



RESOLUCIÓN N° 9054

Santiago 11 de julio 2014.

VISTO Y CONSIDERANDO:

Que SERCOTEC es una Corporación de Derecho Privado, que tiene como misión promover y apoyar las iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.

Que de conformidad a lo dispuesto en el artículo decimosegundo letra a) de los Estatutos de SERCOTEC, corresponde al Directorio formular el plan general de trabajo al que deban ceñirse las actividades del Servicio; y por su parte el Gerente General detenta la facultad de dirigir las operaciones de la institución.

Que en dicho sentido, mediante Resolución Interna N°8966 de esta Gerencia General, del 30 de diciembre de 2013, se aprobó la Guía de Servicios y Programas 2014.

Que, por su parte, mediante Resolución Interna N°8984 de fecha 7 de marzo del 2014 y Resolución Interna N° 9033 de fecha 22 de mayo de 2014, ambas de esta Gerencia General, se aprueban modificaciones a la Guía de Servicios y Programas 2014.



Que en dicha Guía se encuentran establecidos, entre otras cosas, los Programas Especiales, que constituyen dos categorías distintas, a saber Programas Especiales de Emergencia Productiva y Programas Especiales de Fomento Productivo.

Que afín de establecer parámetros de orientación y uniformar procedimientos internos, así como velar por el orden en la ejecución del Servicio, se estableció y aprobó el protocolo de Ejecución de los Programas Especiales de fomento Productivo, mediante Resolución Interna N8738, de fecha 30 de mayo de 2011, la que ha sido objeto de modificaciones.

Que en el mismo sentido, a través de la Resolución Interna N° 8818, de mayo del 2012 y sus modificaciones posteriores, se reguló la composición y atribuciones del Comité Directivo al que se alude en el referido Protocolo.

Que se ha detectado la necesidad de actualizar la operación de los referidos Programas, así como la de uniformar en un mismo instrumento el protocolo Operativo y el Comité Directivo.

Que en atención a lo anteriormente expuesto, las necesidades del Servicio y las atribuciones que confieren los Estatutos vigentes, esta Gerencia General:

RESUELVE:

- 1°. Déjase sin efecto, a contar de esta fecha, toda regulación anterior sobre protocolos operativos y comité directivo referido a los Programas Especiales de Fomento Productivo.
- 2°. Apruébase el Protocolo para el Diseño e Implementación de Programas Especiales de Fomento Productivo 2014-2015, cuyo texto es el siguiente:





Protocolo para el diseño e implementación de Programas
Especiales de Fomento Productivo
2014 – 2015

Gerencia de Desarrollo
Gerencia de Programas

Junio de 2014



1. INTRODUCCIÓN.-

a. Definición de Programas Especiales.

El modelo de apoyo que SERCOTEC brinda a emprendedores/as, micro y pequeños empresarios/as incluye los denominados Programas Especiales de Fomento Productivo (PEFP), que corresponden a programas que buscan focalizar recursos, ya sea en un grupo objetivo de clientes (mujeres, indígenas, jóvenes, etc.), en un sector económico productivo o rubro (artesanía, turismo, comercio, etc.), en un territorio determinado (provincia, comuna, valle, etc.), o en un objetivo o temática de interés (innovación, eficiencia energética, ERNC, etc.), o bien aquellos que si bien no presentan una focalización particular, se financian con recursos del nivel regional, y que por lo tanto pueden presentar ciertas diferencias en cuanto a las definiciones y protocolos de operación de los programas *regulares* de SERCOTEC.

Pueden ser ejecutados por las Direcciones Regionales o por las Unidades del Nivel Central, con recursos propios o externos (por ejemplo FNDR o convenios de cooperación interinstitucionales), a través de tres modelos de operación: 1) programas de diseño regional, 2) programas basados en la oferta regular, y 3) programas complementarios.

SERCOTEC debe ser un actor relevante para el desarrollo económico regional, y en particular del fomento productivo de los territorios y sub-territorios que componen cada región. En este contexto, los Programas Especiales de Fomento Productivo son una buena herramienta que poseen las Direcciones Regionales para plantear soluciones atingentes a las necesidades y oportunidades del sector MIPE en cada región.

b. Los PEFP como instrumento de regionalización.

Pese a que los PEFP pueden ser ejecutados ciñéndose al diseño conceptual y protocolos de operación de los programas regulares de SERCOTEC, se insta a las Direcciones Regionales a diseñar Programas que surjan como respuesta a la detección justificada de necesidades y oportunidades en cada región, diseñando programas adaptados al contexto particular del sector MIPE y al perfil de cliente que es sujeto de la intervención.

