

**INFORME FINAL**  
**PROGRAMA CAPITAL SEMILLA EMPRENDIMIENTO**  
**MINISTERIO DE ECONOMÍA FOMENTO Y TURISMO**  
**SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

**PANELISTAS:**  
**Hernán Reyes G. (COORDINADOR)**  
**Rodrigo Salas P.**  
**Marcelo Silva R.**

**ENERO – AGOSTO 2012**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....</b>	<b>10</b>
<b>II. EVALUACION DEL PROGRAMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>11</b>
<b>2. EFICACIA Y CALIDAD .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES (EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PROPÓSITO Y FIN).....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. RESULTADOS A NIVEL DE COMPONENTES (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS).....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN DEL PROGRAMA (POR COMPONENTES EN LOS CASOS QUE CORRESPONDA)</b>	<b>17</b>
<b>2.4. CALIDAD (SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EFECTIVOS, OPORTUNIDAD, COMPARACIÓN RESPECTO A UN ESTÁNDAR) .....</b>	<b>19</b>
<b>3. ECONOMÍA .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. APORTES DE TERCEROS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4. RECUPERACIÓN DE GASTOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4. EFICIENCIA .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. RELACIONA GASTOS CON PRODUCTOS.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN. ....</b>	<b>25</b>

**5. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....26**

**III. RECOMENDACIONES .....31**

**BIBLIOGRAFÍA.....34**

**ENTREVISTAS REALIZADAS .....35**

**ANEXOS DE TRABAJO .....36**

**ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA Y NECESIDAD DE REALIZAR ESTUDIO COMPLEMENTARIO.....36**

**ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....41**

**ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2008-2011).....46**

**ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO .....50**

**ANEXO 3. ORGANIZACIÓN Y GESTION DEL PROGRAMA.....53**

**ANEXO 4: ANALISIS DE GÉNERO .....84**

**ANEXO 5: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS. ....86**

## **I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA**

### **1.1. Descripción general del programa**

El programa “Capital Semilla Emprendimiento” (CSE) deriva del programa “Capital Semilla” (CS) de SERCOTEC. Este último, nace el año 2005 como respuesta a la necesidad de apoyar técnica y financieramente iniciativas de inversión de emprendedores y microempresarios.

Luego de que en el periodo 2005 - 2007 se realizaran 5 llamados generales al concurso CS, a partir del año 2008 el programa se divide en dos líneas de financiamiento, configurando así un concurso exclusivo para “emprendedores”, que separa esta iniciativa de los fondos concursables para “empresas” con más de 1 año de antigüedad. Es así como el programa CSE se transforma en una iniciativa dirigida a emprendedores y microempresarios incipientes que desean concretar o consolidar sus ideas de negocios.

Este programa ha operado en forma continua desde el año 2008 a la fecha y, desde su creación, no ha sufrido grandes modificaciones, con excepción de los cambios implementados a partir del concurso del año 2011, en donde se realizan importantes modificaciones en el proceso de postulación, al que se incorporan 3 etapas previas a la entrega del plan de negocios. (Ver anexo 3)

Con relación a las modificaciones que ha sufrido el programa desde sus inicios, se tiene que, hasta el año 2010, el postulante enviaba - en primera instancia - su plan de negocios que incluía un test de emprendimiento. Esto cambió para el proceso 2011, en el que se incorporan etapas previas al envío del plan de negocios; estas son: diagnóstico de capacidades y habilidades empresariales, entrevista personal y programa de formación. Este proceso, nuevamente se alteraría para el concurso 2012, año en que se elimina la etapa de formación, y la entrevista personal se lleva a cabo en una etapa más avanzada del concurso.

El programa CSE se enmarca en la línea de servicios de transferencia directa de recursos que posee SERCOTEC, y responde al objetivo estratégico de “mejorar el desarrollo, productividad y competitividad de las micro y pequeñas empresas y el emprendimiento a través de transferencia directa de recursos”. En tanto que el producto estratégico asociado al programa es “Financiamiento de planes de negocios para emprendedores con CS”.

Si bien el programa CSE se define desde sus inicios (según bases) como un fondo concursable que: “busca promover y apoyar la generación de nuevas iniciativas de negocio, a través de procesos de formación y asesoría para el emprendimiento y de incentivos a la inversión inicial del negocio”; sólo en el año 2011 se lleva a cabo el ejercicio de construcción de los distintos niveles de objetivos, utilizando para ello la matriz de marco lógico (MML) como herramienta de trabajo. Dicha matriz es el resultado del trabajo que SERCOTEC realiza en conjunto con la Dirección de Estudios Sociológicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC). De esta forma, para el programa CSE, se identifican los niveles de objetivos que se indican en la MML del cuadro N°1 siguiente:

**Cuadro N°1: Matriz Marco Lógico - Programa Capital Semilla Emprendimiento.**

<b>Objetivo</b>	<b>Definición</b>
Fin	Contribuir al aumento y desarrollo de la base empresarial de las MIPES.
Propósito	Implementar proyectos de inversión en negocios nuevos y/o incipientes
Componentes	COMPONENTE 1
	Proyectos de Inversión Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes
	COMPONENTE 2
	Asistencia Técnica para implementación de Proyectos de Inversión Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes
Actividades	ACTIVIDADES COMPONENTE 1
	i) Diagnostico a Empresarios
	ii) Elaboración y entrega Plan Emprende
	iii) Evaluación de admisibilidad y gabinete
	iv) Evaluación en terreno
	v) Ratificación Jurado
	ACTIVIDADES COMPONENTE 2
i) Acompañamiento	

Fuente: Estudio Desuc – SERCOTEC

Según se observa en la MML, el programa se propone dos productos o componentes, los que a continuación se describen:

*Proyecto de inversión.* Idea que, luego de ser expresada en un plan de negocios, ha sido evaluada, aprobada y ejecutada. El plan de negocios (plan Emprende) contiene: a. Antecedentes del/la emprendedor/a, en los que se explique las competencias profesionales, técnicas y/o personales de quien promueve la idea. b. Desarrollo de la idea de negocio, con un nivel de detalle suficiente que justifique su viabilidad. c. Información de aspectos financieros de la idea de negocio, que permita evaluar en un nivel básico algunos parámetros de viabilidad.

*Asistencia técnica.* Engloba las acciones y los programas destinados a la formación de habilidades, asistencia técnica y acompañamiento. La primera se refiere al desarrollo de competencias empresariales relacionadas a la gestión: comercial, de producción, interna, para la generación de redes y manejo de TIC's, además, habilidades empresariales relacionadas a capacidad de aprendizaje, motivación, liderazgo y negociación. En el caso de la asistencia técnica y acompañamiento, se refiere a la implementación del plan de negocios, la puesta en marcha del proyecto y un acompañamiento en el proceso de rendición de gastos.

El programa CSE llega a los beneficiarios a través de un fondo concursable que, además del proceso de formación y asesoría para el emprendimiento antes descrito, entrega un financiamiento inicial no reembolsable de entre 1 y 2 millones de pesos como incentivo a la inversión inicial. El programa posee, además, requisitos técnicos y formales que se detallan en anexo N°3.

Los procesos de producción del servicio, en términos generales, dicen relación con las etapas que se señalan en el cuadro N°2.

## **Cuadro N°2: Etapas del concurso CSE.**

Proceso	Objetivo	Alcance
Difusión del concurso	Difundir la existencia del Concurso Capital Semilla y sus características para que se acceda a dicho servicio.	Se aplica en todas las Direcciones Regionales y el Nivel Central, desde el inicio de la postulación hasta la premiación, para los servicios definidos en la guía de servicios.
Postulación al concurso	Realizar las acciones para facilitar la postulación al Concurso Capital Semilla.	Se aplica en todas las Direcciones Regionales y el Nivel Central, incluyendo por ejemplo: realización de cursos de alfabetización digital, tutoriales, orientación y derivación a los postulantes.
Evaluación y Selección	Evaluar los planes de empresa y/o emprendimiento y seleccionar a los ganadores.	Se aplica en todas las Direcciones Regionales a los planes de empresa y/o emprendimiento evaluados.
Formalización de Ganadores	Formalizar contractualmente el vínculo entre ganadores de Capital Semilla y SERCOTEC.	Se aplica en todas las Direcciones Regionales a los planes de empresa y/o emprendimiento evaluados.
Seguimiento y Acompañamiento a Ganadores	Supervisar, asesorar y apoyar la elaboración e implementación de los planes de empresa y/o emprendimiento.	Se aplica en todas las Direcciones Regionales a los planes de empresa y/o emprendimiento evaluados.

Fuente: Elaboración propia en base a información SERCOTEC

La calidad de ganador del concurso CSE, se obtiene luego pasar las fases de: Diagnóstico y entrevista personal de potencial empresarial, Evaluación del Plan Emprende y Presentación del Plan Emprende.

Tanto, los procesos generales del concurso CS, como los específicos a CSE, se detallan en el anexo N°3.

Con relación al ámbito de acción territorial, el programa CSE se ejecuta en todas las regiones del país a través de las Direcciones Regionales de SERCOTEC. En cada una de las regiones, el programa permite establecer criterios complementarios de evaluación, esto, de acuerdo al interés de desarrollo empresarial de cada una de ellas.

### **1.2. Caracterización y cuantificación de población potencial<sup>1</sup> y objetivo<sup>2</sup>.**

De acuerdo a lo establecido por el Protocolo de CSE para el año 2011, el programa está dirigido a emprendedores que sólo cuentan con una idea de negocio que requiera un financiamiento inicial para materializarla, y personas naturales o jurídicas con ventas netas menores a 25.000 UF al año, que no tengan inicio de actividades, o que si la tienen esta sea de menos de 12 meses.<sup>3</sup>

En específico, el programa establece un conjunto de requisitos, los que una vez ordenados pueden agruparse en dos categorías distintas: aquellos solicitados para dejar constancia de que se trata de emprendimientos nuevos y/o incipientes y aquellos establecidos para asegurar que no exista duplicidad en la entrega de subsidios.

La tabla que se presenta a continuación, nos muestra en forma simple, la agrupación en las dos categorías señaladas:

<sup>1</sup>Población potencial: corresponde a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y por ende pudiera ser elegible para su atención.

<sup>2</sup> Población objetivo: población que el programa tiene considerado / planificado atender. Si el problema o solución que aborda el programa tiene relación con un bien público de alcance nacional o mayor, revisar la pertinencia de analizar en detalle la población potencial y objetivo (Ver Notas Técnicas, DIPRES, en la siguiente ruta: [www.dipres.cl/sistema de evaluación y control de gestión/Publicaciones](http://www.dipres.cl/sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20y%20control%20de%20gesti%C3%B3n/Publicaciones)).

<sup>3</sup>SERCOTEC (2011), Guía de Servicios y Programas

<b><u>Carácter de negocio nuevo o incipiente</u></b>	<b><u>Requisito para evitar un doble subsidio</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tengan iniciación de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, o que ésta no supere los 12 meses de antigüedad contados desde la fecha de término de la etapa de diagnóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un puntaje igual o superior a 8.501 puntos en la ficha de protección social administrada por el Ministerio de Desarrollo Social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas naturales, mayores de 18 años, con inicio de actividad ante el <u>SII en segunda categoría</u>, cualquiera sea su antigüedad. (Trabajadores independientes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No haber sido ganador (a) de cualquiera de los concursos anteriores de Capital Semilla, sin limitación de años, o cualquier otro Capital Semilla administrado por el Servicio de Cooperación Técnica. Tampoco debe formar parte de una empresa con personalidad jurídica que tenga entre sus socios a un ganador de capital semilla, con una participación igual o superior al 25% del capital social, de dicha empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para quienes tengan iniciación de actividades, tener ventas netas anuales iguales o inferiores a 25.000 UF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No haber obtenido financiamiento por parte de otra Institución del Estado para el mismo plan de negocio.</li> </ul>

Sobre la base de estos requisitos, la estimación de la población potencial del programa se transforma en un objetivo complejo ya que implica el uso de fuentes de información de naturaleza diversa, creados para fines distintos, administrados por diferentes instituciones, y aplicados con temporalidades distintas. Sumado a lo anterior, existen conceptos cuya medición resulta compleja por sí misma. En particular, la estimación del número de micro y pequeñas empresas se dificulta por la existencia de micro empresas informales, de las cuales por definición no existe un registro permanente, confiable y centralizado de sus ventas. No obstante lo anterior, el Ministerio de Economía ha llevado a cabo dos encuestas que permiten hacer una estimación de la población objetivo del Programa. Se trata de la Encuesta Longitudinal de Empresas llevada a cabo entre 2008 y 2009 y la Encuesta de Micro emprendimiento desarrollada durante 2009. La primera de ellas se concentra en empresas formales.

El Cuadro 3. Muestra las estimaciones de número de empresas con ventas inferiores a 25.000 UF anuales, esto es Micro, pequeñas y medianas empresas formales.

**Cuadro N° 3: Estimación de número de micro, pequeñas y medianas empresas formales año 2009**

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Micro	609.941	83%
Pequeña	110.261	15%
Mediana	15.971	2%
Total	736.173	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información Ministerio de Economía

De acuerdo a la información recogida en por la Encuesta Longitudinal de Empresas, este total constituye el 99% de las empresas del país. Sin embargo, si la importancia de las empresas es medida por volumen de ventas, se observa que la Gran empresa concentra el 81% de las ventas, y en el extremo las microempresas concentran sólo el 3% del total de ventas. Por otro lado, estas empresas se encuentran concentradas mayoritariamente en el sector terciario de la economía, ya que un 38% se concentra en el sector comercio, un 13% se concentra en servicios comunitarios, sociales y personales y un 12% en

actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. En cuanto a la naturaleza de la formalización de estas empresas la encuesta estima que el 76% de ellas consiste de personas naturales, influenciado mayoritariamente por las microempresas, grupo en el cuál el 83% corresponde a personas naturales con iniciación de actividades, seguida por un 12% de sociedades de responsabilidad limitada. Finalmente se observa que las microempresas poseen un promedio de antigüedad de la formalización de 11 años, estadístico que aumenta paulatinamente su valor mientras aumenta el tamaño de las empresas, llegando a 13 años en las medianas.

Si se analiza la información de los gerentes y/o administradores de las empresas formales se observa que se trata mayoritariamente de hombres. Esta situación se reproduce heterogéneamente entre las empresas de acuerdo a su tamaño ya que en la medida que las empresas crecen de tamaño el porcentaje de gerentes/administradores mujeres se reduce pasando de un 36% en las microempresas a un 10% en las medianas. Por otro lado, si se analiza el perfil etario se observa que en las microempresas la proporción de gerentes/administradores adultos mayores de 60 años asciende a 17% proporción que se reduce a un 9% en el caso de las empresas medianas. Estos dos hechos proporcionan señales claras de un mayor nivel de precariedad de las empresas de menor tamaño considerando que mujeres y adultos mayores representan grupos caracterizados por una prevalencia mayor de personas en situación de vulnerabilidad. Otra variable que refleja la descrita precariedad es el nivel educacional de los gerentes. Mientras en la empresa mediana el 55% de los gerentes tiene Educación Superior, en la empresa pequeña dicha cifra alcanza sólo al 18%. Finalmente el 60% de los gerentes de microempresas no cotiza, mientras que en las empresas medianas sólo un 20% no cotiza.

Complementariamente a la caracterización de las empresas formales con ventas menores de 25.000 UF anuales, es necesario describir a las empresas informales. Ello puede efectuarse a partir de los datos generados por el segundo instrumento mencionado, esto es, la Encuesta de Micro emprendimiento<sup>4</sup>. A partir de la información levantada, la encuesta estima un total de 1.485.901 Micro emprendimientos<sup>5</sup> de las cuales. 973.089 son informales. La mayoría de los microempresarios informales son hombres (68,1%), así como son en un 94,5% unipersonales, también denominados Trabajadores por Cuenta Propia (TCP). Cuando se trata de empleadores, prácticamente el 82% de ellas tiene no más de 2 trabajadores, información consistente con las estimaciones obtenidas en la encuesta CASEN. Por otro lado, sólo un 21% de los microempresarios informales tienen menos de 34 años, y un 10% tiene más de 65 años, lo que es un indicador claro de que los emprendedores presentan un perfil etario mayor que los asalariados. En cuanto a la situación previsional, un 57,6% no realiza cotizaciones previsionales lo que es señal clara de vulnerabilidad ante el envejecimiento. No obstante lo anterior, sólo un 7,7% declara no estar afiliado a algún sistema de salud.

En síntesis, agregando las cifras totales estimadas a partir de ambas encuestas, la población potencial del Programa asciende a **1.709.262 emprendedores**.

En este punto es necesario señalar que ninguno de los dos instrumentos mencionados permite el determinar el número de potenciales beneficiarios que cumple con el requisito de vulnerabilidad establecido por el Programa, esto es, que los emprendedores tengan un puntaje mayor que 8.500 puntos en la Ficha de Protección Social. Al respecto y sólo para efectos referenciales, en la encuesta CASEN

---

<sup>4</sup>Junto con publicar la base de datos de la encuesta de Micro emprendimiento, el Ministerio de Economía publicó un conjunto de documentos en los cuales en reiteradas ocasiones menciona la necesidad de que los datos sean analizados con precaución. La razón de ello radica en que el Marco Muestral de la Encuesta se obtuvo de la Encuesta Nacional de Empleo de Abril de 2008, en hogares en los que al menos uno de sus miembros manifestó en dicha encuesta desarrollar alguna actividad económica en la categoría de Patrón o Trabajador por Cuenta Propia. De los 4.499 hogares de la muestra, sólo 1.540 de los miembros coincidieron con el perfil buscado. Es por ello que en documentos como "Primera Encuesta de Micro emprendimientos, Presentación General y Principales Resultados", dicha institución señala expresamente que "los resultados de esta encuesta no corresponden a estadística oficial". Sin embargo y ante la ausencia de una mejor fuente de información para estimar el número de empresas informales el Panel ha decidido utilizar esta información para hacer las estimaciones de población potencial.

<sup>5</sup>De acuerdo a las estimaciones, el 99% correspondió a microempresarios según el tramo de ventas anuales en el que se ubicaron.

2009, del total de las personas que se declaran patronos o empleadores o TCP, el 6,8% eran pobres (indigentes o pobres no indigentes). Aunque las estimaciones de pobreza no constituyen un sustituto perfecto de las estimaciones de vulnerabilidad, la aplicación de este porcentaje al total de empresas con ventas menores de 25.000 UF anuales obtenido a partir de las encuestas anteriormente citadas, permite estimar un total de 1.593.000 emprendedores. No obstante lo anterior, en lo sucesivo se seguirá utilizando la cifra de 1.709.262 emprendedores como la población potencial del programa.

Para efectos de la estimación de la población objetivo, se observa la misma escasa disponibilidad de información descrita en la población objetivo. Es por ello que para efectos descriptivos en este informe se considerará como población objetivo a todos aquellos emprendedores que, habiendo subido su postulación/diagnóstico el año 2011 a la plataforma del Capital Semilla Emprendimiento, cumplieron con los requisitos de vulnerabilidad, formalización de actividades y/o antigüedad de la formalización y nivel de ventas. Ello puesto que el haber realizado la postulación puede interpretarse como una expresión concreta de lo establecido por la Guía de Servicios de SERCOTEC, esto es, que los postulantes cuenten con una idea de negocio que requiera financiamiento para ser implementada.

En relación con las postulaciones, el Servicio ha evolucionado sistemáticamente en la forma en que efectúa su registro. Previo al año 2011 los postulantes materializaban sus postulaciones enviando una copia física del Plan Emprende a alguna de las Direcciones Regionales de SERCOTEC. De esta forma, el año 2008 SERCOTEC recepcionó 12.464 planes emprende, cifra que aumentó a 22.423 en 2009 y 27.370 el año 2010. A partir del año 2011 se implementó un Sistema en plataforma web para materializar las postulaciones. Del análisis de esta base de datos se observa que en su versión de emprendimiento se recibieron 26.457 diagnósticos el año 2011. La evolución en los mecanismos de registro de postulaciones también tiene un correlato en los mecanismos usados para verificar admisibilidad de las postulaciones. Previo a 2011 no existía un mecanismo centralizado de verificación de requisitos, de manera que cada Dirección Regional chequeaba los antecedentes individuales de los postulantes en la página web del Servicio de Impuestos Internos, no constituyéndose dicha información tampoco un registro centralizado de la cantidad de postulaciones admisibles. Sólo a partir de 2011, tanto la verificación de admisibilidad así como el registro de dicha información comenzaron a gestionarse centralizadamente, a partir de la firma de convenios con el Servicio de Impuestos Internos y el Ministerio de Desarrollo Social. Es así como finalmente 16.444<sup>6</sup> de los diagnósticos presentados cumplieron con los requisitos establecidos.

A partir de la información facilitada por SERCOTEC se puede formular una caracterización de los postulantes que reúnen las condiciones establecidas por el Programa. Se aprecia que un 53% de la población objetivo son mujeres, lo que contrasta significativamente con Programas dirigidos a población más vulnerable tales como PAME y PAE de FOSIS en donde más del 70% de los emprendimientos postulados son presentados por mujeres. También contrasta con la proporción de mujeres empresarias descritas en la población potencial (36% en microempresas y 8% en empresas medianas). Por otro lado, se trata de microempresarios de perfil levemente más jóvenes que la población potencial. En particular resulta llamativo que menos del 2,5% de los postulantes son adultos mayores, lo que se debe seguramente a la brecha digital que caracteriza a los adultos mayores y que se traduce en que sólo un número limitado de ellos podría tener los conocimientos necesarios para poder subir un plan de negocios a la plataforma web del Programa. Por otro lado, la mitad de los postulantes tiene 35 años o menos y el 75% tiene 46 o menos años, siendo el promedio de las edades 41 años. Finalmente en lo relativo a su nivel educacional, el 40% de los participantes tiene educación media completa o un nivel menor. Si a los anteriores se les suma a los postulantes con estudios (completos o incompletos) en Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica, se alcanza al 65% de los postulantes.

La información del total de empresas se despliega en el cuadro N° 4.

---

<sup>6</sup>La información proporcionada por SERCOTEC sólo permite hacer estimación de población objetivo para el año 2011. La obtención de esa información para los otros años significa procesarla del conjunto de carpetas físicas que se encuentran en cada región por cada beneficiado.

**Cuadro N° 4: Población Potencial y Objetivo Período 2008-2011(MIPES FORMALES E INFORMALES)**

<i>Año</i>	<i>Población Potencial</i>	<i>Población Objetivo</i>	<i>Cobertura de Población Objetivo respecto de la Potencial (%)</i>
2008	S/I	S/I	S/I
2009	1.709.262 <sup>7</sup>	S/I	S/I
2010	S/I	S/I	S/I
2011	S/I	16.444	S/I

*Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones efectuadas usando información CASEN 2009 y SII 2009*

### 1.3. Antecedentes presupuestarios

A continuación se presenta el Presupuesto del Programa en referencia al Presupuesto de la Institución responsable.

**Cuadro N° 5: Presupuesto total del programa 2008-2012 (miles de \$ año 2012)**

<i>Año</i>	<i>Presupuesto total del Programa proveniente de la Institución Responsable (a)</i>	<i>Presupuesto Total Institución Responsable (b)</i>	<i>Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable (%) (a/b)</i>
2008	3.081.318	18.728.510	16,45%
2009	3.646.776	24.709.294	14,76%
2010	4.873.068	27.015.999	18,04%
2011	5.246.266	25.790.321	20,34%
2012	8.062.893	28.586.965	28,20%

*Fuente: Datos entregados por SERCOTEC en el anexo 5 de este informe.*

<sup>7</sup>Tal como se comentó previamente, la población potencial se pudo estimar sólo para el año 2009, año de realización de la última Encuesta CASEN publicada.

## II. EVALUACION DEL PROGRAMA

### 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

En el ejercicio de construcción de la matriz de marco lógico realizado en el año 2011, se presenta un árbol de problemas para los servicios de transferencias de recursos: Iniciativas Desarrollo de Mercados, Capital Semilla Empresas y Capital Semilla Emprendimiento. En él se identifica el problema principal como: *“MIPES con precario nivel de competitividad”*, cuyas causas primarias serían: entorno desfavorable para el desarrollo, escasez de recursos y bajo capital humano. Y cuyos efectos primeros serían: vulnerabilidad financiera, baja gestión e innovación, y productos de baja calidad.

Con la intención de justificar el problema y contar con información objetiva de los efectos que este provoca, se realizó una revisión de los estudios “La situación de la micro y pequeña empresa en Chile – 2010” de OIT y SERCOTEC y “La situación de la micro y pequeña empresa en Chile”, realizado por CORFO en el año 2003.

El primero de los estudios caracteriza la situación de la micro y pequeña empresa en Chile. En lo relativo a los problemas que enfrenta la MIPE en Chile, indica que el sector muestra altas tasas de natalidad y mortalidad en comparación con las empresas de mayor tamaño. En efecto, la tasa de creación de microempresas alcanza un promedio de 15% durante el período 1999-2006. Dicha tasa corresponde al porcentaje de microempresas que nace –y se registra con el Servicio de Impuestos Internos– durante el año, sobre el universo de microempresas registradas para ese año. La microempresa tiene también la tasa de destrucción<sup>8</sup> más alta, igual al 12% en el mismo período. En el año 2006 la tasa de creación de microempresas era de 15,4% y la de pequeñas empresas de 4,4%, en comparación con una tasa de creación de gran empresa de 1,5%. Las mayores tasas de destrucción también corresponden a las microempresas, resultado que sugiere que gran parte de los nuevos entrantes en este estrato no sobreviven en el tiempo.

Según la Encuesta Longitudinal de Empresas, mencionada en el estudio, la microempresa tiene un promedio de 10,6 años de antigüedad, en comparación con 12,2 años de la pequeña empresa, 13,7 años de la mediana y 17,6 años de la gran empresa. La encuesta señala la importancia del re-emprendimiento, mostrando que el 29% de los microempresarios y el 51% de los pequeños empresarios han tenido un emprendimiento previo.

De las 545.516 microempresas existentes en el año 1999 – señala el estudio - un 41,76% se ha mantenido como microempresa en el año 2006, un 4,47% de ellas se han convertido en pequeña empresa y solamente un 0,18% y un 0,05% se convirtieron en medianas y grandes empresas respectivamente. Por otro lado, un 47,3% de las microempresas del año 1999 ha dejado de existir y un 6,25% se encuentra inactiva.

Entre los factores de entorno que juegan un rol determinante en el desempeño de las empresas de menor tamaño (EMT) está el financiamiento, que viabiliza la inversión y la operación de las mismas a una escala adecuada. Habitualmente los problemas de las pequeñas empresas relacionados con este factor dicen relación con el acceso al financiamiento, la oportunidad, el costo del crédito (tasas de interés y comisiones), los períodos (de gracia y plazos), las garantías requeridas, los montos financiados con respecto a las necesidades, las etapas de la vida de la empresa que cubre y el tipo de operaciones elegibles y la información requerida, entre otros.

El estudio hace referencia, además, a la Encuesta de Micro-Emprendimiento del año 2009, en donde frente a la pregunta *¿cuál es el aspecto más relevante para el crecimiento de la empresa?*, el 38% de las respuestas de los microempresarios apuntaron a *la falta de financiamiento* y el 35% a *la falta de demanda*.

---

<sup>8</sup>La tasa de destrucción se calcula en forma análoga a la tasa de creación, pero para microempresas que desaparecen del sistema.

Al caracterizar las empresas de menor tamaño en el período y la evolución de sus apoyos, se detectan problemas de desempeño que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas, como la pérdida de participación sostenida en las ventas totales con respecto a la gran empresa. Además, la gran brecha de ventas y productividad aparente por ocupado que presenta la MIPE respecto a la mediana y gran empresa, particularmente profunda en el caso de la microempresa.

El diagnóstico que emana del segundo estudio revisado (Corfo) concluye que la realidad de las MIPES muestra una productividad relativa a las medianas y grandes muy menor en comparación con sus pares europeas.

La investigación indica que, pese a su número y a su nivel de empleo, las MIPES en conjunto no alcanzan a generar el 13% de las ventas totales del país (al año del estudio) y participan muy marginalmente en las exportaciones, dejando de manifiesto cierto rezago productivo y tecnológico.

Por último, señala que los empleos que generan las MIPES son precarios y remunerados modestamente acorde con la productividad que muestran. La fuerza de trabajo de la Microempresa es poco calificada; por lo tanto, es esperable que reciba bajos ingresos. Es posible, además, que este hecho esté asociado al prevaleciente grado de informalidad de los empleos del sector. Las cifras de ingresos que emanan de la encuesta Casen 2000, que son presentadas en el estudio, son consistentes con dicha hipótesis.

De acuerdo con las cifras reportadas por la encuesta CASEN 2000, y utilizadas en el estudio, un alto porcentaje de personas en la microempresa trabaja más de 48 horas a la semana. Ésta es la situación de un 49.1% de los patrones o empleadores, un 38.6% de los trabajadores por cuenta propia, un 32.6% de los empleados y un 36.8% de los familiares no remunerados. En términos globales, un 37% de las personas vinculadas a la microempresa excede la jornada laboral legal, dedicando más de 48 horas semanales a sus trabajos, con el consiguiente riesgo en términos de calidad de vida y deterioro de la convivencia familiar.

Además, se manejan en un ambiente de elevada informalidad y acceden a créditos excesivamente más caros que el resto de las empresas.

Las cifras de informalidad de este sector muestran que más del 40% de las personas que trabajan en la microempresa no tienen contrato de trabajo. Si se agrega a la cifra anterior la importante proporción de trabajadores por cuenta propia, no es difícil deducir que la situación previsional, así como el acceso a los sistemas de salud - público o privado- se ve bastante restringido para este segmento de la población activa. En cuanto a la previsión social de los ocupados en la microempresa, la información proporcionada por la encuesta CASEN 2000, señala que más de la mitad de los trabajadores de la microempresa, en sus cuatro categorías, no cotizaban en el sistema previsional

La situación en cuanto a cobertura de atención de salud, muestra que sólo el 32,57% de los patrones o empleadores cotiza en ISAPRES. Otro 42,9% se atiende en el sistema público (incluyendo a un 6,91% que accede como indigente). Por último, el 23,48% no cuenta con previsión de salud.

Por otra parte, los bajos montos de los créditos con que operan las micro y pequeñas empresas - aproximadamente 125 UF en promedio para la microempresa y 2.060 UF en promedio para la pequeña empresa- tienen como consecuencia principal que las empresas del sector pagan a los bancos, intereses más altos que las empresas de mayor tamaño. En efecto, el sistema financiero ofrece tasas menores mientras mayor sea el monto de recursos involucrados en la transacción.

Por otra parte, poseen una baja cultura de agremiación y su acceso a la capacitación y la tecnología es bajo.

De acuerdo con la información recogida por la encuesta CASEN 2000, declaran no participar en ninguna instancia asociativa o participativa el 69,49% de los patrones o empleadores, el 63,81% de los trabajadores por cuenta propia, el 73,12% de los empleados y el 63,09% de los familiares no remunerados.

De los estudios revisados se puede concluir que, efectivamente, en Chile la microempresa presenta rasgos de precariedad y vulnerabilidad que, por cierto, perjudican el acceso a financiamiento. Si asumimos como problema central el identificado por SERCOTEC para el programa CSE, esto es, un bajo nivel de competitividad de la MIPES, dicha precariedad se constituye en un efecto del problema.

Además, según las caracterizaciones realizadas en los estudios, existiría un déficit importante desde punto de vista del capital humano, lo que impacta negativamente en la productividad y la gestión del negocio en todas sus áreas. Entonces, la falta de capital humano es, efectivamente, una causa del problema.

Siguiendo el árbol de problemas y sus efectos, sólo la vulnerabilidad es un elemento que puede ser ratificado con datos estadísticos en los estudios revisados. Con relación a los bajos niveles de gestión e innovación, son situaciones observables, pero resultan ser una causa del problema central y no una consecuencia. Por último, se menciona también como un efecto de los bajos niveles de competitividad la producción de baja calidad. Esto, además de estar identificado erróneamente como un efecto, siendo más bien una causa del problema central, no tiene respaldo desde el punto de vista empírico. Cabe mencionar que la calidad de un producto es uno de los atributos que explican el precio y definen el nicho al cual se quiere llegar. En otras palabras, el mercado admite bienes y servicios con distintos niveles de calidad.

Entonces, una vez planteadas las correcciones, podemos consensuar en que las causas del bajo nivel de competitividad de la MIPES son: *la escasez de recursos, los bajos niveles de capital humano y una gestión empresarial deficiente*. Con relación al entorno desfavorable para el desarrollo – identificado en el árbol de problemas como una causa – lo entendemos como un concepto general que engloba las causas específicas del problema.

Considerando que el programa CSE resuelve el problema central identificado por la vía de implementar nuevos proyectos de inversión, dar asistencia técnica y apoyo financiero en forma de capital semilla, se estarían atacando las causas del problema con una estrategia mixta y muy apropiada.

Por otra parte, respondiendo a la pregunta acerca de si este problema debe ser abordado por el Estado, la respuesta es afirmativa, considerando que nuestro país adopta un sistema en donde el ordenamiento económico se favorece con la iniciativa privada y, en ese sentido, y bajo ese contexto, el emprendimiento es una acción deseada. Por lo tanto, es de interés público favorecer la creación y la consolidación de empresas, en este caso, las MIPES.

Por lo tanto, en presencia de mercados financieros incompletos y falta de oportunidades debido a desventajas formativas y educacionales de una parte importante de la población, se justificarían subsidios directos e indirectos a microempresarios y emprendedores afectados por dichas distorsiones. Al respecto, el mercado objetivo o perfil de los postulantes del concurso CSE, parece ir más allá, considerando que cualquier persona mayor de 18 años con una idea de negocios es un potencial beneficiario del programa.

## DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

### 2. EFICACIA Y CALIDAD

#### 2.1. A nivel de resultados intermedios y finales (evaluación del cumplimiento de objetivos de propósito y fin).

En relación con el cumplimiento de sus objetivos intermedios cabe recordar que el Programa requiere de sus ganadores, el que se efectúe la iniciación de actividades económicas ante el Servicio de Impuestos Internos para poder recibir el subsidio. La siguiente tabla presenta la información con que la Dirección de Presupuesto cuenta sobre el cumplimiento de los Indicadores del Formulario H de SERCOTEC para los años 2009 y 2010:

**Indicador de formalización de las iniciativas de negocio 2009-2010**

	2009			2010		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
<b>Iniciativas Formalizadas ante el SII</b>	767	1.184	1.951	454	574	1.028
<b>Total Ganadores Capital Semilla</b>	796	1.245	2.041	577	705	1.282
<b>% Formalización</b>	96%	95%	96%	79%	81%	80%

Fuente: Formulario H 2009, 2010 de SERCOTEC

Como puede observarse los años 2009 y 2010 se observa un nivel de cumplimiento superior al 80% en ambos casos sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. No obstante lo anterior, para aumentar la proporción de microempresarios que formalizan sus actividades, y considerando la disminución de 16% en el número de formalizados entre 2009 y 2010, SERCOTEC modificó los procedimientos de entrega de los subsidios de tal forma que, a partir del proceso 2011 los recursos del subsidio sólo se entregan a aquellos emprendedores que demuestran con un certificado el haber formalizado su actividad ante el Servicio de Impuestos Internos. Considerando lo anterior, a partir del año 2011 el nivel de logro en este indicador debería alcanzar permanentemente un 100% y cualquier cifra inferior a ese porcentaje estaría dando cuenta de un problema. Es por ello que, en lo relativo a indicadores de cumplimiento de objetivos intermedios la Institución debe enfocar sus esfuerzos en perfeccionar el monitoreo de sus procesos de intervención de manera de dejar registro en sus sistemas de información, no en carpetas, del cumplimiento de los demás hitos de la intervención del Programa, particularmente en lo relativo al acompañamiento de los proyectos.

Por otro lado, el cumplimiento de fin puede ser verificado a partir de información proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos<sup>9</sup> respecto al registro de ventas de empresas ganadoras de capital semilla los años 2010 y 2011 y que previamente no registraban ventas. Analizando esta información se observa que de aquellos ganadores de capital semilla 2010 que no registraron ventas afectas a IVA entre Junio de 2009 y Mayo de 2010 (período de comienzo de las postulaciones al concurso 2010) el 30% registra ventas afectas a IVA entre Junio de 2011 y mayo de 2012. En el caso de los ganadores 2011, se observa que el 32% de ellos registró ventas afectas a IVA entre Junio de 2011 y Mayo de 2012<sup>10</sup>. Si bien estas cifras proporcionan un punto de partida para evaluar la efectividad del Programa, el efecto neto debe estimarse complementando esta información con información similar disponible para un grupo contra factual de emprendedores de similares características que únicamente se diferencien en que uno recibió el programa

<sup>9</sup> Cálculos elaborados a partir de información del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos.

<sup>10</sup> Que los ganadores logren tener ventas afectas a IVA podría ser el resultado de la formalización y no de una nueva condición que testifique un crecimiento del negocio (medido en ingresos por ventas). Es decir, no se puede inferir aumento de ventas.

y el otro no. Sin embargo, esto no es posible por las características de selección que posee el programa pues opera como un fondo concursable seleccionando los mejores proyectos, lo que también puede ocultar otros aspectos vinculados a las capacidades del emprendedor. En otras palabras, en el grupo de postulantes que no obtuvieron el premio del Capital Semilla pueden encontrarse emprendedores con características personales muy distintas a quienes sí obtuvieron el premio, y por ende, tomar a ese grupo de comparación conllevaría un problema de sesgo de selección para cualquier estimación de impacto que quiera desarrollarse simplemente estimando la diferencia del resultado entre ambos grupos. Si se vuelve a mirar los datos proporcionados para este estudio por el SII, pero ahora para el grupo de postulantes no ganadores del concurso 2010 que no registraron ventas afectas a IVA entre Junio de 2009 y Mayo de 2010, sólo un 6% de éstos consiguieron ventas afectas a IVA entre Junio de 2011 y Mayo de 2012, y por lo mencionado anteriormente, no es posible atribuir esta diferencia a un efecto de impacto neto del programa Capital Semilla como resultado.

En tal sentido resulta relevante mencionar el esfuerzo que actualmente despliega la institución tendiente a evaluar en profundidad el Programa, en efecto, el año 2011 licitó la elaboración de un estudio para construir una línea base para monitorear el resultado del programa Capital Semilla. Este estudio se encuentra en desarrollo (DESUC, PUC) y la primera medición se realizará en el concurso 2012

Finalmente es necesario señalar que a juicio del Panel este déficit de información es el producto de que el énfasis que se observa en los sistemas de información que constituyen la médula de un Programa es esencialmente el registro de información del proceso de postulación y posteriormente el seguimiento de las rendiciones, careciendo así mismo de webservice's que permitan compartir información con fluidez con instituciones como el Servicio de Impuestos Internos y el Ministerio de Desarrollo Social. Esta modalidad de intercambio de información permite un uso más expedito de información que la modalidad Batch actualmente utilizada. En tal sentido, la correcta determinación de los indicadores del programa requiere incorporar una visión más transversal en los sistemas de información que permitan recoger información más detallada de la ejecución de los proyectos, tales como montos de ventas, facilitando así no sólo la determinación del cumplimiento de los objetivos del Programa a Nivel de Propósito y Fin, sino que también a nivel de componente y actividad y su monitoreo permanente.

## **2.2. Resultados a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)**

En relación con los componentes del Programa se cuenta con información para caracterizar la provisión del Programa el año 2011. A partir de ella se observa que del total de diagnósticos efectivamente presentados al Sistema de Postulaciones fue de 26.457. De estas postulaciones el 60,9% proviene de sólo 5 regiones, a saber, Metropolitana (18,7%), Biobío (13,8%), Valparaíso (11,2%), Maule (8,7%) y O'Higgins (8,5%).

De los 26.457 diagnósticos presentados a la plataforma de postulaciones sólo 16.444 cumplen con los requisitos establecidos por el Programa, en cuanto a vulnerabilidad, formalización de actividades, antigüedad y montos de ventas, lo que constituye un 62,2%. De estas postulaciones admisibles el 61% se concentra en las mismas 5 regiones que concentraban el 60,9% de las postulaciones, con proporciones relativamente similares para cada una.

Finalmente, 1.272 proyectos fueron seleccionados ganadores del capital semilla el año 2011 lo que representa el 4,8% del total de postulantes y 7,7% del total de postulaciones admisibles. Desde una perspectiva regional, tres regiones concentran el 55,5% de los ganadores del Programa: RM con 15,2%, Valparaíso con 11,8%, Biobío con 9,7%, O'Higgins con 9,6% y los Ríos con 9,2%. Llama la atención en esta distribución el hecho de que La Región de los Ríos concentre a tal proporción de ganadores en circunstancias que el sólo el 2,9% del total de postulaciones admisibles provenía de dicha Región. Del resto de regiones se observa que en la mayoría de los casos, la proporción de ganadores es similar a la proporción de postulantes.

Por otro lado se observa que de los proyectos seleccionados, los recursos solicitados por los postulantes se encuentran homogéneamente distribuidos en tres ítems: Inversión, Fomento Productivo y Capital de trabajo. En efecto, el 99,3% de los proyectos solicitaron recursos para inversión, mientras que el 73,01% solicitaron recursos para fomento productivo (Capacitación, asesorías en marketing, eventos, etc.). Finalmente el 76,12% de los proyectos solicita recursos para capital de trabajo (remuneraciones, arriendo y capital de trabajo propiamente tal). Al totalizar los recursos se observa que el 79,53% de los recursos que entrega el programa se destinan a inversión propiamente tal, mientras que 12% se destina a fomento productivo y el 8,47%, se destina a Capital de Trabajo Propiamente tal.

En cuanto a la importancia porcentual del capital semilla en los proyectos financiados se observa del total de los recursos que involucran los proyectos postulados, el 30% está constituido por aporte de los micro emprendedores. El costo total promedio de los proyectos asciende a \$2.369.841 (aproximadamente UF100), de los cuales en promedio \$1.826.342 son entregados en subsidio. Con estos montos por proyecto a la vista y considerando el límite superior de ventas anuales que separa a las empresas pequeñas de las medianas (UF 25.000) y a las pequeñas de las microempresas (UF 2.400) resulta evidente que el tipo de empresas postulantes al programa y aquellas que ganan el concurso corresponden más bien a un perfil de micro empresas. Refuerza esta evidencia el monto promedio de ventas anuales proyectadas por los postulantes que finalmente ganaron el concurso. En efecto, la información de ganadores facilitada por SERCOTEC arroja un promedio anual de ventas pronosticadas de UF1.050, siendo un 69% los emprendimientos ganadores que proyectan ingresos inferiores al promedio. Desde otra perspectiva, sólo 106 emprendimientos ganadores (menos del 9%) proyectó obtener ventas por sobre las UF 2.500.

En otra dimensión de análisis, el monto promedio que financia el programa lo sitúa un punto medio entre los montos financiados por otros Programas comparables de otras Instituciones del Estado. Así por ejemplo, los montos entregados por Programas como “Capital Semilla: Apoyo a la puesta en marcha” ascienden hasta 40 millones de pesos con cofinanciamiento de hasta el 25%. En el otro extremo se sitúan programas que proporcionan Capital Semilla de FOSIS tales como el Programa de Apoyo a Actividades Económicas (PAAE) y el Programa de Apoyo al Microemprendimiento (PAME) que entregan a sus beneficiarios montos no reembolsables del orden de \$400.000 y \$300.000 respectivamente. Si estos montos se comparan además con los que subsidia el Programa de Capital Semilla de SERCOTEC en su modalidad de Empresas que puede financiar hasta \$6.000.000 no reembolsables, se observa que los montos financiados por el Programa CSE lo sitúan más cercano al financiamiento entregado por FOSIS a los emprendimientos más precarios, caracterizados no sólo por acceder a un monto menor de financiamiento sino que también por exigir mayores niveles de vulnerabilidad para poder postular a ellos (Puntaje máximo de 8.500 puntos en la Ficha de protección social)

En relación con los indicadores de desempeño del componente 2, si bien es cierto todos los ganadores de capital semilla reciben ambos componentes, la información disponible para el Panel al momento de efectuar la evaluación no hace posible el cálculo de la totalidad de sus indicadores en la Matriz de Marco Lógico. Lo anterior debido a que los sistemas de información del Programa están orientados en lo esencial al registro de información de la postulación y del concurso, actividades vinculadas con el Componente 1, no así al componente 2 que contempla las acciones de asistencia técnica y acompañamiento.

Por otro lado la información disponible permite describir parcialmente el nivel de satisfacción de los beneficiarios del Programa. Ello puesto que si bien existen estudios de satisfacción para el año 2008 y el año 2010 ellos no son estrictamente comparables. En efecto, el indicador de satisfacción 2008 (67,36%) mide el nivel de satisfacción de los usuarios con el monto recibido, mientras el nivel de satisfacción 2010 (78%) constituye una medida más global de evaluación ya que mide el nivel de satisfacción “neta”. Este valor neto está constituido por la diferencia entre el porcentaje de personas que evalúa el servicio recibido por el Programa, en una escala de 1 a 7, con nota 6 o 7 y la proporción de personas que evalúa el servicio recibido por el Programa con nota 1, 2, 3 o 4. El indicador así determinado alcanza un valor de 72%. Esta constatación evidencia la necesidad de que el Programa se embarque en la realización de estudios periódicos con un conjunto de indicadores permanentes que permitan calcular con confiabilidad y

precisión indicadores de satisfacción tanto para el Programa en general como para sus componentes en particular, diferenciando entre la satisfacción de quienes ganaron el capital semilla y aquellos cuya postulación no fue exitosa. Entre estos indicadores se requiere al menos contar con indicadores de satisfacción en relación con el proceso de postulación y la plataforma, satisfacción con la asesoría recibida para materializar la postulación, satisfacción con la difusión de resultados, satisfacción con los montos entregados y satisfacción con la asistencia técnica recibida.

Otro aspecto de la gestión interna del Programa que requiere análisis es de la cantidad de ejecutivos con que SERCOTEC provee a cada una de sus Direcciones Regionales para administrar el Programa, y la cantidad de ejecutores que se han interesado en postular a los procesos de licitación para efectuar el trabajo de selección y acompañamiento de los planes presentados. Cada Dirección Regional<sup>11</sup> dispone de un equipo compuesto por un ejecutivo titular y un asistente, siendo la función principal de estos equipos el administrar el proceso licitatorio mediante el cual SERCOTEC convoca a Consultoras para que presten los servicios de Evaluación y acompañamiento de las postulaciones al Programa, así como dar acompañamiento y supervisión a los Servicios del adjudicatario de la Licitación. De acuerdo a la información disponible en la página web de Mercado Público, el número de empresas que postulan a los procesos licitatorios oscila entre 2 para las convocatorias menos exitosas y 10 para las más exitosas. La regiones en donde durante los años 2010 y 2011 se presentaron la menor cantidad de postulantes fueron Magallanes y Atacama. En las regiones en donde se materializa la mayor cantidad de postulaciones al Programa de Capital Semilla Emprendimiento, tales como la Metropolitana, Valparaíso y Biobío la cantidad de empresas que postularon para la ejecución de la evaluación y el acompañamiento supera los 6 en cada convocatoria. Llama la atención que en Regiones como Araucanía y Biobío se han efectuado procesos licitatorios a nivel Provincial en los cuales el número de ejecutores que postularon superan siempre los 6 por proceso licitatorio.

### 2.3. Cobertura y focalización del programa (por componentes en los casos que corresponda)

Para determinar la cobertura y adecuada focalización del Programa CSE es necesario reiterar el hecho de que la Matriz de Marco Lógico recién se está terminando de validar al interior del servicio y en los años anteriores no existía.

**Cuadro N°6: N° de Beneficiarios Efectivos Años 2008-2011**

	2008 <sup>12</sup>	2009 <sup>13</sup>	2010 <sup>14</sup>	2011 <sup>15</sup>	% Variación 2009-2011
<b>Componente 1</b> Proyectos de Inversión realizados con Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes.	433	2.041	1.282	1.272	193,76%
<b>Componente 2</b> Asistencia Técnica entregada para implementación de Proyectos de Inversión Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes.	433	2.041	1.282	1.272	193,76%

<sup>11</sup> 4 Regiones contaron con sólo un ejecutivo titular el año 2011: Atacama, Araucanía, Magallanes y Región Metropolitana.

<sup>12</sup> La cantidad de ganadores 2008 de capital semilla ha sido mencionada al Panel por la contraparte SERCOTEC, no obstante lo cual, dicha información no se respalda vía el archivo "Bodega de Datos 45 diciembre 2008\_v1\_09\_01\_09"

<sup>13</sup> Emprendedores ganadores de capital semilla 2009 según archivo "Bodega de Datos 56 Diciembre 2009\_v1\_18\_01\_10.xls"

<sup>14</sup> Emprendedores ganadores de capital semilla 2010 según archivo "Bodega de Datos 69 Diciembre V3\_28\_02\_11.xls"

<sup>15</sup> Emprendedores ganadores de capital semilla 2011 según archivo "ganadores CS emprende con ID (SGF).xls". Es necesario señalar que la Institución hace presente al Panel que en el proceso de generación de la base de datos con la que el Panel efectúa el cálculo del número de beneficiarios, algunos registros no pudieron integrarse en la base de datos final, de manera tal que el número de ganadores 2011 efectivos ascendería a 1.325

<i>Total</i>	433	2.041	1.282	1.272	193,76%
--------------	-----	-------	-------	-------	---------

Fuente: Información de cumplimiento de indicadores del formulario H y base de datos de ganadores de CSE 2011  
S/I: Sin Información

La información facilitada por la Institución vía sus “bodegas de datos”, se despliega en la tabla. Esta información corresponde a los beneficiarios efectivos al final del año, considerando tanto los cupos financiados con presupuesto regular como los financiados con presupuesto extraordinario. Lo anterior es lo que explica la diferencia significativa evidenciada en 2009 con respecto al resto de los años de la serie. Ello debido a que durante 2009 la Institución contó con recursos adicionales que le permitieron aumentar significativamente su cobertura en relación con el año 2008 y los posteriores.

Por otro lado, la proyección de ganadores de cada año, indicador que integra el formulario H de SERCOTEC, se ha cumplido sistemáticamente todos los años. Esta información es señal de la capacidad que despliega la Institución de poder ajustar sus proyecciones a las variaciones del presupuesto del programa.

La información de ganadores y postulantes es la siguiente:

**Cuadro N°7: Cobertura Años 2008-2011**

<i>Año</i>	<i>Población Potencial (a)</i>	<i>Población Objetivo (b)</i>	<i>Beneficiarios Efectivos (c)</i>	<i>% Beneficiarios respecto a Población Potencial (c)/(a)</i>	<i>% Beneficiarios respecto a Población Objetivo (c)/(b)</i>
2008	S/I	S/I	433	S/I	S/I
2009	1.709.262	S/I	2.041	0,12%	S/I
2010	S/I	S/I	1.282	S/I	S/I
2011	S/I	16.444	1.272	S/I	7,7%
<i>% Variación 2008-2011</i>	S/I	S/I	193,76%	S/I	S/I

Fuente: Elaboración del Panel a partir de estimaciones efectuadas usando información del SII 2009e información del programa  
S/I: Sin Información

Tal como se ha señalado previamente, en la actualidad el Programa Capital Semilla Emprendimiento está dirigido a micro y pequeños empresarios, definición que se operacionaliza mediante el establecimiento de requisitos diferenciados para microempresarios informales y microempresarios formales con distintos grados de verificabilidad. Para los primeros se requiere “una idea de negocios que requiera un financiamiento inicial” lo que se suma el requisito de “tener ventas netas anuales iguales o inferiores a 25.000 UF”<sup>16</sup>, información que no puede ser contrastada empíricamente debido precisamente a la informalidad de la actividad económica desarrollada. Por otro lado, en el caso de los postulantes con iniciación de actividades se establecen requisitos diferenciados dependiendo de quienes tengan iniciación de actividades en 1ª y 2ª categorías, en relación con la antigüedad de la formalización y monto máximo de ventas anual (UF. 25.000).

La estructuración de estos requisitos determina desde el comienzo un grado de heterogeneidad en la población objetivo, generando en la práctica dos grupos claramente distinguibles en especial en lo relativo al monto máximo de ventas, que contrasta incluso con la denominación del Programa. En tal sentido y considerando la existencia del Programa Capital Semilla Empresas, se estima razonable, que el Programa Capital Semilla Emprendimiento se focalice en aquella población que cumple con el primer requisito establecido por la Guía de Servicios 2011 de SERCOTEC a saber, emprendedores que sólo cuentan con una idea de negocio que requiera financiamiento inicial para materializarla y que a la fecha de postulación (fecha de envío del diagnóstico) no tengan iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos. Adicional a lo anterior se considera pertinente la mantención de puntaje por sobre 8.501 en la FPS (o su equivalente cuando la FPS sea reemplazada por la Ficha Social). Con ello el Programa mantiene su diferenciación con otros programas del Sector Público orientados a ciudadanos más vulnerables como los atendidos por FOSIS. Finalmente y considerando el carácter de informal de esta

<sup>16</sup>SERCOTEC (2011), Guía de Servicios y Programas

población, se considera espurio el establecimiento de requisitos relativos a monto máximo de ventas, ya que esta información no sería susceptible de ser contrastada con ninguna fuente formal.

## 2.4. Calidad (satisfacción de los beneficiarios efectivos, oportunidad, comparación respecto a un estándar)

La información disponible permite describir parcialmente el nivel de satisfacción de los beneficiarios del Programa. Ello puesto que si bien existen estudios de satisfacción para el año 2008 y el año 2010 ellos no son estrictamente comparables. En efecto, el indicador de satisfacción 2008 (67,36%) mide el nivel de satisfacción de los usuarios con el monto recibido, mientras el nivel de satisfacción 2010 mide el nivel de satisfacción “neta”. Este valor neto está constituido por la diferencia entre el porcentaje de personas que evalúa el servicio recibido por el Programa, en una escala de 1 a 7, con nota 6 o 7 y la proporción de personas que evalúa el servicio recibido por el Programa con nota 1, 2, 3 o 4. El indicador así determinado alcanza un valor de 72% para el año 2010, siendo esta metodología el estándar utilizado por instituciones tales como FOSIS para la evaluación de sus programas, así como una de las operacionalizaciones más utilizadas por las entidades que se dedican a la medición de percepción de usuarios y/o clientes tanto del sector público como privado. Considerando la naturaleza de los indicadores disponibles resulta imposible establecer una serie de tiempo que permita determinar unívocamente una tendencia temporal para esta dimensión de evaluación.

De las entrevistas a los empresarios y a las empresas consultoras, lo cual también fue ratificado por algunos funcionarios de SERCOTEC, se puede resumir que el proceso de producción del Capital Semilla genera importantes grados de frustración entre los postulantes debido fundamentalmente a los siguientes puntos:

- Son muchos los postulantes y pocos los beneficiados,
- El período de materialización del beneficio es muy largo: 6 a 8 meses desde que se postula hasta que se reciben los fondos;
- La información no es explícita a los postulantes sobre los dos puntos anteriores generándose mucha expectativa de ganarse en forma rápida y por el sólo hecho de tener una buena idea de negocio, lo cual lleva a una mala imagen sobre el beneficio.
- El acompañamiento está más enfocado en la rendición de gastos que en un apoyo al proceso de ejecución del proyecto (adquisiciones, estrategias, recomendaciones de mejoras, etc.)
- Muchos de los empresarios no están familiarizados con presentar un proyecto, en especial no entienden el lenguaje necesario para llenar los formularios, lo que en algunos casos implica la necesidad de contar con apoyos externos en la elaboración de los planes de negocios, lo que – por cierto – puede llegar a ser un costo significativo en relación al monto del subsidio, y en caso de requerirlo, debe asumirlo el postulante.

## 3. ECONOMÍA

### 3.1. Fuentes y uso de recursos financieros

El Cuadro N° 8 que se presenta a continuación, contiene información extraída del cuadro N° 2 del Anexo 5 Ficha de presupuesto y gasto entregado por SERCOTEC:

**Cuadro N° 8: Fuentes de Financiamiento del programa 2008-2012 (Miles de \$ 2012)**

Fuentes de Financiamiento	2008		2009		2010		2011		2012		Variación 2008-2012
	Monto	%									
1. Presupuestarias <sup>17</sup>	3.081.318	82	3.646.776	83	4.873.068	82	5.246.266	81	8.062.893	80	162%
1.1. Asignación	2.182.000	58	2.478.540	56	3.658.060	61	4.117.079	64	6.789.879	67	211%

<sup>17</sup> Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada anualmente por el Congreso Nacional.

<i>específica al programa</i>											
1.2. <i>Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros<sup>18</sup>)</i>	899.318	24	1.168.236	27	1.215.008	20	1.129.187	17	1.273.014	13	42%
1.3. <i>Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2. <i>Extrapresupuestarias<sup>19</sup></i>	<b>654.600</b>	<b>18</b>	<b>743.562</b>	<b>17</b>	<b>1.097.418</b>	<b>18</b>	<b>1.235.124</b>	<b>19</b>	<b>2.036.964</b>	<b>20</b>	<b>211%</b>
<b>Total</b>	<b>3.735.918</b>	<b>100</b>	<b>4.390.338</b>	<b>100</b>	<b>5.970.486</b>	<b>100</b>	<b>6.481.390</b>	<b>100</b>	<b>10.099.857</b>	<b>100</b>	<b>170%</b>

Fuente: SERCOTEC

Entre 2008 y 2012 el financiamiento del programa considera los recursos asignados a SERCOTEC al Programa más los aportes de la institución en lo que a soporte administrativo respecta (subtítulos 21, 22 y 29) y como fuentes de financiamiento extrapresupuestarios son los aportes de los mismos beneficiarios.

El financiamiento del Programa también ha tenido una evolución creciente llegando a alcanzar un 162% de variación en el período 2008-2012. La asignación específica al programa ha variado en forma importante en el período 2008 -2012 en un 211%. En especial se observa un crecimiento importante en la asignación específica al Programa en el año 2012. La asignación de los ítems 21, 22 y 29 ha crecido en un 42% muy por debajo del crecimiento de la asignación específica y de los aportes extrapresupuestarios<sup>20</sup>.

La composición de los mismos aportes sin embargo ha variado en forma importante como asignación específica al programa desde un 58% a un 67% del presupuesto anual entre el año 2008 y 2012. Las aportaciones extrapresupuestarias han variado en forma levemente creciente desde un 18% el año 2008 a un 20% el año 2012. Finalmente, las asignaciones de los ítems 21, 22 y 29 han bajado proporcionalmente en forma sostenida desde un 24% en el año 2008 a un 13% en el año 2012.

En el siguiente cuadro N° 9 vemos el desglose entre el Gasto devengado anual, otros gastos y el gasto total del programa:

**Cuadro N° 9: Gasto Total del programa 2008-2011 (Miles de \$ 2012)**

<i>AÑO</i>	<i>Gasto Devengado<sup>21</sup> de la institución responsable del programa<sup>22</sup></i>	<i>Otros Gastos<sup>23</sup></i>	<i>Total Gasto del programa</i>
2008	3.333.045	1.620.705	4.953.750
2009	6.685.212	827.073	7.512.285
2010	4.131.081	484.003	4.615.084
2011	4.971.039	971.666	5.942.705

<sup>18</sup> Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 "Gastos en Personal", 22 "Bienes y Servicios de Consumo" y 29 "Adquisición de Activos No Financieros" del presupuesto de SERCOTEC. Específicamente, el cálculo corresponde a la cantidad de funcionarios dedicados directamente al trabajo directo con los empresarios y aquellos que tienen tareas parcializadas dedicadas, una parte al trabajo de apoyo a las actividades de fomento corresponde a un 65% del gasto total de estos subtítulos. Lo anterior evaluándose el esfuerzo que significa el trabajo directo para el programa Capital Semilla Emprendimiento, estimándose en 25%. Por lo tanto, la fórmula de cálculo utilizada es: ((subtítulos 21+ subtítulo 22)\*65%)\*25% (estimación realizada por la unidad de control de gestión de SERCOTEC)

<sup>19</sup> Las Fuentes Extrapresupuestarias corresponden en este caso específicamente al monto que aportan los ganadores del premio capital semilla como cofinanciamiento al proyecto presentado.

<sup>20</sup> No se contó con información oficial que explicara las variaciones de la asignación específica al programa relacionados con desafíos o metas más allá de que se colocaran todos los recursos.

<sup>21</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>22</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

<sup>23</sup> Este ítem otros gastos considera el aporte de cofinanciamiento que realizan los beneficiarios del premio.

Variación 2008-2011	49%	- 40%	20%
------------------------	-----	-------	-----

Fuente: SERCOTEC

El gasto devengado ha crecido en el período 2008-2011 en un 49%, el cual es menor que el crecimiento de la Asignación presupuestaria en el período que alcanzó a un crecimiento de un 70%. El año 2009 fue un año especial en que se contó con mayor presupuesto para realizar dos llamados a concurso tal como fue señalado en el punto 2.3, lo que explica el salto en las cifras de ese año.

La variación del cofinanciamiento es muy poca proporcionalmente entre los años 2009 y 2011. El resultado entre el 2008 y 2011 está distorsionado debido a que en el año 2008 se exigieron condiciones distintas para el cofinanciamiento.

El cuadro N° 10 muestra el desglose del Gasto devengado en sus ítems principales:

**Cuadro 10: Desglose del Gasto Devengado<sup>24</sup> en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros 2008-2011 (Miles de \$ 2012)**

	2008		2009		2010		2011		Variación 2008-2011
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Personal	786.076	24	892.217	13	977.887	24	938.290	19	19%
2. Bienes y Servicios de Consumo	312.275	9	605.092	9	461.096	11	269.652	5	-14%
3. Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	----
4. Otros (identificar)	2.234.694	67	5.187.903	78	2.692.098	65	3.763.097	76	68%
<b>Total Gasto Devengado</b>	<b>3.333.045</b>	<b>100</b>	<b>6.685.212</b>	<b>100</b>	<b>4.131.081</b>	<b>100</b>	<b>4.971.039</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada en anexo 5 por SERCOTEC

El análisis del Gasto Devengado nos revela que a pesar de que el gasto devengado ha crecido en un 49%, el gasto en personal tan sólo ha crecido en un 19% y los gastos en bienes y servicios de consumo han caído en un 14%. El crecimiento en el ítem otros de un 68% corresponde al gasto devengado en el subtítulo 24 del programa lo cual es consistente con el crecimiento de la asignación presupuestaria en ese período de un 70%.

El cuadro N° 11 que se presenta a continuación nos muestra el gasto total por componente en el período 2008-2011. Es importante reiterar nuevamente que el Marco Lógico en base al cual se determinan los componentes se realizó este año 2012 y por lo tanto la evolución no refleja la intencionalidad de trabajo del Programa en esos años sino que solamente los gastos imputables a los componentes con la mirada del Marco Lógico recién construido.

**Cuadro 11: Gasto Total<sup>25</sup> por Componente 2008-2011 (Miles de \$ 2012)**

	2008		2009		2010		2011		Variación 2008-2011
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Componente 1	2.157.288	97	5.038.395	97	2.420.587	90	3.481.533	93	61%
Componente 2	77.406	3	149.508	3	271.511	10	281.564	7	264%
Componente 3	0	0	0	0	0	0	0	0	----
<b>Total</b>	<b>2.234.694</b>	<b>100</b>	<b>5.187.903</b>	<b>100</b>	<b>2.692.098</b>	<b>100</b>	<b>3.763.097</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada en anexo 5 por SERCOTEC

La descomposición por componentes nos muestra que el componente 1: *Proyectos de Inversión realizados con Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes* se lleva el mayor peso del presupuesto por sobre el 90% anual. La variación del gasto entre los años 2008-2011 en el componente 1 de un 61% es levemente inferior a la variación del gasto total por componente de un 68%.

<sup>24</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa".

<sup>25</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto devengado del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros (recursos consignados en 2, Extrapresupuestarias, del cuadro Fuente de Financiamiento del Programa). Dentro del gasto de producción, el componente 1 es el gasto directo o ejecución directa a los beneficiarios del programa capital semilla. En el componente 2 se informan los gastos operacionales y de administración, que tiene directa relación con la glosa presupuestaria que corresponde al 5% como máximo. En él se encuentra considerado, contratación de profesional de apoyo, gastos en seguimiento y evaluación del programa.

### 3.2. Ejecución presupuestaria del programa

El cuadro N° 12 nos muestra como se ha desarrollado la ejecución presupuestaria del Programa:

**Cuadro 12: Presupuesto del programa y Gasto Devengado 2008-2011 (Miles de \$ 2012)**

Año	Presupuesto Inicial del programa (a)	Gasto Devengado (b)	% <sup>26</sup> (b/a)*100
2008	3.081.318	3.333.045	108%
2009	3.646.776	6.685.212	183%
2010	4.873.068	4.131.081	85%
2011	5.246.266	4.971.039	95%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada en anexo 5 por SERCOTEC

Los niveles de ejecución son bastante altos situándose por encima del 85% y en promedio sobre el 90% si excluimos el año 2009 en el que por decisiones de política se contó con casi el doble del presupuesto del año anterior. Esto nos indicaría que el programa es capaz de alcanzar las metas que se comprometen en ejecución todos los años. El año 2009 en que se contó con un presupuesto extraordinario y se logró generar el gasto propuesto es una importante señal de la buena capacidad de ejecución que tiene el programa.

### 3.3. Aportes de Terceros

Al considerar los aportes de los beneficiados por el programa como aportes de terceros podemos observar que los beneficiados han estado aportando los montos solicitados por el concurso. El Programa ha contado con más recursos disponibles año a año tal como se observa en el Cuadro N° 8 y los aportes han crecido a la par de los montos con los cuales se les beneficia a los participantes. Esto nos puede indicar que la demanda acepta las condiciones del Programa y que inclusive existe espacio para crecer. El presupuesto del año 2012 en que exhibe un importante crecimiento del Programa permitirá observar cuanto reacciona la demanda a una oferta mucho mayor a la histórica y si existen todavía importantes necesidades de demanda.

### 3.4. Recuperación de Gastos

El programa no contempla la recuperación de gastos, en la práctica es un fondo no reembolsable, concursable en que se financia los proyectos ganadores.

## 4. EFICIENCIA

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

El análisis costo efectividad a nivel de resultados finales no es posible de calcular con la información disponible, sin embargo a nivel intermedio hemos consignado alguna información presente en el anexo 2.b que constituye una primera base de información que no permite profundizar en un análisis, pero que sin embargo demuestra que se pueden calcular muchos de los indicadores y que el Programa debiera abordar esta tarea en forma urgente y prioritaria de tal manera de efectivamente monitorear su gestión.

<sup>26</sup> Porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa.

## 4.2. A nivel de actividades y/o componentes. Relaciona gastos con productos

El producto es un proyecto de negocio que presentan los Micro y Pequeños Empresarios, el cual se podría desglosar en diferentes tipos de inversiones<sup>27</sup>. Dada la información disponible que es tan sólo de los beneficiarios, se pudo construir el cuadro N° 13 del Gasto promedio en los componentes por beneficiario:

**Cuadro 1: Gasto Promedio Componente por Beneficiario 2008-2011 (Miles de \$ 2012)<sup>28</sup>**

	2008	2009	2010	2011	Variación 2008-2011
Componente 1	4.982	2.469	1.888	2.737	-45%
Componente 2	179	73	212	221	24%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada en anexo 5 por SERCOTEC

El cuadro nos muestra una importante variación del gasto promedio por beneficiario en el componente 1 la cual responde en gran parte a la variación en el monto de lo solicitado por cada beneficiario. Por lo tanto no es adecuado sacar conclusiones de lo que refleja este cuadro.

El Cuadro N° 14 nos muestra la evolución de los gastos totales de los componentes por beneficiario y del gasto total del programa por beneficiario:

**Cuadro 2: Gasto Total Componentes por Beneficiario y Total programa por Beneficiario 2008-2011 (miles de \$ año 2012)**

Año	Gasto Total Componentes por Beneficiario <sup>29</sup>	Gasto Administración por Beneficiario <sup>30</sup>	Gasto Total programa por Beneficiario <sup>31</sup>
2008	5.161	2.537	11.441
2009	2.542	734	3.681
2010	2.100	1.122	3.600
2011 <sup>32</sup>	2.958	912	4.603
Variación 2008-2011	-43%	-64%	-61%
Variación 2009-2011	16%	24%	22%

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada en anexo 5 por SERCOTEC

Para observar la evolución se decidió mostrar no sólo la variación 2008-2011 la cual refleja una importante disminución de los gastos por beneficiario, sino que aislar el año 2008<sup>33</sup> lo que permite observar que en los últimos 3 años los gastos por beneficiario han tendido a aumentar. Si bien es cierto que el año 2009

<sup>27</sup> Ver resultados de indicadores en anexo 2b donde el énfasis del proyecto está en el financiamiento de activos de trabajo en la medición del año 2011 (única información completa disponible).

<sup>28</sup> No incluye información de gastos de administración.

<sup>29</sup> El gasto total de componentes por beneficiario se obtiene dividiendo el total de gasto de producción de los componentes del programa por el N° de beneficiarios efectivos. Los gastos totales de producción de los componentes del programa están consignados en el ítem 2.4 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.

<sup>30</sup> El Gasto de Administración por beneficiario considera los gastos administrativos que corresponden a la asignación de personal y bienes y servicios de consumo del cuadro 10 dividido por el N° de beneficiarios efectivos de cada año.

