



# RESUMEN EJECUTIVO

SEPTIEMBRE 2020

EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y  
RESULTADOS PROGRAMA DESPEGA MIPE  
2019

**INSTITUCIÓN EJECUTORA**

ARSchile Spa.



*El presente documento corresponde a la presentación de los principales hallazgos obtenidos en el estudio “Evaluación de Implementación y Resultados del Programa Despega MIPE” realizado por la consultora ARSchile a requerimiento de la Unidad de Estudios del SENCE. Tras presentarse los antecedentes generales del ejercicio evaluativo, el documento da cuenta de las conclusiones para cada una de las dimensiones analíticas consideradas. Asimismo, el resumen cierra con la presentación de las principales recomendaciones.*

## I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El Programa Despega MIPE atiende a los dueños, socios, representantes legales de micro y/o pequeñas empresas en conformidad a las definiciones de la Ley 20.416, así como a los trabajadores de éstas. En el caso de los trabajadores, éstos fueron incorporados al programa en el año 2019.

El principal componente del Programa Despega MIPE es la provisión de un servicio de capacitación a sus participantes a través de una oferta disponible de cursos previamente definidos, en función de un análisis de oferta y demanda de capacitación orientada para este segmento en cada región por parte de SENCE.

Con el propósito de considerar eventuales mejoras en el diseño y la gestión del Programa Despega MIPE, se hace necesario conocer en detalle las características, los requisitos y las necesidades de las empresas de menor tamaño, así como también de los trabajadores que son usuarios de este programa.

Tomando en consideración este requerimiento, SENCE licitó la realización de una evaluación de la gestión, la implementación y los resultados del Programa Despega MIPE el año 2019 (ID 45-3-LE20) siendo adjudicada ARSchile Spa.

El objetivo general del estudio es evaluar la gestión, la implementación y los resultados del Programa Despega MIPE del año 2019 desde la perspectiva de los distintos actores involucrados en su ejecución, además de realizar un seguimiento laboral a los usuarios egresados. Este objetivo general se desglosa en un conjunto de objetivos específicos.

El diseño metodológico que orientó tanto el levantamiento de datos como su posterior procesamiento y análisis corresponde al llamado diseño mixto. Su propósito es abordar de forma holística el fenómeno estudiado a partir de los diferentes aspectos de realidad que releva tanto el método cuantitativo como el método cualitativo. En total fueron aplicadas 603 encuestas telefónicas, correspondiendo 319 a empresarios y 284 a trabajadores. Asimismo, se realizaron

101 entrevistas semiestructuradas distribuidas entre participantes, ejecutores e informantes claves, y 18 grupos focales.

## II. REVISIÓN EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

El cumplimiento del objetivo específico n.1 del estudio involucró el desarrollo de un benchmark sobre experiencias internacionales de capacitación/formación para trabajadores, dueños, socios o representantes legales de una micro o pequeña empresa. El principal criterio para la selección de los casos fue su potencial para la obtención de aprendizajes susceptibles de ser considerados en el rediseño y aplicación del actual Programa Despega MIPE. Por este motivo, se buscaron casos que correspondan a políticas públicas con realidades que sean comparables en algunos aspectos laborales y/o económicos a Chile.

**TABLA N.1.** Selección de experiencias internacionales.

NOMBRE DEL PROGRAMA	PAÍS	OBJETIVO
PROGRAMA CAPACITA PYME	Argentina	Aumentar la productividad de las PYMES a través de la capacitación de personas que sean empleados y/o dueños que trabajen en la empresa.
SKILLS FOR SMALL BUSINESS	Texas, USA	Financia el diseño e implementación de programas de capacitación laboral personalizados para empleados de pequeñas empresas recién contratados.
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Ley N 17581	Uruguay	Contribuir a la mejora de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la profesionalización de la gestión a través de la capacitación.
PROGRAMA FORMACIÓN CONTINUA ESPECIALIZADA	Colombia	Fomentar la formación y actualización de conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas que conlleven al desarrollo tecnológico productivo, innovación e incremento de la competitividad de las empresas.

**Fuente:** Elaboración propia.

Una primera dimensión de análisis de los casos seleccionados en el ejercicio de benchmark fue la comparación de la forma en que se encontraba formulados los objetivos. Al respecto, todos parten del diagnóstico sobre que uno de los condicionantes estructurales que limitan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas se encuentra en las dificultades para realizar inversión en capacitación. Sin embargo, la forma en que este diagnóstico se traduce en la definición de objetivos concretos plantea diferentes tipos de énfasis tales como la competitividad, la mejor eficiencia en la determinación de demanda de capacitación o la innovación. Una segunda dimensión considerada tiene que ver con la delimitación de la población objetivo. Al respecto, cada una de las iniciativas consideradas atendiendo tanto a las particularidades económicas, sociales y normativas de cada país, como a visiones diferentes sobre las estrategias a seguir para contribuir a mejorar la competitividad de las empresas de menor tamaño. Con respecto a este