2.- DISEÑO CONCEPTUAL Y OPERATIVO DE PEFP.-

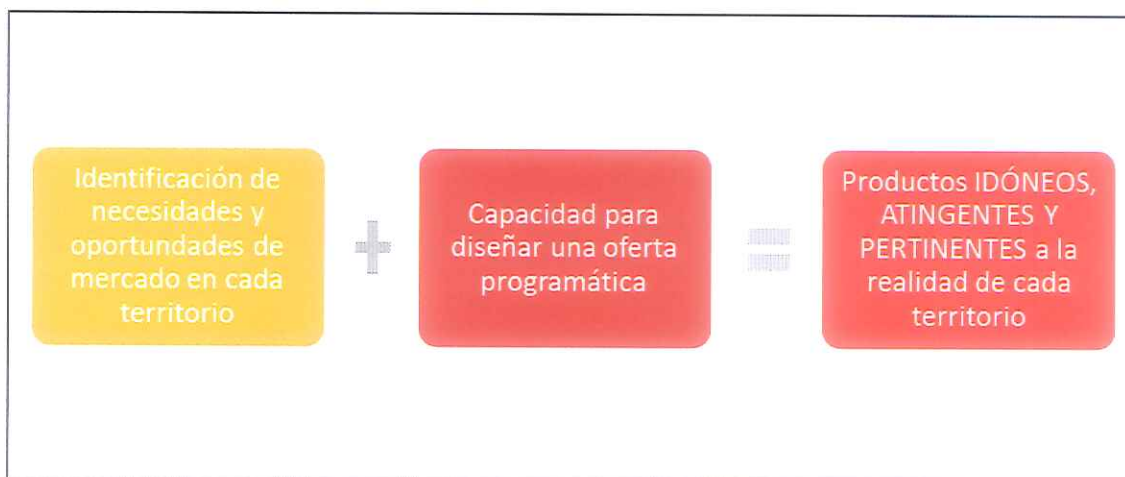


Antes de partir con el diseño de cualquier programa público se debe tener claro que este proceso estará sujeto al menos a tres tiempos que tensionan su diseño e implementación, a saber: tiempos técnicos, políticos y sociales.

El primero de ellos dice relación con el tiempo y las capacidades requeridas para diseñar de manera óptima un programa público. Así, por ejemplo, el levantamiento de necesidades de formación empresarial requiere realizar ciertas acciones para conocer esas necesidades. Por su parte, el tiempo político también puede tensionar un programa público, ya que muchas veces la coyuntura política, puede frenar o agilizar ciertas iniciativas de intervención pública. Por último, los tiempos sociales son aquellos que rigen el quehacer de nuestros clientes o beneficiarios; las personas necesitan que el programa ocurra ahora ya y generalmente pueden no comprender lo importante que resulta tomarse el tiempo de desarrollar un programa técnicamente adecuado.

2.1. Justificación de un PEFP.

El primer paso para desarrollar un PEFP es identificar una oportunidad de mercado o necesidad del sector MIPE¹ a nivel regional o local, que puede ser declarada por un ente externo (como por ejemplo el Gobierno Regional) o ser detectada por la propia Dirección Regional de SERCOTEC.



Las necesidades u oportunidades detectadas para desarrollar un Programa Especial de Fomento Productivo generalmente responden a tres tipos de variables:

¹ Siempre el foco de un Programa Especial propuesto por una Dirección Regional debe tener un foco claramente vinculado a los sujetos de atención de la institución, es decir, emprendedores/as, micro y pequeños empresarios/as, y/o agrupaciones o asociaciones de empresas.



- a) El reforzamiento de un objetivo estratégico regional, declarado en la Estrategia de Desarrollo Regional u otro instrumento afín, que podría ser parte de un compromiso asumido por el Servicio en el marco de una agenda o mesa de trabajo regional; como por ejemplo el desarrollo de un programa que apoye a un sector clave en el desarrollo económico regional o local.
- b) Dar solución a un problema o capturar una oportunidad que afecta a un territorio, comuna o localidad en particular. Por ejemplo, el desarrollo de un programa que apoye a los empresarios productores o comercializadores de un producto con denominación de origen.
- c) Satisfacer una demanda programática que está siendo insuficientemente atendida por SERCOTEC, por ejemplo, el desarrollo de un programa Capital Semilla Mujeres o Juvenil.

La Dirección Regional, al momento de diseñar un PEFP, deberá justificar (fundamentar y argumentar) claramente su propuesta, **utilizando información cualitativa y cuantitativa actualizada de carácter local (región, provincia, comuna)**, que respalde la situación que conlleva la necesidad de desarrollar un programa de este tipo. Esta justificación debe permitir identificar la necesidad u oportunidad detectada y el público objetivo o perfil de clientes a beneficiar, sector económico y/o territorio a focalizar.

2.2. Focalización de un PEFP.

Los Programas Especiales de Fomento Productivo pueden presentar cuatro diferentes tipos de focalización, que se pueden dar en conjunto o por separado, tal como se describe a continuación:

- a) **Focalización territorial:** focalizar en función de un área geográfica específica, donde sus límites están bien definidos, tales como provincia/s, comuna/s, cuenca, valle o territorio definido. Por ejemplo, un programa de apoyo a las comunas rurales de la Región.
- b) **Focalización sectorial:** focalizar en función de un sector de la actividad económica que engloba o reúne a las empresas que actúan en una misma área. Los sectores económicos productivos se dividen en primario, secundario y terciario. Entendiendo que SERCOTEC no debería actuar sobre las actividades de extracción primaria, los sectores a focalizar son los que agregan valor al proceso de extracción de materias primas, los que transforman materias primas en productos y los que ofrecen servicios a personas o empresas. Otra clasificación es la utilizada por el Servicio de Impuestos Internos, denominada Clasificador de Actividades Económicas.



(CIU), orientada a reflejar más exactamente las actividades comerciales que se desarrollan en el país². De esta forma la focalización podría ser aún más específica, por ejemplo, un programa destinado a hoteles y restaurantes.

- c) **Focalización por perfil de clientes:** focalizar en función de un grupo de clientes que cumplen con una característica común (grupo objetivo o público objetivo) y que determina un tipo de destinatario específico sobre el cual la Dirección Regional pretende impactar. La clasificación puede considerar diversos aspectos, por ejemplo, género (hombres o mujeres), etnia/cultura (atacameño, aimara, mapuche, etc.), grupo etario (jóvenes, personas mayores), entre otros.
- d) **Focalización por objetivo:** focalizar en función de un objetivo específico. En esta categoría se incluyen aquellos programas que focalizan recursos para desarrollar o introducir mejoras a los procesos productivos, tales como programas para la implementación de proyectos de eficiencia energética o Energías Renovables No Convencionales. También incluye programas con foco en innovación, profesionalización, asociatividad, entre otros.