<sup>31</sup> El gasto del Programa por beneficiario se obtiene dividiendo el total de gasto total del programa por el N° de beneficiarios efectivo. El total de gasto del programa está consignado en el ítem 2.3 de la Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos. Es importante señalar que el gasto total del programa por beneficiario en el cuadro no es igual a la suma de los gastos por componente más los gastos administrativos por beneficiario debido a que lo que se consideró como gasto administrativo por beneficiario es la asignación de personal y bienes de consumo del cuadro 10 y existe una diferencia de criterio con lo expresado en el cuadro N°8 del anexo 5 tal como se explica en la nota 33 a más abajo.

<sup>32</sup> Se ha considerado como beneficiarios a los ganadores efectivos de acuerdo a lo señalado por SERCOTEC, vale decir 1325. Ver nota 22 del cuadro N° 6 en que se detallan los beneficiarios del Programa.

<sup>33</sup> El año 2008 fue la primera vez que opero el Programa y por lo tanto hubo pocos postulantes y el premio era muy bajo.

también distorsiona el análisis debido a que se realizaron dos concursos, el año 2011 aumentaron los gastos totales por beneficiario en forma significativa respecto del año 2010. No se puede hablar de tendencia dado que se están considerando unos pocos años sin embargo podemos señalar que es importante darle seguimiento a estos gastos por beneficiario.

**4.3. Gastos de Administración.**

El cuadro N° 15 que se presenta a continuación nos muestra la evolución de los gastos de administración del Programa:

**Cuadro 3: Gastos de Administración del programa 2008-2011 (Miles de \$ 2012)**

Año	Gastos de Administración <sup>34</sup>	Total Gasto del programa <sup>35</sup>	% (Gastos Adm / Gasto Total del programa)*100
2008	1.098.351	4.953.750	22,17
2009	1.497.309	7.512.285	19,93
2010	1.438.983	4.615.084	31,18
2011	1.207.942	5.942.705	20,33

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada en anexo 5 por SERCOTEC

La unidad de control de gestión de SERCOTEC elaboró este cálculo a partir del gasto de la institución en las asignaciones de Personal y Bienes y Servicios de Consumo (subt. 21,22). A este valor se aplica un factor que corresponde a la proporción que existe al considerar la cantidad de funcionarios dedicados directamente al trabajo con los empresarios y aquellos que tienen tareas parcializadas dedicadas en parte al trabajo de apoyo a las actividades de fomento, lo que se valoriza en un 65% del gasto total de estos subtítulos. Adicional a esto, se consideró que el esfuerzo que significa directamente el programa Capital Semilla Emprendimiento correspondería a un 25%<sup>36</sup> sobre este último valor, sin embargo este parámetro no está corregido por el porcentaje de tiempo efectivo que destinan los ejecutivos en cada región.

A juicio del Panel, se considera importante estudiar con mayor detalle el gasto administrativo del Programa precisamente porque CS es complejo de operar por la cantidad de etapas y procesos que tiene y la masividad de interesados que pasan por el proceso desde la postulación, capacitaciones, asesorías y adjudicaciones. Que el Programa este consciente de sus gastos administrativos en cada parte del proceso y en forma global le permitiría contar con información concreta para tomar decisiones sobre sus propios mecanismos de operación.

Los datos permiten señalar que los gastos de administración del Programa han evolucionado a la baja entre el 2008 y el 2011, sin embargo el dato más interesante lo aporta el año 2009 en que se operó con dos licitaciones y un gasto administrativo levemente superior a lo que ha sucedido en los otros años, pudiendo señalar que el Programa es capaz de administrar montos muy superiores de operación con baja

<sup>34</sup>Los gastos de administración señalados por la administración financiera de Sercotec corresponderían principalmente a una estimación del costo fijo que tiene la institución y que distribuye en todos los programas que ejecuta, es decir, la distribución de presupuesto de los subtítulos 21, 22, 29 de acuerdo a la metodología considerada

<sup>35</sup> El total debe ser igual a la cifra de la tercera columna del cuadro "Gasto total del Programa".

<sup>36</sup> SERCOTEC señala que es necesario revisar esta estimación pues es un ejercicio complejo determinar el tiempo destinado a CS de los ejecutivos y el cual varía entre regiones. Sin embargo, el parámetro de 25% puede reducirse a un 14% aproximadamente, al hacer el ejercicio de expresar el número de encargados del programa como porcentaje del número de profesionales en cada DR (ejecutivos, coordinadores, gerentes territoriales, sin contar a secretarías, estafetas y al Director) y multiplicar por 1,5 en el caso de regiones que tienen al mismo ejecutivo dedicado a otros programas (porque tiene menos tiempo y por lo tanto dedica más esfuerzo).

alteración de los gastos administrativos. Es decir existe espacio para crecer sustancialmente el nivel de operaciones ó los gastos administrativos requieren un ajuste para los niveles de operación actuales.

## 5. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

### a) Del diseño

En cuanto a la población potencial y objetivo del Programa, el panel considera que las definiciones planteadas por SERCOTEC pueden ser mejoradas. Ello puesto que en los beneficiarios potenciales del programa, las definiciones planteadas permiten diferenciar con precisión dos grupos distintos de intervención, esto es, los emprendedores con algún nivel de formalización y los emprendedores no formalizados, convirtiendo a ambos grupos sujetos de competencia por una misma cantidad de cupos para el programa. En tal sentido, y considerando esta heterogeneidad resulta cuestionable la posibilidad de estructurar un mecanismo estándar, válido y efectivo de selección a partir de una base de comparación precaria, con información secundaria heterogénea que no posibilita una evaluación adecuada. Una de las consecuencias más evidentes de este problema es la estimación de más de un millón y medio de emprendedores, sujetos entre los cuales resulta particularmente difícil identificar con precisión el cumplimiento de los requisitos establecidos por el programa, debido a la informalidad con que desarrollan sus acciones. Por otro lado, el panel determinó que esta amplia definición se traduce en una cobertura de menos de 7,8% de la población objetivo del Programa.

Por otro lado, se considera que la secuencia de objetivos del Programa presentada mediante su matriz de Marco Lógico, permite identificar una correcta ordenación de objetivos a nivel de propósito con las actividades, No obstante lo anterior, resulta necesario destacar la necesidad de perfeccionar la secuencia de objetivos del programa de manera de modificar la importancia de la formalización que se releva como un indicador de propósito para transformarlo en un indicador a nivel de actividad o componente.

### b) De la información

En relación con la información disponible para realizar la evaluación de cumplimiento de objetivos se destaca la materialización de consultas vía procesos batch entre SERCOTEC e instituciones como el Servicio de Impuestos Internos y el Ministerio de Desarrollo Social. Este tipo de mecanismos han permitido a SERCOTEC contar con información validada de las características de los postulantes al Capital Semilla. No obstante lo anterior resulta relevante mencionar el hecho de que una vez corroborados los requisitos de admisibilidad de los postulantes vía el SII o el Ministerio de Desarrollo Social, SERCOTEC no se efectúa nuevas consultas a dichas bases de dato, asunto que evidencia una subutilización de la información disponible en los sistemas de información de SERCOTEC. Al no repetir las consultas efectuadas respecto a la situación de ventas y vulnerabilidad de los ganadores del Programa, transcurrido un período adecuado de tiempo de maduración, SERCOTEC pierde la oportunidad de verificar con información de primera fuente el que efectivamente se han producido aumentos de ventas (vía consulta al SII) o en último caso si los empresarios han disminuido su nivel de vulnerabilidad (a partir de un aumento en el puntaje de su ficha social).

Uno de los aspectos que a juicio del Panel deben ser relevados, es el hecho de que las fuentes de información de la que el Programa dispone para la materialización de sus objetivos se encuentran sub utilizadas desde dos perspectivas. En primer lugar, considerando los convenios firmados con el SII y el Ministerio de Desarrollo Social, nada impediría el actualizar la información de los emprendedores a partir de dichas fuentes de manera contar con información que permita la construcción de un panel de información de cada emprendedor beneficiado con el Programa, información con la cual se podría efectuar una evaluación del cumplimiento de los objetivos del

Programa para cada ganador del concurso. En segundo lugar, una vez comenzada la intervención, el Panel ha detectado que las obligaciones establecidas para el ejecutor en relación con el registro de la implementación de los programas de negocios en los sistemas de SERCOTEC resulta precaria. En particular, se evidencia la inexistencia de información centralizada y estandarizada relativa al desempeño a nivel de resultados de los proyectos financiados con el fondo, que permita monitorear la continuidad de las empresas y las variaciones en las ventas mensuales. Ello genera déficit importantes de información para la evaluación del Programa. Si se pudiera disponer de dicha información de manera centralizada, la determinación del cumplimiento de los objetivos del Programa en cualquiera de sus niveles se facilitaría significativamente.

c) De los procesos de producción de los servicios que entrega el programa.

El diagrama de flujos de procesos del programa CSE da cuenta de las modificaciones que fueron realizadas al proceso de postulación para el año 2011. Hasta el año 2010, el postulante enviaba, en primera instancia, su plan de negocios que incluía un test de emprendimiento. A partir de 2011 se incorporan etapas previas al envío del plan de negocios. Estas son: Diagnóstico de capacidades y habilidades empresariales, Entrevista personal y Programa de formación. Estas etapas se detallan en la descripción de los criterios de evaluación, punto 3 de este anexo.

Con relación a lo anterior, el Panel constata – a partir de consultas realizadas a la Dirección Regional Metropolitana - que, por lo menos para el caso de la Región Metropolitana, los cambios realizados en el proceso 2011 generaron una carga de trabajo excesivamente alta respecto a concursos anteriores. Sobreacumulación de archivos con antecedentes de la formación y extensas jornadas de entrevistas psicológicas, dan cuenta de una situación no prevista que debería significar un ajuste en los procesos de producción del servicio para los próximos concursos. Es dable suponer, también, que en otras regiones se enfrentaron problemas similares.

El problema antes identificado debería ser, por lo menos en parte, solucionado por la nueva modificación que SERCOTEC hace en las bases del concurso CSE 2012. En ellas se elimina la etapa de formación y la entrevista personal se lleva a cabo en una etapa más avanzada del concurso. El origen de dicha modificación, en lo que respecta al aspecto formativo, estaría en un bajo incentivo a asistir a la formación en una condición de “concurante” lo que hace que este proceso no tenga una valoración positiva de parte de los usuarios.

En definitiva, parte importante de las modificaciones realizadas al programa en el año 2011, se revierten y, con o sin intención, deberían servir para descongestionar el sistema.

Lo anterior da cuenta de cambios en el diseño del programa que no fueron debidamente analizados y evaluados, y eso podría deberse a deficiencias en la coordinación y retroalimentación desde los niveles ejecutivos hacia el nivel central. Esto se analiza con más detalle en el siguiente punto.

d) De la Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación

En términos generales, la estructura organizativa descrita se considera apropiada a los requerimientos del programa. No obstante, llama la atención que es en la figura del Ejecutivo de Fomento en donde recaen la mayoría de las responsabilidades del proceso directo de producción del servicio. Si bien es cierto, una parte importante de los procesos (evaluación, formación y seguimiento) son externalizados y los ejecutivos de fomento tienen la función de acompañar y supervisar, éstos podrían verse sobrepasados en capacidades y tiempo para asegurar que las empresas consultores ejecuten sus labores en forma correcta y según lo esperado.

En el sentido de lo antes comentado, podrían no existir controles suficientes a los servicios contratados a terceros. Esta situación se podría ver agravada por el hecho de que en algunas

regiones el tamaño del universo de empresas consultoras con experiencia en las labores de evaluación, acompañamiento y formación, es muy pequeño.

Como se mencionó antes, en el análisis de los procesos de producción, se constata que - en el caso de la Región Metropolitana - los cambios realizados en el proceso 2011, generaron una carga de trabajo excesivamente alta respecto a concursos anteriores. Sobreacumulación de archivos con antecedentes y extensas jornadas de entrevistas psicológicas, dan cuenta de un problema que debería ser tratado desde el punto de vista de la estructura organizativa.

Con relación a la coordinación interinstitucional, podríamos decir que, a pesar de que servicio que prestan FOSIS y SERCOTEC tienen semejanzas en el proceso de producción, el objetivo del primero apunta más a lo social que a lo productivo, pues, considerando la vulnerabilidad de las personas que atiende FOSIS, lo que se busca es contribuir - a través de una idea de negocio - a mejorar los ingresos familiares.

#### e) De los Criterios de Asignación de Recursos

Los criterios de selección siguen una línea lógica, sin embargo, y de acuerdo a lo expuesto antes, parecen no tomar en cuenta los requerimientos profesionales para llevar a cabo el proceso. Además, la formación previa a la selección de los ganadores, ha generado una resistencia al punto de que el concurso 2012 se optó por eliminarla. Para SERCOTEC, la causa de la eliminación del proceso formativo es “la constatación de que la formación no tiene como efecto una mejor calidad de planes de negocio” y a que “la evidencia empírica señala que la efectividad de los procesos formativos se fundamenta, entre otras cosas, en la voluntad e interés del capacitado, lo que no necesariamente ocurre cuando la formación es obligatoria”.

#### f) De las Funciones y Actividades de Seguimiento y Evaluación

Al respecto, SERCOTEC tiene procedimientos bien establecidos y sistemáticos, pero con un alcance limitado respecto al proceso de evaluación del programa.

Las actividades existentes apuntan, por un lado, a dar un buen término de la intervención desde el punto de vista de la correcta y oportuna ejecución de actividades de acompañamiento y recursos financieros utilizados, y por otro, recoger la percepción de los clientes del programa. Además, dichos procedimientos parecen no tener una ejecución exitosa, toda vez que no se observa una correlación entre mejoras al programa y resultados del seguimiento. En ese sentido, no habría un buen uso de la información ex - post (posterior a la entrega del premio) para la gestión futura del programa.

Si bien es cierto, la Gerencia de Programas tiene entre sus funciones desarrollar estudios que permitan obtener información sobre los resultados de los programas y su impacto y, además, estudios de percepción de clientes a cerca de los programas - servicios de atención al cliente, entre otros - es sólo esta última función la que se realiza de manera continua.

Si bien se identifican los procesos de seguimiento y retroalimentación, no se cuenta con indicadores que permitan medir resultados e impactos, y hacerlo como una actividad regular de la institución. Es, justamente, la elaboración de indicadores y de una línea base que permita llevar a cabo este tipo de evaluaciones en el futuro, el actual esfuerzo de la institución a través del estudio que ejecuta en conjunto con Desuc. De hecho, el estudio se denomina “Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación de Resultados de la Oferta de Servicios y Programas”, lo que da cuenta del déficit institucional en la materia, déficit que la ejecución del estudio, y sobretodo la operacionalización de los resultados, ayudará a eliminar.

El propio estudio Desuc lo indica: “cabe señalar que la Institución no realiza evaluación de resultados intermedios o finales en forma periódica y sistemática. Se han realizado algunas evaluaciones de resultados en el pasado, pero sin obedecer a un sistema de control de gestión y de evaluación de alcance permanente”.

#### g) De los estudios de evaluación previos

A partir de otros estudios de evaluación, revisados por el Panel<sup>37</sup>, destacamos las siguientes conclusiones que podrían orientar un mejoramiento o rediseño del programa:

- Uno los elementos críticos para quienes emprenden un nuevo negocio – y gatillada por la escasez de recursos propios - es el acceso a los recursos financieros.
- Existe una percepción de que el sistema de postulación no es de fácil acceso y comprensión. Esto, apunta, en parte al uso de los sistemas virtuales como mecanismos de postulación.
- Existe una necesidad de contar con apoyos externos en la elaboración de los planes de negocios, lo que – por cierto – puede llegar a ser un costo significativo en relación al monto del subsidio.
- El acompañamiento parece estar más enfocado en la rendición de gastos que en un apoyo al proceso de ejecución del proyecto (adquisiciones, estrategias, recomendaciones de mejoras, etc.)

#### h) Del enfoque de género

- Con relación al programa CSE, SERCOTEC posee 3 indicadores de PMG de Género. Estos se relacionan a la participación de mujeres en los talleres asociados al concurso y a los criterios que favorecen su participación.
- Con relación a las acciones que favorecen la equidad de género y que son parte del diseño e implementación de programa CSE, se tienen las siguientes:
- En el diseño se incorporan, a nivel nacional, acciones positivas hacia mujeres en el acceso a la información y participación en tutoriales durante el proceso de postulación, con el objeto de entregar la información necesaria y dejarlas mejor habilitadas para el acceso al servicio.
- Existe una disponibilidad mínima de 30 a 50 cupos para la participación de mujeres en tutoriales por región, durante el proceso de postulación.
- Se incorpora en los fondos concursables de financiamiento Capital Semilla Empresa y Emprendimiento, un incremento del 33% en las horas de acompañamiento para la implementación de los planes ganadores de mujeres de ambos concursos, siendo de 40 horas para los hombres y 55 horas para las mujeres, con la finalidad de traspasar conocimientos y habilidades a las mujeres ganadoras, así como apoyarlas en la implementación de sus planes de negocio.
- Dentro del proceso de selección de Capital Semilla Emprendimiento se puede señalar como un factor de acción positiva hacia mujeres el que en el proceso de selección final frente a dos postulantes, hombre y mujer, en igualdad de puntuación, se discrimina positivamente a la mujer.

#### i) De la eficacia y calidad

- Considerando la naturaleza de los indicadores disponibles resulta imposible establecer una serie de tiempo que permita determinar unívocamente una tendencia temporal para esta dimensión de evaluación. Existen estudios de satisfacción para el año 2008 y el año 2010 pero ellos no son estrictamente comparables: El indicador de satisfacción del año 2008 (67,36%) mide el nivel de satisfacción de los usuarios con el monto recibido, mientras el nivel de satisfacción 2010 (72%) mide el nivel de satisfacción “neta” (diferencia entre el porcentaje

---

<sup>37</sup>Ver Bibliografía consultada

de personas que evalúa el servicio recibido por el Programa, en una escala de 1 a 7, con nota 6 o 7 y la proporción de personas que evalúa el servicio recibido por el Programa con nota 1, 2, 3 o 4).

- El proceso de producción del Capital Semilla genera importantes grados de frustración entre los postulantes debido fundamentalmente a que a) Son muchos los postulantes y pocos los beneficiados, b) El período de materialización del beneficio es muy largo: 6 a 8 meses desde que se postula hasta que se reciben los fondos; c) La información no es explícita a los postulantes sobre los puntos anteriores generándose mucha expectativa de ganarse en forma rápida y por el sólo hecho de tener una buena idea de negocio, lo cual lleva a una mala imagen sobre el beneficio.

j) De la economía y eficiencia

- La ejecución presupuestaria del programa se ajusta al presupuesto a pesar de las variaciones que se tienen en cada año, lográndose un buen desempeño al respecto.
- El programa contempla que los beneficiarios realicen un aporte al proyecto que sale favorecido, el cual lo enteran al inicio de la ejecución sin problemas y aunque es un requisito, también es una evidencia de que están realmente interesados en el Programa. El programa contabiliza estos aportes como "aportes de terceros".
- La medición de los gastos administrativos indicaría que ellos no varían sustantivamente ante aumentos importantes de ejecución lo que puede ser un indicador de que el programa debe analizar si la estructura es demasiado grande para los fondos destinados al Programa.
- Es preciso avanzar en la medición aunque sea parcial de los indicadores del Programa de tal manera de poder ser más precisos en la evaluación de la marcha del mismo.

### III. RECOMENDACIONES

#### a) En el Diseño del Programa:

En relación con la definición de la población objetivo del programa, el panel recomienda revisar la focalización del programa toda vez que se mezclan dos poblaciones (emprendedores informales y empresarios) que podrían tener características y necesidades distintas y que, en el caso de las empresas (con menos de un año de antigüedad), son también atendidas por el programa CS empresas. La actual configuración de requisitos del programa adolece no sólo de la heterogeneidad de los criterios requeridos, sino que también de la dificultad para corroborar que los requisitos establecidos efectivamente se cumplan. Por otra parte, establecer un criterio de tiempo (plazos) de formalización para las empresas, solo garantiza una similitud (entre empresas y emprendedores) de acuerdo a dicho parámetro. En ese sentido, podría ser el tamaño de la empresa (por ejemplo, medido en ventas) el criterio más apropiado para homologarse a las características de un emprendedor, suponiendo que se decide mantener a ambos grupos como beneficiarios del concurso CS emprendimiento.

- Otro aspecto de fundamental relevancia que debe ser potenciado consiste en el uso incentivo de las tecnologías de información a efectos de uniformar y centralizar el tratamiento de la información de los beneficiarios del Programa. Actualmente se constata la existencia de sistemas de información para el registro de las postulaciones al Capital Semilla, no obstante lo cual se detecta la inexistencia de sistemas de información de aplicación universal para que los consultores que efectúan el acompañamiento de los planes de negocio registren la información que recogen periódicamente producto de su interacción con los ganadores del Programa durante la implementación de los planes definidos. En tal sentido, el panel recomienda simultáneamente el desarrollo de sistemas de información tales como Business Process Management y Business Intelligence. El desarrollo de estos modelos de negocio, en conjunto con la modificación de los requisitos a los ejecutores establecidos vía las bases de licitación permitirían que SERCOTEC contase con una base de información más adecuada para el monitoreo y la posterior evaluación del Programa.
- En paralelo con lo anterior, se recomienda maximizar el uso que el Servicio realiza de los convenios de intercambio de información que tiene establecidos con el SII y con el Ministerio de Desarrollo Social a objeto no sólo de obtener información para efectos de validar las postulaciones al concurso, sino que también de recoger información de los beneficiarios durante el desarrollo de los planes o bien a su término, de manera de consolidar un panel de información que facilite su monitoreo y proporcione insumos de información para futuras evaluaciones.
- En conjunto con lo anterior, se recomienda el relevar las acciones tendientes a la convocatoria de los emprendedores que se espera postulen al Capital Semilla de manera de lograr simultáneamente dos objetivos: Incentivar a aquellos postulantes que cumplen con las características requeridas por el Programa y desincentivar aquellas postulaciones de individuos no compatibles con la población potencial y objetivo definidas para el Programa.

#### b) En la Organización y Gestión del Programa:

- Con relación a los procesos de producción del servicio y los efectos no deseados de las modificaciones que se realizaron al programa CSE en 2010, se recomienda – en el futuro - llevar a cabo cambios graduales, a nivel piloto (una región) y bien justificados, ojalá con un diagnóstico consensuado por todos los actores del proceso.
- El Panel estima que, si bien SERCOTEC dice contar con mecanismos de coordinación bien establecidos – sobre todo en la relación entre las Direcciones Regionales y la Gerencia de Programas - es conveniente fortalecer los mecanismos de coordinación explícitos, formales y

planificados entre la Gerencia de Programas y las otras gerencias, toda vez que las mejoras del programa no sólo dicen relación con los procesos de producción directos del servicios, sino, también con un red de apoyo que sostiene los distintos pilares de producto que entrega SERCOTEC a través de Capital Semilla. En particular, se recomienda establecer una relación más estrecha con los encargados regionales del programa CSE y hacerlos sujetos activos de cambio y rediseño, descentralizando aún más esta función. Si bien SERCOTEC declara la existencia de un procedimiento de levantamiento de necesidades y experiencias regionales, queda la impresión de que los rediseños responden finalmente a decisiones muy centralizadas.

- Es importante tener en cuenta que los mecanismos de coordinación deben ser funcionales, no sólo para canalizar los flujos de información y mejorar procesos administrativos, sino también, para mejorar los programas en cuanto a la calidad del servicio, resultados e impactos alcanzados. En particular, las Direcciones Regionales deberían ser capaces de llevar a cabo estudios de resultados del concurso, gestionados por la dirección regional descentralizadamente, más aun considerando que existen en regiones ciertos intereses particulares que son internalizados en los criterios de evaluación<sup>38</sup>.
- Con relación a la coordinación entre programas, ambos programas CS SERCOTEC aceptan microempresarios ya formalizados, y si bien unos tienen mayor antigüedad que los otros, no es claro que tengan diferencias que les impida a todos postular directamente al CS Empresas. Esta observación es compartida por el estudio Desuc-SERCOTEC: “no es apropiado apuntar a dos poblaciones que están en situación tan diversa como las aquí señaladas. Atendiendo incluso al nombre del programa, la población objetivo debiera quedar circunscrita a los nuevos emprendedores, y pasar a los micro y pequeños empresarios que tengan una nueva idea de negocio al Programa Capital Semilla Empresas”. No obstante lo anterior, es conveniente, en la toma de decisión, contar con mayor evidencia que justifique una u otra opción. Al respecto, SERCOTEC nos entrega un elemento que puede ser interesante de analizar y es el hecho de aquellos que tienen más de 1 año tendrían un perfil que se relaciona con mayores necesidades de financiamiento y mayor liquidez para hacer aportes propios, y esto sería consistente con el subsidio que se entrega a uno y otro perfil, 1,5 millones para Capital Semilla Emprendimiento y entre 3 y 6 millones para CS Empresa. En definitiva, se recomienda, a efectos de focalizar correctamente, revisar el grado de diferenciación o similitud entre un microempresario con un proyecto en marcha y un emprendedor con una idea de negocios. Lo anterior es muy importante puesto que se puede caer en la exclusión de empresas “jóvenes” del concurso capital semilla emprendimiento. Estas empresas podrían quedar fuera del perfil de ambos programas capital semilla (ejemplo: microempresarios formalizados con un bajo nivel de ventas y gestión, y con un bajo y básico desarrollo de su negocio)”. Este problema sugiere el uso de un criterio de “tamaño de empresas”, complementario o alternativo al de “antigüedad” de la misma.
- Si bien no se observan duplicidades evidentes entre ambos programas CS de FOSIS y SERCOTEC, el Panel considera conveniente establecer mecanismos formales de coordinación entre ambas instituciones que permitan analizar resultados globales de la iniciativas de los fondos al emprendimiento, más aun considerando que las personas que están en la vecindad del puntaje de corte CAS, seguramente tienen características y condiciones muy similares. Las acciones de colaboración deberían apuntar a revisar las experiencias alcanzadas y las evaluaciones realizadas en ambas iniciativas.
- El panel considera conveniente replantearse las modalidades de formación y cómo mejor podrían responder y ser más útiles a “concursantes” y “ganadores”, sobretodo si entre los objetivos está dejar conocimientos instalados y mejorar las probabilidades de éxito del emprendimiento. Entonces, las modificaciones en esa línea deberían tener una mejor evaluación previa, de manera de no tener que realizar modificaciones año a año. Específicamente, se recomienda revisar la

---

<sup>38</sup>Es decir tal como se plantea en párrafos anteriores, la recomendación es descentralizar la función de evaluación.

relación contenido/horas y reorientar la formación según el propósito del programa y las reales necesidades e intereses del postulante.

- Se recomienda establecer procedimientos para el seguimiento de indicadores a partir de una línea base y realizar modificaciones organizacionales para dejar instaladas las capacidades profesionales mínimas que permitan llevar a cabo, en forma continua, acciones para evaluar – internamente - los resultados e impactos del programa.
- El diseño del programa (Matriz de Marco Lógico) no incorpora elementos de género a nivel de definiciones ni de indicadores de objetivos. Se considera conveniente incorporarlos como indicadores de actividades (postulación, evaluación y selección)<sup>39</sup>.

c) En Eficacia, Calidad, Economía y Eficiencia:

- Es imprescindible que el Programa realice mediciones sobre los indicadores que el mismo se ha construido de tal manera de poder darle un adecuado seguimiento y realizar las mejoras en eficiencia, calidad, economía y eficiencia. La información pertinente se encuentra en forma digital al menos para un año y en las carpetas de los beneficiados para el resto de los años.
- Es importante también hacerse cargo de verificar que los beneficiados hayan avanzado efectivamente en sus proyectos de tal manera de que el programa se asegure que los recursos fueron bien empleados. El indicador de formalización (que lo cumplen los beneficiados) aparece como insuficiente para las pretensiones del Programa de contribuir al aumento y desarrollo de la base empresarial de las MIPES (FIN) y de implementar proyectos de inversión nuevos o incipientes (Propósito). Visto de otra forma, si lo que se mide es fundamentalmente formalización, en la práctica lo más importante es la formalización de las empresas, entonces se debieran ajustar los objetivos a ese importante tema y el programa debiese ajustar su presupuesto y actividades a fomentar la formalización. El panel entiende que no es tan sólo formalización, entonces hay que desarrollar actividades y mediciones que aseguren que se está invirtiendo en proyectos de inversión efectivos y con probabilidades de éxito. (Que los proyectos efectivamente permitan que las ideas se transformen en empresas que subsistan y se desarrollen en el tiempo).
- Por otro lado, se recomienda que se incorpore a la matriz de Marco Lógico del Programa un conjunto de actividades que permita relevar las acciones concretas de cuya materialización depende el éxito del Programa. Se trata, en particular, de acciones vinculadas a la selección de los consultores que efectuarán la evaluación de los Planes de negocio, acciones que van desde la confección de las bases de licitación a la convocatoria de las consultoras que cuenten con las competencias específicas que permitan cumplir con la tarea encargada.
- Se recomienda ser más explícito en la información entregada a los postulantes desde un inicio en donde se señale los tiempos, las etapas y el porcentaje promedio de los ganadores de tal manera de no crear falsas expectativas que pueden desprestigiar el programa e incluso inhibir el desarrollo de emprendimientos.
- Es importante revisar todo el proceso de producción de tal manera de disminuir la materialización de la entrega del premio a plazos que los futuros empresarios vean como atractivos y no desalentar la postulación al premio al transparentar los tiempos reales en que se les entregará el beneficio.

---

<sup>39</sup>Ver anexo 4 Análisis de Género

## BIBLIOGRAFÍA

*Listado de documentos en base a los cuales se llevó a cabo el análisis.*

1. Guía de servicios y programas SERCOTEC 2011 y 2012. Para cada programa: En qué consiste, a quién va dirigido, qué subsidia, cómo acceder, criterios de selección e Indicadores a medir.
2. Estudio: “Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación de Resultados de la Oferta de Servicios y Programas”. 2° informe: Análisis de la oferta de servicios y programas y análisis de coherencia. Autor: Dirección de Estudios Sociológicos, Pontificia universidad Católica de Chile.
3. Protocolo para la implementación Capital Semilla SERCOTEC línea de financiamiento para el emprendimiento. Años 2011-2010-2009-2008.
4. Bases de postulación concurso Capital Semilla Emprendimiento 2009-2010-2011
5. Bases de postulación concurso Capital Semilla para Empresas 2008
6. Informe Final Estudio: “Servicio de Evaluación de la Situación Actual de Beneficiarios Capital Semilla SERCOTEC: Determinación de factores críticos de éxito y propuesta de rediseño del Programa Capital Semilla”. Autor: Consultora CEOR Ltda. Año 2010.
7. Estudio Nacional de percepción de los postulantes del año 2008 a los Programas Capital Semilla “Emprendimiento” y “Empresa”. Consultora In Actum. Año 2009
8. Resumen (datos globales) Concurso Capital Semilla Emprendimiento 2008-2009-2010 (Excel)
9. Resumen (datos globales) Concurso Capital Semilla Emprnde 2011 (Excel).
10. Bases de Datos año 2011:
  - a. Base de datos de personas naturales y jurídicas que inician postulación a capital semilla contestando diagnóstico
  - b. Base de datos de postulantes que envían un proyecto plan empresa o emprendimiento.
  - c. Base de datos de ganadores de capital semilla
11. Bodegas de Datos: Diciembre 2008, Diciembre 2009, Diciembre 2010, Diciembre 2011
12. Preguntas de Diagnostico Capital Semilla Emprnde
13. Guías de Proceso Planificación Corporativa 2010 y 2011
14. Informe Ejecutivo: Presentación de Resultados “Estudio de Satisfacción de Clientes 2010” SERCOTEC.
15. Estudio “La situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile, OIT-SERCOTEC, 2010.
16. Ficha de Proceso y Descripción de Actividades de la Operación de CS y CSE v.6

## ENTREVISTAS REALIZADAS

Reuniones Ampliadas		
Fechas	Participantes	Institución
20/Enero/2012	Solsire Giaverini	SERCOTEC
24/Enero/2012	Cristian Malebrand	SERCOTEC
31/Enero/2012	David Soto	SERCOTEC
	Yuli Campusano	SERCOTEC
	Alvaro Espinoza	Dipres
	María Teresa Hamuy	Dipres
	Ernesto Laura	Ministerio de Economía
	Rodrigo Salas	Evaluador
	Marcelo Silva	Evaluador
	Hernán Reyes	Evaluador (Coordinador)

Reuniones Específicas		
Fechas	Participantes	Institución
16/Febrero/2012	Marcos Gallardo Rodrigo Salas Marcelo Silva Hernán Reyes	SERCOTEC Evaluador Evaluador Evaluador (Coordinador)
23/Febrero/2012	Alejandra Salinas Hernán Reyes	SERCOTEC (Finanzas) Evaluador (Coordinador)
23/Febrero/2012	Marcos Gallardo Cristian Malebrand Rodrigo Salas Marcelo Silva Hernán Reyes	SERCOTEC SERCOTEC Evaluador Evaluador Evaluador (Coordinador)
23/Febrero/2012	Marcos Gallardo Cristian Malebrand Rodrigo Salas Marcelo Silva Hernán Reyes	SERCOTEC SERCOTEC Evaluador Evaluador Evaluador (Coordinador)
03/Abril/2012	Marcos Gallardo Cristian Malebrand Álvaro Espinoza Marcelo Silva Hernán Reyes	SERCOTEC SERCOTEC Dipres Evaluador Evaluador (Coordinador)
10/Abril/2012	Daniela Arriagada Rodrigo Salas Hernán Reyes	SERCOTEC (Encargada CS Metropolitana) Evaluador Evaluador (Coordinador)
11/Abril/2012	Daniela Arriagada Marcelo Silva	SERCOTEC (Encargada CS Metropolitana) Evaluador
25/Mayo/2012	David Henríquez Hernán Reyes	Empresario Ganador Capital Semilla 2011 Evaluador (Coordinador)
30/Mayo/2012	Andrea Arriagada Hernán Reyes	DIREXIONA (Empresa Consultora) Evaluador (Coordinador)
31/Mayo/2012	Rodrigo Mancilla Marcelo Silva	CMC Soluciones (Empresa Consultora) Evaluador
06/Junio/2012	José Bravo Marcelo Silva	Empresario Ganador Capital Semilla 2011 Evaluador

## ANEXOS DE TRABAJO

### Anexo 1: Reporte sobre el estado y calidad de la información del programa y necesidad de realizar estudio complementario.

