



NACIONES UNIDAS



Distr.  
LIMITADA  
LC/L.3504(CE.11/17)  
27 de junio de 2012  
ORIGINAL: ESPAÑOL

---

Undécima reunión del Comité Ejecutivo de la  
Conferencia Estadística de las Américas de la  
Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Quito, 2 a 4 de julio de 2012

**ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN REGIONAL PARA LA PREPARACIÓN,  
IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE DIRECTORIOS DE EMPRESAS Y  
ESTABLECIMIENTOS EN AMÉRICA LATINA\***

2012-396

---

\* Este documento es una síntesis del informe final del componente 2 del proyecto Marco estadístico regional para directorios de empresas y establecimientos, que llevan a cabo 11 países de América Latina con el apoyo financiero del Programa de bienes públicos regionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

## ÍNDICE

	<i><b>Página</b></i>
A. ANTECEDENTES .....	3
1. Objetivos y componentes del proyecto.....	3
2. Alcance, componentes y lineamientos de la estrategia y el plan de acción regional.....	4
B. DIAGNÓSTICO REGIONAL Y PRINCIPALES NECESIDADES DETECTADAS .....	6
1. Principales elementos de diagnóstico.....	6
C. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN REGIONAL PARA LA PREPARACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE DIRECTORIOS DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS EN AMÉRICA LATINA .....	13
1. Principales desafíos del proceso de preparación, implementación y gestión de directorios de empresas y establecimientos en los países de América Latina .....	13
2. Estrategia regional.....	14
3. Plan de acción regional.....	25
4. Gobierno y seguimiento .....	33
5. Factores críticos de éxito.....	34
Bibliografía.....	37

## A. ANTECEDENTES

En esta sección se explican brevemente los objetivos del proyecto Marco estadístico regional para directorios de empresas y establecimientos y del componente 2 de dicho proyecto (Estrategia y plan de acción regional para la preparación, implementación y gestión de directorios). Asimismo, se realiza una síntesis del marco conceptual y metodológico con que se ha trabajado durante el desarrollo del mencionado componente.

### 1. Objetivos y componentes del proyecto

El proyecto Marco estadístico regional para directorios de empresas y establecimientos tiene por objeto definir una estrategia consensuada a nivel regional para la preparación, implementación, gestión y mejora de los directorios de empresas y establecimientos de los 11 países que participan en este proyecto financiado por el Programa de bienes públicos regionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y complementar dicha estrategia con un plan de acción regional que sirva para su ejecución. El objetivo del proyecto es mejorar la calidad de la información estadística sobre empresas y establecimientos —elaborada sobre la base de información fiscal, encuestas económicas y otros registros administrativos—, de forma de poder mejorar los marcos muestrales y la calidad de las estadísticas económicas en los países de América Latina. A su vez, esto permite aumentar la comparabilidad internacional y la sostenibilidad de estas estadísticas, de modo de contribuir a cerrar las brechas existentes entre los países en términos de metodologías, experiencias y avances.

Este proyecto tiene cuatro componentes:

- Componente 1: Diagnóstico de los directorios de empresas y establecimientos en los países de América Latina y el Caribe. El objetivo es diseñar e implementar un conjunto de instrumentos y metodologías (caja de herramientas) que permita realizar un diagnóstico de la situación de los directorios de empresas y establecimientos y de la estadística económica asociada en los países participantes del Programa de bienes públicos regionales.
- Componente 2: Estrategia y plan de acción regional para la preparación, implementación y gestión de directorios. El propósito es diseñar una estrategia común para que los países desarrollen o mejoren sus directorios de empresas y establecimientos.
- Componente 3: Recomendaciones técnicas regionales para los directorios de empresas y establecimientos. El objetivo es definir las mejores prácticas y los requerimientos mínimos para una exitosa preparación, implementación y gestión de directorios de empresas y establecimientos, y obtener estándares técnicos comunes para estos directorios, armonizados para su uso a nivel regional en aspectos como tipo de metadatos, tipo de identificador único, tecnología de georeferenciación, cobertura y periodicidad de actualización.
- Componente 4: Plan de capacitación y asistencia técnica en directorios de empresas y establecimientos.