último aspecto, las líneas que marcan diferencias son tanto la consideración o no de la incorporación de los trabajadores como parte de la población objetivo, así como la consideración de postulaciones individuales o colectivas por parte de las empresas. Al analizar el modelo de intervención de las diferentes experiencias se observa, en primer lugar, que en todas las iniciativas consideradas, excepto en el caso estadounidense, otorgan un rol proactivo a los postulantes en la definición de la demanda de capacitación en la medida que requieren de ellos la presentación de un proyecto o plan de capacitación. Asimismo, que la evaluación de las postulaciones y la adjudicación de los beneficiarios finales corresponde a la entidad encargada del programa, como sería el caso argentino o estadounidense, o se transfiere esta responsabilidad a una entidad externa. Otro aspecto relevante en lo que respecta al modelo de intervención es que el diseño de los programas define en todos ellos diferentes modalidades de capacitación, considerando una amplia gama que incluye desde las acciones más simples (conferencias o seminarios) hasta las más extendidas (diplomados) tomando en consideración que el tipo de evento se determina según la intencionalidad pedagógica, la metodología de enseñanza y los requerimientos de los beneficiarios y deben estar orientados a la transferencia de conocimientos y/o fortalecimiento de las competencias en temas direccionados al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos. Por último, las formas de financiamiento de los programas se distinguen por el porcentaje de subvención de los costos de la capacitación que reciben los postulantes adjudicados.

Tres son las buenas prácticas que emergen de la comparación entre los casos seleccionados en función de la identificación de potenciales mejoras en el Programa Despega MIPE. Estas serían

a) *Postulación Individual, Colectiva y Asociada.* Las modalidades de postulación permitidas por el Programa de Formación Continua Especializada del SENA se valoran como una propuesta interesante en la medida que abre la posibilidad de reforzar los resultados esperados en términos de la mejora de la competitividad de las empresas atendidas. Ahora bien, y dada el notable aislamiento en el que operan las MIPES en su entorno y sus bajos niveles de asociatividad se justifica que la postulación asociativa de diferentes empresas o vinculada con gremios coexista con la postulación individual existente hasta el momento para no generar una barrera adicional de entrada al Programa.

b) *Definición de la Demanda de Capacitación.* Otra práctica extendida entre las iniciativas consideradas traslada a las propias empresas usuarias la fundamentación y la proyección de su demanda de capacitación. El supuesto que se encuentra detrás de esta determinación es alinear la capacitación a las necesidades, estrategias y etapa de desarrollo en la que se encuentra cada una de estas empresas. Ahora bien, no puede desconocerse que, en el caso, principalmente de las micro y pequeñas empresas, el

requerimiento de que formulen un proyecto de capacitación enfrenta en muchas ocasiones la falta de capacidades técnicas.

c) **Ampliación de la Oferta de las Acciones de Formación.** Una tercera práctica destacable se identifica en la posibilidad que ofrecen varias de las iniciativas consideradas, como el programa colombiano o el argentino de poner a disposición de sus potenciales participantes una amplia gama de alternativas en lo que respecta a formatos de capacitación que van desde la participación en seminarios o congresos a la realización de diplomas de larga duración. Una flexibilización de la oferta que resulta especialmente adecuada para la formación empresarial dada la heterogeneidad de perfiles, intereses y capacidades de este segmento. Por este motivo, la recomendación sugerida es perseverar en el propósito ya avanzado por el Programa en la convocatoria 2020 de ampliar las alternativas de acciones de formación.

### III. CARACTERÍSTICAS Y FOCALIZACIÓN DE PARTICIPANTES

La evidencia aportada en el estudio permite al equipo evaluador valorar positivamente la capacidad demostrada por el Programa Despega MIPE para alcanzar a la población objetivo. Los datos no reflejan que se produzcan errores relevantes en la incorporación de grupos no considerados dentro de ella.

Este logro en la focalización del Programa se explica, en parte, por la aplicación de criterios que delimitan claramente quiénes tienen derecho al beneficio obviando cada vez más el recurso de “listas blancas” o la admisión de casos excepcionales que no se ajustan plenamente a los criterios establecidos por bases. En esta línea, se considera adecuado preservar como criterio de exclusión el registro en 1ª categoría de las empresas ante el SII en la medida que favorece la identificación de la población objetivo y control de uso de los recursos, así como mantener un estímulo a la formalización, principalmente, de las microempresas.

Más allá de la población objetivo determinada en las bases del Programa, la selección de participantes se encuentra principalmente determinada en cada una de las regiones de las comunas priorizadas desde la DR de SENCE y los cupos estimados en ellas por parte del nivel central de SENCE. Resulta relevante resaltar que no operan criterios adicionales que pudieran discriminar en función del tamaño o rubro de la empresa, el cargo del trabajador o la situación socioeconómica del postulante. En este sentido, la evidencia aportada sobre la caracterización de los participantes en el Programa Despega MIPE y su población potencial pone de manifiesto que la intervención del Programa alcanza principalmente aquellos grupos más predispuestos a ser capacitados y mejor conocedores de la oferta pública. Esto es, mujeres menores de 45 años con

alto nivel educativo -estudios superiores- y que pusieron en marcha sus emprendimientos durante los últimos dos años. Un perfil que resulta minoritario dentro del universo de potenciales participantes del Programa, tanto en el caso de los empresarios como de los trabajadores. Existe, por tanto, la necesidad de expandir la cobertura del Programa hacia nuevos segmentos. Lo que justifica estrategia de priorización incluyendo en cada convocatoria la incorporación de criterios adicionales de focalización e incentivos, positivos y negativos, que orienten las estrategias de difusión y convocatoria por parte de todos los actores involucrados.

