



INGEMARKET
INGENIERIA & AGRONEGOCIOS

Propuesta Técnica de Acción.

Temuco, 31 de marzo de 2020.

Contenido

1. Objetivos.	2
2. Focalización.	3
3. Estructura de la organización del equipo de trabajo	14
4. Equipo de trabajo.	16
5. Métodos de seguimiento y evaluación.	19
6. Infraestructura	22

1. Objetivos.

1.1. General.

Apoyar la gestión y operación de los instrumentos de fomento del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en la región de La Araucanía, aumentando su cobertura territorial y mejoramiento de la calidad de los proyectos, maximizando el impacto económico, garantizando la eficiencia y eficacia en la generación de resultados.

1.2. Específicos.

Fomentar actividades económicas de las empresas de menor tamaño, en el contexto del desarrollo territorial, gestionando y operando los instrumentos de fomento de SERCOTEC, cumpliendo con la focalización de las/los beneficiarios y sectores establecidos por la Dirección Regional de La Araucanía, maximizando el impacto de estos instrumentos en la actividad económica regional.

Planificar, evaluar, supervisar y llevar el control administrativo y técnico de los recursos asignados a los instrumentos de fomento agenciados, realizando actividades de generación y captación de demanda y, además, proveer de asesoría especializada a las/los beneficiarios.

Monitorear, evaluar y generar aprendizajes en el contexto y como resultado de la prestación de los servicios asignados por el SERCOTEC y formalizados en el acuerdo de desempeño anual.

2. Focalización.

2.1. Identificación.

De acuerdo con sus experiencia y capacidades, la empresa propone la siguiente focalización en base a lo señalado por el SERCOTEC:

Id	Focalización
1	Sectores específicos
1.1	Turismo
1.2	Agroindustria
1.3	Energías renovables
2	Nivel de formalización
2.1	Emprendedores
2.2	Empresarios
3	Tamaño de la empresa
3.1	Microempresa
3.2	Pequeña empresa
4	Características personales del empresario/ emprendedor:
4.1	Etnia Mapuche.

2.2. Caracterización.

a) Sector Turismo.

En La Araucanía, el turismo se compone por las siguientes actividades características:

Actividades Características del Turismo (ACT)	Nº	%
Alojamiento turístico	1.244	13,39%
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	2.698	29,05%
Transporte de pasajeros por ferrocarril	1	0,04%
Transporte de pasajeros por carretera	1.926	20,73%
Transporte de pasajeros por agua	8	0,09%
Transporte aéreo de pasajeros	6	0,06%
Alquiler de equipos de transporte	334	3,60%
Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas	197	2,12%
Actividades culturales	177	1,91%
Actividades deportivas y recreativas	487	5,24%
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	503	5,42%
Actividades de segundos hogares y multipropiedades	1.708	18,39%
Total	9.289	100

De acuerdo con los registros de la Subsecretaría de Turismo, en La Araucanía existen 9.289 negocios relacionadas con el turismo. La mayoría de ellas de provisión de alimentos y bebidas (29,05%), transporte de pasajeros por carretera (20,73%) y actividades de segundos hogares y multipropiedades (18,39%).

El año 2018, las ventas netas anuales, expresadas en Unidades de Fomento, fueron las siguientes:

Actividades Características del Turismo (ACT)	N°	%
Alojamiento turístico	1.955.034	10,09%
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	4.744.800	24,49%
Transporte de pasajeros por ferrocarril	0	0,00%
Transporte de pasajeros por carretera	2.157.604	11,14%
Transporte de pasajeros por agua	0	0,00%
Transporte aéreo de pasajeros	0	0,00%
Alquiler de equipos de transporte	243.854	1,26%
Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas	250.345	1,29%
Actividades culturales	133.517	0,69%
Actividades deportivas y recreativas	247.089	1,28%
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	81.298	0,42%
Actividades de segundos hogares y multipropiedades	9.562.146	49,35%
Total	19.375.686	100

Las ventas totalizaron 19.375.686 Unidades de Fomento, 49,35%, casi la mitad, originados por las actividades de segundos hogares y multipropiedades. Le sigue, con un 24,49%, las actividades de provisión de alimentos y bebidas. Entre ambas explican casi el 75% de los ingresos generados en la región. El transporte por carretera y el alojamiento significan un 11,14% y un 10,09% respectivamente.

Respecto del número de empleos dependientes, su aporte y composición fue el siguiente en el año 2018:

Actividades Características del Turismo (ACT)	N°	%
Alojamiento turístico	2.483	18,28%
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	5.651	41,62%
Transporte de pasajeros por ferrocarril	1	0,01%
Transporte de pasajeros por carretera	2.289	16,86%
Transporte de pasajeros por agua	0	0,00%
Transporte aéreo de pasajeros	2	0,02%
Alquiler de equipos de transporte	140	1,03%
Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas	167	1,23%
Actividades culturales	74	0,54%
Actividades deportivas y recreativas	1.033	7,61%
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	49	0,36%
Actividades de segundos hogares y multipropiedades	1.690	12,44%
Total	13.579	100

La actividad que más empleo dependiente genera es la provisión de alimentos y bebidas con un 41,62%, seguida por el alojamiento turístico con un 18,28% y actividades de segundos hogares y multipropiedades con un 12,44%.

El Plan Impulso Araucanía ha definido trabajar para el desarrollo del turismo en identificar cinco Destinos Turísticos, de los cuales Nahuelbuta y Araucanía Andina, se distribuyen en la provincia de Malleco, en tanto, los Destinos Turísticos Lacustre, Costa y Temuco, se ubican en la provincia de Cautín.

La región de la Araucanía cuenta con de 361 atractivos turísticos (2015), distribuidos en los cinco Destinos turísticos indicadas en el gráfico anterior.

En cuanto a la cantidad de prestaciones de servicios turísticos registrados en el Servicio Nacional de Turismo, el total de registros en la región de La Araucanía alcanza las 1.389 prestaciones, destacando, entre otras, la existencia de 136 agencias de viajes y tour operadores, 237 actividades de turismo de aventura, 145 restaurantes, 100 guías de turismo y 639 establecimientos de alojamiento turístico, representando esta última el 46% del total de prestaciones turísticas, distribuidas en hoteles, cabañas, hostales, camping, hosterías y otras, lo que en total alcanza una oferta de plazas (camas) de 16.934.

En la Región de La Araucanía se encuentran 13 Áreas Silvestres Protegidas del Estado, los que se desglosan en 5 Parques Nacionales (Tolhuaca, Nahuelbuta, Huerquehue, Villarrica, Conguillío), 6 Reservas Nacionales (Alto Biobío, China Muerta, Malalcahuello, Malleco, Nalcas y Villarrica) y 2 Monumentos Naturales (Cerro Ñielol, Contulmo). Se protegen aproximadamente 305.000 hectáreas de diferentes ambientes naturales en los principales ecosistemas que identifican la Región, asociados a la cordillera de Nahuelbuta, bosques relictos del valle central, bosques nativos de Nothofagus, la Araucaria Araucana, lagos, lagunas, volcanes, glaciares, etc. Estos ambientes naturales son propicios para su contemplación y reconocimiento a través de la realización de actividades turísticas de bajo impacto, dado su objetivo principal de preservación o conservación del patrimonio ambiental protegido en ellos. Esta actividad es considerada uno de los principales focos de desarrollo turístico y principal imagen de la región, lo que en los últimos años ha implicado en un aumento en la cantidad de personas nacionales y extranjeras que visitan estas áreas.

Durante el 2019, 535 mil turistas visitaron los parques y reservas nacionales de La Araucanía, convirtiéndose en los destinos preferidos por chilenos y extranjeros, reemplazando a la zona lacustre. Además, en el mes de diciembre, más de 9000 mil turistas argentinos visitaron la región.

Para la temporada estival 2020, antes de la pandemia, las proyecciones también fueron positivas, pues se espera un 60% de ocupación. Además, la tendencia de años anteriores de concentración de turistas en la zona lacustre de nuestra región ha disminuido, pues los visitantes se han dispersado por las zonas cordilleranas y costeras gracias la realización de actividades deportivas y fiestas costumbristas.

Otra clara preferencia de los turistas han sido las áreas silvestres protegidas, siendo los Parques Nacionales Villarrica, Huerquehue y Conguillío y la Reserva Malalcahuello los más visitados. Aproximadamente, 491 mil chilenos y más de 44 mil extranjeros los visitaron durante el 2019, lo que ha significado un incremento de un 23,9% en relación al año 2018. (UATV.cl, 2020)

La permanencia media promedio de pasajeros chilenos y extranjeros en La Araucanía es de 2,22 noches, encontrándose bajo el promedio que presentan las regiones de Tarapacá y Coquimbo, el resto de las regiones del país es inferior a la media regional.

La más alta llegada de turistas a la región de La Araucanía se concentra en época estival, es decir, en los meses de enero y febrero, en tanto la baja temporada se concentra en los meses de mayo y junio principalmente.

b) Sector Agroindustria¹

La agricultura en La Araucanía es una actividad relevante, medida tanto por su aporte al PIB Regional (10.2% en el año 2016, la segunda actividad después de los servicios personales), como en el número de personas (317.542) comprometidas directa e indirectamente y que al vivir y trabajar en el campo, han formado una cultura propia que atesora valores importantes de nuestra sociedad.