Con todo, la focalización debe estar basada en criterios objetivos, toda vez que no es posible discriminar arbitrariamente entre eventuales beneficiarios. En ese sentido, sería arbitraria, por ejemplo, la entrega de un subsidio a sujetos incorrectamente agrupados en atención al sentido del programa, o establecer situaciones de privilegio sin estar fundadas en condiciones objetivas o sin expresión de causa.

SUGERENCIA:

Es importante que la Dirección Regional se apoye en herramientas útiles para definir los lineamientos esenciales de un programa. Una de estas herramientas es la Matriz de Marco Lógico, la cual permite sintetizar de forma práctica los objetivos, componentes, actividades, e indicadores de un proyecto o programa.

2.3. Definición del modelo del Programa.

Tal como se expuso anteriormente, el diseño de los PEFP puede realizarse sobre la base de tres diferentes modelos de operación:

² Para mayor información ver <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>



- a) **Programas de Diseño Regional:** corresponde a aquellos que son diseñados por la propia Dirección Regional, permitiendo atender de mejor forma al público objetivo o sujetos de intervención, ya que genera instrumentos hechos a la medida de las necesidades u oportunidades locales detectadas. Por ejemplo: Programa Centro de Desarrollo Empresarial (O'Higgins), Fondo para la construcción e implementación de Centros de Acopio y Secado de Leña (Aysén), Desarrollo de soluciones con ERNC para micro y pequeñas empresas (Los Ríos), Generación de productos en torno a la ruta Gabriela Mistral (Coquimbo), entre otros. También permite la complementariedad y sinergia con los programas regulares de SERCOTEC o de otra institución.

La justificación para realizar este tipo de programas debe ser lo más detallada posible, y siempre se debe respetar tanto el foco de atención institucional como los reglamentos y normativas internas de operación (Clasificador de Gastos, Resolución 759 de Contraloría, Bases, Contratos, etc.).

Un Programa Especial de Diseño Regional puede operar en modalidad concursable o inscripción (ventanilla abierta hasta agotar los cupos o recursos disponibles). Sin embargo, cabe destacar que SERCOTEC es una institución que funciona con recursos públicos, por lo tanto se deben tomar medidas que resguarden la probidad y transparencia.

- b) **Programas basados en la Oferta Regular:** corresponden a aquellos que mantienen el modelo y estructura operacional de los programas de la oferta regular, es decir, aquellos financiados con presupuesto SERCOTEC. Estos programas pueden sufrir modificaciones menores con el fin de adaptarlos al foco definido y a la realidad regional/local. En este caso, los cambios deberán ser muy bien justificados, resguardando que los objetivos y estructura del programa original se mantengan. En caso contrario, si el programa introduce cambios de fondo al programa original, correspondería a un Programa Especial de Diseño Regional, en cuyo caso no podrá llevar el nombre de los programas de la Oferta Regular de SERCOTEC.

Si bien esta modalidad es más fácil y rápida de implementar, dado que los protocolos y documentos contractuales ya se encuentran diseñados, se recomienda realizar un Programa de Diseño Regional, si el objetivo es regionalizar la oferta del Servicio.

IMPORTANTE:

Los Programas Especiales de Diseño Regional como aquellos basados en la Oferta Regular



no pueden afectar la demanda de los Programas y Servicios Regulares de SERCOTEC. Por lo tanto, su ejecución se deberá programar en base a las fechas disponibles, las que serán definidas por la Gerencia de Programas.

IMPORTANTE:

En el caso que el Programa Especial se encuentre basado en la Oferta Regular y se ejecute a través de más de un llamado, se debe considerar que los modelos de operación de los programas de la oferta regular se perfeccionan año a año. Lo mismo ocurre con las plataformas, los protocolos de operación, etc. Por lo tanto, en los convenios correspondientes no se recomienda hacer referencia a modelos de ejecución asociados a instrumentos (por ejemplo: "ejecución según modelo Capital Semilla 2012"), sino al objetivo (componente) del Programa (Por ejemplo: Acceso al financiamiento, Desarrollo de proyectos asociativos o grupales, Desarrollo de capacidades empresariales).

- c) **Programas Complementarios:** pese a que no corresponden a un programa como tal, se incluyen en la categoría dado que involucran recursos externos. Consiste en complementar los recursos destinados a la ejecución de programas regulares de SERCOTEC (aprobados en la Ley de Presupuesto) con recursos externos, con el objeto de aumentar su cobertura. Este tipo de acciones deben realizarse en escenarios donde la demanda efectiva por el servicio o programa es muy superior a la oferta real que SERCOTEC pone a disposición de sus potenciales clientes, generándose niveles de insatisfacción demasiado elevados. Es factible que representen un riesgo en el caso de los programas que son concursables, principalmente porque malas estimaciones pueden provocar una sobreoferta, lo que redundaría en asignaciones de beneficios con una menor rigurosidad a la sugerida para evaluar las postulaciones.

Con todo, deberá verificarse la factibilidad técnica y legal con el instrumento mediante el cual se transfieren los recursos a SERCOTEC.

SUGERENCIA:

Si la intención es implementar un programa basado en la Oferta Regular, sin modificaciones, y si la calendarización lo permite, se sugiere ejecutar como Programa Complementario, de manera de aprovechar los recursos que ya se encuentran destinados a ello, tales como personal de apoyo, plataforma/s, licitaciones, cruces de información con



otras instituciones, entre otras.