A su vez, el componente 2 está dividido en tres subcomponentes:

- Subcomponente 1: Definición del alcance, componentes y líneas de acción de la estrategia y plan de acción regional.
- Subcomponente 2: Elaboración del borrador de la estrategia y plan de acción regional.
- Subcomponente 3: Validación de la propuesta y elaboración de la versión final de la estrategia y plan de acción regional.

En el informe correspondiente al subcomponente 1 se define el alcance, los componentes y las principales líneas de acción de la estrategia y el plan de acción regional para la preparación, implementación y gestión de directorios de empresas y establecimientos, y se plantea un modelo de análisis y una metodología para la elaboración de las estrategias nacionales que tenga en cuenta los distintos niveles de desarrollo de los directorios en cada uno de los países participantes en consonancia con la estrategia y el plan regional<sup>1</sup>. Este documento sirvió de base para la discusión de los países en el taller realizado en Río de Janeiro los días 3 y 4 de noviembre de 2011, sobre la elaboración de la estrategia y el plan regional, y los principales elementos para el diseño de las estrategias nacionales enmarcadas en la estrategia regional.

Posteriormente, se realizó un segundo informe correspondiente al producto de la consultoría del subcomponente 2<sup>2</sup>. Este documento y los informes nacionales, realizados en virtud del modelo propuesto por el consultor internacional y validados en el taller de Río de Janeiro, sirvieron de base para el taller realizado en Bogotá entre el 10 y el 12 de abril de 2012. En esa ocasión, se validó la propuesta y elaboración de la versión final de la estrategia y el plan de acción regional.

El presente documento corresponde al subcomponente 3 e incorpora los resultados de la discusión que tuvo lugar en el taller realizado en Bogotá y representa el informe final del componente 2 del proyecto.

Desde el punto de vista temporal, el proyecto contempla los siguientes períodos:

- a los 24 meses deberían estar formulados el diseño de la estrategia y el plan de acción,
- a los 30 meses deben estar disponibles las recomendaciones técnicas regionales para los directorios de empresas y establecimientos, y
- a los 36 meses debe estar formulado el plan de capacitación y asistencia técnica en directorios de empresas y establecimientos.

## **2. Alcance, componentes y lineamientos de la estrategia y el plan de acción regional**

En esta sección se presenta una síntesis del alcance conceptual y operativo de la estrategia y el plan de acción, y se muestra cuál es la relación entre ambos componentes y de qué manera se vinculan la dimensión regional y la dimensión nacional en la estrategia y el plan de acción.

---

<sup>1</sup> Véase Aguilera (2011a).

<sup>2</sup> Véase Aguilera (2012).

La estrategia, en términos generales, se refiere a un conjunto de posibles cursos de acción que se deben llevar a cabo para lograr determinados objetivos que suelen estar definidos como de mediano y largo plazo. En ese sentido, para definir una estrategia determinada es primordial tener en cuenta hacia qué estado futuro se desea orientar una institución, programa o proyecto y, en consecuencia, cuáles son los objetivos estratégicos que se quiere lograr. El plan de acción es el conjunto de acciones y actividades enmarcadas en estrategias específicas y orientadas a objetivos prioritarios específicos, y los correspondientes recursos, plazos y responsables que permiten la consecución de esos objetivos, es decir, materializar el estado futuro deseado o acercarse a él.

Tanto desde el punto de vista conceptual como operativo, la estrategia y el plan de acción tienen, por una parte, un alcance o dimensión regional, y por la otra, un alcance o dimensión nacional. Por ello, se entiende que se tendrá una estrategia y un plan regional unificados, que incluyen algunas acciones que se llevarán a cabo de manera mancomunada y otras que solo se aplicarán a cada país en particular, pero que están de acuerdo con la estrategia global.