De los 58.069 predios que existen y que abarcan un total de 2.899.692 hectáreas, 41.713 de ellos poseen menos de 20 hectáreas, lo que revela una elevada concentración de pequeñas propiedades o minifundios (71.8%), en su gran mayoría en manos de familias mapuches. Eso es, tal vez, el principal rasgo de la actividad agropecuaria Regional; es decir, la marcada presencia de la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

Según el Censo de Población del año 2017, la población total de la Región corresponde a un total de 957.224 habitantes; y la población rural alcanza al 29.1%, una de las regiones con más alta ruralidad de Chile después de la Región del Maule (si se utiliza el criterio de la OECD la ruralidad alcanza a un 65% de la población de la región). La agricultura ocupa a un total 106.026 personas (21.9% regional y 13.0% nacional, febrero-abril 2018).

La gran mayoría de los productores y de sus predios están dedicados a la producción de cereales, cultivos industriales y ganadería de leche y de carne, sin embargo, en los últimos años muchos productores han encontrado en los frutales una mejor alternativa económica y de exportación como son los manzanos, cerezos, avellano europeo, arándanos, frambuesas, frutillas, nogales, vides y otros, con un total de 11.039 hectáreas. Algo similar ocurre con varios tipos de hortalizas. Este cambio está ocurriendo mayoritariamente en predios con riego, de agricultores con mayor capacidad económica y que recurren a la banca, y que pueden esperar 2 o 4 años hasta que el huerto comience a producir comercialmente. En cambio, en la AFC, esto lamentablemente no ocurre ya que plantar frutales, regar, obtener plantas de calidad, variedades, y preparar el huerto en términos generales, significa conocimientos que este segmento no tiene, más una inversión inicial fuerte y gastos anuales en el cultivo para el cual no disponen de financiamiento. Lo relevante es que, con poca tierra, un productor pequeño o mediano que incursione en la fruta, con asesoría técnica y comercial, y un sistema de financiamiento adecuado, puede generar para su familia un ingreso sustancialmente mayor. Esta situación se ha generado producto del cambio climático que ha modificado las condiciones presentes en la Región.

La región de La Araucanía se caracteriza por presentar un importante desarrollo agropecuario enfocado principalmente en el cultivo de cereales y de plantas forrajeras. (Plan de Riego Araucanía, 2017). De acuerdo a lo informado por ODEPA – INE (2007), la región cuenta con un total de suelos de cultivo de más de 350.000 ha, de las cuales solo 50.000 ha aproximadamente están siendo regadas, principalmente a través de riego tradicional por surco o por tendido. Por otro lado, la clasificación de suelos por clase textural indica que más de 960.000 ha. tienen aptitud para ser regadas, es decir, como superficie de nuevo riego. Al mismo tiempo, la mayor parte de explotaciones posee menos de 20 ha de superficie total, siendo una característica habitual en la región. También corresponde a la que tiene la mayor cantidad de pequeños propietarios y que, además, gran cantidad de ellos pertenece a comunidades indígenas.

La infraestructura de riego disponible es básica y está representada por canales, sin obras de acumulación para mejorar la seguridad de riego. Los canales se caracterizan por ser antiguos, con escaso desarrollo de mejoramientos que eviten las pérdidas por conducción (Plan de Riego Araucanía, 2017).

La AFC es un segmento de gran significación y parte sustantiva del sector agrícola, la ruralidad y sus territorios. Una de sus características es su gran heterogeneidad. Esta diversidad hace que las explotaciones jueguen roles distintos en la forma de vida e ingresos de las familias. En este contexto, es posible identificar a un grupo

¹ Extracto del Plan Impulso Araucanía, 2018.

de productores cuya estrategia económica se sustenta en la multiactividad, en razón de la escasa dotación y/o calidad de sus recursos productivos. Esto implica que combinan su actividad agrícola por cuenta propia con otras actividades fuera del predio y, en otros casos, valorizan sus activos prediales con actividades conexas tales como el turismo rural, los agroelaborados o la artesanía. Estudios indican que estos grupos “multiactivos” representan cerca del 60% de la AFC y que en el caso de la Araucanía se incrementa a un 87%.

Así, el paisaje agrícola, las prácticas culturales ancestrales, la cultura mapuche, la elaboración artesanal de productos con identidad, la artesanía que agregan valor a materias primas animales, vegetales y minerales son recursos inherentes a la vida rural.

En la Araucanía existe un registro de 806 familias de la AFC en que estas actividades conexas tienen un rol preponderante en su economía familiar y que se encuentran en los registros del INDAP asociados a los programas de turismo rural, artesanía y alimentos procesados. De estas familias el 75% pertenece a la etnia mapuche y de ellas el 66% son mujeres y Jefes de Hogar. Sus emprendimientos incorporan mano de obra familiar y, en muchos casos, los hijos han ido tomando mayor protagonismo en la administración de los negocios.

Para las actividades que requieren autorización sanitaria como agroelaborados y algunos servicios turísticos, la realidad indica que apenas el 20% cuenta con resolución sanitaria otorgada por la SEREMI de Salud. Ello por la falta de asesoría, deficiente saneamiento básico (agua potable y/o alcantarillado) así como falta de acceso a financiamiento para hacer las inversiones, lo que dificulta avanzar en estos procesos habilitadores y acceder a mercados formales y más exigentes.

En cuanto a la iniciación de actividades en el SII, un 28% cuenta con ella y apenas el 12% con patente comercial. Aquellos emprendimientos formalizados lo han hecho acogiéndose a la Ley 19.749 de Microempresa Familiar (MEF); es decir empresas formadas por una o más personas que trabajan en su casa donde viven; que tienen como máximo 5 trabajadores externos a la familia y cuyos activos en total no superan las 1.000 UF.

También es bajo el nivel de acreditación de competencias y formación del recurso humano, con escaso conocimiento de normativas sanitarias y de aplicación del Sistema de Clasificación, calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos.

En el caso de los artesanos, las mayores dificultades son la escasa difusión y valoración de lo que hacen, dificultando el traspaso generacional por la competencia de otras fuentes laborales y la inexistencia de promoción y fomento. En general, el artesano se ve enfrentado a “producir para subsistir” en desmedro de “crear” quedando sujeto al interés de intermediarios que reducen sus ganancias y reconocimiento.

Por último, presentan baja asociatividad y articulación para trabajar en redes, lo que les resta su inserción en los mercados ya sea por la baja escala de sus producciones, la asimetría de información, las dificultades logísticas, la escasa promoción, la informalidad sanitaria y tributaria, los mayores costos, las brechas de calidad y agregación de valor, entre otros.

Durante este verano, por ejemplo, SERCOTEC apoyo un grupo de Cooperativas a través del Programa Juntos, las cuales se dedican al cultivo y comercialización de productos como frutillas (con alta demanda), miel y sub productos derivados, vegetales procesados (cuarta gama), entre otros proyectos.

c) Sector Energías renovables.

De acuerdo con el Plan Impulso, Uno de los aspectos más críticos de la realidad eléctrica domiciliar regional, es el deficiente suministro que abastece a las viviendas. De esta manera, en el Indicador SAIDI (System Average Interruption Duration Index), que mide las interrupciones eléctricas promedio por usuario, se observa una clara desventaja de calidad y continuidad del suministro eléctrico regional frente al nacional: mientras a nivel país se promediaron 18,77 horas; la región alcanzó 50,98 horas de interrupción de suministro eléctrico en el año 2017.

Lo anterior ha sido un tema de constante preocupación para el Ministerio de Energía, por esta razón, la determinación de nuevos estándares fijados por la Comisión Nacional de Energía, vigentes a contar de diciembre de 2017, buscan reducir los tiempos de interrupción de suministro. La nueva norma técnica de calidad de servicio para sistemas de distribución aborda principalmente las interrupciones de suministro eléctrico, con la finalidad de mejorar la calidad de la información que las compañías entregan a los clientes y disponer la creación de un sistema de medición, monitoreo y control de las redes de distribución.

El acceso a energía eléctrica en La Araucanía se estima en 99,3%, siendo la segunda región con mayor déficit. Además, el 30% de la población no tiene acceso a agua caliente.

No obstante, las brechas mencionadas, la región se caracteriza por contar con un gran potencial energético renovable:

- **Potencial teórico bioenergético (a partir de biomasa forestal):** De acuerdo al Explorador de Bioenergía Forestal (<https://sit.conaf.cl/>), en la Región de La Araucanía se estimó en 2 millones de toneladas secas de biomasa al año, provenientes del manejo sustentable del bosque nativo, que se podrían destinar a la generación de energía. Esta disponibilidad de biomasa se traduce en una potencia eléctrica teórica de 242 MWe. Sin embargo, este potencial disminuye a 161 MWe si se descuenta el actual consumo de biomasa nativa en el país, principalmente en forma de leña.
- **Potencial teórico hidroeléctrico:** se encuentra fundamentalmente en dos cuencas principales de la región; Río Imperial y Río Toltén, alcanzando un potencial de 1.862 MW según la información disponible en el Explorador de Derechos de Agua No Consuntivos.
- **Potencial teórico eólico:** se encuentra ubicado principalmente en las comunas de Renaico, Angol, Ercilla y Carahue, con el equivalente a 1.933 MW, según se detalla en el estudio “Energías Renovables en Chile: Potencial eólico, solar e hidroeléctrico de Arica a Chiloé” (GIZ; Ministerio de Energía, 2014).