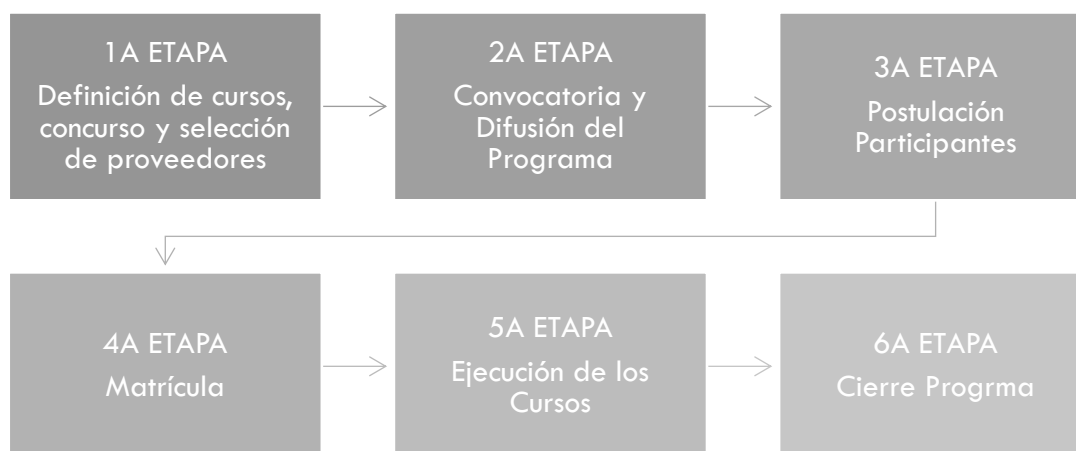
La perspectiva aportada por la revisión de experiencias internacionales da cuenta que la incorporación de trabajadores a los programas se justifica desde el supuesto de que la mejora productiva y/o competitiva de una MIPE necesita alinear la generación de capacidades en el conjunto de actores que trabajan en ella. Lo que se proyecta procedimentalmente en tomar la empresa como la unidad de postulación. El Programa Despega MIPE no considera esta modalidad de postulación otorgando plena autonomía a empresarios y trabajadores para postular atendiendo a sus intereses y sus expectativas personales. Por este motivo, resulta oportuno atender en qué medida aquellos rasgos de coincidencia y divergencia, así como sus consecuencias.

En términos generales, la evidencia expuesta da cuenta de más semejanzas que diferencias en los perfiles predominantes entre empresarios y trabajadores del Programa. Estos últimos comparten con los empresarios rasgos tales como el género o el nivel educativo que los convierten en un perfil minoritario dentro de la población potencial del Programa. Entre las diferencias se destacan la procedencia, con un porcentaje mucho mayor de extranjeros entre los trabajadores, la pertenencia a menores rangos etarios y, como consecuencia de ello, con trayectorias laborales menos extensas. Ahora bien, y a tener de la comparación entre las categorías predominantes en las trayectorias, en los trabajadores se proyecta mayor claridad en los objetivos laborales. La combinación de varios de los diferentes rasgos mencionados, tales como edad, alto nivel educativo o proyección laboral definida, tiende a sugerir que la participación al Programa Despega MIPE es concebida estratégicamente más como un instrumento de movilidad laboral que como un aporte al desarrollo de las empresas en las que trabajan. Por este motivo, y en función del propósito esperado de que las capacidades desarrolladas en el marco del Programa Despega MIPE tengan su traducción en la mejora de la competitividad de las micro y las pequeñas empresas debiera reconsiderarse la aplicación de criterios en la postulación de los trabajadores que aseguraran su contribución, tales como justificar su postulación a la estrategia de la empresa o aplicar criterios de permanencia.

#### IV. EVALUACIÓN DE PROCESOS

El mapa de procesos del Programa Despega MIPE presentado en el gráfico n.1 se organiza a partir de seis grandes etapas vinculadas de forma secuencial entre ellas.

**FIGURA N 1** – Mapa de procesos del Programa Despega MIPE



**Fuente:** Elaboración propia a partir de documentación del Programa Despega MIPE.

La evaluación de procesos involucra tanto en la atención de su diseño en términos de producir los resultados esperados, como a las condiciones de ejecución para considerar potenciales desvíos que condicionen la calidad de estos resultados y el uso óptimo de los recursos disponibles. Tomando como referencia este objetivo, se aborda en este resumen ejecutivo aquellos nudos críticos que en el mapa de procesos del Programa Despega MIPE que tienen mayor influencia en la determinación en la consecución de su propósito.

### DEFINICIÓN DE CURSOS

El primero de estos potenciales nudos críticos se encuentra en la forma en que son detectadas las necesidades de capacitación y su traducción en una oferta de cursos. La valoración general de los informantes claves atendidos en el estudio, coincidente con la del equipo evaluador, es que el diseño del proceso y su operación es adecuado en la medida que configura una alternativa pertinente de cursos en función de la demanda potencial de la población atendida. En particular en lo referente a su grupo principal, los micro y los pequeños empresarios. Asimismo, resulta coherente con la impronta del Programa con respecto a la pretensión de entregar una amplia capacidad de decisión a sus usuarios.