#### 1. El estado y calidad de la información entregada por SERCOTEC

La Institución responsable ha facilitado el acceso a la información de la cual ellos disponen y ha permitido una muy buena interacción del Panel Evaluador con los ejecutivos y el personal a cargo del Programa, inclusive el consultor a cargo del estudio de la Universidad Católica asistió a una reunión para explicar la Matriz de Marco Lógico.

Específicamente, nuestras consideraciones sobre el estado y la calidad de la información son las siguientes:

- a) No se ha podido constatar la existencia de 2 de los medios de verificación que se mencionan en la MML: “Sistema de gestión de clientes” y “Sistema de gestión de fomento”.
- b) Las bases de datos sólo se refieren al concurso 2011. No existe información sistematizada de años anteriores.
- c) Las bases de datos contienen información de los postulantes que enviaron el plan de negocios, de los seleccionados y de los ganadores. Sin embargo, no existe información alguna acerca de los contenidos de los planes de negocios enviados y del uso efectivo de los criterios de evaluación en cada año, tanto a nivel de gabinete como la verificación en terreno.
- d) Las bases de datos disponibles contienen, básicamente, información ex -ante que identifica a los postulantes 2011 dando cuenta de los resultados del diagnóstico inicial. En relación con variables de negocio, sólo entrega información del tramo de ventas (ex ante) e informa si cuenta o no con iniciación de actividades de primera categoría. En resumen, a la fecha de elaboración de este informe no existe información levantada sistemáticamente respecto al desempeño de los emprendedores ganadores del concurso el año 2011, y por ello no es posible emitir conclusiones respecto a los resultados del Programa.
- e) La Información sobre la Historia del Programa, los elementos de diseño, los antecedentes que dieron origen al Programa, los Manuales Operativos y Procedimientos, existe y ha sido entregada al Panel de Evaluadores. Alguna de esa información se encuentra dispersa, pero se estima que es adecuada y pertinente para las necesidades de esta evaluación.
- f) La información de costos y presupuestos (anexo 5 de la evaluación) no ha sido entregada y el Panel considera que la Institución responsable debe asignar en forma urgente a alguien a cargo de esta sistematización pues, si bien esa información debe encontrarse en la institución, lo más probable es que se encuentre ordenada de otra forma y su recopilación implicará un tiempo de procesamiento. Dada la urgencia de nuestra secuencia de informes este tema se considera crítico en términos de disponibilidad de información.

#### 2. Bases de datos con información relevante para la evaluación

2.1 Base de datos de personas naturales y jurídicas que inician postulación a capital semilla contestando diagnóstico

<b>Nombre</b>	<b>BASE DE DATOS DE PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS QUE INICIAN POSTULACIÓN A CAPITAL SEMILLA CONTESTANTO DIAGNÓSTICO</b>	
<b>Descripción</b>	Registro de los postulantes en fase de diagnóstico que han pasado por las etapas de evaluación del proceso hayan quedado o no habilitados para posteriormente enviar un proyecto o plan Emprende.	
<b>Período de vigencia</b>	Concurso 2011	
<b>Universo de medición de las variables (censo/muestra)</b>	Todos los postulantes	
<b>Frecuencia de medición</b>	Cada vez que hay un concurso	
<b>Campos / Variables</b>	<b>CAMPO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	idRespuestaEmpresario	Código de la PHD (Plataforma Herramienta de Diagnóstico)
	Diagnostico	Tipo de diagnóstico respondido
	rut_Post	Rut del postulante (empresa o persona natural a quien se le transfieren los recursos)
	dv_Post	Dígito Verificador de rut postulante
	region_Post	Región del postulante
	rut_CIU	Rut del Ciudadano (persona natural que contestó el diagnóstico y que envió el plan)
	dv_CIU	Dígito Verificador de rut ciudadano
	comuna_CIU	Comuna del ciudadano
	region_CIU	Región del ciudadano
	rut_EMP	Rut de la empresa (cuando existe, coincide con el rut del postulante)
	dv_EMP	Dígito Verificador de rut empresa
	comuna_EMP	Comuna de la empresa
	region_EMP	Región de la empresa
	puntaje	Puntaje total obtenido en el diagnóstico
	mideplan_code	Código interno de consulta informática
	mideplan_ptje	Puntaje obtenido en ficha CAS
	FILTRO_MIDEPLAN	Resultado del primero filtro efectuado con Mideplan (SI = pasó; NO = no pasó)
	pri_cat_Post	Resultado de consulta sobre si cuenta con inicio de actividades en primera categoría
	fecha_pri_cat_Post	Fecha de inicio de actividades en primera categoría
	FILTRO_INICIO_ACT	Resultado del primer filtro de acuerdo a requisito de inicio de actividades (SI = pasó; NO = no pasó)
	tramo_Post	Tramo de ventas en el que se sitúa el postulante de acuerdo a sus ventas anuales
	FILTRO_NIVEL_VENTA	Resultado del filtro que se hizo de acuerdo al tramo de ventas (SI = pasó; NO = no pasó)
	FILTRO_TOTAL2	Resultado total filtro de acuerdo a consulta efectuada a Mideplan y SII (puntaje ficha CAS + nivel de ventas + inicio de actividades); SI = pasó; NO = no pasó.
	pre_mov_12m_Post	Resultado de consulta sobre si cuenta o no con movimientos en los últimos 12 meses
	Plan_Ent	Puntaje obtenido en diagnóstico, ámbito Planificación y Entorno
	Ges_Fin_Con	Puntaje obtenido en diagnóstico, ámbito Gestión Financiera Contable
	Cli_Ventas	Puntaje obtenido en diagnóstico, ámbito Clientes y ventas
	Recur_Hum	Puntaje obtenido en diagnóstico, ámbito Recursos Humanos
	Cap_Hum_Soc	Puntaje obtenido en diagnóstico, ámbito Capital Humano y Social

	sexo_CIU	Sexo del ciudadano
	Etnia_CIU	Etnia del ciudadano
	Fecha_Naci_CIU	Fecha de nacimiento del ciudadano
	nivel_educa_CIU	Nivel educacional del ciudadano
	CIU_NOMBRES	Nombres del ciudadano
	CIU_APELLIDO_PATERO	Apellido paterno
	CIU_APELLIDO_MATERNO	Apellido materno
	CIU_CORREO_ELECTRONICO	Correo electrónico del ciudadano
	CIU_MOVIL	Teléfono móvil del ciudadano
	CIU_TELEFONO	Teléfono fijo del ciudadano
	folio	Número que permite al postulante consultar el estado de su evaluación en la PHD
	cod_region_pos	región del postulante
	revisiónAleatoria	1= Si, va a ser revisado en terreno; NO = no va a ser revisado en terreno; NULL = No corresponde
	detalleRevisiónAleatoria	Comentarios ingresados por ejecutivo en proceso revisión aleatoria en terreno
	entrevista	1= Si, va a ser entrevistado; NO = no va a ser entrevistado; NULL = No corresponde
	detalleEntrevista	Comentarios ingresados por ejecutivo en proceso de entrevistas
	asistencia	1= Si, debe asistir a cursos; NO = no debe asistir; NULL = No corresponde
	porcentajeAsistencia	Porcentaje de asistencia a los talleres de capacitación
	apruebaDiagnostico	Resultado del filtro realizado por la DR de acuerdo a la nota obtenida en el diagnóstico; 1 = aprueba; 0 = No aprueba.
	resultadoFinal	Resultado de todo el proceso de diagnóstico; 1 = aprobó todo y puede enviar su plan; 0 = No aprobó y no puede enviar su plan.
<b>Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación</b>	<i>Es necesario verificar que no existan errores en la base de datos tal como fue señalado en el punto 3.c anterior. De no existir errores esta base de datos sirve para alimentar algunos indicadores de acuerdo al análisis realizado en el punto 2 del presente informe.</i>	

## 2.2 Base de datos de postulantes que envían un proyecto plan empresa o emprendimiento.

<b>Nombre</b>	<b><i>BASE DE DATOS DE POSTULANTES QUE ENVÍAN UN PROYECTO PLAN EMPRESA O EMPRENDIMIENTO.</i></b>
<b>Descripción</b>	<i>Contiene los datos de los postulantes: personas naturales y jurídicas:</i>
<b>Período de vigencia</b>	<i>-Concurso 2011</i>
<b>Universo de medición de las variables (censo/muestra)</b>	<i>Todos los usuarios que envían un proyecto al sistema</i>
<b>Frecuencia de medición</b>	<i>Cada vez que hay un concurso</i>
<b>Campos / Variables</b>	<i>Plan ID Rut postulante Nombre Completo Etnia Sexo Rubro Región del concurso Comuna del postulante Dirección Correo Teléfonos</i>

	<i>Estado plan</i> <i>Identificador plan</i> <i>Fecha de Postulación</i> <i>Concurso</i>
<b>Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación</b>	<i>Es necesario verificar que no existan errores en la base de datos tal como fue señalado en el punto 3.c anterior. De no existir errores esta base de datos sirve para alimentar algunos indicadores de acuerdo al análisis realizado en el punto 2 del presente informe.</i>

### 2.3 Base de datos de ganadores de capital semilla

<b>Nombre</b>	<b><i>BASE DE DATOS DE GANADORES DE CAPITAL SEMILLA</i></b>
<b>Descripción</b>	<i>Contiene los datos de los ganadores: personas naturales y jurídicas, con desagregación de sexo.</i>
<b>Período de vigencia</b>	<i>-Concurso 2011</i>
<b>Universo de medición de las variables (censo/muestra)</b>	<i>Todos los ganadores del concurso Capital Semilla</i>
<b>Frecuencia de medición</b>	<i>Cada vez que hay un concurso</i>
<b>Campos / Variables</b>	<i>Plan ID</i> <i>Rut postulante</i> <i>Nombre Completo</i> <i>Etnia</i> <i>Sexo</i> <i>Rubro</i> <i>Región del concurso</i> <i>Comuna del postulante</i> <i>Dirección</i> <i>Correo</i> <i>Teléfonos</i> <i>Estado plan</i> <i>Identificador plan</i> <i>Fecha de Postulación</i> <i>Concurso</i>
<b>Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación</b>	<i>Es necesario verificar que no existan errores en la base de datos tal como fue señalado en el punto 3.c anterior. De no existir errores esta base de datos sirve para alimentar algunos indicadores de acuerdo al análisis realizado en el punto 2 del presente informe.</i>

### 3. Necesidad de realizar Estudio Complementario

Tal como se planteaba en los informes anteriores, se estimaba imprescindible la realización de un estudio complementario, esto, considerando la escasez de información disponible, en especial la relativa a los resultados del Programa. Este estudio no se concretó por decisión de Dipres, sin embargo se sigue considerando que es necesario avanzar en la búsqueda de información señalada anteriormente que pasa por las posibilidades detectadas anteriormente:

a) Sistematizar la información de ventas de los beneficiarios (cruces por regiones, por tipos de beneficiarios, etc.) para lograr determinar si efectivamente se está avanzando en la eficacia/resultado a nivel de Propósito. Esta información también serviría para realizar un contraste con otros indicadores a nivel de componente y con la medición de eficiencia en el informe de evaluación.

Limitación: Problema: Esto supone que el SII entregue esta información de ventas por rut, lo cual significaría que DIPRES debe realizar estas consultas, puesto que un consultor individual no podría conseguir esa información. Dipres ha solicitado formalmente información de los Rut de los beneficiarios a SERCOTEC la cual está realizando gestiones en fiscalía interna para entregar esa información.

b) Realizar una sistematización de la información que existe en carpetas de empresarios para obtener datos que no sólo sean del año 2011 y poder ver la evolución del programa.

A partir de las últimas reuniones con SERCOTEC se detectó por el panel, que se puede trabajar con bases de datos de información del año 2011, para lo cual se solicitó formalmente esa información. Respecto de los otros años se podría realizar una revisión de una muestra de carpetas para tener una apreciación cualitativa, lo cual a la fecha del presente informe se está evaluando.

**ANEXO 2(a): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: CAPITAL SEMILLA EMPRENDIMIENTO</b> <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2008</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMIA</b> <b>SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA - SERCOTEC</b> <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Focalizar la intervención hacia las empresas de menor tamaño y emprendedores (as) que se enfrentan a una oportunidad de mercado y que por diversas razones no la pueden aprovechar.</b>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN: Contribuir al aumento y desarrollo de la base empresarial de las MIPES.</b>	<b>Eficacia / Impacto</b> Tasa variación neta de MIPES.	$(N^{\circ} \text{ de MIPES con movimiento año } t / \text{ total de MIPES con movimiento año } t-1) * 100$	SII	Condiciones del mercado son favorables para los emprendedores.  Situación macroeconómica se mantiene estable
<b>PROPÓSITO:</b> <b>Implementar proyectos de inversión en negocios nuevos y/o incipientes</b>	<b>1. Eficacia / Resultado</b> Porcentaje de Formalización empresarial	$(N^{\circ} \text{ de empresas formalizadas año } t / \text{ total de empresas ganadoras del capital semilla año } t) * 100$	SII Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable
	<b>2. Eficacia / Resultado</b> Porcentaje de Empresas nuevas con ventas	$(N^{\circ} \text{ de empresas nuevas ganadoras del capital semilla con ventas año } t / \text{ total de empresas ganadoras del capital semilla año } t) * 100$	Formulario 22 SII	Situación macroeconómica se mantiene estable
	<b>3. Eficacia / Resultado</b> Tasa de ventas empresas existentes	$(\text{monto de ventas empresas existentes ganadoras de capital semilla año } t / \text{ monto de ventas empresas existentes ganadoras de capital semilla año } t-1) * 100$	Formulario 22 SII	Situación macroeconómica se mantiene estable
<b>COMPONENTE 1:</b> Proyectos de Inversión realizados con Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes.	<b>1. Eficacia / Producto</b> Porcentaje de Proyectos premiados	$(\sum \text{ Número de Proyectos premiados año } t / \sum \text{ Número de Proyectos elegibles año } t) * 100$	Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES

	2. Eficacia / Producto Porcentaje de Proyectos elegibles	$(\sum \text{Número de Proyectos considerados elegibles año } t / \sum \text{Número de Proyectos recibidos año } t) * 100$  Nota: se debe definir el criterio de elegibilidad	Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	3. Calidad / Resultado Porcentaje Satisfacción <sup>40</sup> de usuarios del Capital Semilla	$(\text{N}^{\circ} \text{ de beneficiarios satisfechos con el premio año } t / \text{total de beneficiarios con premio año } t) * 100$	Encuesta Satisfacción de usuarios	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	4. Eficiencia / Producto Porcentaje de gastos de soporte entrega del premio	$(\text{monto de recursos gastados en soporte para la entrega del premio año } t / \text{total de recursos gastados en la entrega del premio año } t (\text{soporte} + \text{premios})) * 100$  Gastos de Soporte: (gasto de administración + gastos RRHH)	Sistema de Finanzas SAP	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	5. Eficacia / Producto Porcentaje de Proyectos con premios para Inversiones.	$(\sum \text{Número de Proyectos premiados que consideran Inversiones (Activos productivos, Activos de funcionamiento y Habilitación de infraestructura) año } t / \sum \text{Número total de Proyectos premiados año } t) * 100$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	6. Eficacia / Producto Porcentaje de gastos en premios para Inversiones.	$(\text{Monto entregado para Inversiones (Activos productivos, Activos de funcionamiento y Habilitación de infraestructura) año } t / \text{Monto total entregado en premios año } t) * 100$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES

<sup>40</sup>Indicador de satisfacción neta: Diferencia entre el porcentaje de ganadores de capital semilla que evalúa el servicio recibido con nota 6 o 7 menos el porcentaje que lo evalúa con nota 1, 2, 3 o 4

	7. Eficacia / Producto Porcentaje de Proyectos con premios para Fomento Productivo.	$(\sum \text{Número de Proyectos premiados con recursos para Fomento Productivo (estudios, asistencia técnica, asesorías, capacitación, misiones, eventos, promoción, materias primas, etc.) año t} / \sum \text{Número total de Proyectos premiados año t}) * 100$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	8. Eficacia / Producto Porcentaje de gastos en premios para Fomento Productivo.	$(\text{Monto entregado para Fomento Productivo (estudios, asistencia técnica, asesorías, capacitación, misiones, eventos, promoción, materias primas, etc.) año t} / \text{Monto total entregado en premios año t}) * 100$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	9. Eficacia / Producto Porcentaje de Proyectos con premios para Capital de Trabajo.	$(\sum \text{Número de Proyectos premiados con recursos para Capital de Trabajo (remuneraciones, honorarios, arriendos y capital de trabajo propiamente tal) año t} / \sum \text{Número total de Proyectos premiados año t}) * 100$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	10. Eficacia / Producto Porcentaje de gastos en premios para Capital de Trabajo.	$(\text{Monto entregado para Capital de Trabajo (remuneraciones, honorarios, arriendos y capital de trabajo propiamente tal) año t} / \text{Monto total entregado en premios año t}) * 100$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	11. Eficiencia / Producto Costo Promedio por proyecto <sup>41</sup>	$(\text{gasto total en premios año t} / \text{total de proyectos premiados año t})$	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES

<sup>41</sup> Considerando que cada emprendedor sólo puede presentar un proyecto, el indicador es equivalente a monto por emprendedor

	12. Eficiencia / Producto Ejecución presupuestaria	(gasto total en premios año t / presupuesto total para entrega de premios año t)*100	Sistema de Finanzas SAP	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
	13. Economía / Producto Porcentaje de Aporte emprendedores respecto del total	(aporte emprendedores en proyectos ganadores año t / gasto total en premios año t)*100	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Situación macroeconómica se mantiene estable  Existe demanda por los productos de las MIPES
COMPONENTE 2: Asistencia Técnica entregada para implementación de Proyectos de Inversión Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes.	1. Eficacia / Producto Porcentaje de implementación de Proyectos	(Número de Proyectos implementados en tiempo año t / Número de Proyectos premiados año t)*100	Sistema de Finanzas SAP Sistema de Gestión de Fomento	Empresario cumple con el programa de actividades
	2. Calidad / Resultado Porcentaje Satisfacción de usuarios de la asistencia técnica <sup>42</sup>	(Nº de beneficiarios satisfechos con la asistencia técnica año t / total de beneficiarios con asistencia técnica año t)*100	Encuesta Satisfacción de Usuarios	Empresario cumple con el programa de actividades
	3. Economía /Resultado Porcentaje de Cumplimiento con el Plan de Gastos del proyecto	(Monto de recursos ejecutados según lo indicado en el Plan año t / Monto total de recursos ejecutados año t)*100 <sup>43</sup>	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Empresario cumple con el programa de actividades
	4. Eficiencia / Producto Costo promedio de asistencia técnica	(gasto total en asistencia técnica año t / número de empresas con asistencia técnica año t)	Sistema de Finanzas SAP Plataforma Capital Semilla	Empresario cumple con el programa de actividades
	5. Eficiencia / Producto Ejecución presupuestaria	(gasto total en premios año t / presupuesto total para entrega de premios año t)*100	Sistema de Finanzas SAP	Empresario cumple con el programa de actividades
ACTIVIDADES COMPONENTE 1: Diagnóstico a emprendedores.	Eficacia / Proceso Porcentaje de emprendedores elegibles respecto a los postulantes	(Número de emprendedores elegibles año t / $\sum$ Número de emprendedores postulantes año t)*100	Sistema Gestión de Clientes	Emprendedores gastan los recursos en lo que indicó iba a gastar en el plan

<sup>42</sup>Indicador de satisfacción neta: Diferencia entre el porcentaje de ganadores de capital semilla que evalúa el servicio recibido con nota 6 o 7 menos el porcentaje que lo evalúa con nota 1, 2, 3 o 4

<sup>43</sup>Nota: el cumplimiento se refiere a gastar el recurso en el ítem indicado en el plan.

	Eficacia / Proceso Porcentaje de emprendedores preseleccionados respecto a los elegibles	( Número de emprendedores preseleccionados año t / Número de emprendedores elegibles año t)*100	Sistema Gestión de Clientes	Emprendedores gastan los recursos en lo que indicó iba a gastar en el plan
ACTIVIDADES COMPONENTE 1: Ratificación Jurado	Eficacia / Proceso Porcentaje de ratificación de emprendedores por Jurado	(Número de emprendedores ratificados por jurado año t / Número de emprendedores preseleccionados según ranking y recursos año t)*100	Actas Reuniones Jurado Plataforma Capital Semilla	Emprendedores gastan los recursos en lo que indicó iba a gastar en el plan
ACTIVIDADES COMPONENTE 2: Selección de consultores	Eficacia/proceso Porcentaje de consultores seleccionados	(Número de consultores seleccionados / Número de consultores postulantes) * 100		
ACTIVIDADES COMPONENTE 2 Acompañamiento	Eficiencia / Proceso Promedio de visitas realizadas a los emprendedores	( $\sum$ Número de visitas realizadas año t / $\sum$ Número de emprendedores con acompañamiento año t)	Informe de visitas Plataforma Capital Semilla	Existe voluntad de los emprendedores de entregar información Emprendedores siguen indicaciones de los consultores

## ANEXO 2(b): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2008-2011)

NOMBRE DEL PROGRAMA: CAPITAL SEMILLA EMPRENDIMIENTO						
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2008						
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMIA						
SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA - SERCOTEC						
OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Focalizar la intervención hacia las empresas de menor tamaño y emprendedores (as) que se enfrentan a una oportunidad de mercado y que por diversas razones no la pueden aprovechar.						
Evolución de Indicadores						
Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de cálculo	2008	2009	2010	2011
Fin	Tasa variación neta de MIPES <sup>44</sup> . <b>Eficacia / Impacto</b>	$(N^{\circ} \text{ de MIPES con movimiento año } t / \text{ total de MIPES con movimiento año } t-1) * 100$	101,3%	100,0%	101,7%	N/D <sup>45</sup>
Propósito	Porcentaje de Formalización empresarial <b>Eficacia / Resultado</b>	$(N^{\circ} \text{ de empresas formalizadas año } t / \text{ total de empresas ganadoras del capital semilla año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	100% <sup>46</sup>
	Porcentaje de Empresas nuevas con ventas <b>Eficacia / Resultado</b>	$(N^{\circ} \text{ de empresas nuevas ganadoras del capital semilla con ventas año } t / \text{ total de empresas ganadoras del capital semilla año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información <sup>47</sup>
	Tasa de ventas empresas existentes <b>Eficacia / Resultado</b>	$(\text{monto de ventas empresas existentes ganadoras de capital semilla año } t / (\text{monto de ventas empresas existentes ganadoras de capital semilla año } t-1)) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información <sup>48</sup>

<sup>44</sup>Para el cálculo de este indicador sólo es posible contar con información de ventas de empresas formales, disponible en el SII. La estimación de empresas informales sólo puede efectuarse en la medida en que existe información disponible, de la misma forma como se realizó en la sección 1.2 del informe con la población objetivo del Programa

<sup>45</sup>A la fecha de confección del informe, el número de empresas con ventas el año 2011 no se encuentra disponible en el sitio web del SII

<sup>46</sup>Para posibilitar el cálculo del indicador en su versión 2011, SERCOTEC entregó al Panel la Base de datos "Postulantes Diagnóstico con ID.xls". Sin embargo, esta base no resulta adecuada para el cálculo ya que se trata de la base de datos de postulantes por lo cual entrega información de línea base y no de resultados como se requiere para el cálculo del indicador. No obstante lo anterior, de acuerdo a lo establecido por el Protocolo para la Implementación del Programa 2011, la formalización es requisito indispensable para el traspaso del premio, por ello se asume un cumplimiento de 100%. El Panel no cuenta con una base de datos del SII que permita constatar caso a caso el que los emprendedores hayan efectivamente formalizado su actividad productiva.

<sup>47</sup>La Institución no ha entregado al Panel información relativa al cumplimiento del indicador, presentando sólo información de línea base (nivel de ventas al momento de la postulación) para el año 2011. Un proxy del indicador puede encontrarse en los archivos que dan cuenta del cumplimiento de los compromisos del formulario H. En particular, los años 2009, 2010 y 2011, el Servicio ha establecido como meta el que una proporción de los proyectos de capital semilla "concreten una iniciativa empresarial" con valores de 60, 70 y 83% respectivamente para cada año.

<sup>48</sup>Similar a la observación formulada para el indicador anterior, la información de ventas se encuentra sólo disponible para el año 2011. Más aún, se trata de información de línea base lo que no posibilita el cálculo del indicador.

Componente 1: Proyectos de Inversión realizados con Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes.	1. Porcentaje de Proyectos premiados <b>Eficacia / Producto</b>	$(\sum \text{Número de Proyectos premiados año } t / \sum \text{Número de Proyectos elegibles año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	1272/16444 = 7,74%
	2. Porcentaje de Proyectos elegibles <b>Eficacia / Producto</b>	$(\sum \text{Número de Proyectos considerados elegibles año } t / \sum \text{Número de Proyectos recibidos año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	16444/26457 = 62,15%
	3. Porcentaje Satisfacción de usuarios del Capital Semilla <b>Calidad / Resultado</b>	$(\text{N}^{\circ} \text{ de beneficiarios satisfechos con el premio año } t / \text{total de beneficiarios con premio año } t) * 100$	67,36 <sup>49</sup>		78% <sup>50</sup>	
	4. Porcentaje de gastos de soporte entrega del premio <b>Eficiencia / Producto</b>	$(\text{monto de recursos gastados en soporte para la entrega del premio año } t / \text{total de recursos gastados en la entrega del premio año } t (\text{soporte} + \text{premios})) * 100$ Gastos de Soporte: (en bienes y servicios de consumo + gastos RRHH)	33,0%	22,4%	34,8%	24,3%
	5. Porcentaje de Proyectos con premios para Inversiones <b>Eficacia/Producto</b> <sup>51</sup>	$(\sum \text{Número de Proyectos premiados que consideran Inversiones (Activos productivos, Activos de funcionamiento y Habilitación de infraestructura) año } t / \sum \text{Número total de Proyectos premiados año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	1310/1319 = 99,32%
	6. Porcentaje de gastos en premios para Inversiones <b>Eficacia / Producto</b>	$(\text{Monto transferido para Inversiones (Activos productivos, Activos de funcionamiento y Habilitación de infraestructura) año } t / \text{Monto total entregado en premios año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	1.915.745 / 2.408.945 = 79,53%
	7. Porcentaje de Proyectos con premios para Fomento Productivo <sup>52</sup> <b>Eficacia/Producto</b>	$(\sum \text{Número de Proyectos premiados con recursos para Fomento Productivo (estudios, asistencia técnica, asesorías, capacitación, misiones, eventos, promoción, materias primas, etc.) año } t / \sum \text{Número total de Proyectos premiados año } t) * 100$	Sin información	Sin información	Sin información	963/1319 = 73,01%

<sup>49</sup>Información obtenida del informe “Estudio Nacional de Percepción de los postulantes del año 2008 a los Programas Capital Semilla”. Se trata de un proxy del indicador, ya que el valor presentado está referido a la satisfacción “con el monto en dinero recibido”. Este indicador no corresponde necesariamente a la satisfacción con el Programa.

<sup>50</sup>Información obtenida del informe “Evaluación de Satisfacción de Clientes 2010” Clio Dinámica Consulting

<sup>51</sup>Para la estimación del indicador se consideró el total de recursos de cada proyecto, esto es, el aporte del postulante y lo solicitado en financiamiento a capital semilla.

<sup>52</sup>Para la estimación del indicador se consideró el total de recursos de cada proyecto, esto es, el aporte del postulante y lo solicitado en financiamiento a capital semilla, Considerando los ítems de Asesoría Técnica y Asesoría en Gestión, Desarrollo de Plan de Marketing y adquisición de insumos para la operación

	8. Porcentaje de gastos en premios para Fomento Productivo <b>Eficacia/Productivo</b>	(Monto transferido para Fomento Productivo (estudios, asistencia técnica, asesorías, capacitación, misiones, eventos, promoción, materias primas, etc.) año t / Monto total entregado en premios año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	12,00%
	9. Porcentaje de Proyectos con premios para Capital de Trabajo <sup>53</sup> <b>Eficacia/Productivo</b>	( $\Sigma$ Número de Proyectos premiados con recursos para Capital de Trabajo (remuneraciones, honorarios, arriendos y capital de trabajo propiamente tal) año t / $\Sigma$ Número total de Proyectos premiados año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	76,12%
	10. Porcentaje de gastos en premios para Capital de Trabajo <b>Eficacia/Productivo</b>	(Monto transferido para Capital de Trabajo (remuneraciones, honorarios, arriendos y capital de trabajo propiamente tal) año t / Monto total entregado en premios año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	8,47%
	11. Costo Promedio por proyecto <b>Eficiencia/Productivo</b>	(gasto total en premios año t / total de proyectos premiados año t)	Sin información	Sin información	Sin información	1.826.342 <sup>54</sup>
	12. Ejecución presupuestaria <b>Eficiencia/Productivo</b>	(gasto total en premios año t / presupuesto total para entrega de premios año t)*100	108%	183%	85%	95%
	13. Porcentaje de Aporte emprendedores <sup>55</sup> <b>Economía/Productivo</b>	(aporte emprendedores en proyectos ganadores año t / Monto total de los proyectos del año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	30,02%
Componente 2: Asistencia Técnica entregada para implementación de Proyectos de Inversión Capital Semilla en nuevos negocios y negocios incipientes.	1. Porcentaje de implementación de Proyectos <sup>56</sup> <b>Eficacia/Productivo</b>	(Número de Proyectos implementados en tiempo año t / Número de Proyectos premiados año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
	2. Porcentaje Satisfacción de usuarios de la asistencia técnica <sup>57</sup> <b>Calidad/Resultado</b>	(Nº de beneficiarios satisfechos con la asistencia técnica año t / total de beneficiarios con asistencia técnica año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
	3. Porcentaje de Cumplimiento con el Plan de Gastos <sup>58</sup> <b>Economía/Resultado</b>	(Monto de recursos ejecutados según lo indicado en el Plan año t / Monto total de recursos ejecutados año t)*100  Nota: el cumplimiento se refiere a gastar el recurso en el ítem indicado en el plan.	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información

<sup>53</sup>Para la estimación del indicador se consideró el total de recursos de cada proyecto, esto es, el aporte del postulante y lo solicitado en financiamiento a capital semilla..

<sup>54</sup> Cifra en Miles de \$

<sup>55</sup> Proporción calculada entre el monto aportado por el micro emprendedores y el monto total de los proyectos (incluido aporte del microempresario y subsidio)

<sup>56</sup>El Panel cuenta con información del número de proyectos premiados, más no del número de proyectos implementados

<sup>57</sup>De la Información disponible es posible identificar satisfacción global de los usuarios, no así la satisfacción de los usuarios respecto de la asistencia técnica.

<sup>58</sup>El Panel no ha logrado obtener información respecto al plan de gastos ni su cumplimiento.

	4. Costo promedio de asistencia técnica <b>Eficiencia/Producto</b>	(gasto total en asistencia técnica año t / número de empresas con asistencia técnica año t)	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
	5. Ejecución Presupuestaria <b>Eficiencia/Producto</b>	(gasto total en premios año t / presupuesto total para entrega de premios año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
ACTIVIDADES COMPONENTE 1: Diagnóstico a emprendedores.	Porcentaje de emprendedores elegibles respecto a los postulantes <b>Eficacia/Proceso</b>	(Número de emprendedores elegibles año t / $\sum$ Número de emprendedores postulantes año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	16444/26457 =62,15%
	Porcentaje de emprendedores preseleccionados respecto a los elegibles <b>Eficacia/Proceso</b>	( Número de emprendedores preseleccionados año t / Número de emprendedores elegibles año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	5325/16444= 32,38%
ACTIVIDADES COMPONENTE 1: Ratificación Jurado	Porcentaje de ratificación de emprendedores por Jurado <b>Eficacia/Proceso</b>	(Número de emprendedores ratificados <sup>59</sup> por jurado año t / Número de emprendedores preseleccionados según ranking y recursos año t)*100	Sin información	Sin información	Sin información	1272/5325= 23,89%
ACTIVIDADES COMPONENTE 2: Selección de consultores	Porcentaje de consultores seleccionados <b>Eficacia/Proceso</b>	(Número de consultores seleccionados / Número de consultores postulantes) * 100	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
ACTIVIDADES COMPONENTE 2 Acompañamiento	Promedio de visitas realizadas a los emprendedores <b>Eficiencia/Proceso</b>	( $\sum$ Número de visitas realizadas año t / $\sum$ Número de emprendedores con acompañamiento año t)	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información

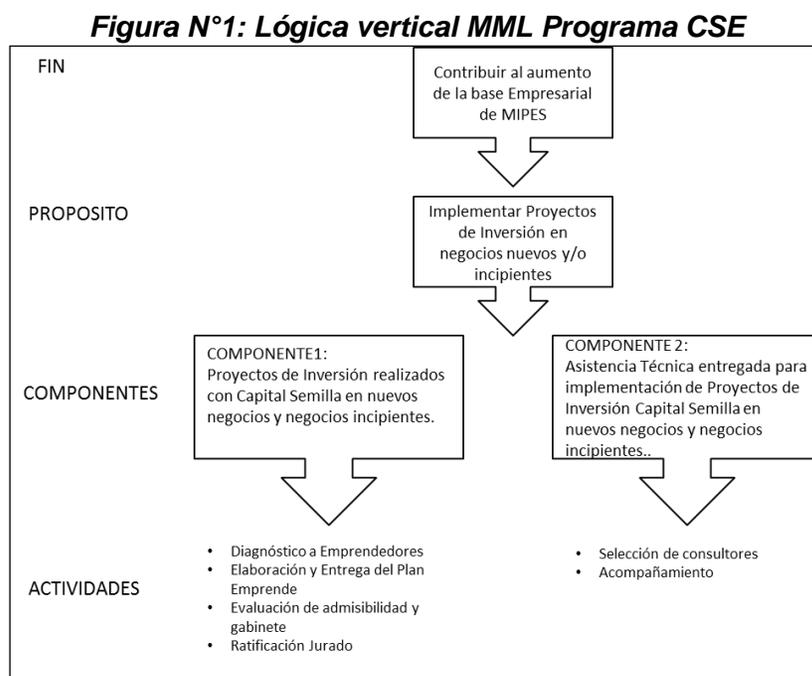
<sup>59</sup>Se considera "ratificados" a aquellos emprendedores cuyos planes de negocios habiendo sido aprobados y ranqueados finalmente son declarados como "ganadores" por el jurado

## ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO

La pauta presentada a continuación es una guía de referencia para realizar el Análisis de Diseño.

