
| Municipios | 5.175 | 4.140 | 3.336 | 9.924 | 8.280 | 8.280 | 5.692 | 8.280 | 12.420 | 5.385 | 8.280 | 4.347 | 8.280 | 91.819 |
| Total | 212.175 | 136.620 | 126.271 | 142.830 | 164.565 | 100.395 | 116.955 | 314.345 | 121.095 | 247.365 | 106.605 | 175.950 | 198.719 | 2.163.890 |

2.3 Costos Administrativos y Directos del Programa.

| AÑO | Costos Administrativos | | Costos Directos | | Total Gasto Efectivo |
|------|------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| | Transferencia | Programas Sercotec | Transferencia | Programas Sercotec | |
| 1996 | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1997 | 298.016 | | 1.184.167 | 61.690 | 1.543.873 |
| 1998 | 357.950 | | 1.584.264 | 74.523 | 2.016.737 |
| 1999 | 475.394 | | 2.163.890 | 93.636 | 2.732.940 |

III. Fuentes de Financiamiento del programa Período 1996-2000. (Gasto efectivo) (en miles de pesos reales)

| Fuentes de Financiamiento | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000* | |
|--|--------------------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
| | Monto | % | Monto | % | Monto | % | Monto | % |
| | 1. Aporte Fiscal Directo | | | | | | | |
| 2. Transferencias de otras instituciones públicas. | | | | | | | | |
| 2.1 Corfo | 1.184.166 | 100 | 1.584.264 | 100 | 2.163.890 | 100 | 2.189.000 | 100 |
| 3. Otras fuentes de financiamiento. | | | | | | | | |
| Total | 1.184.166 | 100 | 1.584.264 | 100 | 2.163.890 | 100 | 2.189.000 | 100 |

Nota* Presupuesto asignado

c) Relación Beneficio Otorgado versus Costo Administrativo (Test Ácido).

Este indicador compara el monto de dinero destinado a administración de Sercotec (Gastos de Administración) con los fondos que son destinados a los programas de fomento productivo (Valor del Subsidio Entregado).

Para el cálculo de este indicador se considera que el valor del subsidio entregado esta formado por dos ítems: la transferencia directa y el valor de los sueldos de los ejecutivos de fomento productivo y los Jefes Provinciales que trabajan directamente con el

empresario, la mitad del sueldo de los directores Regionales. Por otra parte, los gastos administrativos son todos los gastos generados por el personal de apoyo.

| | |
|--------------------------|---|
| Gasto Administración SCT | = |
| Valor Subsidio Entregado | |