Ahora bien, al ahondar en los cursos ofertados se identifican dos tipos de problemas que sugieren mayor atención. El primero sugiere la existencia de una oferta muy genérica en los temas de los cursos, no atendiendo de forma adecuada las necesidades de capacitación más específicas en función de intereses y características específicas de determinados segmentos de la población objetivo. Lo que apela a reforzar en los equipos territoriales la capacidad de detección de este tipo necesidades a partir de las posibilidades que permite las bases del Programa de trascender

el Catálogo de Cursos SENCE y levantar planes formativos específicos. El segundo problema se relaciona con la ausencia de una articulación entre distintos cursos con el propósito de permitir mayor especialización del proceso formativo atendiendo a la existencia de demandas que responden a diferentes niveles de conocimiento sobre las temáticas. Detrás de ambos problemas existe un cuestionamiento sobre el papel que tienen los participantes del Programa en la determinación de la demanda de capacitación. Tal y como se planteó en la revisión de experiencias internacionales, existe un modelo que delega a las empresas esta definición y su concreción en un proyecto específico de capacitación. A pesar de sus potenciales ventajas al fortalecer la apropiación del proceso de capacitación, se trata de una alternativa en que la pertinencia del resultado final se ve condicionada tanto por la capacidad interna para levantar esta demanda como a la eventual subordinación a otros actores externos. La ruta marcada por el proceso del Programa Despega MIPE es considerado, por tanto, una posibilidad válida, pero fortaleciendo la interlocución con los agentes económicos y sociales del territorio en un trabajo más sistemático y regular.

*“Me parece que no siempre se entiende lo que hoy necesitamos los empresarios del sector turístico. Cursos como, por ejemplo, el de cocina internacional no aportan mucho a lo que nuestros cocineros ya saben hacer para atender a nuestros clientes. Necesitamos que aprendan cosas mucho más concretas para poder responder a lo que nos piden.”*

(Empresario de 30 a 45 años, macrozona centro)

### CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN

La comparación en los participantes del Programa Despega MIPE y su población potencial pone de manifiesto que sus acciones de difusión tienen un alcance limitado al convocar, principalmente, a un tipo de perfil minoritario dentro del grupo de referencia. En particular en el caso de los micro y los pequeños empresarios. Una situación cuya explicación convergen tres situaciones complementarias. La primera tiene que ver con un público de destino que demuestra una baja priorización de la capacitación como instrumento para el desarrollo de su empresa. La segunda situación a las limitaciones de la cobertura comunicacional que tienen la difusión de este tipo de programas dada la limitación de recursos. Finalmente, y asociado a ello, algunas dificultades en la coordinación entre los equipos del SENCE y los organismos ejecutores para coordinarse y realizar una acción más efectiva de difusión. Al respecto, y en ausencia de otro tipo de incentivos, la tendencia entre los organismos ejecutores siempre es tratar de convocar a aquellos segmentos de la población objetivo del Programa que muestran mayor predisposición a participar. Lo que, en ocasiones, responden a personas que participan regularmente en este tipo de programas.



## POSTULACIÓN Y MATRICULA PARTICIPANTES

Dos son los aspectos de diseño del proceso de postulación que sugieren ser revisados. El primero, ya atendido con el desarrollo de las bases del Programa en la convocatoria del 2020, tiene que ver con los problemas evidenciados al desvincular la postulación al curso con el organismo encargado de su ejecución. Esta situación, como fue evidenciado por el estudio, causaba problemas para la concreción de las postulaciones en matrículas por la falta de un seguimiento del proceso. La postulación asociada que norma las bases desde la convocatoria 2020 subsana, en gran medida, este problema. El segundo problema se relaciona con un problema más de fondo en el enfoque del Programa Despega MIPE al circunscribir cuál es la unidad o actor intervenido y, por tanto, desde el que debiera darse cuenta del cumplimiento de su propósito. En concreto, y tal y como fue atendido en la revisión de las experiencias internacionales, iniciativas similares al Programa se asemejan en su objetivo de potenciar la competitividad de la MIPE a través de la capacitación. Pero a diferencia del Programa Despega MIPE, la postulación la realiza la empresa planteando a partir de la formulación de un proyecto de capacitación asociado a su desarrollo estratégico. Del mismo modo, también se plantea la posibilidad de postulaciones conjuntas de empresas, a través de agrupaciones formales o no, para aprovechar economías de escala en una realidad tan tamizada como es la de las MIPE. Este tipo de postulación se justifica en la medida que establece una asociación más nítida con el cumplimiento del propósito del Programa centrado en el desarrollo de las empresas. Más aún cuando, tras la incorporación de los trabajadores, no existe ningún tipo de restricción normativa que alinee los intereses de los diferentes tipos de actores en razón de obtener mejoras específicas para la empresa.