El alcance regional de la estrategia y el plan de acción debe reflejar la visión compartida de los países participantes en el proyecto de directorios de empresas y establecimientos sobre el estado deseado futuro de estos directorios y unas líneas de acción que se puedan llevar a cabo de manera conjunta. Esto significa que, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico ya realizado, se identificaron las debilidades y los problemas que formarán parte de los desafíos futuros comunes, como, por ejemplo, un mínimo común denominador para el directorio de empresas y establecimientos o un directorio de referencia común mínimo, temas comunes, como el fortalecimiento de los marcos legales, el tratamiento mancomunado de temas técnicos similares (mejoramiento de las variables de clasificación y estatificación, actualización de unidades locales y demás), sostenibilidad del desarrollo y mejora de los directorios de empresas y establecimientos, entre otros.

El plan de acción incluye acciones de carácter regional, tanto en su alcance como en su implementación, como acuerdos y alianzas con actores regionales relevantes en el marco de la Conferencia Estadística de las Américas (CEA) para apoyar a los directorios de empresas y establecimientos, un programa regional de capacitación, una red regional de expertos, mecanismos de cooperación horizontal y programas de asistencia técnica regional.

El alcance nacional de la estrategia y el plan acción debe ser capaz de aplicar a nivel de cada país la visión compartida, ajustándola a las particularidades del diagnóstico nacional, a los recursos disponibles, al nivel de desarrollo y a otras restricciones o necesidades existentes en cada uno de los países. Como ocurre a nivel regional, el diseño de la estrategia y el plan de acción en cada país se inicia con la definición del estado deseado futuro y la consiguiente priorización de objetivos y metas a alcanzar en el plazo definido. Naturalmente, dado el desigual nivel de punto de partida entre los países, las estrategias nacionales reflejan las necesarias diferencias entre los que ya cuentan con un directorio de empresas y establecimientos y aquellos que lo están desarrollando.

Como se desprende del diagnóstico resultante del componente 1, las necesidades y los desafíos para el desarrollo de los directorios de empresas y establecimientos en la región son múltiples y complejos, por lo que un plan estratégico que pretenda resolverlos necesariamente debe plantear un horizonte de realización de mediano y largo plazo. En este caso, se ha resuelto trabajar con un horizonte de largo plazo a cinco años, un horizonte de mediano plazo a tres años y metas anuales.

## B. DIAGNÓSTICO REGIONAL Y PRINCIPALES NECESIDADES DETECTADAS

### 1. Principales elementos de diagnóstico

Durante el desarrollo del primer componente de este proyecto, se llevó a cabo un muy exhaustivo proceso de levantamiento de datos y elaboración de un diagnóstico detallado del estado de situación de los directorios en cada uno de los países<sup>3</sup>. Casi un año después del proceso de levantamiento de información, como parte del primer informe de avance del componente 2, se solicitó a los países que actualizaran el diagnóstico<sup>4</sup>. A continuación, se presenta una síntesis de los principales elementos de diagnóstico del estado de situación de los directorios en los 11 países a partir de la última información disponible.

#### a) Estado de operatividad y contenido del directorio

- i) *Estado de operatividad.* Ocho países tienen un directorio operativo. Las modificaciones previstas en los próximos tres años no cambiarán fundamentalmente la cobertura, las técnicas ni los datos del directorio. La única excepción es México, cuyo directorio, que puede considerarse operativo, será objeto de importantes modificaciones en los próximos tres años, sobre todo en lo referente a la cobertura. Por su parte, el Ecuador, Honduras y el Paraguay se encuentran en la etapa de desarrollo del directorio.
- ii) *Unidades incluidas en el directorio.* En el cuadro 1 se muestra la situación en cuanto a las unidades contenidas en los directorios de los 11 países.

Cuadro 1  
UNIDADES INCLUIDAS EN LOS DIRECTORIOS DE LOS 11 PAÍSES

Tipo de unidades	Países que las incluyen	Países que las incluyen con limitaciones	Países que no las incluyen
Empresas	10	...	1
Establecimientos	8	1	2
Personas físicas	5	2	4
Grupos económicos	1	1	9

- Con la excepción de Honduras, todos los países tienen (o tendrán) directorios de unidades legales (o empresas).
- La mayoría de los directorios también incluyen unidades locales (o establecimientos), pero, en muchos casos, el directorio correspondiente no se actualiza porque no existen fuentes adecuadas.
- La situación de inclusión de las personas físicas es menos favorable y en el caso de los grupos económicos solamente un país declara incluirlos.