En el caso de este potencial, el desarrollo de proyectos energéticos significa en la práctica la generación de un encadenamiento productivo por la gran cantidad y variedad de servicios que, especialmente en la etapa de construcción, las empresas requieren, en particular, alojamientos, alimentación, ocio, aseo, transportes, etc. Por lo tanto, es interesante en cuanto los proyectos requieran servicios con cierto nivel de calificación y certificación para cumplir los distintos estándares establecidos por las normativas aplicables a este tipo de construcciones y operaciones.

Lo anterior implica el apoyo a pequeños negocios ya existentes o que se crean en el proceso de construcción de los proyectos. Estos apoyos se traducen en capacitaciones, asesorías, asistencias técnicas, financiamiento flexible y comercialización. Por las características de la región, existe potencial en las comunas costeras por sus condiciones eólicas, la zona cordillerana y lacustre por sus recursos hídricos y el callejón eólico existente

en la zona norte de la provincia de Malleco. Otro tipo de proyectos son aquellos que pretenden aprovechar la biomasa generada por la actividad agrícola en el valle central de la región.

d) Tamaño empresa: Microempresa y Pequeña Empresa.

Respecto de la microempresa, basado en la Sexta Encuesta de Microemprendimiento (INE, 2019), en La Araucanía, entre 2016 y 2018, el microemprendimiento paso de 169.196 a 157.692 disminuyendo en 11.504, es decir, en un 6,8% en el periodo.

Al analizar la variable de interés (cuenta propia sobre Microemprendedores), la región con mayor participación de este grupo es La Araucanía 89,8% por Cuenta Propia y 10,2% con empleador, la cual varió en un 3,7% en el primer tipo de trabajadores.

En términos territoriales, las regiones que tienen una mayor proporción de trabajadores por cuenta propia son La Araucanía (89,8%), Los Ríos (87,9%) y O'Higgins (87,8%), presentando niveles por sobre el promedio nacional de 84,6%.

Al revisar los datos la composición de los microemprendedores según su nivel educacional es posible apreciar que la mayoría de las personas en esta categoría cuentan con niveles educacionales básico (26,1%) y medio (42,9%). Solo un 16,7% posee educación superior completa.

En términos de la edad, el 66,4% de los microemprendedores tiene entre 35 y 64 años, con el grupo de entre 55 y 64 años concentrando la mayor proporción de trabajadores con un 22,4%. Un 3% corresponde a menores de edad y un 17,5% son personas de la tercera edad.

Un elemento relevante a la hora de determinar el perfil de las personas que optan por ser microempendedoras son los motivos que los llevaron a encontrarse en esta categoría laboral. Los datos de la encuesta nos muestran que el 46,8% de ellos dio inicio a su negocio por necesidad, mientras que un 39,0% lo hizo por el surgimiento de una oportunidad. Entre las mujeres prevalece la necesidad como motivación principal para iniciar el negocio, con un 57,4%, mientras que en hombres prevalece la oportunidad como el catalizador de la decisión que los llevo a ser microempendedoras, con un 43,7%. La tradición familiar como motivo para trabajar de manera independiente es más frecuente entre los hombres (13,2%) que en las mujeres (7,2%).

Indagando sobre las capacitaciones para la actividad económica que realizan las personas microempendedoras, del total, solo un 27,4% ha recibido algún tipo capacitación. Dentro de este grupo, la forma de financiamiento más frecuente fueron los recursos propios (27,2%), seguido por el financiamiento por medio de programas estatales (24,1%). La forma menos frecuente fue el financiamiento a través de instituciones sin fines de lucro (4,4%).

En contraparte, entre quienes no accedieron a una capacitación, la razón más frecuentemente esgrimida para no hacerlo es la falta de interés (32,1%) y no saber dónde acudir (19,0%), seguida por la ausencia de cursos adecuados a las necesidades de los entrevistados. El costo de los programas es la razón menos mencionada como motivo de no acceder a capacitaciones.

Las personas microempendedoras se desempeñan principalmente en las actividades económicas de comercio (28,4%), servicios (28,0%) e industrias manufactureras (12,1%). Las mujeres microempendedoras trabajan principalmente en servicios (37,4%) y comercio (36,4%), mientras que los hombres lo hacen mayoritariamente en comercio (23,4%) y servicios (22,1%). Las actividades de construcción presentan sólo un 0,3% de microemprendimientos liderados por mujeres, mientras que los dirigidos por hombres ascienden a 17,2%.

Al indagar sobre el lugar de trabajo donde las personas microempendedoras llevan a cabo su negocio, la mayor parte indica que es dentro de su vivienda (29,5%), en la casa o negocio del cliente (20,1%) y en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda (18,5%). Se aprecian diferencias relevantes al observar al desagregar los resultados por sexo. Mientras las mujeres desarrollan su negocio mayoritariamente dentro de su vivienda (44,8%), una mayor proporción de hombres lo hacen en la casa o el negocio del cliente (26,4%).

En cuanto a la antigüedad, la mayor parte de los microemprendimientos tiene más de 10 años (53,5%), con una proporción baja de emprendimiento que se iniciaron en los últimos en el último año (3,6%). Los hombres cuentan con emprendimiento de más larga data, con un 58,9% de ellos manejando microemprendimientos de más de 10 años. Las mujeres encabezan emprendimiento de menor dar, destacando el 19,4% que sostiene trabajos de entre 1 y 2 años de antigüedad y el 13,6% que tienen trabajos de entre 3 y 4 años.

Otra de las áreas de interés de la encuesta es la relación de los micronegocios con el Servicio de Impuestos Internos. A nivel nacional, existe 53,1% de microempendedores sin inscripción en el Servicio de Impuestos Internos (SII). Las regiones con mayor porcentaje de microempendedores no inscritos son La Araucanía (68,5%), Los Ríos (64,6%), Coquimbo (60,5%) y Tarapacá (59,9%).

Del total de personas microempendedoras, un 53,1% no ha iniciado actividades en el SII, mientras que un 36,2% lo ha hecho como persona natural y solo un 10,7%, como persona jurídica. Las ramas de actividad económica con mayor proporción de microemprendimientos sin inicio de actividades ante el SII son el sector primario (77,8%), industrias manufactureras (63,1%) y transporte y almacenamiento (61,5%).

En términos de contabilidad del microemprendimiento, casi la mitad (49,5%) de los negocios no tienen contabilidad, con el 32,4% presentando un sistema de contabilidad formal y un 17,9% llevando su contabilidad por medio de registros personales.

Considerando solo a quienes tienen un registro contable en su actividad, 68,3% puede diferenciar los gastos del negocio de los gastos del hogar, mientras que 31,3% no realiza separación entre estos gastos.

Considerando algunos indicadores que describen el acceso a la Seguridad Social, se aprecia que del total de personas microempendedoras, el 45,8% de ellos cotiza por concepto de salud, mientras un 24,0% cotiza en AFP. Entre quienes cotizan en Salud el 46,3% lo hace todos los meses, un 10,7% algunos y un 43,0% realiza esta cotización a través de otra fuente (carga, jubilación, trabajo asalariado). En relación a los a los cotizantes de AFP, el 54,8% realiza la cotización todos los, un 15,4% algunos y 29,8% indica que realiza es cotización por medio de su jubilación o un trabajo asalariado.

El financiamiento inicial de los microemprendimientos también fue objeto de estudio de la VI EME. Lo más frecuente es que los negocios comiencen financiándose con ahorros o recursos propios del microempendedor (55,2%). Sólo el 19,1% señaló utilizar algún tipo de préstamo o crédito bancario como medio principal de financiamiento, mientras el 8,7% de los microempendedores mezclaron estas dos formas de financiamiento, es decir utilizaron ahorro más un préstamo o crédito. Un 17% de los emprendedores dice que no necesitó de financiamiento inicial para comenzar con su actividad.

Respecto a si los micronegocios solicitaron algún préstamo o crédito en los últimos 2 años, el 72,5% no ha solicitado un préstamo para fines de su actual negocio, mientras que un 27,5% sí lo hizo. De este 27,5%, un gran porcentaje lo hizo por medio de la banca tradicional (49,3%), siendo los préstamos de amigos o parientes (26,5%) la segunda opción más frecuente.

Del total de microempendedores, un 69,2% trabaja por cuenta propia sin ayudantes o socios, un 15,4% lo hace como trabajador por cuenta propia con al menos un ayudante o socio y un 15,4% trabaja como empleador. Al

revisar el número de trabajadores empleados por los microemprendedores, el 78,5% de quienes trabajan por cuenta propia con ayudantes o socios emplea a una persona, mientras que un 38,8% de los empleadores tiene sólo un trabajador. Por otra parte, el 37,6% de los empleadores cuenta con 3 o más trabajadores en su negocio, destacando el 14,4% que emplea cinco o más personas.