IMPORTANTE:

Un Programa Complementario debe ser aprobado por el Comité Directivo antes del inicio del periodo de postulación, y los recursos deberán ingresar a las arcas de SERCOTEC antes del periodo de formalización.

SUGERENCIA:

Cualquiera sea la modalidad de operación por la que se opte, se sugiere que los ejecutivos a cargo del programa trabajen y se contacten con su contraparte de la Gerencia de Desarrollo desde que se origina la idea de realizar un PEFP, de manera de obtener asesoría y aprendizajes adquiridos por otras DD.RR. en programas similares, y de esta forma optimizar los tiempos de trabajo asociado al diseño del programa.

2.4. Definición del presupuesto del programa.

El diseño presupuestario de un Programa Especial debe contemplar los siguientes ítems:

- Transferencia directa a empresarios (subsídios), o Consultoría de ejecución del servicio (para el caso de Servicios de Desarrollo Empresarial)*
- Consultoría de evaluación, gabinete – terreno**
- Consultoría de seguimiento y acompañamiento**
- Gastos de administración DD.RR. (combustible, viáticos, artículos de oficina, pasajes, entre otros)*
- Apoyo a la operación del programa (profesional/es de apoyo)*
- Evaluación de resultados**
- Gastos cobranza judicial**. En todos los casos en que el Programa acepte garantías que requieren cobranza judicial (como por ejemplo el pagaré) este ítem será obligatorio.
- Ceremonia de premiación (entrega de subsidios)**
 - Difusión (trípticos, dípticos, mensajes radiales, etc.)**
 - Otros**



* Campos obligatorios.

** Campos opcionales (según corresponda).

2.5. Definición de Indicadores de resultados.-

Los indicadores de resultado de un PEFP deben ser aspectos concretos, objetivos, medibles y verificables, y no simples declaraciones cualitativas que no generan un resultado en los beneficiarios/as que acceden a él.

Existen dos alternativas para establecer los indicadores de resultado de PEFP. La primera consiste en diseñar el/los indicadores en relación a los objetivos propuestos por el Programa. Para ello, se debe definir el nombre del indicador, la fórmula de cálculo por medio de la cual se medirá el indicador y los medios que se utilizarán para medirlos, y por consiguiente, recopilar los antecedentes que permitan realizar esta medición antes de empezar la ejecución del proyecto, si es necesario.

La segunda alternativa consiste en seleccionar uno o más de la batería de indicadores adjuntos en el Anexo N°1, dependiendo del modelo de ejecución, y los objetivos establecidos por el propio Programa.

3. IMPLEMENTACION DE UN PEFP.-

A continuación se describen los pasos que se deben seguir para diseñar y posteriormente implementar un Programa Especial de Fomento Productivo.

SUGERENCIA:

En el caso que una Dirección Regional desee solicitar recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) para implementar un PEFP, deberá generar un anteproyecto para que sea postulado al Gobierno Regional respectivo. Para lograr una buena coordinación entre la Dirección Regional y el Nivel Central, y no comprometer acciones que finalmente no podrán ser implementadas, se recomienda a la contraparte regional del programa establecer contacto con su contraparte de la Gerencia de Desarrollo antes de presentar dicho anteproyecto al GORE, con el objeto de obtener orientación al respecto y realizar un trabajo coordinado.



Paso 1: Completar y enviar el Formulario de presentación de Programas Especiales de Fomento Productivo.

El/la Directora/a Regional designa un ejecutivo/a contraparte del Programa, quien deberá completar el Formulario de presentación de Programas Especiales. Este formulario detalla los aspectos que permiten **evaluar la pertinencia** de implementar el Programa Especial (justificación, objetivos, actividades, presupuesto, etc.). Por lo tanto, se solicita ser lo más detallado posible, de manera de entregar la mayor cantidad de antecedentes para su evaluación.

La petición formal junto con el Formulario deberá ser enviado al profesional contraparte de Gerencia de Programas, quien se encargará de solicitar el apoyo de Gerencia de Desarrollo para realizar la evaluación de la pertinencia de desarrollar el Programa solicitado por la Dirección Regional.

IMPORTANTE:

Las iniciativas que proponen implementar más de un instrumento, deben ser presentados de forma independiente, es decir, se deben completar la cantidad de formularios de acuerdo a la cantidad de instrumentos, aunque los recursos se encuentren apalancados a través del mismo convenio.

SUGERENCIA:

El Formulario de presentación de Programas Especiales contiene un anexo denominado "Guía para el diseño de Programas Especiales de Fomento Productivo", que busca orientar y facilitar la presentación y diseño operativo de este tipo de programas. Se recomienda proceder a su lectura y comprensión antes de completar el Formulario.

IMPORTANTE:

La Gerencia de Desarrollo y de Programas, son las encargadas de facilitar y apoyar a las Direcciones Regionales en el diseño, aprobación e implementación de Programas Especiales. No obstante se debe tener claro que la responsabilidad administrativa y correcta ejecución de este tipo de Programas es de **exclusiva responsabilidad de cada Dirección Regional**.



Paso 2: Evaluación del PEFP, Gerencias de Programas y de Desarrollo.

La evaluación se realiza sobre la base de los antecedentes entregados a través del Formulario de presentación de PEFP, el que deberá contener toda la información requerida en forma clara y precisa. De lo contrario, será devuelto hasta lograr su correcta evaluación.

Una vez recibida la petición, la Gerencia de Programas coordinará las actividades de evaluación del PEFP.