<sup>3</sup> Véase el informe final del componente 1, mayo de 2011.

<sup>4</sup> Véanse los informes nacionales sobre la Estrategia y plan de acción para el desarrollo de los directorios de empresas y establecimientos nacionales, marzo de 2012.

- En todos los países, las definiciones usadas para las unidades legales son las mismas que para el directorio de referencia, pero es posible que en algunos casos existan problemas en la aplicación de la definición, según las fuentes de actualización disponibles<sup>5</sup>.
- En todos los países, las empresas y los establecimientos con 5 o más personas ocupadas están incluidas en el directorio. La única excepción es Colombia, donde la inclusión completa se hace a partir de 10 personas ocupadas.

iii) *Contenido del directorio.* En los cuadros 2 y 3 se presenta el total de variables que contienen los directorios de los países, en comparación con el directorio de referencia de análisis, tanto referido a las unidades legales como locales.

Cuadro 2  
**PRESENCIA DE LAS VARIABLES DE LAS EMPRESAS DEL DIRECTORIO  
DE REFERENCIA EN LOS DIRECTORIOS DE LOS 11 PAÍSES<sup>a</sup>**

Variable del directorio de referencia	Definición	Número de países en que la variable está presente		
		Sí	Con limitaciones	No
Existencia	Estado actual (código de situación de la empresa)	6	1	4
Identificación	Número de identificación en el directorio	8	-	3
	Número de identificación externo (por ejemplo, Registro Único de Contribuyentes (RUC) y Rol Único Tributario (RUT))	10	-	1
	Nombre o razón social	10	-	1
	Forma jurídica de la unidad	8	-	3
Ubicación	Dirección (incluidos teléfono, correo electrónico, fax, dirección postal y demás)	9	1	1
	Coordenadas geográficas (latitud, longitud)	2	-	9
Estratificación	Código de actividad principal	10	-	1
	Códigos de eventuales actividades secundarias	4	-	7
	Número de personas ocupadas	7	-	4
	Número de personas asalariadas	5	-	6
	Valor de las ventas	6	1	4
	¿Exportadora o no?	5	-	6
Continuidad	Propiedad	2	-	9
	Número (en el directorio o externo) que fue utilizado para la constitución de la empresa	-	2	9
Demografía	Número (en el directorio o externo) de la unidad legal anterior respecto de cual la empresa puede ser considerada una continuidad	-	2	9
	Fecha de nacimiento	4	-	7
	Fecha de constitución	4	-	7
	Fecha de inicio de operaciones	6	-	5
	Fecha de cese definitivo de las actividades	6	-	5
Grupo de empresas	Fecha de disolución de la unidad	4	-	7
	Número (en el directorio o externo) de la o las unidades legales que poseen la empresa, en todo o en parte	-	-	-
	Número del grupo o de los grupos de empresas al que pertenece la empresa	-	-	-

<sup>a</sup> El directorio de referencia es un directorio teórico, que sirvió de base para realizar el diagnóstico del directorio en cada país. Este directorio teórico difiere en varios aspectos del directorio común básico que han acordado los países. Sobre el directorio de referencia véase Picard (2011). Sobre el directorio común básico véase el acápite III de este informe.

<sup>5</sup> En la administración tributaria, suele tratarse a las sociedades como una entidad única, pero es posible que esta administración cree entidades fiscales separadas para algunas empresas con establecimientos en varias regiones o con actividades que tienen modos de tributación diferentes. La administración de la seguridad social a menudo está regionalizada o localizada, y el tratamiento de los contribuyentes en estos niveles se hace sin coordinación nacional.

Del cuadro 2 se desprende lo siguiente:

- Las variables de identificación y ubicación (con excepción de las coordenadas geográficas) están presentes en casi todos los países (su presencia varía entre un mínimo de 8 y máximo de 10 países).
- En un nivel medio de presencia se hallan las variables de estratificación, existencia y demografía, cuya presencia varía entre un mínimo de 4 y un máximo de 7 países (con la excepción de la variable de código de actividad principal, que tiene presencia en 10 países).
- Las variables de continuidad y de grupo de empresas no registran presencia.