## EJECUCIÓN DE CURSOS

La evidencia levantada en el estudio pone de manifiesto que no es posible identificar un tipo de organismo ejecutor que se distinga por tener un mejor desempeño y resultados en la ejecución de los cursos del Programa Despega MIPE. Una situación que se explica tanto por la ausencia en la mayoría de ellos de capacidades específicas para atender a la población objetivo del Programa, como a la limitación de sus recursos. En términos generales, se trata de organismos generalistas que optimizan los recursos disponibles replicando los mismos modelos que utilizan para postular y ejecutar el resto de programa de SENCE. En este sentido, pudiera reconocerse una ventaja comparativa en el caso de las IES, en particular las universidades. Sin embargo, en ocasiones esta ventaja asociada tanto a la marca institucional como a la disposición de recursos humanos y materiales en la ejecución de los proyectos de capacitación se diluye por la dilatación de los procedimientos de gestión por problemas internos. Otro tipo de organismo ejecutor al que se le pudiera reconocer una ventaja comparativa son los OTEC municipales dada su nivel de vinculación y penetración en los territorios en los que trabajan. Pero son muy pocos y, en muchos casos, presentan problemas de gestión. En suma, a juicio del equipo evaluador es pertinente

considerar la amplitud que consigna las bases del Programa para seleccionar organismos ejecutores y la ausencia de sesgos en los criterios de evaluación que condicionen una priorización de un tipo sobre otro. Asimismo, se valora positivamente la posibilidad de que los organismos ejecutores puedan postular a otras regiones en la medida que mejorar la calidad del servicio a todos los territorios al generar competencia y suplir la falencia de capacidades que pueden darse en determinadas regiones para atender temas específicos. Ahora bien, la evidencia levantada apunta a la necesidad de acompañar este proceso de postulación para revertir ciertos problemas detectados, como sería su presencia o desconocimiento de los territorios.

## V. RESULTADOS DEL PROGRAMA

Evaluar los resultados del Programa Despega MIPE en su convocatoria 2019 se encuentra condicionado, como fue apuntado transversalmente a lo largo del capítulo, dada la coyuntura provocada por el impacto en la economía de la crisis sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19. Del mismo alcance, tampoco puede desconocerse el arrastre de problemas originados en la coyuntura de las movilizaciones sociales iniciadas a mediados de octubre 2019. Ambos episodios que diluyen la posibilidad de evidenciar gran parte de los potenciales resultados logrados por el Programa que permiten evaluar mejores generales en la competitividad de las empresas de los participantes. En particular en determinados sectores, como el sector turístico. Pero más allá de la distorsión generada por estas coyunturas, existe un problema en el diseño del Programa que dificulta la medición de resultados al comprometer su propósito a cambios en las empresas que no tienen por qué estar alineados a los intereses o expectativas de aquellos que finalmente postulan, empresarios y trabajadores. En el primero de los casos cabe considerar que debiera darse una vinculación más estrecha entre los intereses personales y el desarrollo de la empresa, pero este supuesto no tiene por qué operar con los trabajadores.

Tomado en consideración estas aprehensiones, esta etapa conclusiva del capítulo retoma algunos de los elementos del marco analítico introductorio del capítulo para dar cuenta de los logros alcanzados por el Programa y su traducción en la mejora de la posición competitiva de las empresas de los participantes. Pero también, y circunscrito al tema de los trabajadores, atender como la participación en el Programa mejora su condición de empleabilidad.

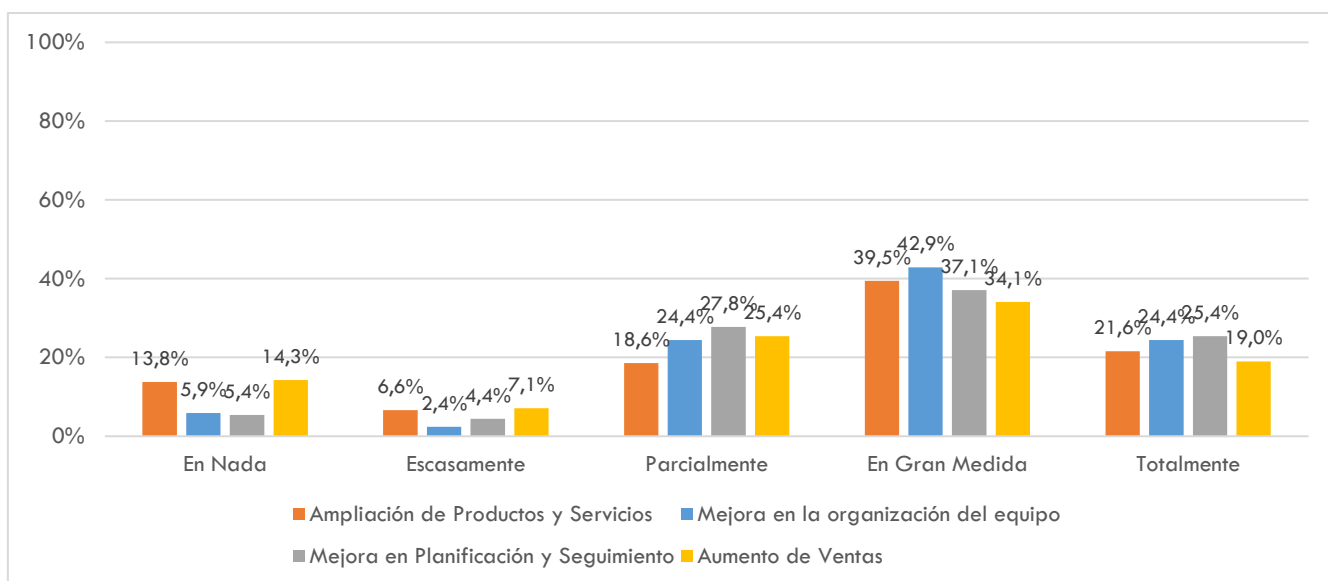
La creación de ventajas competitivas se encuentra asociado no solo a la disposición de recursos, sino a la instalación de capacidades que permitan explotarlos. La valoración positiva sobre la pertinencia de los cursos ofertados señalada en el capítulo anterior da cuenta que el Programa Despega MIPE puede contribuir a la generación de estas capacidades desde diferentes dimensiones que involucran tanto la gestión de las empresas como su producción y sus posibilidades de innovación. Los resultados levantados en el estudio a partir de la percepción de los participantes valida la capacidad del Programa para concretar esta posibilidad mejorando