En el caso de PEFP de diseño regional, se evaluará en conjunto con la Gerencia de Desarrollo la pertinencia de ejecutar el programa propuesto y el diseño conceptual del mismo. Esta evaluación consiste en un análisis de coherencia entre las siguientes variables: el modelo operativo del Programa, los objetivos planteados, los antecedentes y justificación del Programa, el contexto regional o territorial (las características locales del sector MIPE) actual, y el resultado histórico de los programas y servicios implementados por la Dirección Regional correspondiente.

Resuelta la pertinencia y el diseño conceptual en el caso de PEFP de diseño regional y en el caso de programas basados en la oferta regional o programas complementarios, la Gerencia de Programas deberá pronunciarse respecto al diseño operativo propuesto. Esta evaluación consiste en un análisis de coherencia de las siguientes variables: el objetivo del programa, el modelo de ejecución definido (transferencia directa, asesoría, capacitación, etc.), las actividades planteadas para alcanzar el/los objetivo/s; el presupuesto y los plazos de ejecución.

Paso 3: Presentación y Evaluación del Comité Directivo.

Una vez que el/la profesional de Gerencia de Programas resuelva que el diseño operativo del Programa se ajusta a lo requerido, convocará de manera formal al Comité Directivo, el cual analizará y evaluará la solicitud y se pronunciará al respecto con argumentos técnicos. En dicha convocatoria, la Gerencia de Programas deberá adjuntar al correo electrónico el Formulario de presentación de PEFP y un resumen Ejecutivo del o los programas a evaluar.

La solicitud será presentada por el/la propio/a Directora/a Regional o Ejecutivo/a de Fomento (en forma personal, a través de video conferencia u otro medio de comunicación), poniendo especial énfasis en la justificación de ejecutar el programa y principales hitos operativos, dado que las Bases y documentos contractuales serán analizados posteriormente por profesionales de Gerencia de Programas y Fiscalía, respectivamente. En casos excepcionales, y ante situaciones justificadas, el Programa podrá



ser presentado al Comité por el profesional de Gerencia de Programas en representación de la Dirección Regional respectiva.

IMPORTANTE:

El Comité Directivo está compuesto por los Gerentes de Desarrollo, Centro de Desarrollo Empresarial, Programas, Administración y Finanzas, Tecnologías y Sistemas, Personas y Comunicaciones, además del Fiscal. Excepcionalmente y en forma justificada, un miembro titular del Comité podrá enviar un representante en caso de no poder asistir. El Comité Directivo podrá sesionar con un mínimo de tres integrantes, no contando para estos efectos los representantes de ningún tipo. Eventualmente podrá asistir a este Comité el Gerente General de SERCOTEC y su Jefe de Gabinete, si así lo estima necesario.

Si el profesional contraparte de la Gerencia de Programas lo estima necesario, podrá invitar a participar del Comité de Gerentes al profesional de Gerencia de Desarrollo encargado de evaluar su pertinencia, con el objeto de aclarar eventuales dudas.

Una vez terminada la sesión del Comité Directivo, el/la profesional contraparte de Gerencia de Programas deberá elaborar un acta, donde se dé cuenta de las decisiones tomadas por el Comité, el que podrá pronunciarse en los siguientes términos:

- a) **No aprobación:** existen razones técnicas suficientes para no llevar a cabo el Programa, tales como no estar alineado con los intereses institucionales, presentar riesgos en su operación o competir directamente con instrumentos de la oferta regular. También pueden haber razones relativas a la carga laboral existente en la región.
- b) **Aprobado sin observaciones:** en el caso que la propuesta sea aprobada sin observaciones por el Comité Directivo.
- c) **Aprobado con observaciones:** En caso que la propuesta sea aprobada con la condición de ajustar o solucionar aspectos de forma o de estructura del programa. Estos cambios o ajustes exigidos deberán ser incorporados en las Bases del Programa por la Dirección Regional, salvo que el Comité Directivo establezca una forma y oportunidad distinta de dar cuenta de las observaciones planteadas, cuya verificación corroborará el profesional contraparte de la Gerencia de Programas.



El Acta será enviada vía correo electrónico a la Dirección Regional respectiva una vez que se encuentre firmada por todos los asistentes al Comité.

En el caso de ser ejecutados por las Unidades del Nivel Central, los Programas Especiales deben ser igualmente aprobados por el Comité Directivo y cumplir con todos los pasos señalados en este punto.

En el caso de haber sido aprobado con observaciones, la Dirección Regional deberá enviar al contraparte de la Gerencia de Programas, el formulario de postulación en su versión final, con las observaciones del Comité incorporadas.

Paso 4: Firma del convenio que traspasa los recursos.

En los casos en que el PEFP se ejecute con recursos externos al Servicio, debe mediar un convenio con otra institución que norme el traspaso de dichos recursos, la implementación y operación del programa, en cuyo caso es obligatorio contar con la aprobación del Comité Directivo y la visación de Fiscalía antes de firmar dicho convenio. En estos casos, deberá verificarse que el convenio y la respectiva ficha de postulación no contradigan lo establecido en el Programa aprobado por el Comité Directivo, velando por la coherencia de todos los instrumentos.

IMPORTANTE:

El convenio que establece el traspaso de los recursos debe estar firmado y totalmente tramitado antes de comenzar el período de postulación del Programa. Esto incluye la toma de razón por Contraloría en caso que corresponda.

SUGERENCIA:

Se sugiere que los convenios con terceros establezcan definiciones genéricas en relación a la operación del PEFP que se va a realizar. No es recomendable utilizar en el convenio definiciones detalladas sobre la operación del programa (etapas, actividades, montos, etc.), ya que esto dificultará realizar futuros cambios en caso que sea necesario. Por el mismo motivo, es importante que en el Acta



aprobación del CORE también establezca definiciones genéricas acerca de la operación del programa.