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

Desde el punto de vista del diseño, la matriz de Marco Lógico del Programa CSE presenta la secuencia de relaciones causa-efecto entre los distintos niveles de objetivos del programa, concatenando en secuencia el desarrollo de las actividades con la materialización de los componentes y con ello el logro del propósito y fin del Programa. La Figura N° 1 representa dicha secuencia:



El propósito planteado es consistente y necesario para poder alcanzar el fin del Programa CSE. En efecto, la materialización de las actividades incluidas en cada uno de sus dos componentes, debería impulsar el desarrollo de empresas entre emprendedores incipientes o de reciente data. Al respecto, el que las Micro y pequeñas empresas reciban secuencialmente capital semilla y posteriormente acompañamiento permite aumentar la probabilidad de éxito de las iniciativas productivas financiadas. Sin embargo, al analizar la matriz de evaluación del Programa se observa lo que, a juicio del Panel, representa un error en la asignación de una importancia relativa (a nivel de propósito) al indicador de “porcentaje de formalización empresarial”. La formalización constituye una condición de fundamental importancia para los emprendimientos ya que les permite acceder a un conjunto de oportunidades que de otra forma les serían inalcanzables, pero debe ser considerada como un producto del Programa y no como un objetivo en sí misma, razón por la cual el indicador de formalización debería sumarse a los otros indicadores de componente o bien a los de actividad que actualmente tiene la matriz de evaluación del programa.

Por otro lado, a juicio del Panel se hace necesario especificar, relevar y considerar por separado algunas actividades del Programa cuyos indicadores no se consideran en la matriz de evaluación del Programa y que por su importancia el no monitorearlos podría reducir el impacto del Programa. Al ordenarlas de acuerdo a la secuencia de intervención del Programa, estas actividades son las siguientes:

- Difusión de los procesos de convocatoria: La adecuada focalización del Programa mejora en la medida en que más emprendedores que forman parte de la población potencial toman conocimiento de las convocatorias y de los requisitos que el programa establece a sus postulantes. Ello ya que, por un lado se aumenta la probabilidad de que un emprendedor idóneo postule y disminuye la probabilidad de que un postulante no idóneo postule. Si bien es evidente que el Programa efectúa año a años convocatorias, el no incluir en la matriz de marco lógico del programa indicadores vinculados a esta actividad podrían disminuir su impacto potencial.
- Selección de consultores evaluadores: Tal como en el componente de acompañamiento se considera acciones destinadas a la selección de los consultores que darán soporte a la implementación de los proyectos, el panel considera que, dada la importancia que tiene la adecuada selección de los beneficiarios, se releve expresamente el conjunto de actividades tendientes a convocar y posteriormente seleccionar a aquellos consultores que evaluarán los planes de negocio, acción a partir de la cual el jurado posteriormente seleccionará de entre los postulantes a los más idóneos. Estas actividades comprenden desde la confección de bases de licitación hasta la selección de los consultores evaluadores de plan de negocios.
- Formalización de los emprendimientos: Tal como se señaló anteriormente, la matriz de evaluación establece un indicador para la formalización a nivel de propósito. Por las mismas razones anteriormente descritas se recomienda transformar dicho indicador en uno de actividad

Las actividades recién descritas son efectivamente desarrolladas durante la ejecución del Programa en su fase inicial. Sin embargo, el no distinguir en la estructura lógica de objetivos del Programa y no monitorear sus indicadores podría reducir la probabilidad de éxito en la intervención.

En cuanto al componente de acompañamiento, es necesario profundizar en su descripción puesto que, el sólo promedio de visitas a los microempresarios, no sólo no da cuenta del conjunto de tareas de las que debe hacerse cargo el consultor a cargo del acompañamiento de acuerdo al Protocolo del CSE, sino que tampoco releva la importancia del seguimiento en el monitoreo de la ejecución de los proyectos, el registro de información de los emprendedores en los sistemas de SERCOTEC y la determinación del grado en que estos consiguen aumentar sus ventas.

## 2. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)

Desde el punto de vista de la completitud de los indicadores definidos para el Programa, se constata que tanto el fin y propósito como los componentes y actividades tienen definidos indicadores abarcando las dimensiones de Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía. Sin embargo, y tal como se ha señalado anteriormente, el Panel estima necesario el establecimiento de un conjunto de actividades no adecuadamente relevadas, tanto para el componente de capital semilla como para el acompañamiento. En el primer caso se trata esencialmente de indicadores de eficacia/proceso, destinados al monitoreo de aspectos como la difusión de los procesos de convocatoria, la selección de consultores. En esta misma línea de argumentación y considerando la formalización de las actividades económicas de una microempresa como un medio en lugar de un fin, se considera apropiado el uso del indicador de formalización a nivel de actividad eficacia/proceso en lugar de un indicador de propósito tal como se encuentra establecido en la actualidad.

Por otro lado, la naturaleza del Programa y sus objetivos implican el monitoreo constante de información cuyo acceso requiere del concurso de otras instituciones, en particular, del SII. Si bien es cierto en la actualidad SERCOTEC tiene la posibilidad de acceder vía consultas Batch a información de formalización, antigüedad y nivel de ventas de cada emprendedor que postula a CSE para poder diagnosticarlo, no se efectúan nuevas consultas masivas que permitan la actualización y registro de dicha información, así como la constitución de un panel de datos para cada proyecto aspecto particularmente relevante en el

proceso de acompañamiento de los emprendimientos premiados y piedra angular de futuros procesos de evaluación de resultados/impacto del programa.

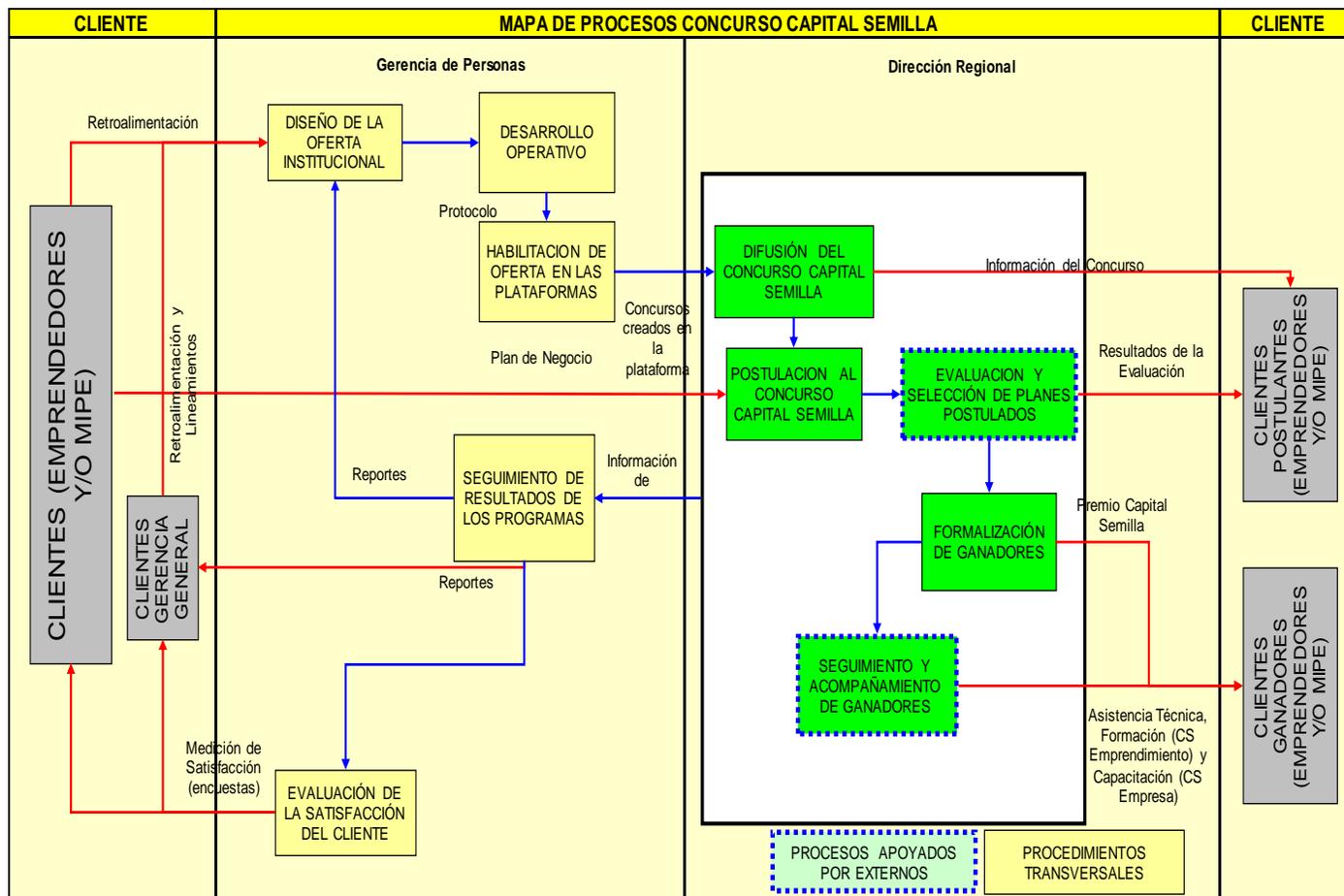
Finalmente, se hace necesario el perfeccionamiento de los sistemas de registro de información de los proyectos que permita validar y registrar centralizadamente la información de los proyectos, así como la implementación periódica y permanente de iniciativas de evaluación, tales como las encuestas de satisfacción de usuarios, con una métrica común que favorezca la comparabilidad intra períodos y la determinación de indicadores de satisfacción no sólo del Programa sino que también de sus componentes.

## ANEXO 3. ORGANIZACIÓN Y GESTION DEL PROGRAMA

### 1. Procesos de producción de los servicios que entrega el programa.

En el mapa de procesos siguiente se indican las distintas fases y acciones que conducen a la entrega del servicio final del concurso CS en sus dos líneas: Emprendimiento y Empresas.

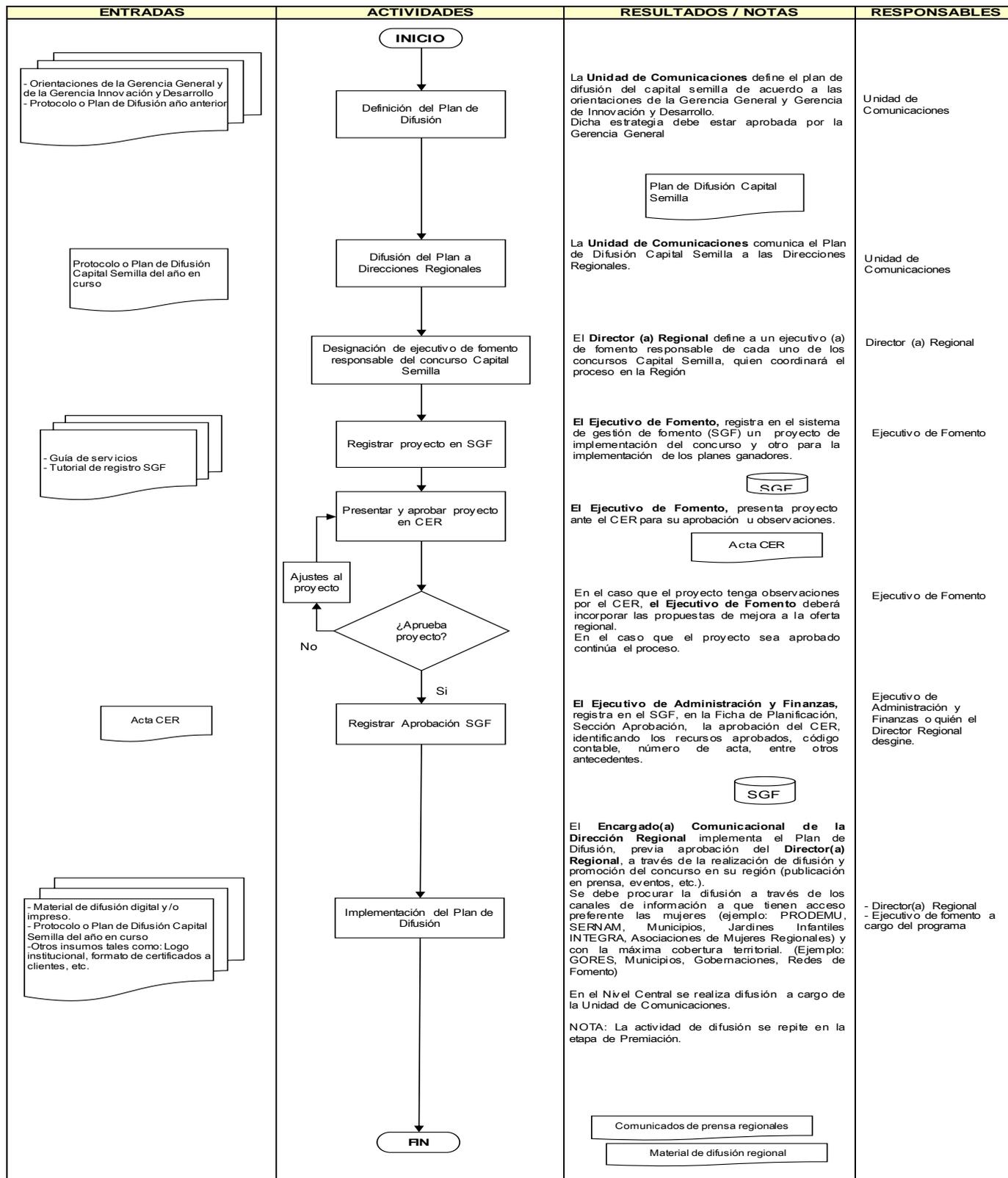
**Flujograma N°1: Mapa de Procesos Concurso Capital Semilla**



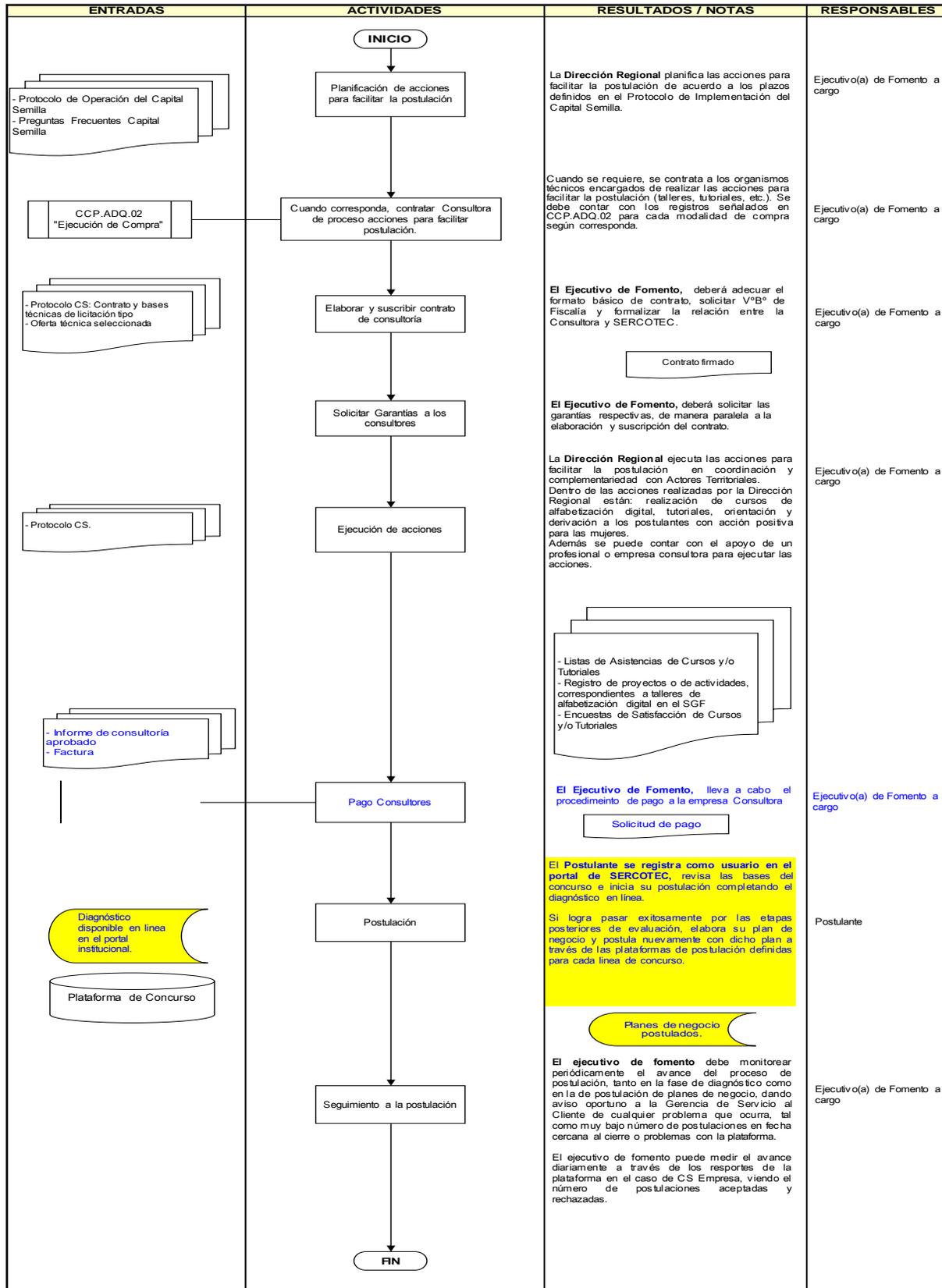
Fuente: Documento "Procedimientos de Calidad 2011" SERCOTEC.

Se presentan a continuación los flujogramas de procesos relacionados directamente al servicio que entrega el programa CS. En el caso de proceso de evaluación y selección, existen diferencias entre las dos líneas, por lo que se presenta el correspondiente a CSE. Los diagramas son parte de los documentos de Procedimientos de Calidad 2011 de SERCOTEC.

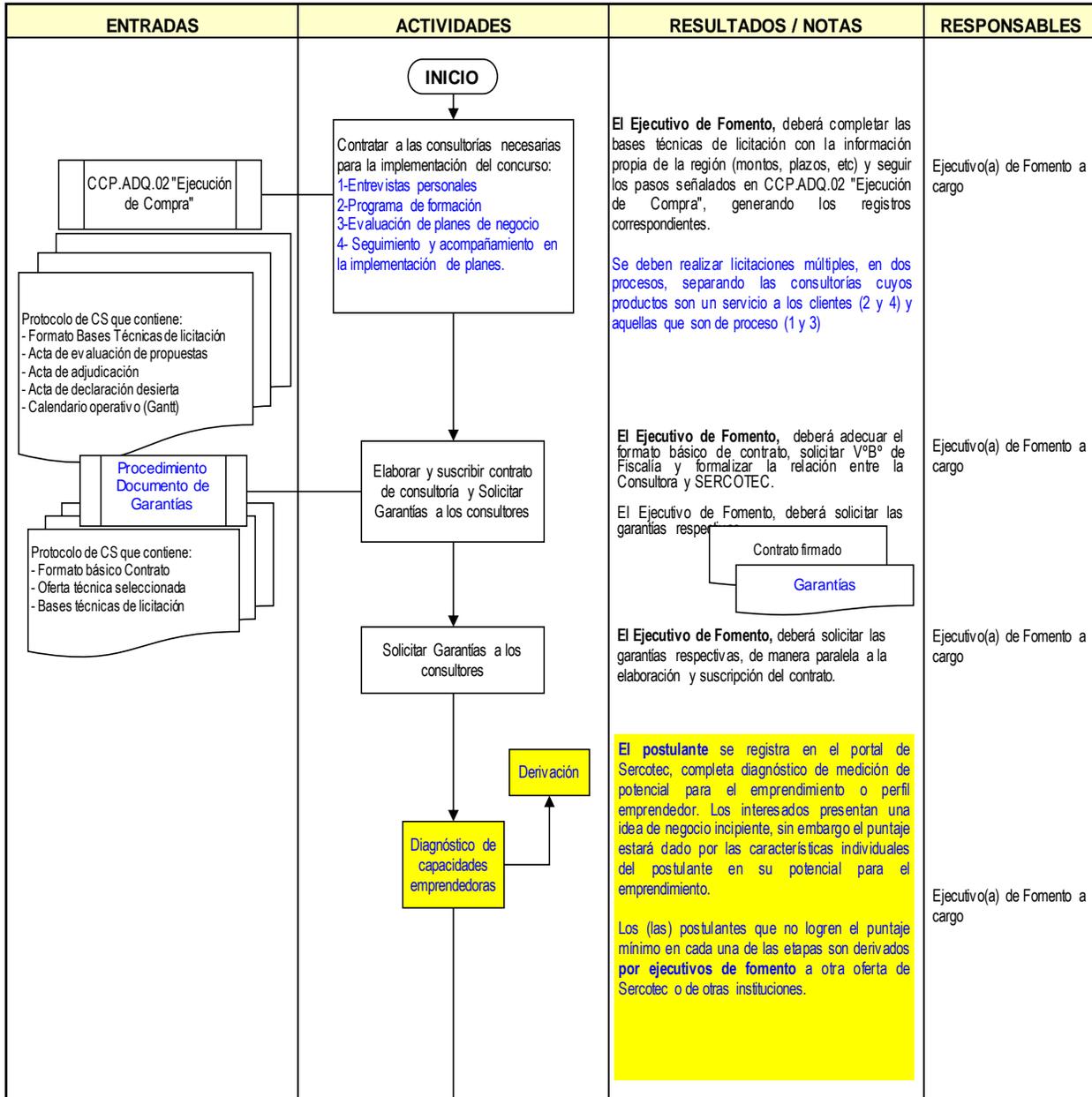
## Flujograma N° 2: Proceso: Difusión Concurso CS



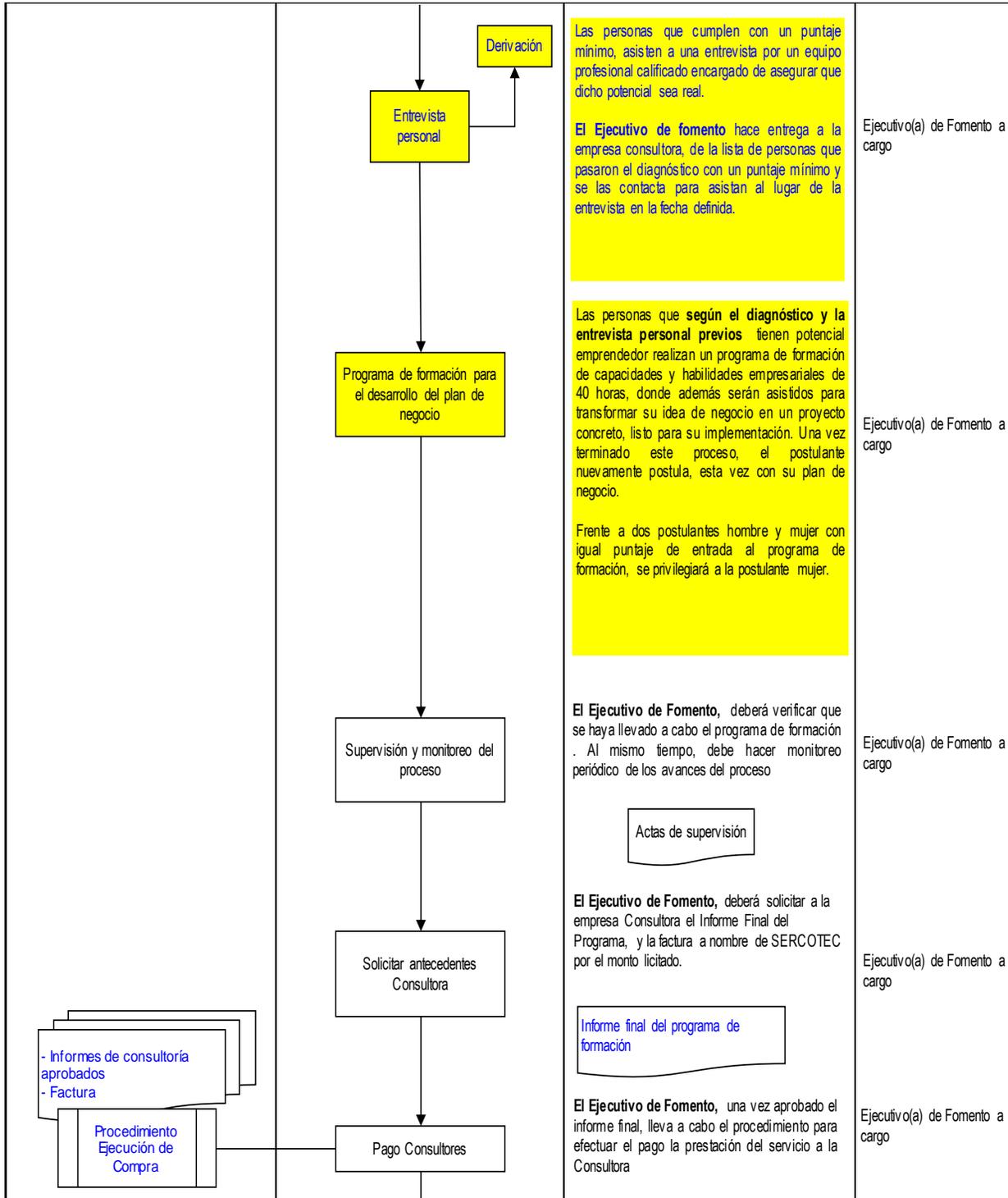
## Flujograma N° 3: Proceso: Postulación al Concurso CS



## Flujograma N° 4: Proceso de Evaluación Planes de Negocios - CS Emprendimiento



**Flujograma N° 4: Proceso de Evaluación Planes de Negocios - CS Emprendimiento (Continuación)**



Las personas que cumplen con un puntaje mínimo, asisten a una entrevista por un equipo profesional calificado encargado de asegurar que dicho potencial sea real.

El Ejecutivo de fomento hace entrega a la empresa consultora, de la lista de personas que pasaron el diagnóstico con un puntaje mínimo y se las contacta para asistan al lugar de la entrevista en la fecha definida.

Ejecutivo(a) de Fomento a cargo

Las personas que según el diagnóstico y la entrevista personal previos tienen potencial emprendedor realizan un programa de formación de capacidades y habilidades empresariales de 40 horas, donde además serán asistidos para transformar su idea de negocio en un proyecto concreto, listo para su implementación. Una vez terminado este proceso, el postulante nuevamente postula, esta vez con su plan de negocio.

Frente a dos postulantes hombre y mujer con igual puntaje de entrada al programa de formación, se privilegiará a la postulante mujer.

Ejecutivo(a) de Fomento a cargo

El Ejecutivo de Fomento, deberá verificar que se haya llevado a cabo el programa de formación. Al mismo tiempo, debe hacer monitoreo periódico de los avances del proceso

Ejecutivo(a) de Fomento a cargo

Actas de supervisión

El Ejecutivo de Fomento, deberá solicitar a la empresa Consultora el Informe Final del Programa, y la factura a nombre de SERCOTEC por el monto licitado.

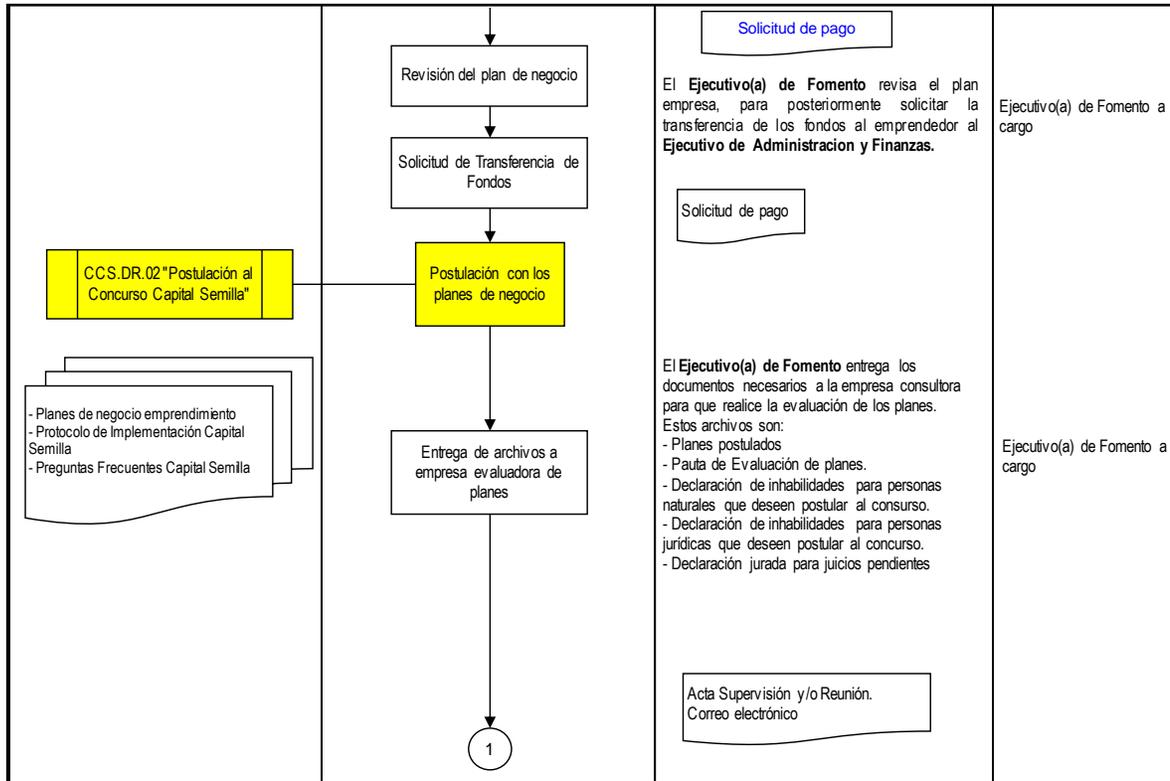
Ejecutivo(a) de Fomento a cargo

Informe final del programa de formación

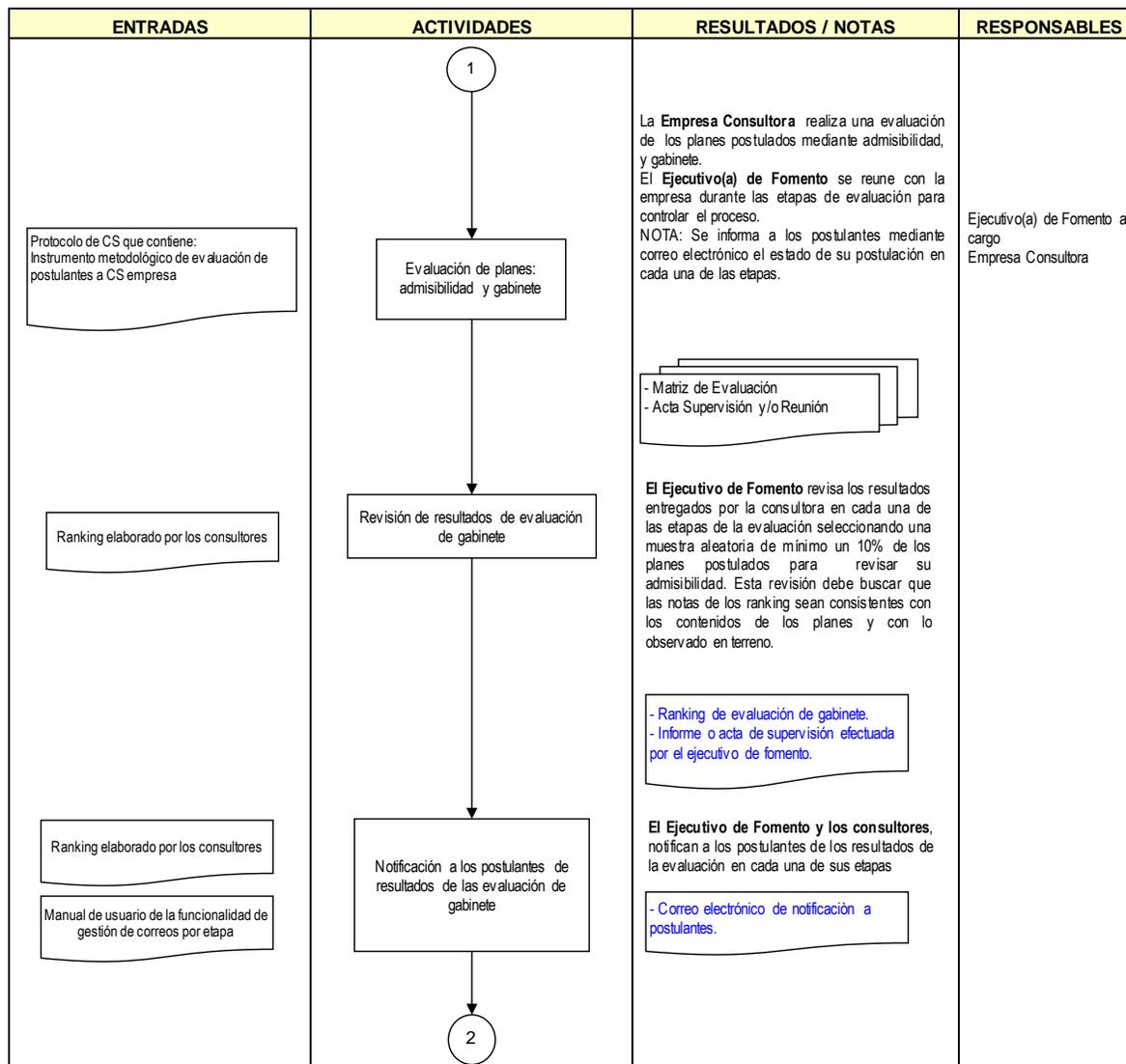
El Ejecutivo de Fomento, una vez aprobado el informe final, lleva a cabo el procedimiento para efectuar el pago la prestación del servicio a la Consultora