Cuadro 3  
**PRESENCIA DE LAS VARIABLES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DEL DIRECTORIO  
DE REFERENCIA EN LOS DIRECTORIOS DE LOS 11 PAÍSES**

Variables del directorio de referencia	Definición	Número de países en que la variable está presente		
		Sí	Con limitaciones	No
Existencia	Estado actual (código de situación del establecimiento)	7	-	4
Identificación	Número de identificación de la unidad local	7	-	4
	Nombre comercial	9	-	2
	Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC)	3	-	8
	Número de identificación de la empresa de la cual depende la unidad local	6		5
	Tipo de unidad (auxiliar, secundaria o principal)	5	-	6
Ubicación	Dirección (incluidos teléfono, correo electrónico, fax, dirección postal y demás)	9	-	2
	Coordenadas geográficas (latitud, longitud)	3	-	8
Estratificación	Código de actividad principal	9	-	2
	Códigos de actividades secundarias	3	-	8
	Número de personas ocupadas	8	-	3
	Número de personas asalariadas	3	-	8
	Valor de las ventas o los ingresos	1	-	10
Continuidad	Número en el directorio de las unidades locales que fue utilizado para la constitución de la unidad local	1	1	9
	Número en el directorio de la unidad local anterior con la cual la unidad puede ser considerada su continuidad	1	1	9
	Novedad del evento	1	1	9
Demografía	Fecha de nacimiento	2	-	9
	Fecha de inicio de actividades	3	-	8
	Fecha de cese definitivo de las actividades	3	-	8

Del cuadro 3 se desprende lo siguiente:

- Las variables de identificación y ubicación (con excepción de las coordenadas geográficas) están presentes en casi todos los países (su presencia varía entre un mínimo de 3 y un máximo de 9 países).



- En un nivel medio de presencia se hallan las variables de estratificación y existencia, cuya presencia varía entre un mínimo de 1 y un máximo de 8 países (con la excepción de la variable de código de actividad principal, que tiene presencia en 9 países).
- Las variables de demografía y continuidad tienen una muy baja presencia (su presencia varía entre un mínimo de 1 y un máximo de 3 países).

## b) Fuentes del directorio

En el cuadro 4 se muestra el tipo de fuentes utilizadas por los países, según la fuente sea principal o secundaria.

Cuadro 4  
**TIPOS DE FUENTES UTILIZADAS POR LOS PAÍSES (PRINCIPAL O SECUNDARIA)**

Tipo de fuente	Principal o secundaria de uso regular	Secundaria con mucho uso	Secundaria solo para algunas variables
Tributaria	8	2	-
Seguridad social	3	6	-
Encuestas económicas	7	1	-
Censos económicos	5	-	-
Privadas	1	1	2
Otras	-	-	5

Algunas conclusiones del cuadro 4:

- La mayoría de los países (8 de 11) tienen o tendrán acceso a los registros tributarios como fuente principal de registro y actualización. Cabe subrayar, sin embargo, que en algunos países hay limitaciones de acceso a la información sobre ventas o ingresos debido al secreto tributario establecido por la agencia de gobierno respectiva.
- Los datos de la seguridad social representan una importante fuente para la actualización de los registros.
- Las encuestas económicas también son una destacada fuente de actualización de los registros (7 de 11 países).
- Los censos económicos tienen un uso limitado por parte de los países (5 de 11 países).
- Los registros privados no son significativos como fuente de actualización.

## c) Opinión y necesidades de los usuarios

- Cobertura del directorio. Insuficiente cobertura respecto de los establecimientos, especialmente los de menor tamaño, los servicios públicos y las personas físicas.

- Calidad de los datos. Los principales problemas se refieren a la variable de estratificación y a la actividad principal. En particular, se evalúa mayormente como de calidad media o mala los datos de las siguientes variables: dirección geográfica y de correo, actividad principal, tamaño, documentación de los datos transmitidos y consideración de las observaciones de los usuarios. En la mayoría de los países, el tamaño se puede medir solo por un tipo de característica (empleo o ingresos). Por otra parte, las mediciones son de mediana calidad o relativas a una fecha lejana. El código de actividad principal, que es una de las características importantes de las unidades, suele presentar las mismas dificultades
- Nuevas variables requeridas: inversiones, actividad secundaria, ventas por Internet, importador, principales productos elaborados, principales productos comercializados y clasificación del personal según sexo.