IMPORTANTE:

Modificaciones de convenios aprobados (en ejecución):

Las modificaciones de convenios aprobados que se encuentren en ejecución y que sólo involucren cambios en el plazo de vigencia del mismo, podrán ser aprobadas por el Director Regional respectivo, previo aviso formal, vía correo electrónico, al Gerente de Programas, con copia al profesional contraparte de dicha gerencia.

Las modificaciones de convenios aprobados que se encuentren en ejecución y que involucren cambios en la operación y/o presupuestos del mismo, deberán ser realizadas por el Comité Directivo. Por lo tanto, la Dirección Regional deberá presentar dicha solicitud al Comité Directivo, a través del profesional de Gerencia de Programas.

Paso 5: Elaboración y aprobación de Bases y documentos contractuales.-

Una vez que el Comité Directivo haya aprobado el programa, el ejecutivo contraparte de la Dirección Regional deberá preparar la documentación que será usada posteriormente en su implementación y ejecución. Cabe recordar que esta documentación deberá dar cuenta de las observaciones que haya realizado el Comité Directivo en el Acta respectiva, de haberlas.

Dentro de los documentos esenciales se encuentran los siguientes:

- Bases de concurso.
- Formularios de postulación.
- Pautas y actas de evaluación.
- Contratos.
- Convenios.
- Otros, cuando corresponda.

La preparación y elaboración de las Bases y Protocolos del programa, junto con los documentos contractuales correspondientes (convenios y contratos), es de exclusiva responsabilidad de la Dirección Regional, y debe ser enviada al profesional de Gerencia de Programas, junto con los antecedentes



correspondientes (Acta y Convenio firmados) quien se pronunciará respecto a la idoneidad de los mismos. En el caso de bases de concurso, contratos y convenios, además se solicitará la aprobación de Fiscalía³.

Ante la posibilidad que el programa aprobado por el Comité Directivo sufra modificaciones en el periodo de elaboración de Bases, éstas deben ser informadas a la Gerencia de Programas para su aprobación. En aquellos casos que las modificaciones representen cambios estructurales (tales como cambios en el modelo de operación, implementación de una nueva línea, cambios significativos en la cobertura y/o presupuesto, lo que será evaluado por la Gerencia de Programas), ésta deberá convocar al Comité Directivo para su aprobación, en el entendido que se trata de un programa distinto del aprobado originalmente por dicho Comité, para lo cual la Dirección Regional deberá presentar un nuevo Formulario de presentación de Programas Especiales de Fomento Productivo.

IMPORTANTE:

La Dirección Regional deberá enviar la primera versión de las Bases al profesional de Gerencia de Programas al menos 30 días antes del inicio del periodo de postulación, dado que éste es el tiempo promedio de revisión y aprobación de este tipo de documentos. En este mismo plazo, deberá enviar toda la información gráfica y de difusión del programa a la Gerencia de Comunicaciones para su validación y posterior aprobación.

Si el programa contempla la contratación de consultorías de apoyo, las Bases de licitación correspondientes deberán ser enviadas directamente a la Unidad de Fiscalía, con copia al profesional de Gerencia de Programas, adjuntando todos los documentos que rigen al programa (convenio, Acta de Comité).

Cabe recordar, que en el caso de los Programas Especiales que se basan en la Oferta Regular de SERCOTEC (Guía de Servicios vigente), la documentación debe corresponder a las Bases y protocolos de operación vigentes. Si el programa presenta modificaciones, se deberán incorporar dichos cambios debidamente identificados (con control de cambios) a los protocolos vigentes y se deberá contar con la respectiva aprobación de la Gerencia de Programas y Unidad de Fiscalía.

En el caso de Programas Especiales de diseño regional, que no guardan relación directa con los programas regulares de SERCOTEC, la Dirección Regional deberá apoyarse en el profesional de Gerencia de Programas para diseñar y elaborar las Bases y documentos respectivos. En los casos en que

³ La Unidad de Fiscalía cuenta con 7 días hábiles para pronunciarse al respecto.



se considere necesario, el profesional de Gerencia de Programas podrá convocar a un Comité Técnico, conformado por la respectiva contraparte de Gerencia de Desarrollo y Fiscalía, para realizar un proceso de diseño y aprobación de protocolos mas fluido y rápido.

Una vez aprobados los documentos de operación (Bases y documentos contractuales) por la Unidad de Fiscalía, a través de correo electrónico, la Dirección Regional estará en condiciones de dar inicio a la ejecución del Programa.

IMPORTANTE:

Es fundamental que toda la documentación jurídica que sustenta el Programa Especial sea absolutamente coherente. Esto significa que no pueden existir diferencias en el convenio de cooperación y/o traspaso, el Formulario, el acta del Comité de Evaluación y el Protocolo de Operación. En caso de tener aprobación del CORE, el Acta de sesión que aprueba el programa deberá también ser coherente con los documentos anteriormente señalados.

En caso que con recursos regionales se complementen los recursos destinados a un programa de la oferta regular de SERCOTEC, la Dirección Regional deberá contactarse directamente con el profesional encargado de Gerencia de Programas para coordinar las acciones necesarias para su correcta implementación, por lo menos **con un mes de anticipación** al inicio de postulaciones del programa regular.

Finalmente, en el caso que el Programa se encuentre aprobado y se ejecute un segundo o tercer llamado, las Bases deberán ser enviadas sólo al profesional de Gerencia de Programas, para obtener su aprobación antes de ser publicadas.