Las pequeñas empresas suman 8.566 y representan el 16,92 % del total regional. Sus ventas suman 58.745.275 Unidades de Fomento, es decir, 23,51%. Emplean 87.253 personas, 33,34% del total regional, es decir, un tercio, lo cual indica su relevancia en la economía de La Araucanía.

e) Características personales del empresario/ emprendedor: Etnia Mapuche

De acuerdo con el “Diagnóstico y creación del catastro del emprendimiento mapuche por territorio en las regiones del Bio Bio, Araucanía y Los Ríos²” la cual estudió una muestra de emprendimientos Mapuche en las comunas de Alto Bio Bio, Curarrehue, Renaico, Lumaco, Chol Chol, Tirua, Saavedra y Paillaco. Los resultados obtenidos permiten caracterizar los emprendimientos Mapuche de la siguiente manera:

- La formalidad Tributaria se visualiza en un bajo porcentaje de los emprendimientos estudiados (38%), esto lleva a complicaciones de gestión para el acceso al financiamiento privado y postular a instrumentos o beneficios del Estado.
- La mayor parte de los entrevistados no saben que constituir una empresa es gratuito (73%), esto debido a la falta de información, los que los hace tomar decisiones con percepciones parciales de la situación.
- Un alto porcentaje de los emprendedores se identifica como Mapuche (87%).
- Los emprendedores validan los aspectos culturales y la interacción con su emprendimiento (80%), entendiendo que esto potencia su accionar comercial.
- Solo un 40% de los entrevistados, (a pesar de que un gran porcentaje se declara Mapuche), tiene un nombre o marca identificadora como Mapuche, lo que genera un desafío para desarrollar una gestión que potencie la Identidad.
- Los emprendedores en un 37% han tenido experiencias previas en otros emprendimientos, pero un 47% es su primer emprendimiento, es importante para definir una mezcla de opciones de apoyo según las características del usuario.
- La motivación y valoración de los emprendimientos es relevante para su desarrollo, un 53% de los entrevistados, plantea que no han sido reconocidos por sus emprendimientos.
- Un 55% de los emprendedores entrevistados si posee capacitación en gestión y/o operación de su negocio, pero aún un 32% no accede a esto, por lo que los esfuerzos de desarrollo de competencias deben potenciarse.
- La mano de obra familiar es de alta injerencias en los emprendimientos mapuche, un 69% de los entrevistados declara el apoyo familiar para la operación de su negocio, lo que debe ser visualizado en políticas públicas coherentes con esta información.
- Un 67% de los emprendimientos estudiados funcionan todo el año, a pesar de que tienen flujos son estacionales, les permite planificar las operaciones anuales, asociadas al negocio.
- Un importante porcentaje (60%) de los entrevistados tiene alcance comercial dentro de la comuna.
- El 72% de los emprendedores son propietarios de los lugares donde ejecutan su actividad comercial.
- Los emprendedores tienen acceso al crédito formal en un 33% y un 51% no lo obtiene.
- Los emprendedores en un 37% han tenido experiencias previas en otros emprendimientos, pero un 47% es su primer emprendimiento.
- La mayor cantidad de emprendedores entrevistados no tiene permisos sanitarios (no sabe si los necesita o que son necesarios para funcionar en la legalidad).

² ENAMA, Asociación de Municipalidades con Alcaldes Mapuche, 2018.

- Para caracterizar el uso de las tecnologías de la información TICS se consultó sobre el uso y acceso a ella, pudiendo concluir el bajo uso de las redes sociales (27%), el bajo acceso a Internet Móvil (39%) y solo un 48% sabe utilizar a nivel usuario un computador, pero, existe conciencia sobre la importancia de la TICS al existir un 71% de los entrevistados que desearían tener capacitación en esta área.
- Un porcentaje importante de los entrevistados no conoce los instrumentos de fomento que el Estado tiene a disposición de los emprendedores (44%), por lo que la difusión y capacitación de estos son relevantes.
- El 62% de los entrevistados no sabe cómo postular a proyectos de fondos concursables, lo que genera una brecha de gestión para aprovechar los instrumentos de fomento disponibles.
- Se aprecia una baja participación en alianzas empresariales y asociatividad. Un 53% no tiene actividades asociativas.
- Se aprecia la importancia de la gestión municipal para el acceso de los emprendedores a instrumentos de fomento, ya que un 45% reconoce que es por ese medio por el cual se informan de las postulaciones.
- Se aprecian 2 situaciones, primero que Fosis (17%) e Indap (14%) son las 2 instituciones del Estado en lo que declaran haber recibido mayor cantidad de beneficios. También existe un número importante que, a pesar de haber recibido apoyos, no identifica claramente la institución que lo hizo (27%).

A partir del análisis de la información recopilada por el estudio, fue posible definir las siguientes brechas:

1. Carencia de asociatividad o vinculación para el emprendimiento (producción, comercialización, etc).
2. Falta de conocimientos de las exigencias legales y comerciales.
3. Falta de conocimientos en el uso de "instrumentos" de fomento productivo y de comercialización.
4. Escaso acceso al uso y conocimiento de las TIC's, y redes sociales.
5. Déficit en acceso e infraestructura del agua APR, abastos, otros.
6. Falta de condiciones (infraestructura, servicios básicos) que permiten la formalización sanitaria.
7. Ingresos económicos limitados que solo permite el autoempleo.
8. Limitado desarrollo de las actividades por "estacionalidad" (primavera, verano).
9. Escaso acceso a la información necesaria para desarrollar emprendimientos.
10. Falta reconocimiento social.
11. Falta información sobre historia, cultura, tradiciones de los territorios mapuche.
12. Normativas impertinentes que dificultan el reconocimiento de la cultura mapuche como valor agregado.
13. Burocracia pública sin pertinencia cultural que dificultan cumplir con las exigencias legales.
14. Existencia de prejuicios desde y hacia el mundo privado.
15. Falta de equidad para competir en los mercados (recursos, información, alianzas, etc).
16. Falta de garantías financieras para acceder a co - financiamiento público y privado.
17. Falta de apoyo para facilitar el desarrollo de emprendedoras mujeres.
18. Actitudes personales limitadas para el desarrollo emprendedor.
19. Falta de educación formal que permitan la necesaria interculturalidad entre el saber ancestral mapuche y el saber profesional y tecnológico contemporáneo.
20. Falta apoyo para las acciones de ventas y comercialización.

Junto a lo anterior, se identificaron las siguientes fortalezas:

1. Existencia de oferta y acciones de capacitación en gestión y operación de los emprendimientos.
2. Interés por capacitarse.
3. Valoración de los elementos culturales como medio de diferenciación.
4. Existencia de cultura y experiencias en emprendimientos individuales.
5. Sentido de propiedad.
6. Existencia del sentido de cooperación que permitiría desarrollar la asociatividad
7. Mejoramiento progresivo de la autoestima y actitud sobre la propia identidad mapuche en las nuevas generaciones.

8. Vocación productiva.
9. Interés y aumento de la escolaridad y estudios superiores en las nuevas generaciones.
10. Apoyo del núcleo familiar.
11. Interés por formalizar sus emprendimientos.

El documento concluye con un conjunto de propuestas a nivel de política pública para atender las brechas detectadas. Un avance sustantivo es la creación y actual funcionamiento del Centro de Negocios Especializado de Nueva Imperial por parte del SERCOTEC.

2.3. Tamaño potencial del mercado de beneficiarios/as.

El siguiente cuadro, señala el mercado potencial de cada tipo de beneficiario/as focalizados por la presente propuesta:

Id	Focalización	Tamaño potencial
1	Sectores específicos	
1.1	Turismo	9.289 ³
1.2	Agroindustria	58.069 ⁴
1.3	Energías renovables	49.414 ⁵
2	Nivel de formalización	
2.1	Emprendedores	169.196 ⁶
2.2	Empresarios	49.414 ⁷
3	Tamaño de la empresa	
3.1	Microempresa	40.848 ⁸
3.2	Pequeña empresa	8.566 ⁹
4	Características personales del empresario/ emprendedor:	
4.1	Etnia Mapuche.	1.1.41 ¹⁰

³ Fuente: Estadísticas de Empresas en las ACT, Según Comuna, Período 2005-2018. Subsecretaría de Turismo, 2020

⁴ Fuente: Información Regional 2018. ODEPA, 2019

⁵ Dada la ausencia de datos específicos sobre demanda potencial de energía por parte de empresas de la región, se estima su potencial como igual al número total de micro y pequeñas empresas en La Araucanía.

⁶ Fuente: Sexta Encuesta de Microemprendimiento. INE, 2019

⁷ Fuente: Servicio de Impuestos Internos, 2018

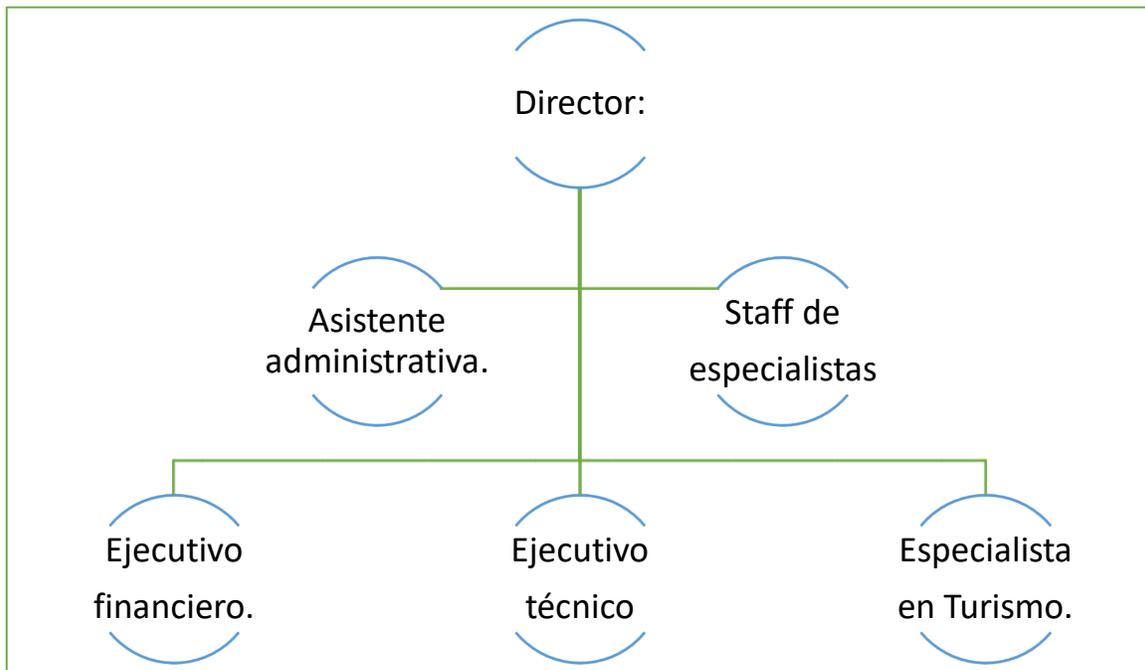
⁸ Fuente: Servicio de Impuestos Internos, 2018