competencias transversales que afectan al funcionamiento y a los resultados de las empresas. En particular, y para el caso de los empresarios, se destaca el aporte del Programa en la mejora de competencia para proyectar estratégicamente el desarrollo de la empresa superando las miradas más cortoplacistas. Lo que opera, como es conocido, como un factor que constriñe la búsqueda de la competitividad. Más aún cuando la adquisición de esta competencia es consistente con la participación en aquellos cursos que la desarrollan específicamente, como son los cursos del área de administración. Lo que implica una decisión deliberada de buscar generar esta competencia por parte de los microempresarios.

Otro de los resultados destacables del Programa es fortalecer la confianza en la capacidad de conducción de las empresas. Un logro que no es menor si tomamos en consideración que entre muchos de los empresarios que participan en el Programa, de forma específica entre los microempresarios, se produce una sensación de amenaza con respecto al rol empresarial ya sea por desconocimiento sobre algunos temas o por la falta de experiencia. Lo que resulta consistente con el dato expuesto en el tercer capítulo sobre la intermitencia de categorías en la trayectoria laboral.

Al momento de valorar como esta adquisición de competencias se transfiere al desarrollo de la empresa y mejora su competitividad, los resultados más valorados son aquellos que operan como factores internos susceptibles de ser intervenidos. En concreto, la percepción sobre la mejora en la productividad asociada a la organización del equipo y la instalación de mecanismos de planificación y seguimiento. Lo que deviene, como se señaló anteriormente, en la instalación de una concepción estratégica de las empresas en la consecución de determinados objetivos de mediano y largo plazo. Más complejo pareciera establecer cualquier tipo de aseveraciones sobre el aporte del Programa para ampliar la oferta de productos o servicios, dado la presión ejercida por la coyuntura, y la evolución de las ventas.

**GRÁFICO N.1** Percepción sobre tipo de contribución de haber participado en el Programa Despega MIPE en mejoras ámbitos de la empresa (n=214)

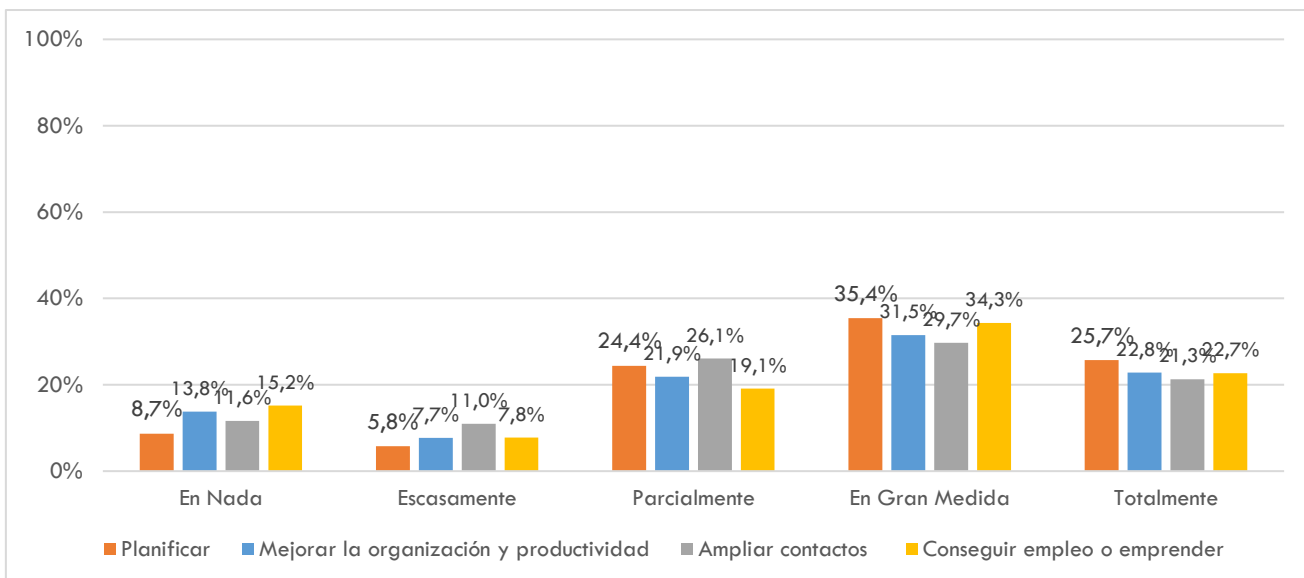


**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas a participantes Evaluación Programa Despega MIPE 2019.

Los datos sobre las expectativas de los trabajadores al momento de postular al Programa Despega MIPE se circunscriben a intereses personales cuya impronta en la mejora de la competitividad de la empresa en la que trabajan es bastante complejo de establecer. De hecho, el hecho de que menos del 50% de los trabajadores participantes informen aplicar los conocimientos y las capacidades adquiridas en los cursos del Programa en sus puestos de trabajo ahonda en la existencia de este desajuste. Del mismo modo, otro dato que va en la misma línea que apenas el 40% de los trabajadores que participaron en el Programa hayan ampliado sus responsabilidades y, por tanto, influencia en el funcionamiento de sus empresas.