4. EJECUCIÓN Y REPORTABILIDAD.-

4.1. Preparación de lanzamiento.

Cada Dirección Regional deberá informar y reportar a la Gerencia de Programas las fechas de lanzamiento, postulación y cierre de sus Programas Especiales, resguardando la calendarización de los servicios y programas que componen la Oferta Regular. A su vez, el profesional contraparte de Gerencia



de Programas será el encargado de publicar los Programas Especiales en la página Web de SERCOTEC. Para ello, la Dirección Regional deberá enviar la Ficha de Publicación contenida en el Anexo N° 2 al menos con dos días de anticipación a la fecha de inicio de postulaciones.

En caso de ser necesaria la postulación en línea o la implementación de plataformas asociadas a la postulación, la Dirección Regional deberá contactarse con el profesional de Gerencia de Programas al menos con dos semanas de anticipación a la fecha de inicio de las postulaciones, quien se encargara de coordinar y supervisar que Gerencia de Tecnología y Soporte realicen las acciones necesarias.

4.2. Difusión de los Programas Especiales.

La Dirección Regional podrá considerar en el presupuesto del programa una provisión destinada a financiar las acciones de difusión. Estas acciones incluyen la impresión de material gráfico, compra de pendones, compra de insertos en diarios, mensajes radiales, etc.

Todos los aspectos relacionados a la difusión de los Programas Especiales, complementarios a su publicación en la página Web de SERCOTEC, deberán seguir los lineamientos y contar con la aprobación de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales.

IMPORTANTE:

En el caso de los Programas Especiales financiados con recursos FNDR, es frecuente que los Gobiernos Regionales soliciten que el material gráfico incluya el logo del Gobierno Regional respectivo. Esta situación es más compleja en los Programas Especiales complementarios, ya que el material gráfico es uniforme a lo largo del país.

4.3. Control y Seguimiento.

IMPORTANTE:

Es OBLIGATORIO que cada Dirección Regional, una vez aprobado el programa y sus documentos contractuales, registre y mantenga los datos de seguimiento de Programas Especiales al día en el Sistema de Gestión de Fomento (SGF), es decir, actividades de ejecución comprometidas e indicadores de impacto.



De la misma forma, cada Dirección Regional será la encargada y responsable de mantener (actualizada) una carpeta física y otra virtual con los documentos correspondientes a cada Programa Especial aprobado:

- 00 SOLICITUD DE EVALUACION: correo electrónico solicitando evaluar el programa especial.
- 01_FICHA PRESENTACION: Ficha de postulación del programa.
- 02_ACTA COMITÉ GERENTES: Acta que aprueba el programa especial.
- 03_CONVENIO: convenio que establece la transferencia de recursos (firmado en PDF).
- 04_ACTAS EVALUACION: Actas de Evaluación en que se selecciona a los beneficiarios.
- 06_PROTOCOLO OPERATIVO: Bases, Modificaciones de bases.
- 07_OTROS: Correos y documentos que complementen la ejecución del programa.

La ubicación de la carpeta virtual donde deberán ser archivados estos documentos será entregada por la Gerencia de Programas.

En forma complementaria, y con el fin de poder cumplir las expectativas de información de mandantes internos y externos, la Gerencia de Programas solicitará de manera periódica información acerca del estado de ejecución de los Programas Especiales.

4.4 Cierre.

Finalmente, para concretar el último hito de ejecución del programa, las Direcciones Regionales deberán dar por cerrado el proyecto en el SGF, actualizando los registros de clientes atendidos e informando los resultados finales comprometidos a la Gerencia de Programas.

Se recomienda que al momento de diseñar los programas, las Direcciones Regionales planifiquen una provisión de recursos para realizar acciones que permitan evaluar sus resultados. Estas acciones se pueden traducir en estudios de satisfacción de usuarios, encuestas o levantamientos de información en terreno, etc., de acuerdo a los indicadores propuestos en cada caso.



Anexo N° 1: Indicadores de resultado

<i>Variable o nombre del Indicador</i>	<i>Formula de calculo</i>	<i>Observaciones</i>
Tasa de variación de las ventas	$(\sum \text{Monto total ventas año } t / \sum \text{Monto total de ventas año } t-1) - 1) * 100$	Mide el cambio anual en las ventas totales de una empresa.
Tasa de Captación de nuevos clientes	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de clientes año } t / \sum \text{N}^\circ \text{ de clientes año } t-1) - 1) * 100$	Mide el cambio anual en el número de clientes que tiene una empresa.
Tasa de nuevos canales de comercialización	$(\sum \text{N}^\circ \text{ de canales de comercialización año } t / \sum \text{N}^\circ \text{ de canales de comercialización año } t-1) - 1) * 100$	Mide el cambio anual en los canales de comercialización que tiene una empresa.
Implementación de nuevos servicios o productos	$\sum \text{Número de nuevos productos o servicios implementados}$	Mide la generación de nuevos productos para la venta de una empresa.
Porcentaje Satisfacción de usuarios del proyecto o servicio implementado	$(\text{N}^\circ \text{ de beneficiarios satisfechos con el proyecto o servicio implementado} / \text{total de beneficiarios encuestados con proyecto o servicio implementado}) * 100$	Permite conocer la percepción de la calidad de la prestación, desde el punto de vista de los clientes y de los resultados obtenidos por la ejecución de los proyectos. El indicador se levanta mediante una encuesta.
Tasa de variación de costos unitarios	$((\text{Utilidad Operacional año } t / \text{Ingresos Operacionales (ventas) año } t) / (\text{Utilidad Operacional año } t-1 / \text{Ingresos Operacionales (ventas) año } t-1)) - 1) * 100 /$	Mide el cambio anual en el costo promedio de producción de una unidad del producto principal de la empresa.
Tasa de Variación del Margen Operacional	$((\text{Utilidad Operacional año } t / \text{Ingresos Operacionales (ventas) año } t) / (\text{Utilidad Operacional año } t-1 / \text{Ingresos Operacionales (ventas) año } t-1)) - 1) * 100 /$	Mide el cambio anual en el margen de utilidades respecto a las ventas que tiene una empresa.
Porcentaje de Formalización empresarial	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas nuevas ganadoras formalizadas en año } t / \text{total de personas naturales ganadoras en año } t) * 100$	Permite medir el resultado directo del Programa, como es que los emprendedores se formalicen.
Porcentaje de Empresas nuevas con ventas	$\text{N}^\circ \text{ de empresas nuevas formalizadas ganadoras con ventas año } t / \text{total de empresas nuevas formalizadas año } t) * 100$	Permite medir el resultado final del Programa, como es que los emprendedores además de formalizarse ejecuten actividades empresariales, medido en el hecho de vender
Porcentaje de emprendedores y empresarios/as participantes en actividades de capacitación que disminuyen brechas en conocimientos y/o habilidades empresariales	$(\text{Número de emprendedores y empresarios/as participantes en actividades de capacitación que disminuyen brechas en conocimientos y/o habilidades empresariales} / \text{Número total de emprendedores y empresarios/as participantes en actividades de capacitación}) * 100$	Mide la eficacia del programa en lo que refiere a su contribución al aumento del capital humano en los participantes en las actividades de capacitación