⁹ Fuente: Servicio de Impuestos Internos, 2018

¹⁰ Fuente: Bases Concurso Público de Centro de Negocios Especializado en Pueblos Originarios: Pueblo Mapuche. SERCOTEC, 2019. Número de postulaciones ajustadas en un 10% de crecimiento entre 2019 y 2020.

3. Estructura de la organización del equipo de trabajo.

El siguiente organigrama piramidal muestra la estructura que organizará el equipo que se propone para la realización de los servicios de fomento. Se trata de una estructura flexible que podrá modificarse de acuerdo con el desarrollo del agenciamiento y de acuerdo con las indicaciones del Servicio de Cooperación Técnica, además de los acuerdos operativos necesarios para el mejor desempeño e impacto del apoyo a las Empresas de Menor Tamaño.



El equipo contará con un director que será el responsable del funcionamiento y desempeño del equipo, cuidando e incentivando el alineamiento permanente del equipo en los objetivos del servicio. Igualmente asumirá como responsable ante la empresa y representando a esta ante SERCOTEC. Con todo y junto a las labores operativas habituales para este cargo, se añadirán aquellas que el mandante indique para un mejor desempeño e impacto del programa.

La dirección estará apoyada por una asistente administrativa que se encargará del ordenamiento, clasificación y comunicación de toda la información acumulada en la prestación del apoyo a las y los beneficiarios focalizados. Junto a esto desempeñará las labores cotidianas habituales en este tipo de cargo.

El staff de profesionales especialistas dependerá directamente del director del equipo y serán asignados según requerimientos de los procesos de apoyo a emprendimientos y empresas. De no existir el expertizaje necesario en algún servicio prestado, se sumarán otros técnicos y/o profesionales necesarios.

En la base de la organización, se ubican los ejecutivos que se desempeñarán como asesores directos de las unidades de negocio apoyadas. El asesor contable, además, será responsable del orden y procesamiento de los aspectos contables internos del programa. Dada la focalización, se contempla un experto en turismo, por

cuanto se trata de uno de los sectores prioritarios para la región y uno de los de mayor dinamismo desde el punto de vista del emprendimiento.

Este organigrama se entiende como una estructura flexible, adaptativo y mejorable en función del cumplimiento de los objetivos, metas y productos acordados con el SERCOTEC. Se trata de un equipo ampliable y centrado en el impacto de los instrumentos de fomento.

4. Equipo de trabajo.

El equipo propuesto para el desarrollo de los servicios agenciados es el siguiente:

4.1. Experiencia del director.

El director del equipo es Ingeniero agrónomo con habilidades de liderazgo, proactividad, trabajo en equipo y orientación comercial, experiencia de más de 20 años en el ámbito agropecuario, comercial y de gestión de proyectos, conocimiento de la situación agrícola nacional e internacional, por lo tanto amplio contacto con productores y emprendedores/as de todo nivel en la I, II, VIII, IX, X y XIV regiones. En los últimos años se ha desempeñado como:

- Coordinador del proyecto "Servicio para la preinversión y apoyo al concurso público "Subsidio para la Construcción de Obras de Riego y Drenaje para Indígenas, Región de la Araucanía, año 2019. Proyecto de evaluó 244 proyectos admisibles, adjudicándose 143, por un monto de \$ 2.344 Millones de pesos, de los cuales 63 fueron fotovoltaicos.
- Tasador del proyecto de "Apoyo Técnico-Jurídico para el 16° subsidio de tierras para indígenas" Región de los Ríos, Zona 2., asesorando la adquisición de 62 predios para 54 beneficiarios con un valor total de \$1.870 Millones. Región de los Ríos, Conadi 2017-2019.
- Coordinador del Proyecto de Asesoría para la ejecución de Planes Territoriales en las Mesas Lof Tromen, Newen Lof y Dollinco, conformadas por 33 comunidades indígenas de las Comunas de Temuco y Lautaro, IX Región de la Araucanía. Contrato con el Programa Chile Indígena de CONADI, responsable del diagnóstico, confección, aprobación y cumplimiento del Plan Territorial de cada una de las mesas, asesoría, capacitación técnica y articulaciones con otros servicios públicos y privados, año 2015-2016.
- Coordinador del proyecto "Asistencia Técnica, Capacitación y Puesta en Marcha de Emprendimientos en la Región de Atacama", Su trabajo consistió principalmente en liderar al equipo técnico-profesional principalmente en las comunas de Copiapó, Vallenar y Alto del Carmen, para obtención del plan de negocios de los micro emprendimientos y capacitación para los 87 beneficiarios, realización de seguimientos, apoyos técnicos en compra de activos y rendición de las iniciativas financiadas. El Proyecto tuvo una duración de seis meses y un financiamiento de \$ 100 Millones de pesos. CONADI 2015.
- Coordinador del Proyecto de Asesoría Técnica para la ejecución del Programa de Desarrollo Territorial Indígena, (PDTI) Unidad Operativa, Maquehue II, Comuna de Padre las Casas, Región de la Araucanía, contrato con INDAP, responsable del diagnóstico, confección y cumplimiento del Plan Operativo Anual ((POA), asesoría técnica y articulaciones con otros servicios públicos y privados, temporadas 2013-2014 – 2014-2015.
- Coordinador del subcontrato con geohidrología Consultores Ltda y Arcadis S.A. en donde fue responsable de la coordinación del Catastro y muestra de 3000 puntos de captación y de 500 adicionales para análisis de calidad de agua, dentro del marco del proyecto "Estudio Hidrogeológico de la IX Región," DOH –MOP. Año 2013-2015.
- Coordinador y tasador del proyecto de "Apoyo Técnico-Jurídico para el 14° subsidio de tierras para indígenas" Zona 2., asesorando la adquisición de 72 predios con un valor total de \$2.640 Millones. región de la Araucanía, Conadi 2013-2015
- Jefe del proyecto "Asesoría Técnica, capacitación y puesta en marcha de proyectos para indígenas Región de Atacama ", Conadi. Su trabajo consistió principalmente en liderar al equipo técnico-profesional en las comunas de Copiapó y Alto del Carmen para la obtención del plan de negocios de los micro emprendimientos y capacitación para 50 beneficiarios, posteriormente dirigir la realización de seguimientos, apoyos técnicos en compra de activos y rendición de 25 iniciativas financiadas. El

Proyecto tuvo una duración de cinco meses y un financiamiento de \$ 70 Millones de pesos. Año 2013-2014.

- Coordinador en dos tramos del proyecto “Levantamiento topográfico de 30 km línea de playa y determinación de sitios de significación cultural, entre las localidades de Queule y Llenuhue, IX y XIV Regiones. Conadi 2013-2014.

Por lo tanto, posee expertizaje en el trabajo con etnia Mapuche, productores rurales, emprendimientos y negocios de la región y de otras del país.

4.2. Experiencia del equipo.

El equipo propuesto está compuesto por 4 personas, cada una con

- Contadora Auditora. 18 años de experiencia profesional en el ejercicio libre de la profesión asesorando contablemente a micro y pequeñas empresas de la región. Igualmente se ha desempeñado en consultoras de contabilidad, en capacitación a emprendedores, manejo administrativo y financiero y proyectos de apoyo a emprendimientos en consultoras de desarrollo regional.
- Ingeniero agrónomo con gran iniciativa y trabajo en equipo. 9 años de experiencia laboral. Es tasador de bienes agrícolas y forestales. Se ha desempeñado como profesional de Apoyo para la evaluación, revisión y supervisión de Proyectos de Riego, coordinador del programas de servicio de apoyo a la compra de predios, realizando la coordinación y visitas a terreno y evaluación de predios agrícolas para prefactibilidad, además del apoyo cartográfico de los predios evaluados. Coordinador en la ejecución de Asesoría para la Ejecución de planes Territoriales Profesional de terreno y gabinete: encargado en el asesoramiento técnico-profesional para la formulación, seguimiento y ejecución de proyectos y Articulación con servicios públicos para las Mesas Territoriales.
- Administradora en Turismo, que se ha desempeñado entre los años 2016 y 2019 como Gestor Gerente de proyectos programa “Juntos Sercotec – San Pedro de Atacama Sustentable”, en sus tres etapas. Posee experiencia en hotelería, guiado de tour y relatoría y apoyo académico en procesos de capacitación y educación formal. Habla inglés en un nivel avanzado y portugués en un nivel intermedio. Ha visitado los países de Alemania, Argentina, Bolivia, Brasil, Estados Unidos, Francia, Paraguay, Perú y Suiza. Posee 5 años de experiencia laboral.
- Secretaria administrativa, con diploma en licitaciones, compras y abastecimiento municipal. Se ha desempeñado, además de instituciones gubernamentales tales como Corporación Nacional Forestal e Instituto de Desarrollo Agropecuario, en 3 municipios en los que desarrollo conocimientos y experiencia en licitaciones, operador del mercado público, curso el lobby, y compras municipales. Destaca por su buena atención a público en general y usuarios/as de programas y proyectos.