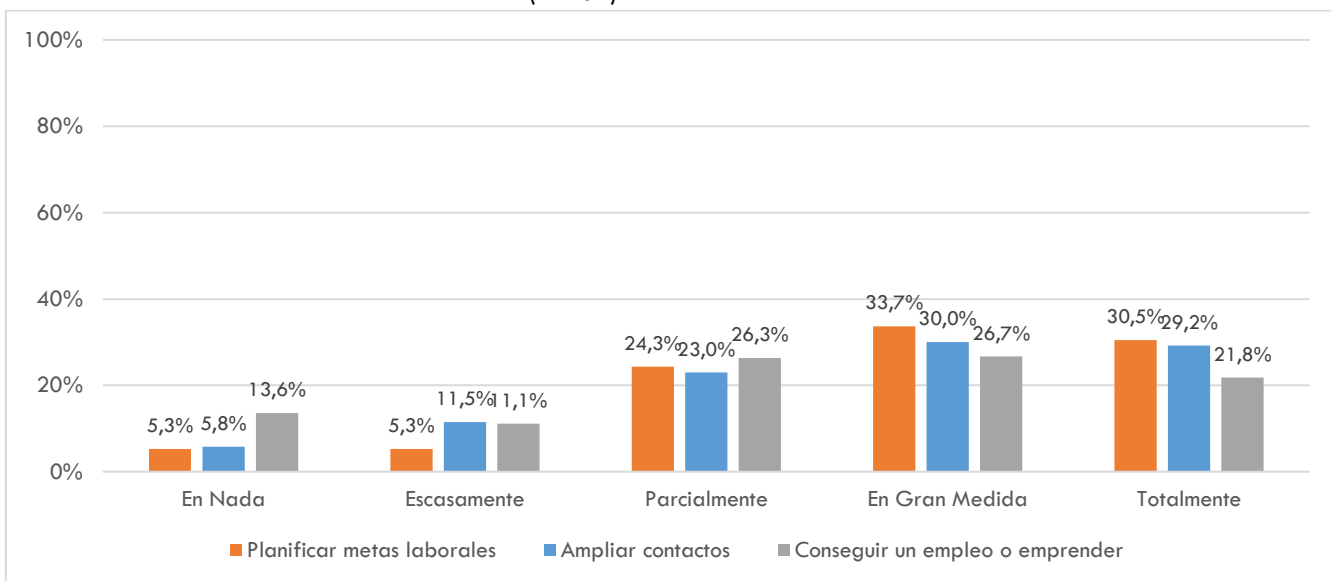
Más allá de esta potencial asociación entre el aporte del Programa a la mejora de la competitividad de las empresas a través de la capacitación de sus trabajadores, dos elementos relevantes a incluir en esta etapa conclusiva del capítulo es tanto la generación de hábitos asociados a la actualización de competencias como la instalación de un enfoque estratégico orientado a la movilidad laboral.

**GRÁFICO N.2** Percepción sobre adquisición de principales competencias transversales entre empresarios participantes del Programa Despega MIPE (n=319)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a participantes Evaluación Programa Despega MIPE 2019.

**GRÁFICO N.3** Percepción sobre adquisición de principales competencias transversales entre trabajadores participantes del Programa Despega MIPE (n=284)



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a participantes Evaluación Programa Despega MIPE 2019.

## VI. RECOMENDACIONES

	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	FUNDAMENTACIÓN
1	<b><i>Incorporar objetivos intermedios o específicos en la formulación del Programa Despega MIPE</i></b>	Fortalecer la gestión, el monitoreo y la evaluación en la implementación del Programa permitiendo el encadenamiento entre su propósito y sus componentes.	<p>Una de las falencias detectadas en el diseño del Programa Despega MIPE se asocia con la ausencia de la formulación de objetivos específicos que permitan vincular el cumplimiento de su propósito con la producción de sus componentes. Una situación que propicia la generación de espacios de incertidumbre en la implementación del Programa al no permitir alinear estratégicamente de forma más nítida las actividades con los resultados esperados y, como consecuencia, dificulta su monitoreo y evaluación.</p> <p>Bajo estas circunstancias, la recomendación sugerida es considerar la incorporación de objetivos específicos a partir del levantamiento de la matriz de marco lógico del Programa que fundamente su articulación con el propósito y sus componentes. La existencia de una matriz del marco lógico, además de contribuir a mejorar la gestión del Programa, permite visualizar y encadenar cualquier cambio de objetivos con todos los elementos del Programa.</p>
2	<b><i>Incorporar criterios de focalización adicionales de la población objetivo del Programa</i></b>	Favorecer la incorporación al Programa de aquellos grupos menos atendidos	<p>Uno de los principales hallazgos apuntados en la evaluación de los logros del Programa Despega MIPE en términos de su focalización es a convocar a un perfil bastante minoritario dentro del grupo de potenciales participantes. Esta situación se explica tanto por la escasa receptividad del grupo mayoritario de la población objetivo, los microempresarios, a las ofertas de capacitación, como a la tendencia de los organismos ejecutores a concentrar sus</p>