<i>Variable o nombre del Indicador</i>	<i>Formula de calculo</i>	<i>Observaciones</i>
Porcentaje de MIPES con disminución de costos unitarios de producción	$(\text{Número de MIPES con disminución de costos unitarios en el año } t / \text{Total de MIPES que reciben asesoría empresarial en el año } t) * 100$	Mide uno de los resultados esperados del programa en este caso, la disminución efectiva de los costos unitarios de producción de las MIPES
Porcentaje de microempresarios que generan y/o acceden a redes de trabajo respecto a los participantes del programa	$(\text{Total de microempresarios/as que generan y/o acceden a redes de trabajo} / \text{Total de microempresarios/as que participaron en el programa}) * 100$	Mide la eficacia del programa, en lo que respecta a que los/las empresarios/as de MIPES que participan en el programa logren incrementar su capital social
Implementación de nuevos servicios a los asociados	$(\Sigma \text{Número de nuevos productos o servicios implementados})$	Mide la cantidad de nuevos servicios incorporados por una organización empresarial
Mejoramiento de servicios prestados	$(\Sigma \text{Número de servicios mejorados} / \Sigma \text{Número de servicios prestados}) * 100$	Mide el porcentaje servicios mejorados por una organización empresarial
Formalización de organizaciones empresariales	$(\Sigma \text{Número de organizaciones empresariales formalizadas})$	Permite medir el objetivo de formalizar organizaciones empresariales
Porcentaje de dirigentes participantes en actividades de capacitación que disminuyen brechas en conocimientos y/o habilidades dirigenciales	$(\text{Número de dirigentes participantes en actividades de capacitación que disminuyen brechas en conocimientos y/o habilidades dirigenciales} / \text{Número total de dirigentes participantes en actividades de capacitación}) * 100$	



ANEXO N° 2: Ficha de Publicación en portal Web de SERCOTEC

Campo	Descripción
Nombre	Nombre del Programa dado por la Dirección Regional para que lo identifique el cliente (150 caracteres)
Descripción	Texto con especificaciones dado por la Dirección Regional (1.000 caracteres)
Pregunta 1	Sugerencia: ¿Qué es?
Repuesta pregunta 1	Corresponde al texto de respuesta a la pregunta 1 (máximo 1.000 caracteres).
Pregunta 2	Sugerencia: ¿Quiénes pueden acceder?
Repuesta pregunta 2	Corresponde al texto de respuesta a la pregunta 2 (máximo 1.000 caracteres).
Pregunta 3	Sugerencia: ¿Cuál es el apoyo que entrega?
Repuesta pregunta 3	Corresponde al texto de respuesta a la pregunta 3 (maximo 1.000 caracteres).
URL postulación	Link que redirecciona a la plataforma que corresponda o al módulo de postulación de los Servicios de Desarrollo Empresarial
Código SGF	Código otorgado por el Sistema de Gestión de Fomento
Aviso importante	Texto para ingresar aviso o información complementaria que sea relevante, tales como modificaciones a las Bases
Imagen	Adjuntar imagen representativa del Programa, que ilustrará a la ficha del producto
Fecha de publicación	Corresponde a la fecha cuando comienza a aparecer el Programa en el sitio Web como Próximamente.
Inicio	Corresponde a la fecha de inicio de periodo de postulación (estado para el cliente: Abierto)
Fin	Corresponde a la fecha de cierre del periodo de postulación (estado para el cliente: Cerrado)
Bases	Archivo en pdf, Word, Excel o jpg (en el caso que corresponda)
Anexos	Archivo en pdf, Word, Excel o jpg (en el caso que corresponda)
Formulario	Archivo en pdf, Word, Excel o jpg (en el caso que corresponda)



Control de cambios

VERSION	FECHA	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE CAMBIOS
1.0	03/06/2014	Marcelo Dussert Gerencia de Desarrollo	Versión Inicial
1.1	10/06/2014	Marcelo Dussert Gerencia de Desarrollo	Incorporación de observaciones Gerencia de Programa
2.0	08/07/14	Pedro Pizarro Gerencia de Programas	Incorporación observaciones Unidad de Fiscalía

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE



BERNARDO TRONCOSO NARVAEZ
GERENTE GENERAL
SERCOTEC



JGL/RCCC/SGC/MDCH/PPA