Se adjuntan los respectivos curriculums vitae de este equipo.

4.3. Staff de especialistas.

La experiencia indica que los emprendimientos y empresas de menor tamaño de la región requieren de un conjunto de apoyos en temas diversos y que tienen que ver con sus capacidades, desafíos y brechas tanto en el plano interno como externo (mercado). Por lo tanto, inicialmente, disponemos de un conjunto de

profesionales con expertiz en ámbitos pertinentes a la realidad productiva regional. Estos profesionales son:

- Gustavo Quilaqueo Bustos: Técnico Agrícola de Nivel Superior. Profesor de Historia y Geografía. Máster en Desarrollo Rural (México). Diplomado en Desarrollo Local y Organizacional. Facilitador metodología CEFE. 19 años de experiencia profesional en asesoría, asistencia técnica y capacitación de emprendimientos y microempresas de las regiones de La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos y Antofagasta.
- Paco Fernández Carraset: Geógrafo, Máster en Educación Ambiental. Experto en gestión de recursos hídricos. 20 años de experiencia profesional en temas de desarrollo local, educación ambiental, turismo comunitario, formulación de proyectos, participación ciudadana, gestión documental, planificación municipal y territorial, sistemas de información geográfica, derechos de agua y gestión de riesgos de desastres sicionaturales. Ha realizado labores en las regiones de Tarapacá, Coquimbo, Valparaíso, Biobío, La Araucanía y Los Lagos, vinculándose con emprendedores, organizaciones sociales, productivas, culturales e indígenas (mapuche-pewenche y aymara).
- Oliver Morales Rojo: Ingeniero Informático. 14 años de experiencia profesional en el ejercicio libre y contratado de la profesión. Jefe de Proyectos Web ZT Ingenieros Limitada, Jefe de Proyectos Akrontec Limitada, Asesor Externo Informático, Molimac Limitada, Asesor Externo Informático, empresa Visión Ingenieros Asociados Limitada, Asesor Externo Informático en Royal Business Asesores, Asesor Externo Informático, IkonSur Limitada, Asesor Externo Informático, corporación Iglesia de los Adventistas del Séptimo día ASCh, Sede Temuco. Capacitador de emprendedores y microempresas.
- Raúl Elgueta Riquelme: Experto en Energías Renovables y Eficiencia Hídrica. Profesional Ingeniero Civil, Magister en Dirección y Gestión del Capital Humano, Postítulo en Dimensión Educativa en Proyectos Sociales, Diplomado en Inteligencia competitiva regional y gestión de la innovación. Amplia experiencia en gestión pública, planificación, formación y capacitación, proyectos de inversión y dirección de equipos. Flexible y proactivo, orientado a objetivos y a la resolución de problemas. Se ha desempeñado en diversos cargos profesionales y de jefatura en instituciones públicas y privadas. 30 años de experiencia profesional.
- Ingeniero Civil mención agroindustrias y posee 20 años de experiencia laboral. Es Diplomado en Administración y Gestión de Empresas, en Innovación y Emprendimiento, en Formulación y Evaluación de Proyectos y en Diplomado en Liderazgo y Equipos de Trabajo y MBA (en curso). Actualmente se desempeña como director de proyectos en Ingemarket. Posee 6 años de experiencia directamente en actividades de fomento como Apoyo a emprendimientos y empresas de menor tamaño a través del ejercicio privado de su profesión, Fortalecimiento e Innovación en Emprendimiento de Beneficiarios del Fondo de Desarrollo, Región de la Araucanía, Apoyo a micro emprendedores indígenas de la III región de Atacama en la formulación de planes de negocio, apoyo en las compras, relatorías en gestión y comercialización y seguimientos, Facilitador curso "Gestión de Emprendimiento", programa +Capaz Mujer del SENCE de 100 horas, realizado a 25 mujeres de la comuna de Alto del Carmen. Dentro de las funciones están: relator del curso Gestión de Emprendimiento, apoyo en la realización de los planes de negocio, seguimiento técnico en terreno y apoyo en la compra de insumos. Formulator y Coordinador del proyecto "Asesoría y Formulación de 50 planes de negocio, financiamiento y seguimiento a 25 microemprendedores indígenas de la región de Atacama", ejecutado para CONADI.

Se adjuntan los respectivos curriculums vitae de este staff técnico.

5. Métodos de seguimiento y evaluación.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. El objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo económico. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los insumos y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo, incluyendo entre ellos los productos, alianzas, asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y mediación/coordinación.

Para esta propuesta se propone la utilización del enfoque Gestión Basada en Resultados (GBR) que es una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño.

5.2. Seguimiento.

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. En esta función, se desarrollarán seguimiento en los siguientes aspectos del apoyo prestado a los programas:

- Seguimiento físico-financiero: Es el que se realiza al programa o proyecto desde la perspectiva de su ejecución física y financiera. El objetivo de este seguimiento es el de detectar y corregir los posibles problemas de ejecución físico-financiera que se presentan durante su ejecución. Para este tipo de seguimiento se emplean formatos tipo matriz, como la que se presenta a continuación:

GRAMACIÓN FÍSICO – FINANCIERA (Cifras en miles de pesos)																				
PONENTE CATEGORÍA GASTO	ACTIVIDAD	UND	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PARTICIPA CIÓN %	PERIODOS													
							(A)	(B)	(C=A*B)	(D = C * 100/N)	1	n	AÑO CALENDARIO						
							200...		200...				200...							
							%MF	MFA	VTMF	VTMFA	%MF	MFA	VTMF	VTMFA	%MF	MFA	VTMF	VTMFA		
1.	P																			
	RP																			
	E																			
.....	P																			
	RP																			
	E																			
n	P																			
	RP																			
	E																			
TOTAL PROGRAMADO (1P +...P + nP)																				
TOTAL REPROGRAMADO (1R +...R + nR)																				
TOTAL EJECUTADO (1E +...E + nE)																				

Fuente: DNP. Banco de Programas y Proyectos. Metodología de Seguimiento a Programas y Proyectos de Inversión. 2005.

Donde: %MF: Porcentaje de meta física; MFA: Meta física acumulada; VTMF: Valor total meta financiera; VTMFA: Valor total meta financiera acumulada; P: programado; RP: reprogramado; E: ejecutado.

Es así como se relacionan actividades (a nivel de proyectos) o proyectos (a nivel de programas) a los cuales se les asignan recursos y metas físicas en porcentaje para poder ser sumados. Se van acumulando los avances periodo a periodo hasta que el total de los recursos sea igual a lo programado, reprogramado y ejecutado, y el total de cada una de las actividades o proyectos llegue al 100%.

- Seguimiento a las metas de los indicadores Aquel que se adelanta gracias a los resultados que provienen de la medición de los indicadores, comparándolos con las metas propuestas. Se puede estudiar en una matriz como la siguiente:

Formato 7-Unión política-programa-proyecto. Índice de cumplimiento								
Política (Eje)								
Objetivo								
Meta								
Grado de cambio ante meta establecida		200						
		Asignación presupuestal (Mill de pesos corrientes)	% ponderación frente a asignación presupuestal	% ponderación con método propio	Grado de cambio ante las metas establecidas	Ponderación según grado de cambio ante asignación presupuestal	Ponderación según grado de cambio ante método propio	Descripción de criterio de ponderación (método propio)
Programa 1								
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Proyecto 1								
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Proyecto 2								
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Programa 2								
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Proyecto 1								
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Proyecto 2								
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Total política								

Notas: Grado de cambio: 50 movimiento positivo mayor al 50%; 100 cumplimiento total; 0 sin cambio; 30 cambio entre 0 y 49%

- Seguimiento presupuestal y contable Es el que se efectúa a las apropiaciones presupuestales para identificar si la ejecución del recurso monetario está acorde con lo programado o si se presentan modificaciones tales como adiciones, recortes, contracréditos, créditos, u otros posibles motivos que generen retrasos. Además, se revisan los flujos de caja (las entradas y salidas) para conocer el detalle de los movimientos del recurso monetario.

5.2. Evaluación.

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. Todas las evaluaciones –incluso las evaluaciones de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios– necesitan vincularse con efectos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación o los productos inmediatos. Se realizarán los siguientes tipos de evaluaciones:

- Evaluación de admisibilidad de postulaciones de acuerdo con las respectivas bases y en función de examinar el cumplimiento con los requisitos allí señalados. De ser necesario, se establecerá un ranking y/o una clasificación de las postulaciones.