Ejecutivo(a) de Fomento a cargo

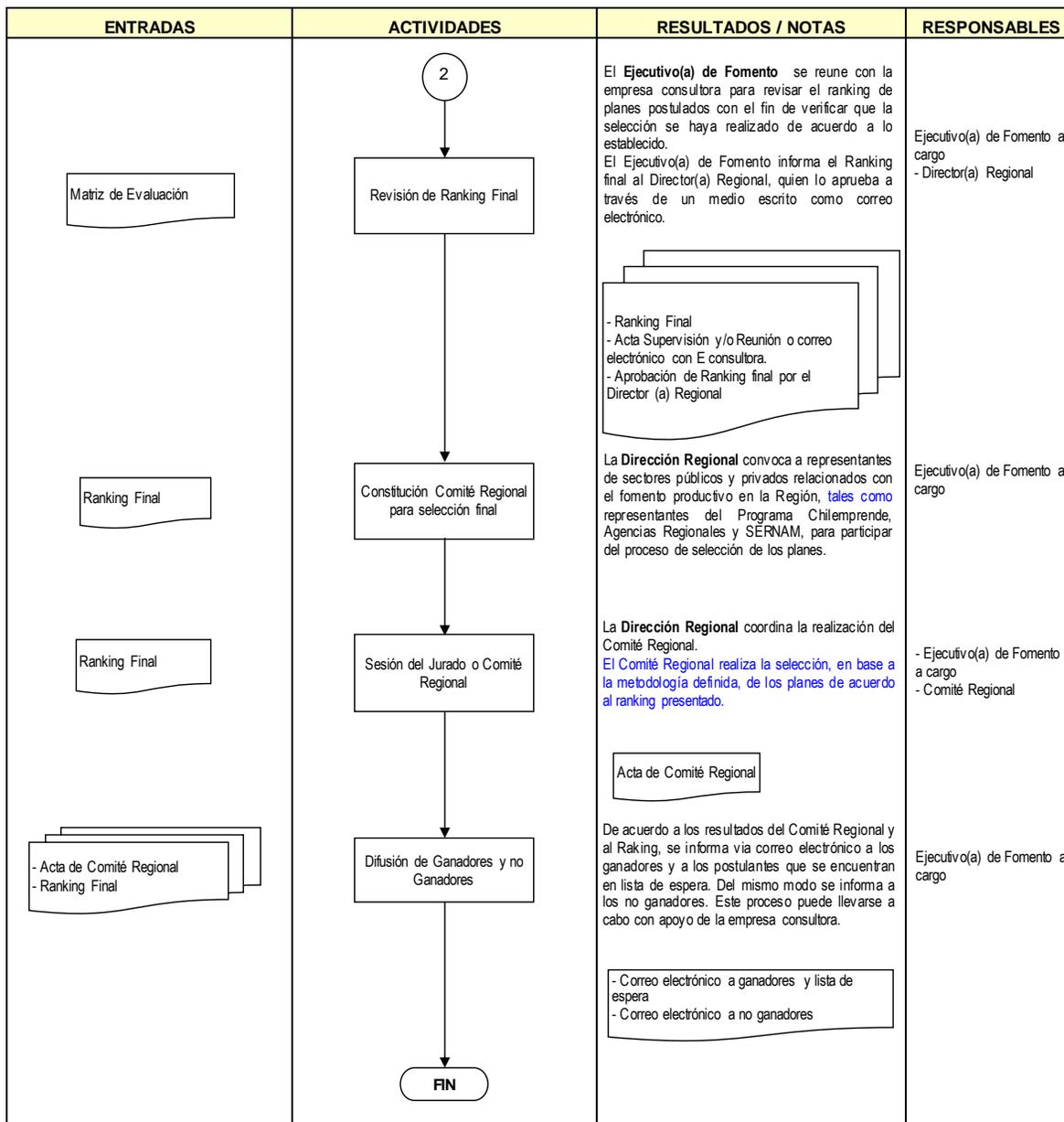
**Flujograma N° 4: Proceso de Evaluación Planes de Negocios - CS Emprendimiento (Continuación)**



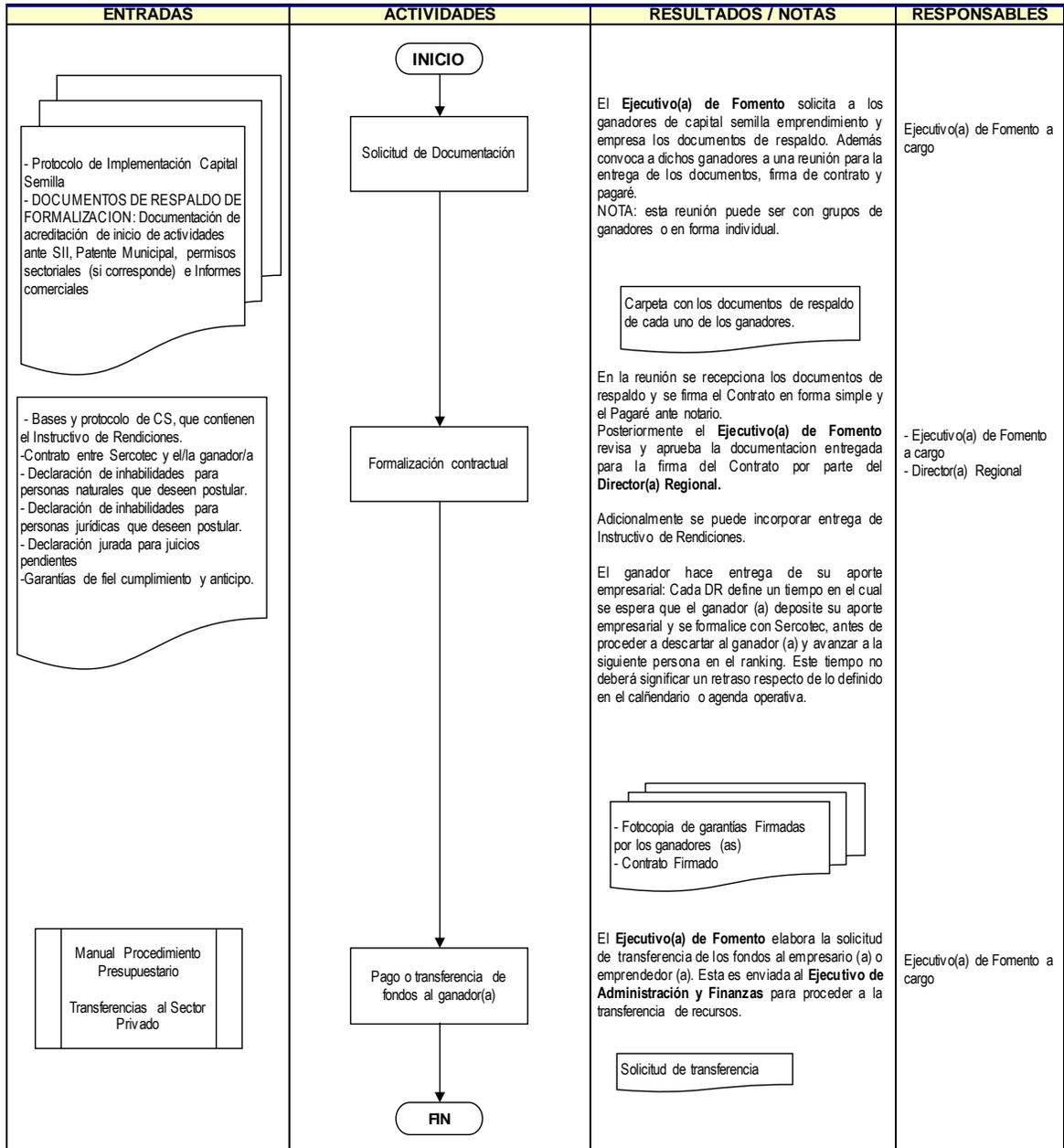
## Flujograma N° 4: Proceso de Evaluación Planes de Negocios - CS Emprendimiento (Continuación)



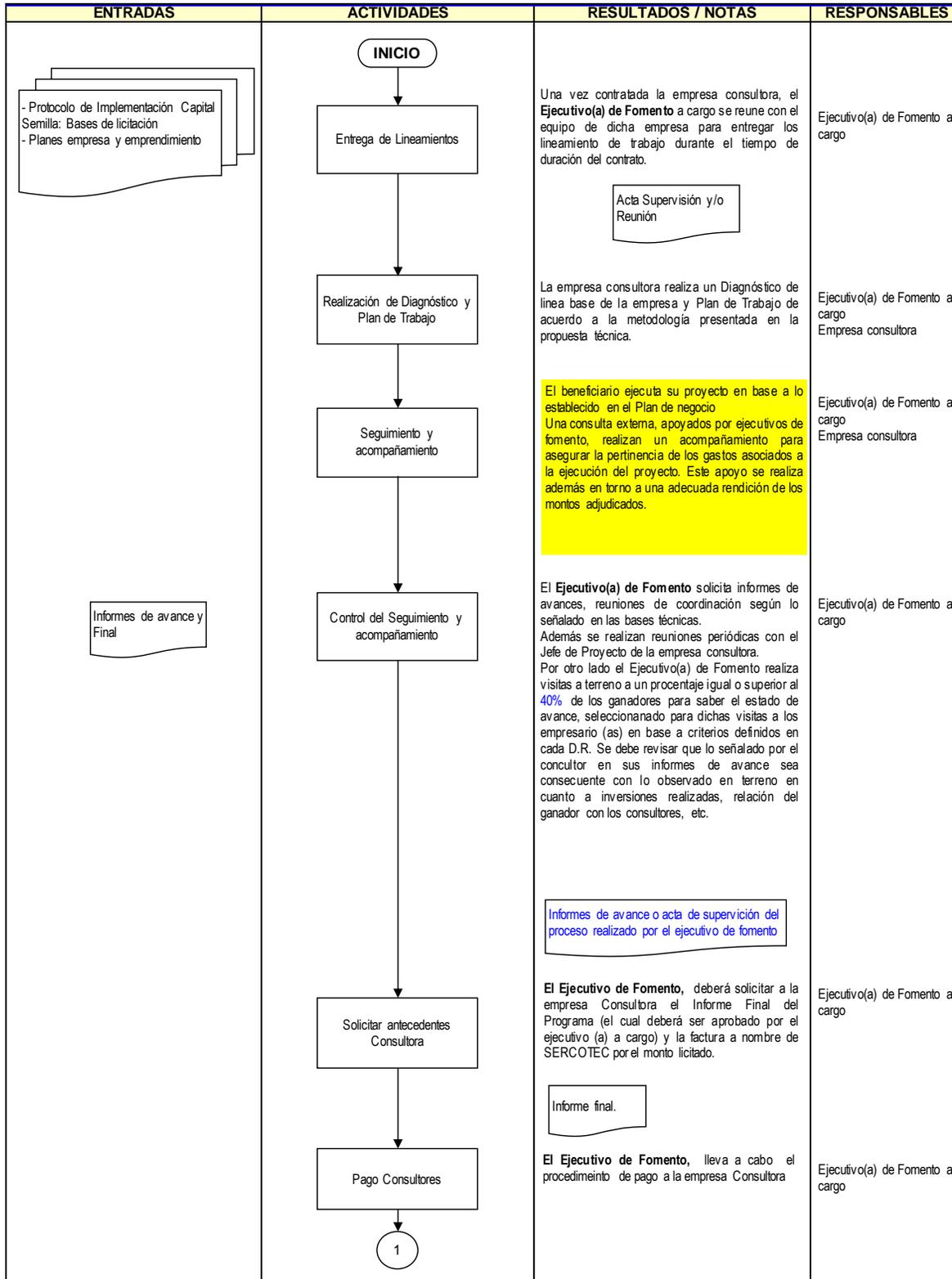
## Flujograma N° 4: Proceso de Evaluación Planes de Negocios - CS Emprendimiento (Continuación)



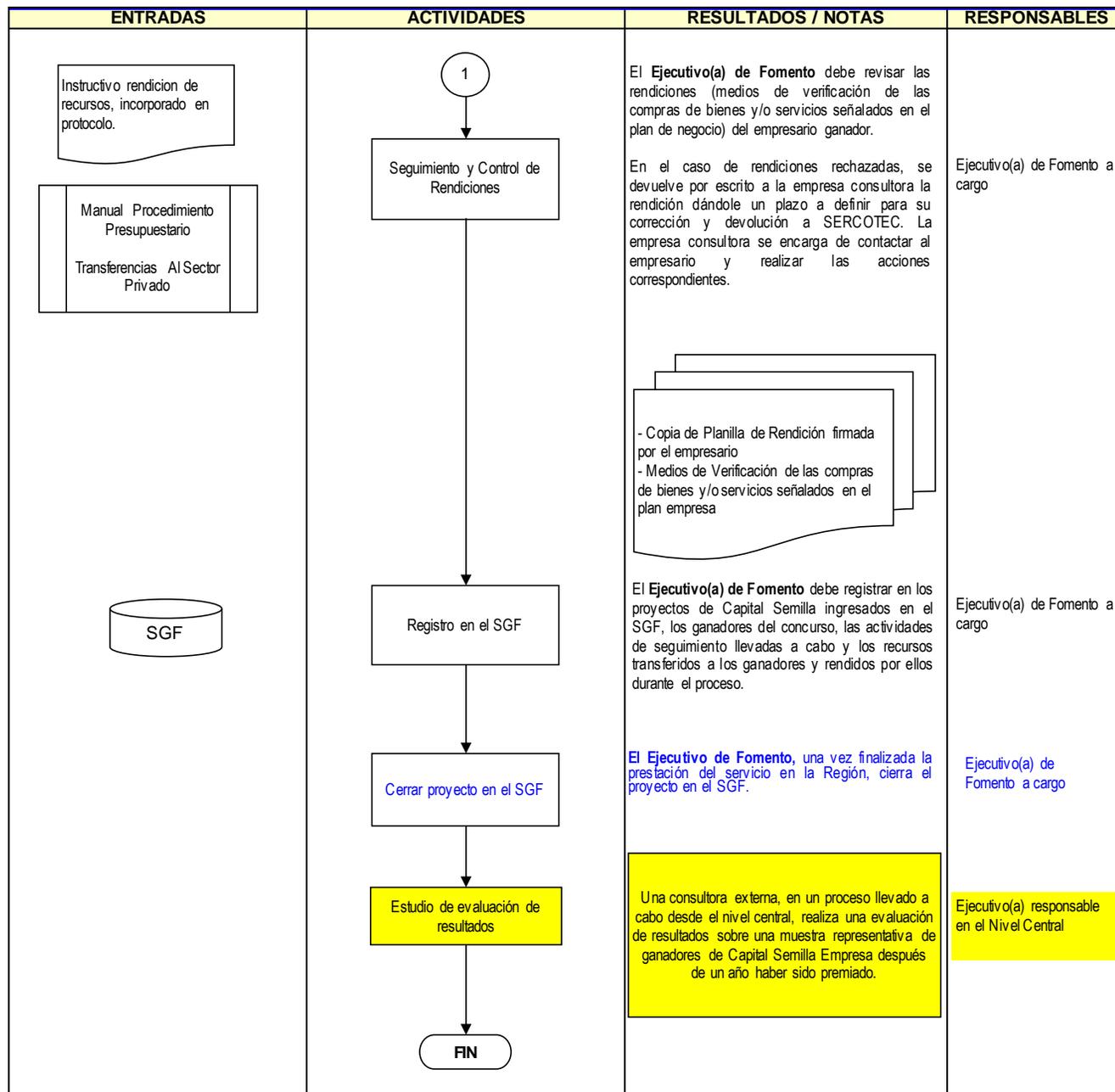
## Flujograma N° 5: Proceso de Formalización de Ganadores CS



## Flujograma N° 6: Proceso de Seguimiento y Acompañamiento a Ganadores CS



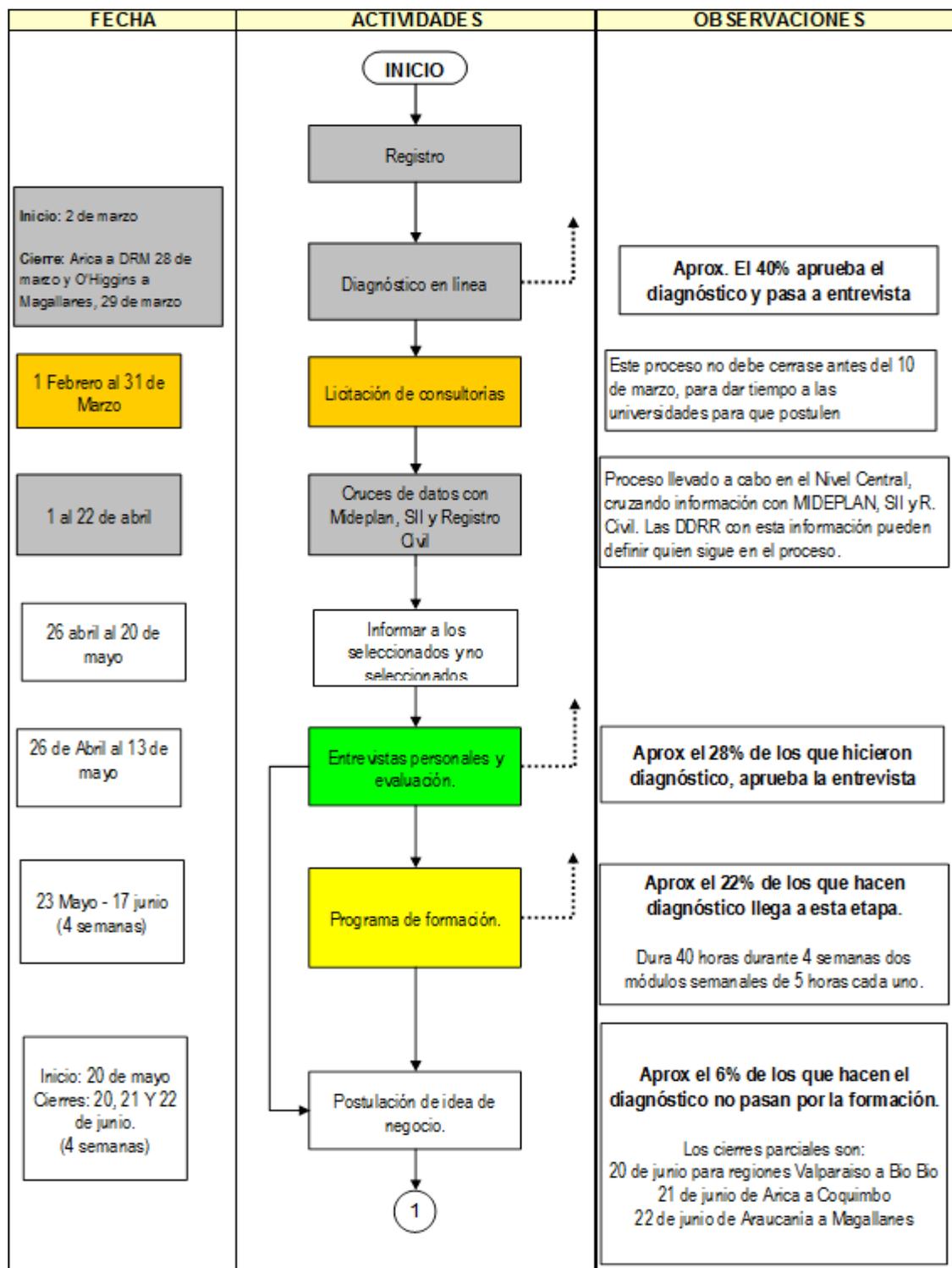
## Flujograma N° 6: Proceso de Seguimiento y Acompañamiento a Ganadores CS(continuación)



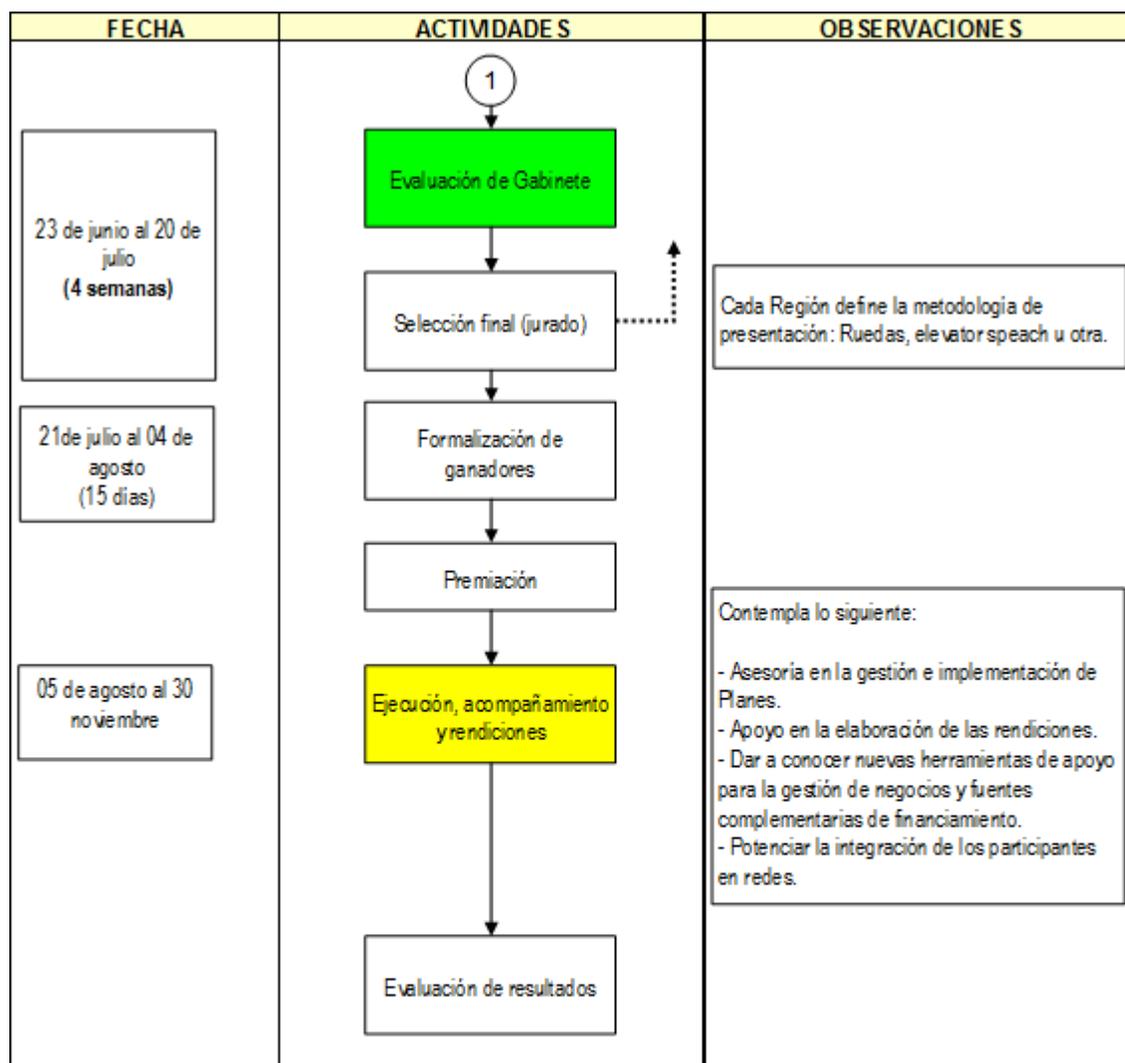
## Diagrama de Flujos CSE

SERCOTEC cuenta con un diagrama general de procesos relacionado específicamente al programa CSE. En él se indican las actividades y calendarización para el año 2011, también una estimación de cómo se depura el listado de postulantes:

**Flujograma N° 7: Diagrama de Procesos CSE**



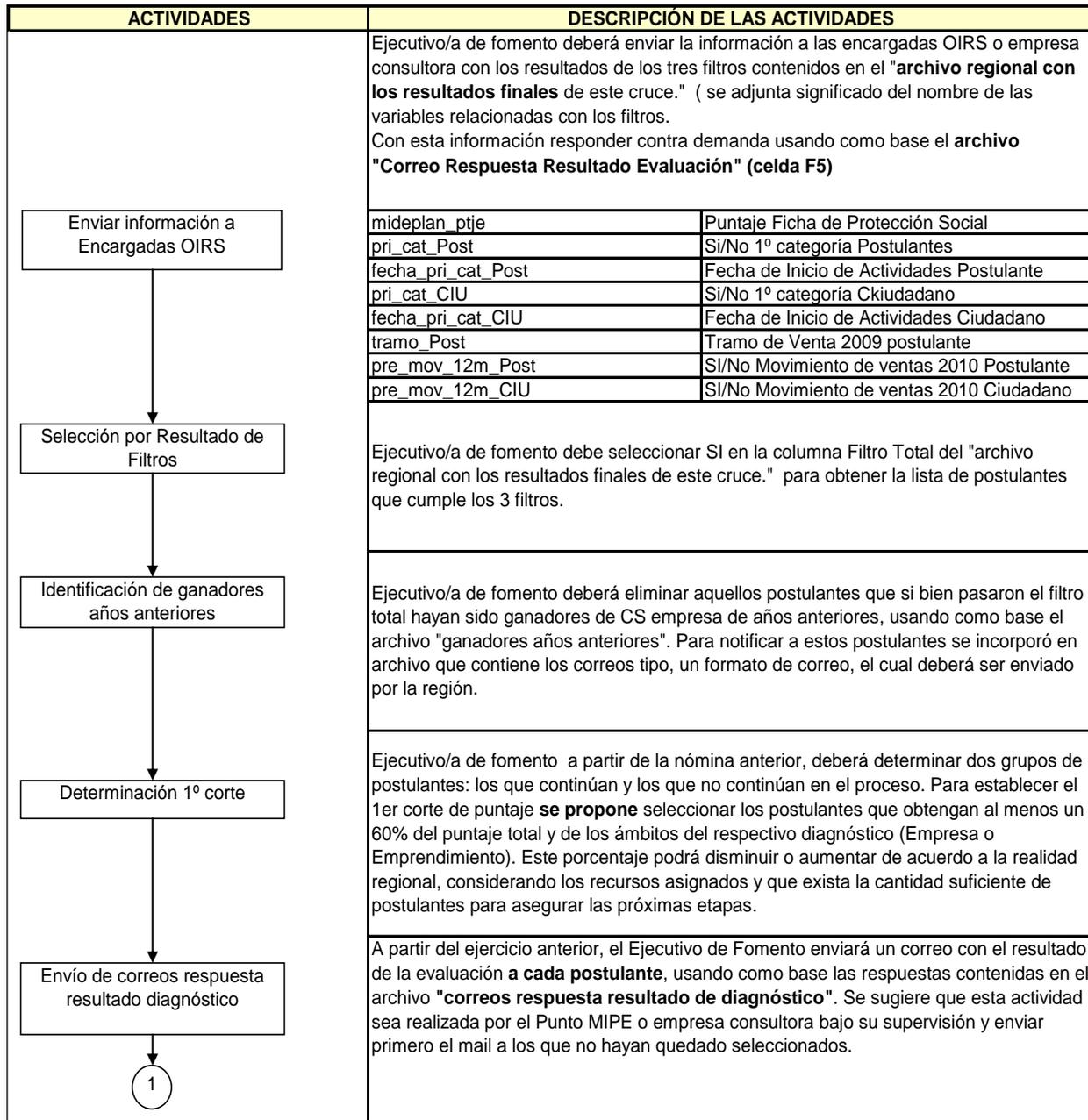
**Flujograma N° 7: Diagrama de Procesos CSE (Continuación)**



Proceso de licitación de acciones de soporte

Proceso de licitación de acciones de provisión de servicio al postulante

**Flujograma N° 8: Diagrama de Procesos 2011 (incluye modificaciones realizadas)**



**Flujograma N° 8: Diagrama de Procesos 2011 (incluye modificaciones realizadas) (continuación)**

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
<p style="text-align: center;">①</p> <p>Muestra de empresas a evaluar en terreno en CS Empresa y cantidad de postulantes a entrevistar en CS Emprendimiento</p>	<p>Ejecutivo/a de fomento deberá determinar la cantidad de emprendedores/as a las cuales se citará a la entrevista. Deberá enviar manualmente el correo que se encuentra en archivo "Correo Respuesta Resultado Evaluación" ( celda F8)</p>
<p>Resultado de la evaluación en terreno en CS Empresa y Resultado de la evaluación de la entrevista en CS Emprendimiento</p>	<p>De acuerdo a los resultados de la evaluación de la entrevista de los postulantes, se completa la información en la plataforma PHD. Para los postulantes que SI o NO aprobaron la entrevista se genera el correo automático del archivo "Correo Respuesta Resultado Evaluación" (celdas D9 - D10)</p> <p>Con la lista de postulantes que aprobaron la entrevista, se deberá establecer 2 puntajes de corte. Se sugiere los porcentajes de 60% y el 80% sobre el puntaje máximo de la entrevista pero las regiones podrán disminuir o aumentar este porcentaje de acuerdo a la realidad regional, considerando los recursos asignados y que exista la cantidad suficiente de postulantes para asegurar las próximas etapas. Así como también, la cantidad de personas estimadas a participar en el curso de formación y la cantidad de planes de negocios estimadas a evaluar (recordar que estas licitación no se puede aumentar más del 25% del valor adjudicado)</p>
<p>Determinación del 2º corte - Selección de participantes en la Etapa de Formación</p>	<p>Ejecutivo/a de fomento a partir de la nómina anterior, se establecerá la cantidad de empresas que pasan sin formación y con formación. Para estos casos se deberá completar la plataforma PHD, la parte de formación (SI/NO), esta acción generará el correo manual del archivo "Correo Respuesta Resultado Evaluación" ( celdas D11 - D12).</p>
<p>Selección de Ganadores</p>	<p>La selección de ganadores y no ganadores en la plataforma de diagnóstico, se establece inmediatamente después de notificar a las empresas que participan o no en el curso de formación.</p> <p>Esto se hace seleccionando en la plataforma PHD, en la tabla RESUMEN, GANADOR, un SI o un NO según corresponda. Esta acción generará el correo automático del archivo "Correo Respuesta Resultado Evaluación" (celda D14) y en caso de haber seleccionado SI, deja habilitado el RUT del postulante para poder enviar su plan de negocios a través de la plataforma Fondos Concursable.</p>
<p>Resultado de las empresas participantes en el Curso de Formación</p>	<p>Ejecutivo/a de fomento a partir de la información de porcentaje de asistencia a los cursos de formación, deberá completar en la plataforma PHD este porcentaje. Esta acción generará un correo <b>sólo a las personas que no cumplen con el 80%</b> de la asistencia al curso del archivo "Correo Respuesta Resultado Evaluación" ( celda D13) y las deshabilitará para enviar sus planes.</p> <p>No obstante, puede haber casos de personas que asistan a menos del 80% de las sesiones y hayan enviado sus planes antes de finalizar la formación. Por lo tanto el ejecutivo debe identificar a estas personas y tener el cuidado de descartar sus planes del proceso de evaluación de gabinete.</p>

El diagrama de flujos anterior da cuenta de las modificaciones que fueron realizadas al proceso de postulación para el año 2011. Hasta el año 2010, el postulante enviaba, en primera instancia, su plan de negocios que incluía un test de emprendimiento. A partir de 2011 se incorporan etapas previas al envío del plan de negocios. Estas son: Diagnóstico de capacidades y habilidades empresariales, Entrevista personal y Programa de formación. Estas etapas se detallan en la descripción de los criterios de evaluación, punto 3 de este anexo.

Con relación a esto, el Panel constata que, por lo menos para el caso de la Región Metropolitana, los cambios realizados en el proceso 2011 generaron una carga de trabajo excesivamente alta respecto a concursos anteriores. Sobre-acumulación de archivos con antecedentes de la formación y extensas jornadas de entrevistas psicológicas, dan cuenta de una situación no prevista que debería significar un ajuste en los procesos de producción del servicio para los próximos concursos. Es dable suponer, también, que en otras regiones se enfrentaron problemas similares.

El problema antes identificado debería ser, por lo menos en parte, solucionado por la nueva modificación que SERCOTEC hace en las bases del concurso CSE 2012. En ellas se elimina la etapa de formación y la entrevista personal se lleva a cabo en una etapa más avanzada del concurso. El origen de dicha modificación, en lo que respecta al aspecto formativo, estaría en un bajo incentivo a asistir a la formación en una condición de “concurante” lo que hace que este proceso no tenga una valoración positiva de parte de los usuarios.

En definitiva, parte importante de las modificaciones realizadas al programa en el año 2011, se revierten y, con o sin intención, deberían servir para descongestionar el sistema.

Lo anterior da cuenta de cambios en el diseño del programa que no fueron debidamente analizados y evaluados, y eso podría deberse a deficiencias en la coordinación y retroalimentación desde los niveles ejecutivos hacia el nivel central. Esto se analiza con más detalle en el siguiente punto.

Por último, considerando los hechos, los alcances y las características del programa, se recomienda – en el futuro - llevar cabo cambios graduales, a nivel piloto (una región) y bien justificados, ojalá con un diagnóstico consensuado por todos los actores del proceso.

## **2. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación**

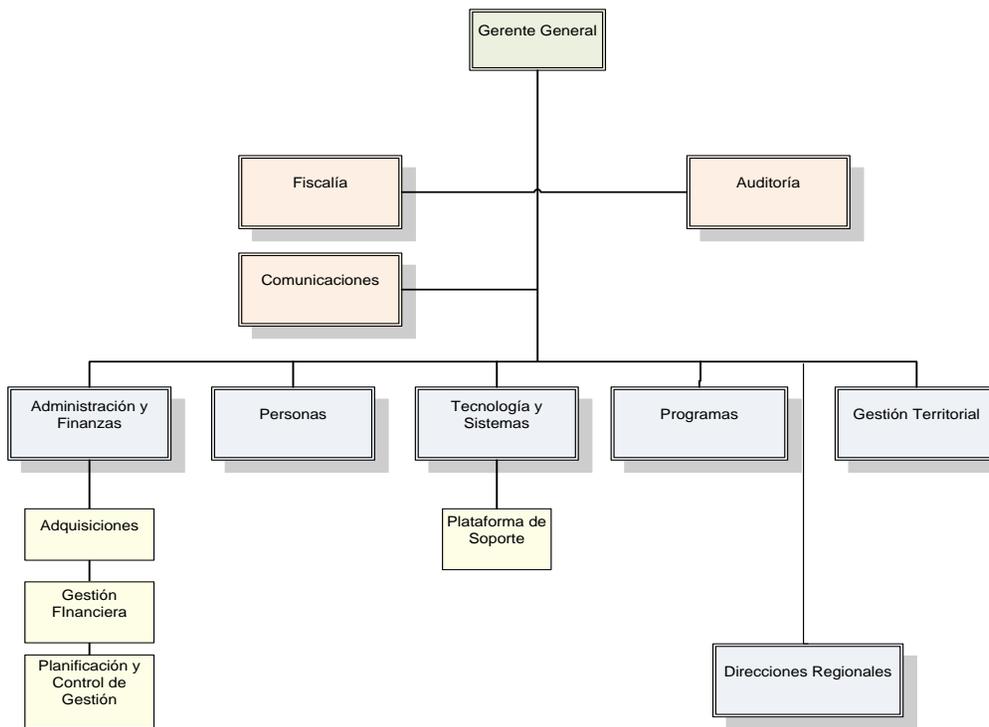
### **2.1. Estructura Organizacional**

Como se observa en el mapa general de procesos de CS (punto 1 de este anexo), son la Gerencia de Programas y las Direcciones Regionales las principales responsables del funcionamiento del Programa. La primera en lo que se refiere al diseño y coordinación, y la segunda con relación a la gestión operativa del programa. Además, es el Ejecutivo de Fomento a quien SERCOTEC identifica como responsable en todo el proceso de postulación, selección y acompañamiento de los postulantes.