	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	FUNDAMENTACIÓN
		dentro de su población objetivo.	<p>acciones de difusión entre aquellos grupos conocidos que son más susceptibles de interesarse por capacitarse.</p> <p>Revertir esta situación y poder integrar en el Programa a estos grupos más resistentes sugiere pausar las acciones de convocatoria del Programa en el conjunto de los actores involucrados, en particular los organismos ejecutores. Para ello se recomienda incorporar nuevos criterios de focalización asociados a grupos específicos dentro de la población objetivo, así como su asociación con incentivos positivos que recompensen su logro.</p>
3	<b>Ampliar los mecanismos consultivos para nuevos actores económicos y territoriales en el proceso de levantamiento de demanda de capacitación.</b>	Fortalecer la pertinencia de la oferta de cursos y su legitimación social entre el conjunto de actores involucrados	<p>La evidencia aportada por el estudio permite, en términos generales, valorar positivamente tanto sobre la pertinencia de los resultados obtenidos del conjunto de procesos que orientan el levantamiento de la demanda de capacitación y su concreción en una oferta de cursos. Una valoración que sustenta mantener su operación básica en términos de delegar una amplia capacidad de decisión en los equipos de las DR de SENCE para definir estrategias y prácticas a seguir. Ahora bien, la necesidad de ahondar en dotar a la oferta de cursos de mayor especificidad en razón de las características de los territorios y el cuestionamiento de algunos actores sobre determinados sesgos en los cursos ofertados sugieren algunos ajustes.</p>

	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	FUNDAMENTACIÓN
			<p>Bajo estas circunstancias, se justifica la oportunidad de recuperar mecanismos consultivos ampliados que permitan formalizar la participación de los diferentes actores institucionales que, de forma directa o indirecta, se relacionan con el Programa.</p>
4	<p><b><i>Ampliar las alternativas de postulación al Programa</i></b></p>	<p>Explorar la mejora de la eficacia y la eficiencia en la consecución del propósito del Programa</p>	<p>El equipo evaluador pone de manifiesto la inconsistencia existente entre el propósito definido en el Programa Despega MIPE, circunscrito a la mejora de la empresa, y la postulación autónoma de sus dos tipos de participantes, empresarios y trabajadores.</p> <p>Tomado como referencia las experiencias internacionales consideradas, se sugiere explorar la postulación desde la empresa fundado en un enfoque estratégico de su desarrollo que alinee la participación de sus empresarios y trabajadores. Asimismo, también se sugiere explorar la apertura de alternativas para postulaciones colectivas por parte de varias empresas, ya sea en asociaciones formales o informales, que permitan optimizar el uso de recursos por economías de escala y estimular la potenciación de efectos a través del aprendizaje colaborativo.</p>



	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	FUNDAMENTACIÓN
5	<b><i>Incentivar la asociación de proveedores entre organismos ejecutores de distintas regiones</i></b>	Asegurar la calidad de los cursos de capacitación y su pertinencia territorial.	<p>La posibilidad de que organismos ejecutores puedan postular en otras regiones se fundamenta por la pretensión de asegurar el cumplimiento de determinados estándares de calidad en la provisión de la capacitación al conjunto de los participantes, independiente de su lugar de residencia. Ahora bien, esta pretensión choca en ocasiones con las dificultades que encuentran los organismos ejecutores como consecuencia de su desconocimiento de los territorios a los que postulan y su presencia temporal en ellos.</p> <p>Conciliar ambas condiciones, capacidad técnica y conocimiento del territorio, plantea la posibilidad de buscar fórmulas colaborativas entre diferentes tipos de organismos ejecutores al momento de postular al Programa. Los beneficios esperados de esta colaboración justifican un papel activo por parte de SENCE para incentivarlas facilitando los requisitos o, eventualmente, premiándolos en los puntajes de evaluación de las ofertas.</p>
6	<b><i>Levantar y sistematizar buenas prácticas en la formación de micro y pequeños empresarios</i></b>	Promover la adecuación de las estrategias pedagógicas a la especificidad de la población atendida por el Programa.	<p>La gran mayoría de los organismos ejecutores del Programa Despega MIPE apenas evidencian ajustes en la preparación de los cursos en función de atender la especificidad de su población atendida. Una desatención que incide en el resultado final del proceso de capacitación al desbalancear de forma inconsciente la combinación entre los componentes teóricos y prácticos, así como desaprovechar los recursos pedagógicos.</p>

	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	FUNDAMENTACIÓN
			<p>Más allá del interés de estos organismos por alinearse a las demandas y las condiciones más favorables para la capacitación de los micro y pequeños empresarios, tienen dificultades para acceder a referentes que pueda orientarles en este propósito. Por este motivo se recomienda desarrollar un levantamiento de buenas prácticas que sirva de guía para los organismos ejecutores.</p>