- Evaluación técnica y selección de beneficiarios/as finales del respectivo concurso, lo cual implica:
 - Evaluación del plan de trabajo y/o de la información ingresada en la plataforma de postulación.
 - Entrevista al o la postulante sí así lo determinan las bases del concurso. Ello implicará el desarrollo de un instrumento estructurado o semiestructurado de carácter cuali-cuantitativo o a la inversa.
 - Evaluación en terreno de las condiciones en que se encuentra la iniciativa al momento de la postulación en base a instrumentos de observación. Es posible que en esta actividad también se pueda realizar la mencionada entrevista.

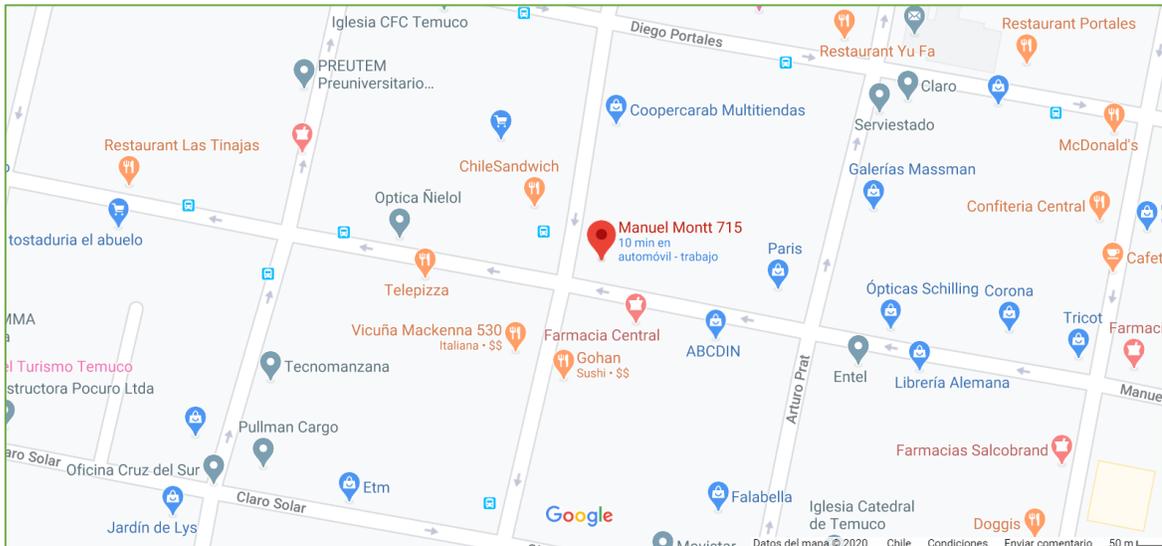
- Lo anterior, podría implicar, sí así lo determina la Dirección Regional, la elaboración de un ranking con las iniciativas evaluadas a fin de seleccionar aquellas que resultan mejores de financiar.

- Evaluación del cumplimiento de objetivos, productos y gastos de cada una de las iniciativas financiadas. Esto implica la elaboración de una base de datos, de mapas, presentaciones en power point o software similar e informes final de los resultados obtenidos. En esta actividad se procede al cierre de los proyectos financiados y al servicio agenciado.

6. Infraestructura.

6.1. Oficina.

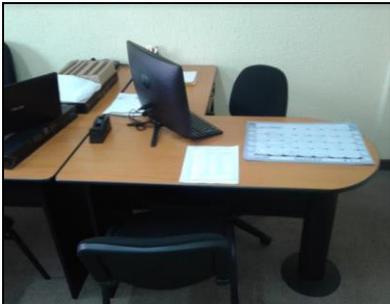
Poseemos oficina en la ciudad de Temuco, en pleno centro en calle Manuel Montt esquina Vicuña Mackenna.



Posee 140 mt2 cuadrados, con cinco espacios para el trabajo de gabinete, atención de público y baño, en el cual existen espacios comunes, como sala de reunión, recepción, Teléfono: 45-2745990. El horario de atención de público es: 8:30 -13:30 // 15:00 – 19:00 hrs.



Ubicación, Calle Manuel Montt 715 oficina 9, tercer piso // esquina Vicuña Mackenna, Temuco

Equipamiento Oficina	Descripción
Espacios y Muebles comprometidos	<p data-bbox="586 350 1435 415">11 escritorios, 11 sillones de trabajo, 20 sillas de espera, 2 cajoneras, 5 estantes, Mesa Reuniones, Cuadros Varios, 5 Pizarras, separadores de ambientes.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="589 451 984 737">  <p data-bbox="607 741 899 768">Secretaria – Administración</p> </div> <div data-bbox="1003 457 1416 737">  <p data-bbox="992 741 1195 768">Sala de Reuniones</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="589 806 984 1100">  <p data-bbox="586 1104 984 1136">3 escritorios para atención de publico</p> </div> <div data-bbox="997 806 1416 1100">  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="586 1173 984 1474">  <p data-bbox="586 1478 984 1509">2 escritorios Gerencia y Contabilidad</p> </div> <div data-bbox="997 1173 1403 1474">  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="586 1554 976 1858">  </div> <div data-bbox="989 1541 1408 1858">  </div> </div> <p data-bbox="586 1862 891 1894">4 escritorios Unidad Técnica</p>



Cocina, Comedor, pasillos, señalética



Computadores

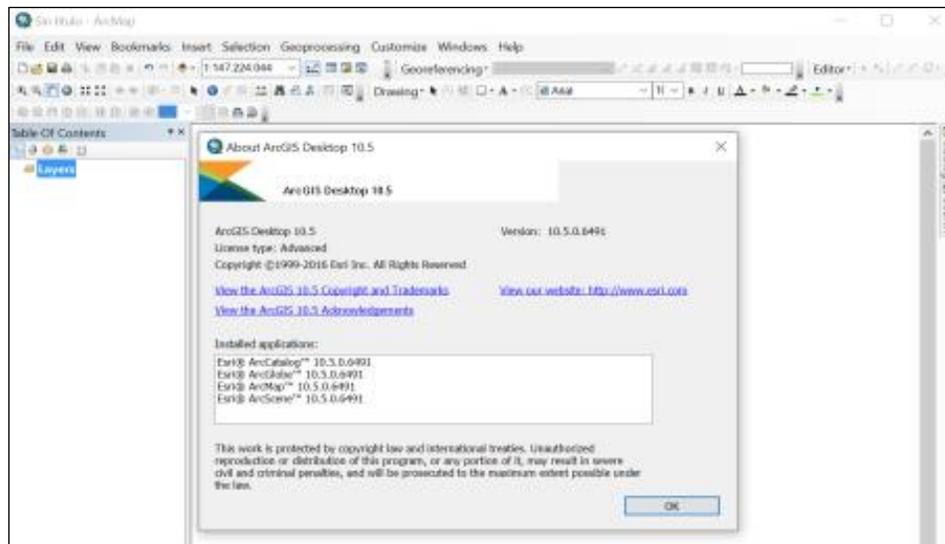
<p>7 computadores CPU, con monitores 18-20".</p>	<p>2 computadores marca Compaq Pesario PE 563313 LT Pantalla Plana WF 1907. 5 computadores Marca Hp, 500gb Disco Duro, 4 Gb memoria Ram , Monitores 18"</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
<p>3 portátiles 1</p>	<p>Notebook HP G42-283LA serie 4GB RAM, 500GB almacenamiento</p> <div style="text-align: center;">  </div>
<p>2</p>	<p>Notebook HP 4GB RAM, 500GB de almacenamiento. Notebook HP Envy 11,3" Intel Core i5 8GB RAM, 256GB almacenamiento disco sólido y 128GB almacenamiento Flash.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
<p>4 impresoras comprometidas</p>	<p>4 impresoras Epson Multifuncionales modelos L220 y L380 con capacidad instalada para 30.000 copias.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

<p>Telefonía e internet contratada</p>	<p>2 teléfonos Celulares, Plan Telefonía llamadas ilimitadas teléfonos fijos, internet y Wi-Fi, 1 celulares equipo técnico y uno para Seguimiento ULTA, con plan Compañía Claro. N°s: 54038356 – 54038635.</p>
<p>1 proyector</p>	<p>Video Proyector Epson Power Lite S12, telon.</p> 
<p>1 scanner Profesional</p>	<p>Scanner Marca Epson, documentos carta y oficio, en línea continua de 40 hojas en forma simultánea.</p> 
<p>2 cámaras Fotográficas digitales de alta resolución Semi profesionales</p>	<p>Nikkon D3300 24,2 MP FullHD - Camara Sony FullHD, WX500</p>  
<p>Equipamiento Topográfico</p>	<p>Descripción</p>
<p>1 equipo GPS Geodésico de propiedad del Topógrafo del Equipo.</p>	<p>Sistema GNSS compuesto por 2 Georeceptores Marca CHCNAV X91 Precision, Base S/973261, Movil S/ 973275, Libreta CHC, HCE320, S/ 381000094</p> 