Cómo se insertan estas unidades en la organización general, lo podemos observar en el organigrama de SERCOTEC (Figura N°2), en donde se aprecia la existencia de tres unidades de Staff, dependientes jerárquicamente de la Gerencia General: Fiscalía, Comunicaciones y Auditoría. En el segundo nivel jerárquico se encuentran 5 Gerencias: Administración y Finanzas, Personas, Tecnología y Sistemas, Programas y Gestión Territorial. A éstas, se suman las Direcciones Regionales, encargadas de la gestión operativa de los programas.

Existen unidades de tercer nivel jerárquico dependientes de la Gerencia de Administración y Finanzas que son: Adquisiciones, Gestión Financiera, Planificación y Control de Gestión, y una cuarta unidad denominada Plataforma de Soporte que depende de Tecnología y Sistemas.

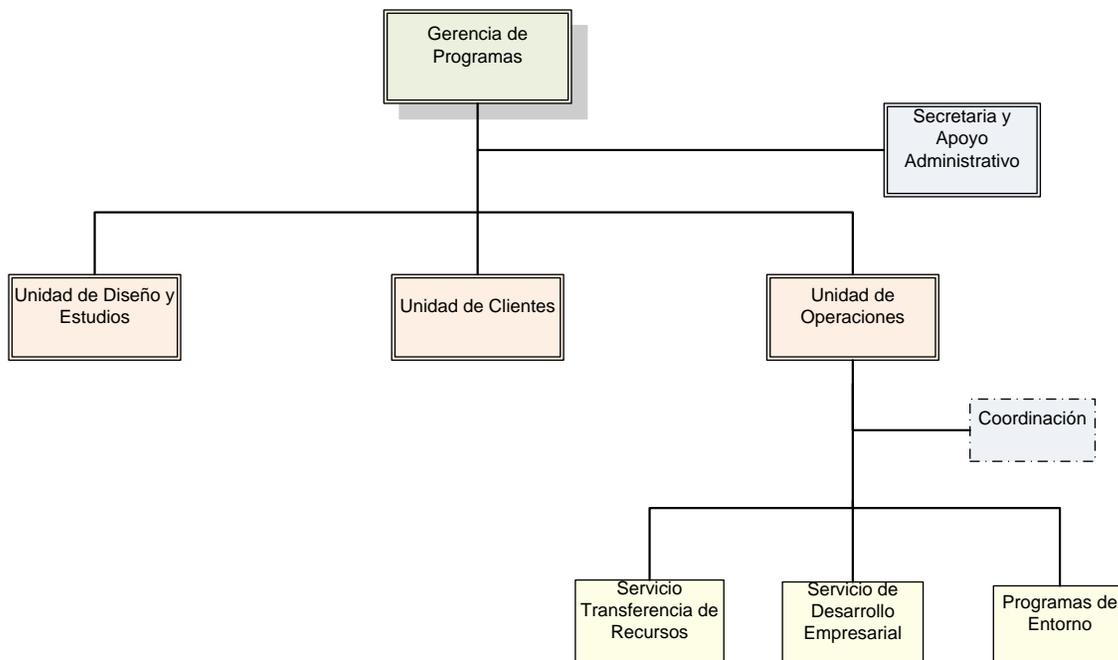
**Figura Nº 2: Organigrama SERCOTEC**



Fuente: Estudio Desuc -SERCOTEC

En cuanto a la Gerencia de Programas, la organización se describe en el diagrama siguiente:

**Figura Nº3: Organigrama Gerencia de Programas**



Fuente: Estudio Desuc -SERCOTEC

Con relación a las funciones que ésta tiene definida, son las siguientes<sup>60</sup>:

- Diseñar la oferta regular de SERCOTEC.
- Diseñar y desarrollar proyectos pilotos.
- Desarrollar estudios que permitan obtener información sobre los resultados de los programas y su impacto.
- Desarrollar estudios de percepción de clientes a cerca de los programas, servicios de atención al cliente, entre otros.
- Desarrollar estudios que permitan obtener mayor información acerca del emprendimiento y el sector de la micro y pequeña empresa.
- Desarrollar y transferir los protocolos de implementación de programas.
- Apoyar y dar soporte a la ejecución de los programas regionales, velando por una correcta implementación.
- Gestionar y ejecutar programas de carácter nacional.
- Levantar y procesar información agregada sobre los resultados de cada programa en regiones.
- Velar por el cumplimiento del PMG de Calidad y Equidad de género y SIAC.
- Desarrollar los protocolos de atención al cliente (Puntos MIPES y OIRS)
- Apoyar y dar soporte al funcionamiento de las OIRS y Puntos MIPES y la construcción de las cartas sociales.

En cuanto a la estructura interna de la Gerencia de Programas, ésta posee una unidad de apoyo administrativo, que es integrada por 2 funcionarios. Tiene tres unidades que dependen directamente de la Gerencia de Programas, éstas son la Unidad de Diseño y Estudios, la Unidad de Clientes y la Unidad de Operaciones, ésta última tiene cuatro subunidades jerárquicamente dependientes, estas son: Servicios de Transferencias de Recursos, Servicios de Desarrollo Empresarial, Programas de Entorno, y una Unidad de Coordinación.

En estas unidades se desempeñan 8 profesionales organizados en equipos de 2 o 3 personas, los cuales tienen algún grado de rotación al interior de la gerencia para contribuir a la capacidad de adaptación de la unidad y de los profesionales de la misma.

Por otra parte, en las 15 Direcciones Regionales y en las 8 Oficinas Provinciales, se realiza la gestión operativa de la Institución, la que incluye el monitoreo y seguimiento del desarrollo de cada uno de los servicios y programas entregados por SERCOTEC.

Las funciones de seguimiento y monitoreo son realizadas en primera instancia por los Ejecutivos de Fomento. En el año 2011 se contaba con cerca de 87 personas con este cargo distribuidos en las 15 regiones del país. También realizan, a nivel regional, funciones de seguimiento y supervisión del seguimiento los Coordinadores Regionales, Jefes Provinciales y Directores Regionales según corresponda. Los Ejecutivos de Fomento mantienen una coordinación y comunicación directa en materias de seguimiento y monitoreo con los encargados de los diferentes programas a nivel central.

## **2.2. Mecanismos de Coordinación**

Según lo informado por SERCOTEC, al interior de la Gerencia de Programas existe una instancia formal de coordinación consistente en una reunión semanal. En estas reuniones se revisan los temas pendientes de cada una de las unidades. Son encabezadas por la Gerente de Programas y, una vez finalizada, se elabora un acta en la que se da cuenta de los principales acuerdos tomados, la que es remitida a todos los profesionales de cada una de las unidades.

---

<sup>60</sup> Resolución 8718-A, "Estructuras y Funciones del Servicio de Cooperación Técnica"

En el mapa de procesos se puede observar que la retroalimentación cruza las áreas de gerencia de programas y las direcciones regionales; esto da cuenta de acciones secuenciales y cíclicas y, por lo tanto, coordinadas por un objetivo común de mejoramiento de los procesos y programas. En apoyo a ese propósito, y según lo informado al Panel, en cada región hay un Coordinador(a) Regional de Programas, que es quien interactúa con el nivel central y, finalmente, influye en el rediseño de la guía de servicios.

Además, la Unidad de Estudios y Diseño convoca a reuniones especiales a otras unidades en el marco de la realización de la labor que les compete.

Las otras 4 Gerencias tienen algún grado de competencia en la recolección, manejo y análisis de información relativa a los programas de SERCOTEC, estas son: Auditoría, Fiscalía, Gerencia de Administración y Finanzas y Gestión Territorial. Esta relación requiere, explícita o implícitamente, algún grado de coordinación y apoyo interdepartamental.

### **2.3. Gestión y Coordinación de Programas Relacionados.**

Las dos líneas del programa CS de SERCOTEC apuntan a contribuir al desarrollo de la MIPES, sin embargo, hacen una clara diferenciación de los potenciales beneficiarios a través de los requisitos de postulación. En el caso de la línea Emprendimiento, apunta a emprendedores y microempresarios con menos de 1 año de antigüedad, y la línea Empresas a aquellos microempresarios formalizados con más de un año de actividad. Entonces, hay coincidencia en los objetivos, pero se complementan en los perfiles de usuarios.

Con relación a otros programas similares en otras instituciones, existe el programa “Yo Emprendo” de Fosis. Este programa atiende a los usuarios que SERCOTEC, explícitamente, deja fuera de su población objetivo. Para postular a los programas Yo Emprendo de FOSIS se debe tener un puntaje CAS igual o inferior a 8.500 puntos. En el caso de CS SERCOTEC el requisito es tener más de 8.500 puntos en la ficha CAS.

Los Programas relacionados y sus características pueden resumirse en:

- FOSIS Cuatro programas: el Programa de Apoyo al Microemprendimiento (PAME) fomenta la creación de iniciativas de emprendimiento. El programa de Apoyo a Actividades Económicas (PAAE) fortalece iniciativas emprendedoras, aplicando instrumentos de diagnóstico, talleres y generando un plan de negocios formal. El programa de Apoyo a Emprendimientos Sociales (PES), fortalece los emprendimientos de carácter social. Por último, el programa Emprende Más entrega un mayor financiamiento a iniciativas de microemprendimiento establecidas, junto con asistencia técnica en la comercialización.
  - Entre \$300 mil a \$400 mil para asistencia técnica, inversión física y capital de trabajo.
  - Tener un puntaje en la FPS igual o inferior a 8.500 puntos.
- SERCOTEC: Capital Semilla Empresas  
Fondo Concursable, 3 a 6 millones de pesos. Financia servicios similares a Capital Semilla Emprendimiento (inversión en activos, capital de trabajo y acciones de marketing y promoción).  
Iniciación de actividades con más de 12 meses de antigüedad.  
Cofinanciamiento del 20%.
- CORFO: Capital Semilla Apoyo para la Puesta en Marcha  
Financia 75% del monto total del proyecto, con un tope máximo de \$40 millones, se ejecuta con una patrocinadora CORFO. El beneficiario, la entidad patrocinadora y/o terceros, deberán cofinanciar el resto.  
Iniciación de Actividades menor a 24 meses  
Ventas menores a 100 millones (4.400 UF) durante últimos 6 meses.

- Financia la prospección comercial, pruebas de conceptos en el mercado, empaquetamiento comercial, desarrollo de proveedores, validación comercial, actividades de difusión comercial, desarrollo de prototipos, constitución de la empresa, etc.

## Conclusiones y recomendaciones

En términos generales, la estructura organizativa descrita se considera apropiada a los requerimientos del programa. No obstante, llama la atención que es en la figura del Ejecutivo de Fomento en donde recaen la mayoría de las responsabilidades del proceso directo de producción del servicio. Si bien es cierto, una parte importante de los procesos (evaluación, formación y seguimiento) son externalizados y los ejecutivos de fomento tienen la función de acompañar y supervisar, éstos podrían verse sobrepasados en capacidades y tiempo para asegurar que las empresas consultores ejecuten sus labores en forma correcta y según lo esperado. En ese sentido, podrían no existir controles suficientes a los servicios contratados a terceros. Esta situación se podría ver agravada por el hecho de que en algunas regiones el tamaño del universo de empresas consultoras con experiencia en las labores de evaluación, acompañamiento y formación, es muy pequeño.

Como se menciona antes, en el análisis de los procesos de producción, se constata que - en el caso de la Región Metropolitana - los cambios realizados en el proceso 2011, generaron una carga de trabajo excesivamente alta respecto a concursos anteriores. Sobreacumulación de archivos con antecedentes y extensas jornadas de entrevistas psicológicas, dan cuenta de un problema que debería ser tratado desde el punto de vista de la estructura organizativa.

Con relación a los mecanismo de coordinación, el Panel estima que, si bien SERCOTEC dice contar con mecanismos bien establecidos - sobretodo en la relación entre las Direcciones Regionales y la Gerencia de Programas - es conveniente fortalecer los mecanismos de coordinación explícitos, formales y planificados entre la Gerencia de Programas y las otras gerencias, toda vez que las mejoras del programa no sólo dicen relación con los procesos de producción directos del servicios, sino, también con un red de apoyo que sostiene los distintos pilares de producto que entrega SERCOTEC a través de CS. En particular, se recomienda establecer una relación más estrecha con los encargados regionales del programa y hacerlos sujetos activos de cambio y rediseño, descentralizando aún más esta función.

Es importante tener en cuenta, además, que los mecanismos de coordinación deben ser funcionales no sólo para canalizar los flujos de información y mejorar procesos administrativos, sino también, para mejorar los programas en cuanto a la calidad del servicio, resultados e impactos alcanzados. En particular, las Direcciones Regionales deberían ser capaces de llevar a cabo estudios de resultados del concurso, más aun considerando que existen en regiones ciertos intereses particulares que son internalizados en los criterios de evaluación.

Con relación a la coordinación entre programas, ambos programas CS aceptan microempresarios ya formalizados, y si bien unos tienen mayor antigüedad que los otros, no es claro que tengan diferencias que les impida a todos postular directamente al CS Empresas. Esta observación es compartida por el estudio Desuc-SERCOTEC: “no es apropiado apuntar a dos poblaciones que están en situación tan diversa como las aquí señaladas. Atendiendo incluso al nombre del programa, la población objetivo debiera quedar circunscrita a los nuevos emprendedores, y pasar a los micro y pequeños empresarios que tengan una nueva idea de negocio al Programa Capital Semilla Empresas”

No obstante lo anterior, es conveniente en esta decisión contar con mayor evidencia que justifique una u otra opción. SERCOTEC nos entrega un elemento que puede ser interesante de analizar y es el hecho de aquellos que tienen más de 1 año tendrían un perfil que se relaciona con mayores necesidades de financiamiento y mayor liquidez para hacer aportes propios, y esto sería consistente con el subsidio que se entrega a uno y otro perfil, 1,5 millones para CSE y entre 3 y 6 millones para CS Empresa.

Por otra parte, podríamos decir que, a pesar de que servicio que prestan Fosis y SERCOTEC tienen semejanzas en el proceso de producción, el objetivo del primero apunta más a lo social que a lo productivo, pues, considerando la vulnerabilidad de las personas que atiende Fosis, lo se busca es

contribuir - a través de una idea de negocio - a mejorar los ingresos familiares. Si bien no se observan duplicidades evidentes entre ambos programas, el Panel considera conveniente establecer mecanismos formales de coordinación entre ambas instituciones que permitan analizar resultados globales de las iniciativas de los fondos al emprendimiento, más aun considerando que las personas que están en la vecindad del puntaje de corte CAS, seguramente tienen características y condiciones muy similares.

### **3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de Transferencia y Modalidad de Pago**

Con relación a la asignación de recursos es través de la Gerencia de Gestión Territorial, las que definen el marco presupuestario de los recursos y da cuenta de las particularidades locales. Los criterios de distribución regional no aparecen en el documento de Planificación Corporativa que SERCOTEC entregó como fuente de información de criterios de asignación de recursos.

La distribución porcentual de recursos entre las líneas Empresa y emprendimiento de CS, y según información del presupuesto 2010, es de 60/40. Para el programa Empresa se asignaron MM\$ 5.327 y MM\$ 3.451 para la línea Emprendimiento. No se cuenta con información respecto si esta distribución responde a algún criterio en particular.

La forma en que se transfieren los recursos y se entrega la asistencia técnica a los ganadores del concurso CSE se describe en la columna de resultados/notas en los diagramas de flujo de los procesos: Formalización y Seguimiento/Acompañamiento que se presentan en el primer capítulo de este anexo (Procesos de Producción de los Servicios)

#### Criterios de Selección de Proyectos

Con relación a los criterios e selección de proyectos, a continuación se describen según cada una de las etapas. El Concurso CSE está compuesto por cinco etapas, y en cada una se realiza una evaluación que determina que postulantes pasan o no a la siguiente.

**Diagnóstico de capacidades y habilidades empresariales.** Es un proceso de evaluación inicial que lo completa cada postulante, en línea, por medio del cual se busca conocer y determinar las condiciones de cada emprendedor/a en relación a su potencial para ejecutar exitosamente un plan de negocio. Como resultado del diagnóstico, el sistema establecerá un ranking de puntuación en atención a los siguientes ámbitos empresariales y sus respectivas ponderaciones:

- a. Capital humano, social y redes: 33%
- b. Clientes y Ventas: 23%
- c. Gestión Financiera y Contable: 20%
- d. Planificación y Entorno: 16%
- e. Personalidad: 8%

En caso que por la aplicación de los parámetros de medición anteriormente descritos, exista igualdad de puntajes entre los postulantes o no sea posible configurar una evaluación decreciente, lo que en ambos casos no permita establecer la lista de personas que continúan o no en el proceso, se dirimirá de acuerdo a la siguiente modalidad:

- El grupo de postulantes que se encuentre en la situación antes descrita, será sometido a una evaluación de desempate, la que se hará función del ámbito que presenta un mayor porcentaje: Capital humano, social y redes. Para ello se generará un nuevo ranking con los resultados de este ámbito.
- En caso de mantenerse una situación de empate, se seguirá el mismo procedimiento anterior, con el ámbito que presenta la segunda mayoría: Clientes y Ventas.

- En caso de persistir el empate, se procederá de igual manera con los ámbitos que sigan en orden de mayor a menor porcentaje en la evaluación.
- Si aun así persistiere una situación de empate, se dirimirá de acuerdo al género de los postulantes, favoreciendo a la postulante mujer.

De conformidad al ranking de puntuación que se genere y en atención a la disponibilidad presupuestaria para ejecutar éste Concurso, SERCOTEC establecerá qué emprendedores/as están en condiciones de avanzar a la etapa siguiente, que consiste en una entrevista personal y determinará quienes no pueden seguir participando del proceso.

**Entrevista personal:** Proceso llevado a cabo por una consultora especializada, cuya finalidad es efectuar una medición de las capacidades emprendedoras y una Evaluación psicológica y motivacional de los postulantes. Esta entrevista es obligatoria para continuar en el proceso y es llevada a cabo por un equipo profesional calificado. Los resultados posibles son:

- Postulación directa: El postulante está en condiciones de elaborar y enviar a SERCOTEC su plan emprende.
- Postulación condicionada: Para poder postular su plan emprende el postulante deberá Ingresar previamente a un programa de formación en capacidades empresariales para la elaboración.
- Fuera del proceso de postulación: En esta situación se encontrarán aquellos empresarios que de acuerdo al ranking derivado de la entrevista, no están en condiciones de continuar el proceso. En todo caso, SERCOTEC lo orientará de acuerdo a sus necesidades y brechas detectadas.

Es importante destacar que quienes no asistan a las entrevistas en el plazo definido por la dirección regional, se entenderá que renuncian a continuar en el proceso.

En esta etapa se evalúan los siguientes dos aspectos:

- a. Capacidades emprendedoras. (se pondera con un 60%)
- b. Evaluación psicológica y motivacional (se pondera con un 40%)

**Programa de formación:** Consiste en una consultoría especializada, por medio de la cual se entregará a los postulantes conocimientos que permitan mejorar sus habilidades emprendedoras y herramientas para enfrentar mejor el proceso de selección entre otros. Esta actividad será en modalidad de talleres y tendrá una duración de entre 30 y 40 horas durante 4 semanas.

Durante el desarrollo de esta etapa, los postulantes deben preparar su plan emprende para enviarlo a SERCOTEC en los plazos establecidos para ello, especificados en las bases de concurso. Sólo participan en esta actividad los postulantes a quienes el resultado del diagnóstico y entrevista previos así se los indique, siendo requisito para continuar en el proceso el haber participado al menos en el 80% de las sesiones.

**Elaboración de planes emprende y envío de los mismos a SERCOTEC:** Los postulantes que hayan pasado exitosamente las etapas de evaluación y selección anteriores deben elaborar su plan emprende completando el formato de dicho plan, el que se encuentra en la plataforma Capital semilla, <http://capitalsemilla.sercotec.cl> y deberán enviarlo a través de la misma plataforma al respectivo concurso Capital Semilla emprende de su región.

La elaboración del Plan Emprende debe ajustarse al contenido requerido por SERCOTEC, para lo cual los/as postulantes deberán responder la totalidad de preguntas contenida en la aplicación informática ubicada en el portal virtual de SERCOTEC.

**Evaluación:** Esta etapa se divide en dos subetapas, las cuales son:

**Evaluación de Gabinete:** de tipo técnica, económica y financiera de los Planes Emprende postulados, la cual será realizada por una empresa consultora externa contratada para estos efectos por SERCOTEC. La selección de las personas que pasan a la siguiente etapa se realizará en función del ranking de notas obtenido de la evaluación técnica y de la disponibilidad presupuestaria de SERCOTEC para la entrega de subsidios.

Los criterios de evaluación, contemplan aquellos elementos exigibles a cualquier negocio que en su operación logre ser sustentable. Consta de dos tipos de criterios; (1) nacionales, iguales para todas las regiones y (2) regionales, definidos por cada Dirección Regional de SERCOTEC de acuerdo a la realidad de cada región y podrán estar relacionados con los ejes estratégicos de desarrollo, sector económico, empleo, género, entre otros.

La evaluación antes descrita, tendrá una ponderación y criterios particulares, de acuerdo a lo que se señala a continuación.

<b>Criterios</b>	<b>Ponderación</b>
Criterios nacionales:	
1. Condiciones para el emprendimiento (idea de negocio)	10%
2. Factibilidad técnica y económica de instalación e implementación del negocio	30%
3. Claridad y consistencia de la idea de negocio	35%
4. Monto del aporte empresarial en efectivo superior al mínimo	5%
<b>TOTAL</b>	<b>80%</b>
Criterios regionales:	
a)	(x %)
b)	(x %)
c)	(x %)
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>

**Evaluación final:** Aquellos Planes evaluados en gabinete que continúen en el proceso de evaluación en atención a las calificaciones obtenidas serán evaluados en esta etapa. Esta etapa comprende la fase de adjudicación de ganadores(as), la cual estará a cargo de un Jurado Regional, quien deberá dar fe de la transparencia del proceso de evaluación y selección, hará una evaluación final de los postulantes y sancionará la lista de ganadores en base al ranking establecido producto de esta evaluación. También dirimirá en caso de empate de dos o más postulantes.

Para efectos de definir la lista final de ganadores, las etapas de gabinete y de evaluación final del jurado asignarán cada una nota a los postulantes, las que se ponderarán de acuerdo a lo siguiente

<b>Etapas</b>	<b>Ponderación</b>
Evaluación de gabinete	60%
Evaluación final del jurado	40%

En esta etapa de evaluación final, los postulantes deberán hacer una presentación de su proyecto ante el jurado, la cual no tendrá una duración mayor a los 5 minutos.

Posteriormente, en base a la evaluación del jurado y los recursos disponibles, el Jurado establecerá una lista de beneficiarios del Programa y una lista de espera. De esta forma, si uno de los beneficiarios seleccionados, por las razones que fuese, no pudiese cumplir con los requisitos establecidos para ser

formalizado, deberá operar el procedimiento de “correr la lista”, es decir, que si dicha situación ocurriese, el beneficio será otorgado al postulante que lo sigue en puntaje.

Para efectos de evaluar a los postulantes, el jurado considerará al menos lo siguiente:

- ✓ Proyecciones del plan emprende.
- ✓ Calidad de la exposición del emprendedor (a)

En caso que exista igualdad de asignación de puntajes entre los seleccionados en el puntaje de corte, se dirimirá en función de los siguientes criterios de desempate:

- ✓ Si dos postulantes, hombre y mujer, obtienen igual puntuación, se discriminará positivamente a la mujer emprendedora.
- ✓ Si no es posible dirimir en base al criterio anterior, se escogerá por el proyecto que presente un mayor aporte empresarial
- ✓ Si no es posible dirimir en base al criterio anterior, se escogerá a aquel que fue calificado con mayor nota en los criterios regionales establecidos en la tabla de evaluación de gabinete.

El jurado será designado por cada Dirección Regional de SERCOTEC, el que deberá estar integrado a lo menos por el (la) Director/a Regional de SERCOTEC y dos ejecutivos de SERCOTEC, pudiendo participar también un representante de Instituciones Financieras y representantes de organizaciones empresariales de la Región.

El Jurado se reserva el derecho de no adjudicar el premio a algún/nos postulantes o dejar vacante el premio, en atención al resultado obtenido de la etapa de evaluación y en virtud de los requisitos y condiciones establecidos en éstas Bases.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Los criterios de selección siguen una línea lógica, sin embargo, y de acuerdo a lo expuesto antes, parecen no tomar en cuenta los requerimientos profesionales para llevar a cabo el proceso. Además, la formación previa a la selección de los ganadores, ha generado una resistencia al punto de que el concurso 2012 se optó por eliminarla.

El panel considera conveniente replantearse las modalidades de formación y cómo mejor podrían responder y ser más útiles a “concursantes” y “ganadores”. Sobre todo si entre los objetivos está dejar conocimientos instalados y mejorar las probabilidades de éxito. Entonces, las modificaciones en esa línea deberían tener una mejor evaluación de manera de no tener que realizar modificaciones año a año.

### **4. Funciones y Actividades de Seguimiento y Evaluación**

SERCOTEC cuenta con un sistema de monitoreo y seguimiento de la ejecución de sus servicios y programas que se realiza a nivel regional y central.

**Direcciones Regionales.** Las actividades de seguimiento y monitoreo de la ejecución de los programas es realizada a nivel de cada proyecto, directamente en cada Dirección Regional, por medio de los Ejecutivos de Fomento responsables de cada servicio y programa. Los ejecutivos de fomento realizan visitas en terreno y se elaboran actas de seguimiento.

La información es recopilada e ingresada por los mismos ejecutivos de Fomento en el Sistema de Gestión de Fomento (SGF), a lo largo de todo el desarrollo de los proyectos, desde su formulación hasta su cierre.

**Gerencia de Programas.** Por medio de los equipos encargados de los programas, realiza un seguimiento y supervisión a la operación de las Direcciones Regionales. Para ello utiliza información agregada de los proyectos de cada programa, lo que implica, entre otras actividades, la elaboración de estadísticas y la consulta y análisis de la información disponible en el Sistema de Gestión de Fomento (SGF), lo que se complementa con contactos directos con los ejecutivos de fomento en las regiones, por medio de correo electrónico, teléfono, web cam, etc.

Los responsables de programas entregan apoyo técnico y operativo a las Direcciones Regionales en los casos en que corresponda y monitorean el rendimiento de cada línea de servicios, especialmente en lo que respecta al cumplimiento de coberturas comprometidas y de los porcentajes de transferencias de cuotas de los proyectos y de rendiciones realizadas por los clientes. El seguimiento incluye la gestión de problemas técnicos de los proyectos, lo que se traduce en la resolución de situaciones tales como reasignación de ítems, modificaciones en el número de pagos, y respuestas a consultas específicas de los ejecutivos de fomento según sea el caso.

Según se indica en el estudio Desuc – SERCOTEC, los encargados de programas elaboran Informes Mensuales de Seguimiento, y son presentados a la Gerencia de Programa para su análisis y evaluación. Estos informes son reportes operativos que se elaboran mensualmente y que se suben a la intranet institucional. Estos informes contienen información de seguimiento de todos los servicios o programas. Entre otra, contienen información agregada sobre: postulación, selección, implementación, rendición de cuentas, coberturas y presupuestos ejecutados.

Otra actividad que menciona el estudio es la evaluación anual de los procesos productivos que es conducida desde el nivel central y que considera a todos los servicios. Este tipo de evaluación se inicia en el mes de octubre de todos los años, en que a nivel regional, se consulta a los ejecutivos de fomento sobre las oportunidades de mejora en los procesos y actividades de cada programa.

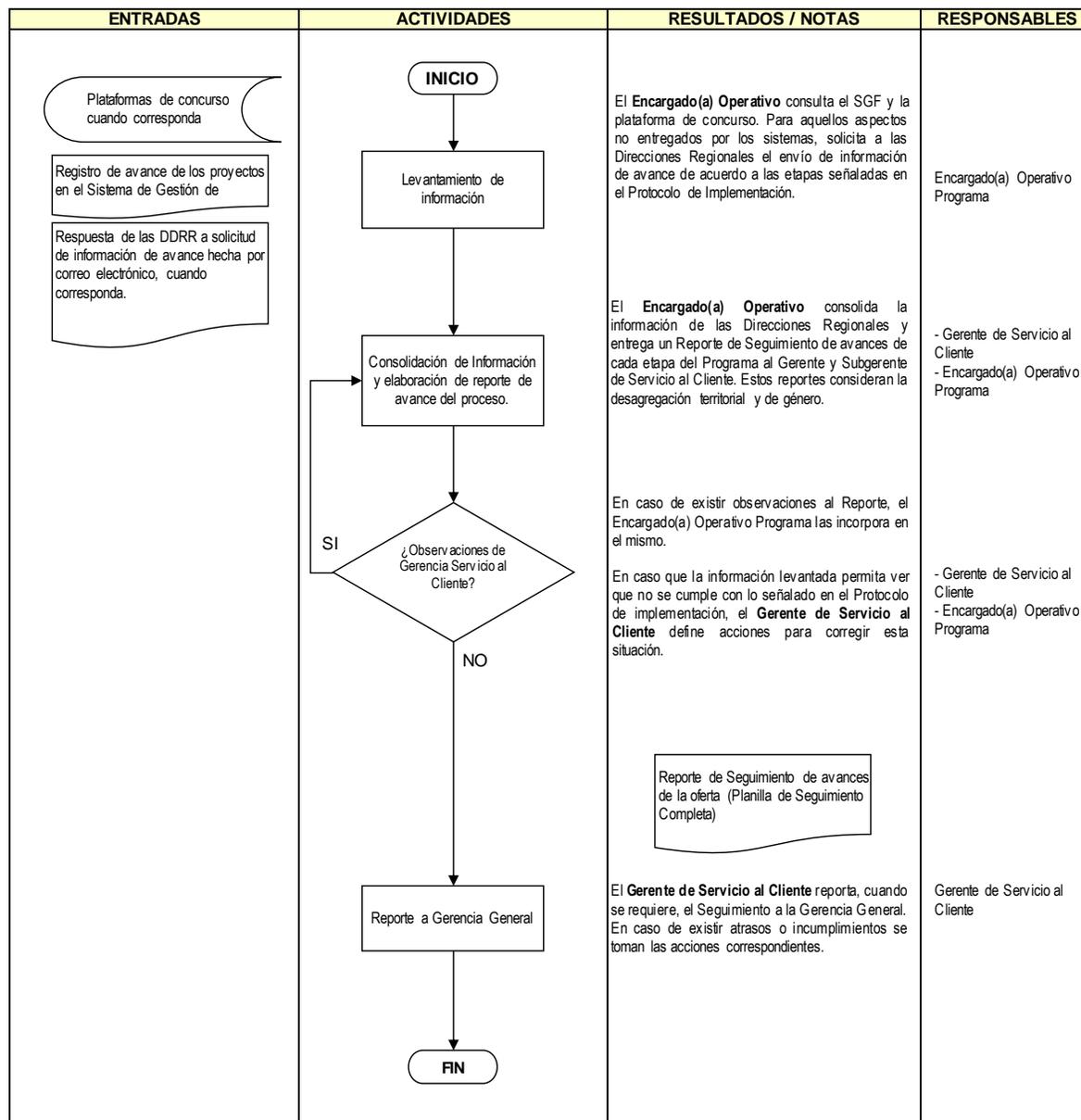
Este levantamiento de información, incluye consultas sobre qué problemas tuvieron y qué mejoras son necesarias de hacer a los protocolos de cada servicio o programa institucional. Considera la aplicación de un instrumento de diagnóstico para cada programa con el objetivo de que los ejecutivos de fomento los respondan. En forma complementaria, se realizan visitas a regiones por parte de los encargados nacionales de los programas para reunirse con los ejecutivos de fomento, con objeto de analizar las mejoras necesarias a los procesos productivos correspondientes.

Por otra parte, la Gerencia de Programas, por medio de la Unidad de Clientes, realiza evaluaciones de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios proporcionados por SERCOTEC.

#### Flujogramas de procesos de Seguimiento y Evaluación

Parte importante de las acciones antes descritas, se muestran en forma de secuencia en los diagramas de flujos de procesos llamados: “Seguimiento y Acompañamiento” y “Seguimiento de Resultados de los Programas”. La primera de ellas se presentó en el capítulo de Procesos de producción del Servicio, el segundo se presenta a continuación:

## Flujograma N° 9: Proceso de Seguimiento y Evaluación



### Estudios de Evaluación del Programa Capital Semilla

Con relación a los estudios de evaluación del programa, a continuación describimos y analizamos 2 estudios que fueron entregados por SERCOTEC y 1 estudio de Evaluación de Impacto realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2011.

Nombre del estudio: “Servicio de Evaluación de la Situación Actual de Beneficiarios Capital Semilla SERCOTEC: Determinación de factores críticos de éxito y propuesta de rediseño del Programa Capital”,  
 Año de ejecución: 2009  
 Autor: Cerón y Orellana Limitada, CEOR,  
 Mandante: SERCOTEC

---

Tipo de evaluación: Satisfacción de usuarios y evaluación ex -post,

Objetivo: Evaluar el estado de situación actual de los beneficiarios de los programas nacionales de capital semilla (efectuados desde el año 2005 al año 2008), mediante un estudio que permita recoger su evaluación del programa y su consecuente evolución como empresarios o emprendedores.

---

Nota. El importante mencionar que estudio evalúa el programa CS antes de la separación de las líneas Empresa y Emprendimiento, por lo tanto, los resultados deben ser analizados con precaución al momento de extrapolarlos al programa CSE.

### **Resultados relevantes según Panel:**

La evaluación cuantitativa, refleja un alto grado de éxito en los emprendimientos desarrollados a su alero, ya que permanecen y/o cuentan con indicadores de crecimiento, cerca del 90% de ellos y sólo ha fracasado un poco más del 10%.

El análisis cuantitativo como el cualitativo reflejan una alta valoración del Programa por parte de sus usuarios. Según la encuesta telefónica, sólo para el 25% de los encuestados el aporte del Programa no tuvo incidencia positiva, mientras el resto considera éste le ayudó mayoritariamente a la sustentabilidad y rentabilidad y, en segundo lugar, a la posibilidad de generar empleo en su empresa o emprendimiento. Al respecto, cabe señalar que en el 43,5% de los emprendimientos o empresas, el empleo aumentó tras la recepción del beneficio. Sólo en un 21,4% no presentó cambios y disminuyó en el 17,2% de los casos.

Un número significativo de las empresas que han accedido a Capital Semilla (2005 -2008) iniciaron su actividad entre 2006 y 2010. Es decir, se trata de empresas nuevas.

Las motivaciones para el inicio de sus emprendimientos están concentradas en la búsqueda de ingresos y en la búsqueda de independencia, factores que explican el 40% del inicio de los emprendimientos.

De acuerdo a los datos obtenidos, tanto en las encuestas como en la aplicación de los instrumentos cualitativos, en el inicio de un emprendimiento incide la tenencia de algún tipo de capital o acceso a éste. Particularmente, es importante la percepción de contar con un capital humano que les faculta comenzar una actividad independiente.

Para un 36,2% el emprendimiento representa entre el 76% y el 100% de sus ingresos totales y sólo para un 12,7% representa menos del 25% de sus ingresos.

Dentro de la dispersión de sectores productivos que abarcan los emprendimientos, ellos se concentran mayoritariamente en alimentación (18%) y ámbito agrícola, que también refiere mayoritariamente a lo alimentario (8,9%).

Internet es un medio ampliamente utilizado por los beneficiarios de Capital Semilla y cumple funciones tanto a nivel personal para comunicaciones privadas, como comercial, para difusión así como para el acceso a información.

Uno de los mayores déficit referidos por los beneficiarios, es el acceso a capital financiero. Aunque la mayor parte de los beneficiarios de Capital Semilla estima que su principal dificultad es la falta de capital financiero, sólo un 35% de ellos solicitó un crédito. Quienes postulan, en el 90% de los casos acceden al financiamiento solicitado.

Menos del 20% de los beneficiarios de CS participa en asociaciones de algún tipo,

El 0,2% de las personas encuestadas visualiza la producción, la intermediación y las ventas como parte de su actividad o emprendimiento.

## **Análisis Panel:**

El estudio, cuya herramienta principal de producción de información es la encuesta telefónica, entrega más bien una descripción del perfil de los beneficiados con el capital semilla, sin embargo, poca cuenta da de los resultados concretos y medibles del programa. Si bien, el estudio entrega algunas pistas para y recomendaciones para el rediseño del programa, se releva, principalmente, la necesidad y éxito del programa CS. Esto último, favorecido por el sesgo de la muestra (los consultados son los ganadores).

Uno de los elementos críticos para quienes emprenden un nuevo negocio – y gatillada por la escasez de recursos propios - es el acceso a los recursos financieros, cuestión que es relevada más de una vez en este estudio. Al respecto, entre las modificaciones al concurso CSE se encuentra el aumento del aporte en efectivo mínimo de 20% a 30% sobre el monto del subsidio. El impacto de este aporte adicional dependerá de cuál ha sido históricamente el aporte propio de los ganadores del concurso, sin embargo, es probable que este sea un costo relevante para el emprendimiento.

No se tiene información de que este estudio sea o haya sido un insumo relevante para un eventual rediseño del programa o para los cambios en los procesos de postulación que se llevaron a cabo para el proceso 2011.

---

Nombre: “Estudio Nacional de percepción de los postulantes del año 2008 a los Programas Capital Semilla “Emprendimiento” y “Empresa”

Año: 2009

Autor: In Actum

Mandante: SERCOTEC

Tipo de evaluación: Satisfacción de usuarios y evaluación ex -post,

Objetivo: El estudio busca conocer cuál es la percepción y la evaluación de los postulantes al Programa durante el año 2008, en relación a 3 grandes temas: a) Proceso de administración del Programa (postulación, selección de ganadores y seguimiento posterior) b) Impacto percibido del Programa en su negocio o empresa y c) Impacto percibido del Programa en su calidad de vida personal.

---

Nota. El estudio realiza un Focus Group y una encuesta a “postulantes” de los programas Empresa y Emprendimiento. El estudio no sistematiza los resultados de la encuesta y no entregan conclusiones.

**Resultados relevantes:** (En algunos de los resultados, se agregan un comentario entre paréntesis que da cuenta de los resultados cuantitativos de la encuesta para la temática específica)

En general, hay acuerdo en señalar que el sistema de postulación es engorroso, “poco amigable”. Es necesario tener buen manejo de herramientas informáticas para poder acceder a la información y presentar el proyecto. Se plantea como dificultad la inexistencia de formato “papel”.

La elaboración del plan de negocios es compleja, lo que requiere de apoyo especializado, específicamente en temáticas de tipo comercial. La percepción inicial respecto del programa es que cuesta mucho postular, dado la necesidad de manejar herramientas informáticas y comerciales, el tiempo que ocupa, etc. En este contexto, se plantea la importancia de contar con apoyo. (Esto se confirma con la encuesta, la gran mayoría de los postulantes necesitó apoyo)

Quienes no resultaron ganadores manifestaron como una de sus principales problemas la dificultad para ingresar la información al programa del Plan de Negocios, debido a la estructura lógica del mismo, o la inseguridad para presentar su Plan de Negocios dada su desconocimiento de materias financieras o contables.

Se señala que los montos asignados para desarrollar el proyecto al cual se postuló son medianamente adecuados, insuficientes. (El resultado de la encuesta contradice esta apreciación)

En general se observa una muy buena recepción de los talleres tutoriales implementados. Las personas valoran esta instancia, tanto como apoyo para la generación del plan de negocios como para la posterior implementación y puesta en marcha del proyecto financiado. Se sienten satisfechos y plantean la necesidad de prolongar estas actividades durante más tiempo.

Se valora positivamente la posibilidad de capacitarse y adquirir nuevas herramientas

Los no ganadores sienten que no tuvieron adecuadas posibilidades para prepararse para su postulación y que en algunas ocasiones las charlas se suspendían o los relatores no dominaban los temas.

La percepción general del proceso de selección de ganadores es que es un proceso transparente y objetivo. (La encuesta señala la transparencia como un elemento a mejorar)

Los ganadores evalúan positivamente el programa. Consideran que los procedimientos son adecuados y sienten que la obtención de estos recursos ha sido fundamental para emprender y mejorar sus negocios.

Señalan que el proceso de seguimiento y rendición de cuentas es adecuado, sin embargo, insuficiente en la medida que sólo se considera el uso de los dineros.

Los no ganadores asumen que no todos pueden ser seleccionados, pero dicen no ser adecuadamente informados de los motivos por los cuales ellos no fueron elegidos.

Las personas valoran positivamente el impacto que el programa ha tenido en sus negocios y en su vida en general. Como parte del negocio, consideran relevante la posibilidad que tuvieron de mejorar la adquisición de máquinas o implementos fundamentales para partir o mejorar el servicio y los productos que ofrecen. En todos los casos se señala que la calidad del servicio ha mejorado, lo cual ha sido valorado positivamente por la clientela que atienden. Lo anterior ha redundado en un aumento de los ingresos percibidos. Inclusive, en algunos casos, les ha permitido contratar personal, transformando su negocio en una fuente de empleo.

El programa les ha permitido ampliar sus redes, conocer y compartir experiencias con otros emprendedores lo que los ha motivado a mejorar. Además, conocer la existencia de otros programas y fondos a los cuales pueden postular, lo que ha enfatizado la necesidad de valorar la mejora continua del negocio en el que se desempeñan.

En cuanto a aspectos a mejorar, los participantes consideran que sería bueno aumentar la difusión del programa Capital Semilla, de tal modo que más personas tengan la posibilidad de postular y acceder a estos fondos. Asimismo, señalan que es importante difundir otros programas complementarios a los cuales pueden acceder, pues perciben que existe alto desconocimiento respecto de estas oportunidades

### **Análisis Panel:**

En primer lugar, el estudio tiene la ventaja de que entrevista a ganadores y no ganadores.

Llama la atención la percepción de que el sistema de postulación no es de fácil acceso y comprensión. Esto, apunta, en parte al uso de los sistemas virtuales como mecanismos de postulación. En ese sentido, habría cierta contradicción entre esta percepción y las modificaciones al sistema de postulación para el concurso 2011, en donde el uso de la plataforma virtual se hace más intensivo.

El estudio también alerta de la necesidad de contar con apoyos externos en la elaboración de los planes de negocios, lo que – por cierto – puede llegar a ser un costo significativo en relación al monto del subsidio.

Por último, los resultados dan luces acerca de la real calidad del acompañamiento, en el sentido de que parecen estar más enfocados en la rendición de gastos que en un apoyo al proceso de ejecución del proyecto (adquisiciones, estrategias, recomendaciones de mejoras, etc.)

No se tiene información de que este estudio haya sido un insumo relevante para un eventual rediseño del programa o para los cambios en los procesos de postulación que se llevaron a cabo para el proceso 2011.

---

Nombre: "El impacto del programa Capital Semilla del SERCOTEC en Chile"

Año: 2011

Autor: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Mandante: BID

Tipo de evaluación: Evaluación de impacto

Objetivo: Medir el impacto del Programa de Capital Semilla del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en las empresas de menor tamaño en Chile

---

Nota metodológica: Para el grupo de tratamiento la data se obtuvo a través de encuestas realizadas a empresas beneficiarias del PCS del SERCOTEC durante 2007. La información de contacto de las empresas fue proporcionada por el SERCOTEC y se eligió aleatoriamente una muestra representativa de empresas a las cuales se les realizó una encuesta telefónica (en algunos casos puntuales la encuesta fue cara a cara). El grupo de control proviene de una base de datos –también provista por el SERCOTEC– de empresas que cumplían todas las características para postular al programa CS pero que por alguna razón de tipo administrativo no lo hicieron. Se reconoce en este caso que existe el riesgo de que el grupo de control presente cierto sesgo.

### **Resultados relevantes**

El impacto en las ventas aparece con signo positivo pero la significancia estadística depende del modelo utilizado.

Respecto del número de empleados sí se encuentran resultados positivos y estadísticamente significativos cualquiera sea el modelo utilizado.

Los resultados también muestran que el haber pasado por el programa no tiene incidencia en la probabilidad de conseguir financiamiento posterior. Este análisis resalta la importancia de poder diferenciar los programas de fomento productivo de los programas de carácter social.

La evaluación preliminar de este trabajo apunta a que hay que tomar en cuenta las motivaciones intrínsecas difícilmente observables de los empresarios a la hora de diseñar los programas de fortalecimiento empresarial, y distinguir entre programas destinados a mantener el empleo de aquellos destinados a generar crecimiento y mayor rentabilidad. Como es difícil observar o revelar motivaciones intrínsecas y hacer atender bajo en un mismo programa, con un mismo diseño y normas de elegibilidad, objetivos sociales y económicos a la vez, es necesario separar claramente ambos tipos de proyectos y avanzar en descubrir los sistemas de incentivos y los criterios operativos que deben regir los programas destinados a mejorar la rentabilidad y, por tanto, las perspectivas de crecimiento empresarial

### **Análisis Panel**

No es posible inferir resultados específicos para el programa CSE, pues el estudio abarca beneficiarios del tipo Empresa y Emprendimiento. No obstante, más allá de los resultados obtenidos, creemos que el aporte del trabajo viene desde el conocimiento de los autores de la realidad Latinoamericana en cuanto a programas de apoyo al emprendimiento. En ese sentido, entrega una reflexión que da cuenta de la

complejidad de las intervenciones públicas y, por lo tanto, de su diseño. En lo particular, hace un llamado diferenciar los programas según el objetivo real que persiguen, sea este social o económico.

Desde el punto de vista de este Panel, si bien el perfil de usuarios CSE de SERCOTEC estaría en la línea de los objetivos económicos, las motivaciones que declaran los postulantes muchas veces responden más a cuestiones de subsistencia e independencia económica que a un afán por desarrollarse como un empresario en todo el sentido de la palabra. Las nuevas fases de evaluación incorporadas a partir de 2011 irían en la línea correcta en el sentido que intentan visibilizar aquellas motivaciones que los autores del estudio califican de difícil observación.

No se tiene información de que este estudio haya sido un insumo relevante para un eventual rediseño del programa o para los cambios en los procesos de postulación que se llevaron a cabo para el proceso 2011.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Podríamos decir, entonces, que SERCOTEC tiene procedimientos bien establecidos y sistemáticos respecto a las actividades de seguimiento y retroalimentación a través de encuestas de satisfacción. Estas actividades apuntan, por un lado, a dar un buen término de la intervención desde el punto de vista de la correcta y oportuna ejecución de actividades de acompañamiento y recursos financieros utilizados, y por otro, recoger la percepción de los clientes del programa.

Si bien es cierto, la Gerencia de Programas tiene entre sus funciones desarrollar estudios que permitan obtener información sobre los resultados de los programas y su impacto y, además, estudios de percepción de clientes a cerca de los programas, servicios de atención al cliente, entre otros, es sólo esta última función la que se realiza de manera continua.

La inexistencia de indicadores de resultados y procedimientos para alimentarlos impide que hasta la fecha no se realice esta tarea como una actividad regular de la institución. Es, justamente, la elaboración de indicadores y de una línea base que permita llevar a cabo este tipo de evaluaciones en el futuro, el actual esfuerzo de la institución a través del estudio que ejecuta en conjunto con Desuc. De hecho, el estudio se denomina “Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación de Resultados de la Oferta de Servicios y Programas”, lo que da cuenta del déficit institucional en la materia.

El propio estudio Desuc lo indica: “cabe señalar que la Institución no realiza evaluación de resultados intermedios o finales en forma periódica y sistemática. Se han realizado algunas evaluaciones de resultados en el pasado, pero sin obedecer a un sistema de control de gestión y de evaluación de alcance permanente”.

Por último, a partir de otros estudios de evaluación revisados por el Panel, queremos destacar y compartir las siguientes conclusiones:

- Uno los elementos críticos para quienes emprenden un nuevo negocio – y gatillada por la escasez de recursos propios - es el acceso a los recursos financieros.
- Existe una percepción de que el sistema de postulación no es de fácil acceso y comprensión. Esto, apunta, en parte al uso de los sistemas virtuales como mecanismos de postulación.
- Existe una necesidad de contar con apoyos externos en la elaboración de los planes de negocios, lo que – por cierto – puede llegar a ser un costo significativo en relación al monto del subsidio.
- El acompañamiento parece estar más enfocado en la rendición de gastos que en un apoyo al proceso de ejecución del proyecto (adquisiciones, estrategias, recomendaciones de mejoras, etc.)
- La importancia de diferenciar los programas según el objetivo real que persiguen, sea este social o económico.

## ANEXO 4: ANALISIS DE GÉNERO

<b>CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO</b>								
<b>INFORMACIÓN DEL PROGRAMA</b>			<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>					<b>RECOMENDACIONES</b>
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación? ¿Por qué?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	Incorporar indicadores de género a nivel de actividades en la Matriz de Marco Lógico.
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	
Capital Semilla Emprendimiento	Financiamiento de planes de negocios para emprendedores con capital semilla.  Si aplica EG	Implementar proyectos de inversión en negocios nuevos y/o incipientes.	Si corresponde, debido a la existencia brechas en el acceso a la información, acceso a la capacitación, acceso a capital de trabajo y/o créditos (financiamiento), entre otras.	No	No	Si	Si	
				No	No	Si	PMG Género: Si  Matriz Marco Lógico: No	
				-	-	Satisfactoria mente	Insatisfactoria mente	

Notas:

1. El diseño del programa (Matriz de Marco Lógico) no incorpora elementos de género a nivel de definiciones ni de indicadores de objetivos. Se considera conveniente incorporarlos como indicadores de actividades (postulación, evaluación y selección).
2. Con relación al programa CSE, SERCOTEC posee 3 indicadores de PMG de Género. Estos se relacionan a la participación de mujeres en los talleres asociados al concurso y a los criterios que favorecen su participación.
3. Con relación a la acciones que favorecen la equidad de género y que son parte del diseño e implementación de programa CSE, se tienen las siguientes:
  - a. En el diseño se incorporan, a nivel nacional, acciones positivas hacia mujeres en el acceso a la información y participación en tutoriales durante el proceso de postulación, con el objeto de entregar la información necesaria y dejarlas mejor habilitadas para el acceso al servicio.
    - Existe una disponibilidad mínima de 30 a 50 cupos para la participación de mujeres en tutoriales por región, durante el proceso de postulación.
    - Se incorpora en los fondos concursables de financiamiento Capital Semilla Empresa y Emprendimiento, un incremento del 33% en las horas de acompañamiento para la implementación de los planes ganadores de mujeres de ambos concursos, siendo de 40 horas para los hombres y 55 horas para las mujeres, con la finalidad de traspasar conocimientos y habilidades a las mujeres ganadoras, así como apoyarlas en la implementación de sus planes de negocio.
  - b. Dentro del proceso de selección de Capital Semilla Emprendimiento existen dos factores de acción positiva hacia mujeres; primero se otorga una ponderación del 5% en el proceso de evaluación a aquellos proyectos que sean presentados por mujeres y segundo en el proceso de selección final frente a dos postulantes, hombre y mujer, en igualdad de puntuación, se discrimina positivamente a la mujer.

## **ANEXO 5: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.**

Los datos que se presentan a continuación se han ajustado de acuerdo a la siguiente tabla de actualización:

Tabla Actualización  
Valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2012

<b>Año</b>	<b>Factor</b>
2008	1,091
2009	1,075
2010	1,060
2011	1,028
2012	1,000

### **NOTAS METODOLÓGICAS**

#### **Cuadro N°1**

Transferencias: En este concepto se informan en conjunto los dos subtítulos correspondientes a Transferencias 24 y 33 de la Ley de Presupuesto de SERCOTEC.

Otros: En este concepto se informan los subtítulos de gastos 23, 25 ,26 y 34 de la Ley de Presupuesto de SERCOTEC.

Se informa además que la mayor ejecución se debe a las reformulaciones presupuestarias que sufrieron los Presupuestos de SERCOTEC.

#### **Cuadro N°2**

1.2 Asignación institución (subt. 21,22,29): de acuerdo a nuestra unidad de control de gestión, el cálculo corresponde a: de acuerdo a la cantidad de funcionarios dedicados directamente al trabajo directo con los empresarios y aquellos que tienen tareas parcializadas dedicadas una parte al trabajo de apoyo a las actividades de fomento corresponde a un 65% del gasto total de estos subtítulos. Y el esfuerzo que significa directamente para el programa Capital Semilla Emprendimiento corresponde al 25% sobre este último valor.

Fórmula de cálculo:  $=((\text{subtítulos } 21 + \text{ subtítulo } 22) * 65\%) * 25\%$

2.1 Otras fuentes Extrapresupuestarias: Corresponde al valor que deben aportar los ganadores del premio capital semilla como cofinanciamiento al proyecto presentado.

#### **Cuadro N°4**

El cálculo se realizó de acuerdo a la formula informada anteriormente sobre el presupuesto inicial y sobre la ejecución devengada del programa. La desviación entre el presupuesto inicial y el gasto devengado se genera por las reformulaciones que sufrieron los presupuestos de SERCOTEC.

En el punto Otros, se informa el presupuesto y gasto devengado realizado en el subtítulo 24 del programa.

### **Cuadro N°5**

Se informa como otros gastos el gasto por el cofinanciamiento que realizan los beneficiarios del premio.

### **Cuadro N°6**

El cálculo se realizó de acuerdo a la formula informada anteriormente sobre el presupuesto inicial y sobre la ejecución devengada del programa. La desviación entre el presupuesto inicial y el gasto devengado se genera por las reformulaciones que sufrieron los presupuestos de SERCOTEC.

En el punto Otros, se informa el presupuesto y gasto devengado realizado en el subtítulo 24 del programa más el gasto del cofinanciamiento realizado por los beneficiarios del premio.

### **Cuadro N°7**

Se informa como componente 1 el subsidio directo que reciben los ganadores de los premios capital semilla emprendimiento.

El componente 2 corresponde al gasto operacional que de acuerdo a la glosa presupuestaria autorizada por Ley y que corresponden a gastos financiados con el subtítulo 24 pero corresponden a gastos operacionales para poner en marcha, difundir, realizar seguimiento y evaluación de este programa (asistencia técnica).

**I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2008-2011**  
**(en miles de pesos año 2012)**

**1.1. Presupuesto y Gasto Devengado**

**Cuadro N°1**

**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**  
**(en miles de pesos año 2012)**

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 4.101.869	\$ 4.433.907	108%
Bs y Servicios	\$ 1.432.396	\$ 1.761.406	123%
Inversión	\$ 293.124	\$ 316.796	108%
Transferencias	\$ 12.901.088	\$ 21.665.239	168%
Otros	\$ 33	\$ 2.482.178	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.728.510</b>	<b>\$ 30.659.526</b>	<b>164%</b>

Fuente: SERCOTEC

AÑO 2009	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 5.137.427	\$ 5.107.505	99%
Bs y Servicios	\$ 2.051.717	\$ 3.463.854	169%
Inversión	\$ 460.083	\$ 716.847	156%
Transferencias	\$ 17.060.034	\$ 28.652.396	168%
Otros	\$ 33	\$ 641.277	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.709.294</b>	<b>\$ 38.581.879</b>	<b>100,4%</b>

Fuente: SERCOTEC

AÑO 2010	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 5.505.675	\$ 5.677.139	103%
Bs y Servicios	\$ 1.971.298	\$ 2.676.898	136%
Inversión	\$ 442.050	\$ 407.074	92%
Transferencias	\$ 19.096.943	\$ 39.624.127	207%
Otros	\$ 33	\$ 2.777.957	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.015.999</b>	<b>\$ 51.163.194</b>	<b>189%</b>

Fuente: SERCOTEC

AÑO 2011	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 5.353.789	\$ 5.616.823	105%
Bs y Servicios	\$ 1.595.055	\$ 1.614.199	101%
Inversión	\$ 383.492	\$ 592.048	154%
Transferencias	\$ 18.457.955	\$ 16.627.786	90%
Otros	\$ 30	\$ 1.652.580	
<b>TOTAL</b>			<b>101%</b>

Fuente: SERCOTEC

AÑO 2012	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 6.132.331
Bs y Servicios	\$ 1.701.602
Inversión	\$ 280.644
Transferencias	\$ 20.472.368
Otros	\$ 20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.586.965</b>

**II. Información Específica del Programa, Período 2008-2012**  
(en miles de pesos año 2012)

**2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa**

**1) Fuentes Presupuestarias:**

Corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos de los respectivos años.

**(a) Asignación específica al Programa:** es aquella que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.

**(b) Asignación institución responsable:** son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo", 29 "Adquisición de Activos No Financieros" u otros, del presupuesto de la institución responsable.

**(c) Aportes en Presupuesto de otras instituciones públicas:** son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes de la institución responsable del programa. Corresponderá incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.

**2) Fuentes Extrapresupuestarias:**

Son los recursos financieros que **no provienen** del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, sector privado o de la cooperación internacional. Corresponderá elaborar las categorías necesarias e incluir el detalle de los montos provenientes de otras fuentes de financiamiento, identificando cada una de las fuentes.

**Cuadro N°2**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (en miles de pesos año 2011)**

Fuentes de Financiamiento	2008		2009		2010		2011		2012		Variación 2008-2012
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>\$3.081.318</b>	<b>82%</b>	<b>\$3.646.776</b>	<b>83%</b>	<b>\$4.873.068</b>	<b>82%</b>	<b>\$5.246.266</b>	<b>81%</b>	<b>\$8.062.893</b>	<b>80%</b>	<b>162%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 2.182.000	58%	\$ 2.478.540	56%	\$ 3.658.060	61%	\$ 4.117.079	64%	\$ 6.789.879	67%	211%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29)	\$ 899.318	24%	\$ 1.168.236	27%	\$ 1.215.008	20%	\$ 1.129.187	17%	\$ 1.273.014	13%	42%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$654.600</b>	<b>18%</b>	<b>\$ 743.562</b>	<b>17%</b>	<b>\$ 1.097.418</b>	<b>18%</b>	<b>\$ 1.235.124</b>	<b>19%</b>	<b>\$ 2.036.964</b>	<b>20%</b>	<b>211%</b>
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 654.600	18%	\$ 743.562	17%	\$ 1.097.418	18%	\$ 1.235.124	19%	\$ 2.036.964	20%	211%
<b>Total</b>	<b>\$3.735.918</b>	<b>100</b>	<b>\$4.390.338</b>	<b>100</b>	<b>\$5.970.486</b>	<b>100</b>	<b>\$6.481.390</b>	<b>100</b>	<b>\$10.099.857</b>	<b>100</b>	<b>170%</b>

Fuente: SERCOTEC

**Cuadro N°3**

**Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable  
(en miles de pesos año 2011)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Inicial de la Institución Responsable</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa</b>	<b>% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable</b>
2008	18.728.510	3.081.318	<b>16%</b>
2009	24.709.294	3.646.776	<b>15%</b>
2010	27.015.999	4.873.068	<b>18%</b>
2011	25.790.321	5.246.266	<b>20%</b>
2012	28.586.965	8.062.893	<b>28%</b>

Fuente: SERCOTEC

**II. Información Específica del Programa, Período 2008-2010  
(en miles de pesos año 2011)**

**2.3. Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Presupuesto**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, desagregado en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se pide identificar. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítems en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

En la segunda columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (Las cifras deben coincidir con aquellas de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2).

El gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (1). La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°5 "Gasto Total del Programa", en lo que se refiere a la columna de gasto devengado del presupuesto inicial.

**Cuadro N° 4  
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado  
(en miles de pesos año 2011)**

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 666.554	\$ 786.076	118%
Bs y Servicios de Consumo	\$ 232.764	\$ 312.275	134%
Inversión	\$ 0	\$ 0	0%
Otros	\$ 2.182.000	\$ 2.234.694	102%
<b>Total</b>	<b>\$ 3.081.318</b>	<b>\$ 3.333.045</b>	<b>108%</b>

Fuente:SERCOTEC

AÑO 2009	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 834.832	\$ 892.217	107%
Bs y Servicios de Consumo	\$ 333.404	\$ 605.092	181%
Inversión	\$ 0	\$ 0	0%
Otros	\$ 2.478.540	\$ 5.187.903	209%
<b>Total</b>	<b>\$ 3.646.776</b>	<b>\$ 6.685.212</b>	<b>183%</b>

Fuente:SERCOTEC

AÑO 2010	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 894.672	\$ 977.887	109%
Bs y Servicios de Consumo	\$ 320.336	\$ 461.096	144%
Inversión	\$ 0	\$ 0	0%
Otros	\$ 3.658.060	\$ 2.692.098	74%
<b>Total</b>	<b>\$ 4.873.068</b>	<b>\$ 4.131.081</b>	<b>85%</b>

Fuente:SERCOTEC

AÑO 2011	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 869.991	\$ 938.290	108%
Bs y Servicios de Consumo	\$ 259.196	\$ 269.652	104%
Inversión	\$ 0	\$ 0	0%
Otros	\$ 4.117.079	\$ 3.763.097	91%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.246.266</b>	<b>\$ 4.971.039</b>	<b>95%</b>

Fuente:SERCOTEC

AÑO 2012	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 996.504
Bs y Servicios de Consumo	\$ 276.510
Inversión	\$ 0
Otros	\$ 6.789.879
<b>Total</b>	<b>\$ 8.062.893</b>

Fuente: SERCOTEC

**II. Información Específica del Programa, Período 2008-2011**  
**(en miles de pesos año 2012)**

**B. Información Específica del Programa asociada a todos los recursos con que cuenta el Programa**

**2.4 Gasto Total del Programa**

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de "Fuentes Extrapresupuestarias" (2.1. otras fuentes), señaladas en el cuadro N° 2.

En la primera columna, corresponde incluir el **gasto devengado del presupuesto asignado** en la Ley de Presupuestos. En otras palabras, este gasto es el financiado con los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa".

En la segunda columna, corresponde incluir los **gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas** (puntos 1.3. y 2 del cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa").

En la tercera columna, el monto **total de gasto del programa** para cada año deberá ser igual al monto total del Cuadro N°8 "Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa" del respectivo año.

**Cuadro N°5**  
**Gasto Total del Programa**  
**(en miles de pesos año 2011)**

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2008	\$ 3.333.045	\$ 1.620.705	\$ 4.953.750
2009	\$ 6.685.212	\$ 827.073	\$ 7.512.285
2010	\$ 4.131.081	\$ 484.003	\$ 4.615.084
2011	\$ 4.971.039	\$ 971.666	\$ 5.942.705

Fuente: SERCOTEC

**II. Información Específica del Programa, Período 2008-2011**  
**(en miles de pesos año 2012)**

**2.5 Gasto Total del Programa, desagregado por Ítem**

**Cuadro N°6**  
**Gasto Total del Programa, desagregado por Subtítulo**  
**(en miles de pesos año 2012)**

<b>AÑO 2008</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 786.076	16%
Bs y Servicios de consumo	\$ 312.275	6%
Inversión	\$ 0	0%
Otros	\$ 3.855.399	78%
<b>Total</b>	<b>\$ 4.953.750</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERCOTEC

<b>AÑO 2009</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 892.217	12%
Bs y Servicios de consumo	\$ 605.092	8%
Inversión	\$ 0	0%
Otros	\$ 6.014.976	80%
<b>Total</b>	<b>\$ 7.512.285</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERCOTEC

<b>AÑO 2010</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 977.887	21%
Bs y Servicios de consumo	\$ 461.096	10%
Inversión	\$ 0	0%
Otros	\$ 3.176.101	69%
<b>Total</b>	<b>\$ 4.615.084</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERCOTEC

<b>AÑO 2011</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 938.290	16%
Bs y Servicios de consumo	\$ 269.652	5%
Inversión	\$ 0	0%
Otros	\$ 4.734.763	80%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.942.705</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERCOTEC

**II. Información Específica del Programa, Período 2008-2011**  
**(en miles de pesos año 2012)**  
**2.6 Gasto de Producción de los Componentes del Programa**

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

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

Nota: (1) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en:

[http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557_doc_pdf.pdf)

**Cuadro N°7**  
**Gasto de Producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2012)**

<b>AÑO 2008</b>	<b>Arica y Parina -cota</b>	<b>Tara -pacá</b>	<b>Antofa -gasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Co -quimbo</b>	<b>Val -paraíso</b>	<b>O'Higgi ns</b>	<b>Maule</b>	<b>BíoBío</b>	<b>Arau -canía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Maga -llanes</b>	<b>Región Metro -politana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	104.565	89.130	91.074	92.562	116.013	312.478	59.795	177.678	254.638	152.647	129.443	137.787	75.447	75.663	288.368	2.157.288
Componente 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77.406	77.406
<b>Total</b>	<b>104.565</b>	<b>89.130</b>	<b>91.074</b>	<b>92.562</b>	<b>116.013</b>	<b>312.478</b>	<b>59.795</b>	<b>177.678</b>	<b>254.638</b>	<b>152.647</b>	<b>129.443</b>	<b>137.787</b>	<b>75.447</b>	<b>75.663</b>	<b>365.774</b>	<b>2.234.694</b>

Fuente: SERCOTEC

<b>AÑO 2009</b>	<b>Arica y Parina -cota</b>	<b>Tara -pacá</b>	<b>Antofa -gasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Co -quimbo</b>	<b>Val -paraíso</b>	<b>O'Higgi ns</b>	<b>Maule</b>	<b>BíoBío</b>	<b>Arau -canía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Maga -llanes</b>	<b>Región Metro -politana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	137.063	61.930	106.331	171.463	156.144	606.682	445.856	333.519	572.330	250.475	212.313	906.386	172.129	119.906	785.868	5.038.395
Componente 2	6.450	1.075	12.457	7.525	-	17.146	2.688	15.050	9.664	30.584	-	1.977	8.600	-	36.292	149.508
<b>Total</b>	<b>143.513</b>	<b>63.005</b>	<b>118.788</b>	<b>178.988</b>	<b>156.144</b>	<b>623.828</b>	<b>448.544</b>	<b>348.569</b>	<b>581.994</b>	<b>281.059</b>	<b>212.313</b>	<b>908.363</b>	<b>180.729</b>	<b>119.906</b>	<b>822.160</b>	<b>5.187.903</b>

Fuente: SERCOTEC

<b>AÑO 2010</b>	<b>Arica y Parina -cota</b>	<b>Tara -pacá</b>	<b>Antofa -gasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Co -quimbo</b>	<b>Val -paraíso</b>	<b>O'Higgi ns</b>	<b>Maule</b>	<b>BíoBío</b>	<b>Arau -canía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Maga -llanes</b>	<b>Región Metro -politana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	82.034	139.273	85.324	61.680	53.970	279.616	348.759	269.079	221.020	124.902	197.479	58.596	82.240	83.011	333.604	2.420.587
Componente 2	5.346	8.759	4.626	25.700	33.410	13.981	38.200	14.135	11.821	39.861	21.794	25.369	5.140	4.369	19.000	271.511
<b>Total</b>	<b>87.380</b>	<b>148.032</b>	<b>89.950</b>	<b>87.380</b>	<b>87.380</b>	<b>293.597</b>	<b>386.959</b>	<b>283.214</b>	<b>232.841</b>	<b>164.763</b>	<b>219.273</b>	<b>83.965</b>	<b>87.380</b>	<b>87.380</b>	<b>352.604</b>	<b>2.692.098</b>

Fuente: SERCOTEC

<b>AÑO 2011</b>	<b>Arica y Parina -cota</b>	<b>Tara -pacá</b>	<b>Antofa -gasta</b>	<b>Atacama</b>	<b>Co -quimbo</b>	<b>Val -paraíso</b>	<b>O'Higgi ns</b>	<b>Maule</b>	<b>BíoBío</b>	<b>Arau -canía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Maga -llanes</b>	<b>Región Metro -politana</b>	<b>Total</b>
Componente 1	113.812	146.938	117.623	118.734	139.581	403.671	341.843	276.796	324.548	246.720	269.818	143.183	108.366	141.663	588.237	3.481.533
Componente 2	5.860	6.785	6.168	2.570	7.484	23.054	15.588	14.104	70.306	12.336	11.822	7.433	6.165	9.178	82.711	281.564
<b>Total</b>	<b>119.672</b>	<b>153.723</b>	<b>123.791</b>	<b>121.304</b>	<b>147.065</b>	<b>426.725</b>	<b>357.431</b>	<b>290.900</b>	<b>394.854</b>	<b>259.056</b>	<b>281.640</b>	<b>150.616</b>	<b>114.531</b>	<b>150.841</b>	<b>670.948</b>	<b>3.763.097</b>

Fuente: SERCOTEC

## II. Información Específica del Programa, Período 2008-2011 (en miles de pesos año 2012)

### 2.7 Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa

Corresponde señalar el desglose del gasto total del programa (incluidas todas las fuentes de financiamiento) en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.

Los **gastos de administración** se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, secretaría, papelería, servicios de luz, agua, etc. (1).

Como se señaló anteriormente, los **gastos de producción** corresponden a aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1).

Las cifras para cada año de la columna **gastos de producción de los componentes** deben coincidir con las cifras totales anuales del Cuadro N°7 "Gasto de Producción de los Componentes del Programa."

Nota:

(1) Para aclarar la definición de "Gastos de Administración" y "Gastos de Producción" se sugiere revisar el capítulo XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en

[http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557_doc_pdf.pdf)

**Cuadro N°8**  
**Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2012)**

AÑO	Gastos de Administración	Gastos de Producción de los Componentes	Total Gasto del Programa
2008	1.098.351	2.234.694	4.953.750
2009	1.497.309	5.187.903	7.512.285
2010	1.438.983	2.692.098	4.615.084
2011	1.207.942	3.763.097	5.942.705

Fuente: SERCOTEC