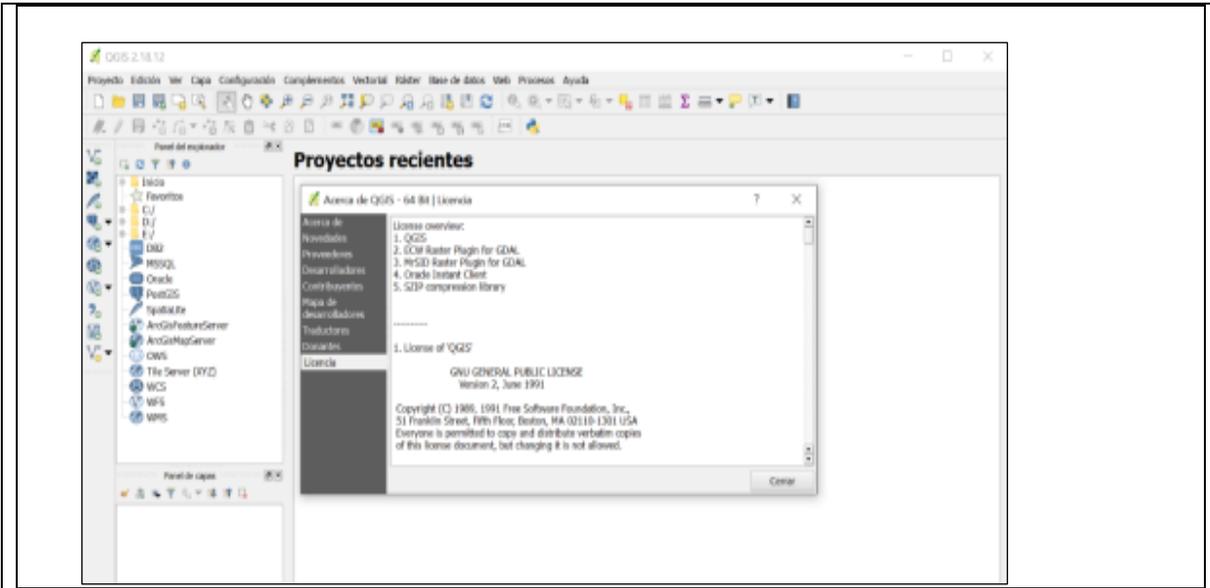
1	<p>Estación total FOIF, modelo OTS 652, con trípode, jalón y prisma.</p> <p>Juego de Accesorios: 1 trípode de madera, 1 base Tribash, 1 cargador de baterías, 3 baterías para receptor GNSS, 1 jalón de 2,5 metros.</p>
2	<p>GPS Marca Garmin modelo Etrex 30. Satélites GPS y GLONASS . GPS Marca Garmin modelo GPSMAP 64s. Satélites GPS y GLONASS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
5 altímetros Digitales.	<p>Altímetro Digital, Modelo ZD-2068, Incorpora Brújula, Barómetro y Termómetro.</p> 
Equipo de bombeo	<p>Motobomba, Marca Loncin 163 cc, mangueras, acoples y aforos.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

<p>Elementos de seguridad</p>	<p>Se comprometen al menos 5 unidades de cascos, chaquetas reflectantes, zapatos de seguridad, protectores solares, guantes, gafas, gorros, conos de seguridad vial.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>
-------------------------------	--

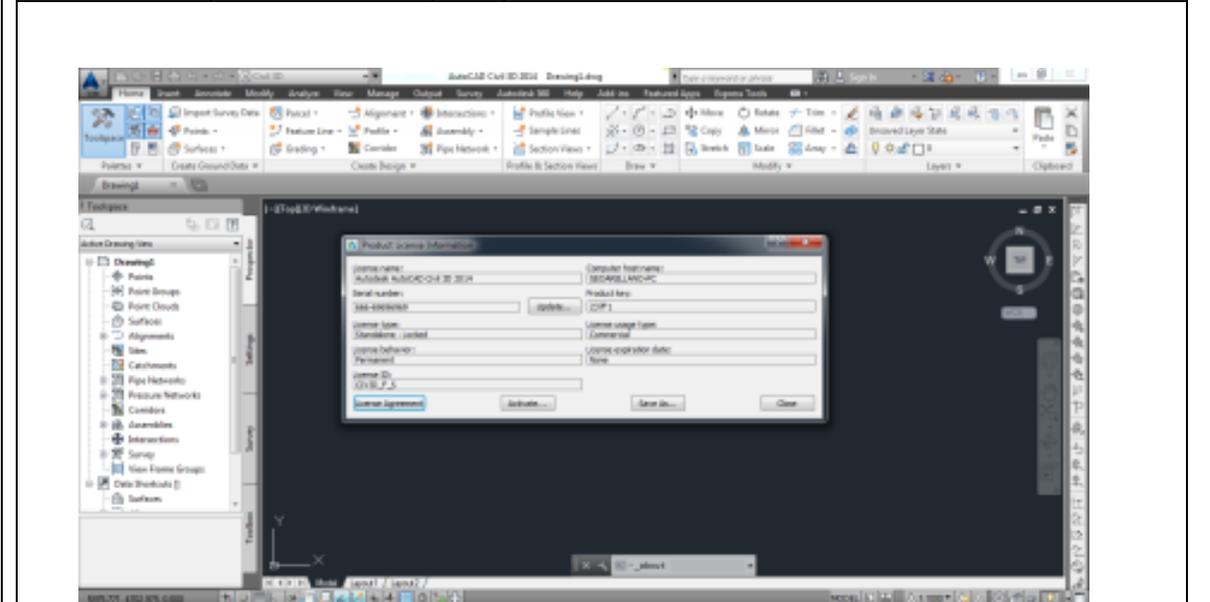
Programas de Cartografía Disponibles.		
Software	Versión	Características
<p>ArcGIS Desktop 10.5</p>	<p>10.5.0.6491 Licencia: Avanzada</p>	<p>Software para la captura, edición, análisis, tratamiento, publicación e impresión de información geográfica. Aplicaciones instaladas: ArcCatalog, ArcGlobe, ArcMap, ArcScene</p>



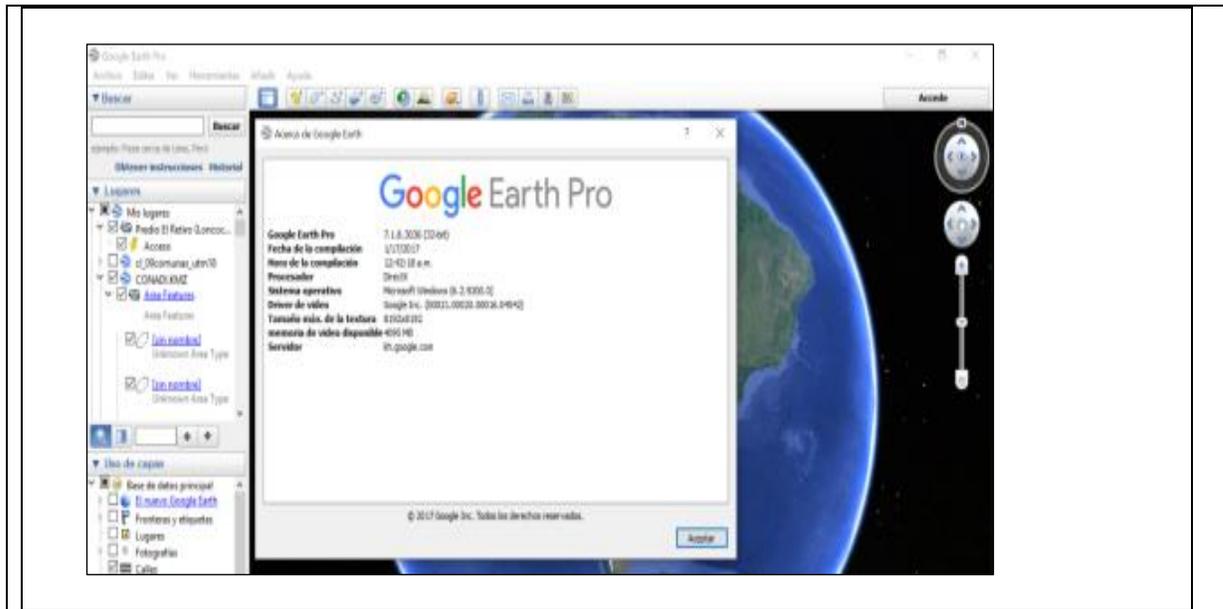
Software	Versión	Características
<p>QGIS 2.18</p>	<p>2.18.12 Licencia: Libre/Gratuito (Freeware)</p>	<p>Software para la captura, edición, análisis, tratamiento, diseño, publicación e impresión de información geográfica.</p>



Software	Versión	Características
AUTOCAD	1.18.0.0 Licencia: Avanzada	AutoCAD Civil 3D es un software que permite el trabajo de dibujo de planimetría de los puntos levantados en terreno, además permite la realización de superficies para los diversos proyectos que se necesiten.



Software	Versión	Características
Google Earth Pro	7.18.3036 Licencia: Libre/Gratuito (Freeware)	Google Earth es un programa informático que muestra un globo virtual que permite visualizar múltiple cartografía, con base en la fotografía satelital.



6.2. Vehículos.

Tipo	Descripción
1 vehículo para seguimiento y control.	 <p>Camioneta doble cabina con capacidad de transporte para un mínimo de 4 personas 4x4 año 2018, de propiedad de la empresa. Marca Nissan NP 300 Diesel, con 54.000 km a la fecha, patente KD-YP-87.</p>

<p>1 vehículo para equipo de coordinación y formulación consultora.</p>	 <p>Camioneta doble cabina 4x4 año 2018, de propiedad de la empresa. Marca Nissan NP 300 Diesel, con 40.000 km a la fecha, patente KD-YP-61.</p>
<p>1 vehículo 4x4 doble cabina</p>	 <p>Camioneta doble cabina 4WD Toyota Hilux 2000. Patente UB-93-29, para uso de Ejecutivo de terreno.</p>