#### **d) Gestión de calidad**

Existen varias acciones orientadas a obtener un directorio de calidad, que contenga información con pocos errores, especialmente para las variables de existencia y estratificación. Sin embargo, esas acciones son muy diversas y no están organizadas según las normas que se emplean en la gestión de calidad. Se actúa principalmente sobre la calidad del proceso de actualización del directorio y de su aplicación, pero muy pocos países abordan el tema de la calidad del producto transmitido a los usuarios y solo un país calcula indicadores de calidad que conciernen al contenido del directorio. En suma:

- pocos países calculan indicadores para determinar la calidad de los procesos y
- no existe un esquema para tratar la calidad del producto que incluya operaciones como lista de operaciones regulares de verificación y de mejora del producto, comparación regular con fuentes parciales, encuestas para medir la calidad (hay países que hacen este tipo de encuesta) y cálculo regular de indicadores de calidad del producto sobre la base de las operaciones de verificación.

#### **e) Usos del directorio**

El uso principal del directorio es la preparación de encuestas económicas, directa o indirectamente, con un marco muestral común a algunas encuestas. Los usuarios externos a la institución estadística son poco numerosos y trabajan principalmente en el banco central, en el área de elaboración de las cuentas nacionales, cuya responsabilidad recae en el banco central en varios países (en el caso de los países participantes del Programa de bienes públicos regionales, esto ocurre en Chile, el Ecuador, El Salvador, Honduras, el Paraguay, la República Dominicana y el Uruguay).

#### **f) Recursos humanos y presupuestarios**

- Recursos humanos.* Con unas pocas excepciones, los países declaran que el número de personas que trabajan en el directorio es adecuado para atender los requerimientos que se presentan en la actualidad. Se registran los siguientes problemas:
  - En tres países se observa una nula o escasa disponibilidad de personal permanente para realizar los trabajos del directorio.
  - Existe una elevada rotación del personal.

- En todos los países parece ser difícil establecer nuevas fuentes de actualización o realizar todas las operaciones de un esquema de gestión de calidad sin aumentar el número de personas que trabajan en el directorio o incrementar la carga de trabajo.
  - Se presentan dificultades para mantener actualizada la documentación.
- ii) *Recursos presupuestarios*. Si bien por lo general no hay un presupuesto independiente dedicado al directorio, la mayoría de los países considera que los recursos presupuestarios que se destinan al directorio son suficientes para atender los requerimientos que se presentan en la actualidad. El mayor problema al respecto, sin embargo, es que se prevé que los recursos totales no se mantendrán en el futuro.

**g) Marco legal**

En general, no se observa un marco legal apropiado para el desarrollo de los directorios.

- Solo cuatro países declaran la existencia de un marco legal que otorga a la institución estadística la gestión del directorio. En muchos casos, esta dificultad se soslaya en la medida en que la ley de estadística permite a la mencionada institución obtener los datos necesarios para generar y actualizar el directorio sobre la base de registros administrativos.
- En términos legales, el principal problema parece ser la dificultad que tienen algunas oficinas de estadística para acceder a los registros tributarios o a los valores de algunas variables debido al secreto tributario establecido por la respectiva agencia pública.
- Una dificultad adicional es que solo cuatro países cuentan con un número único de identificación nacional para las empresas que se utiliza en toda la administración pública (hay otro país que lo está desarrollando).

**h) Plataforma informática**

La plataforma informática usada funciona correctamente en casi todos los países. Las dificultades señaladas se relacionan con la reducción del número de expertos informáticos y con la antigüedad o insuficiencia del material.

**i) Análisis regional de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

De manera sintética, en el cuadro 5 se presentan los elementos de diagnóstico mediante el esquema FODA<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Esta matriz FODA difiere de la planteada en el informe final del componente 1, pues contiene toda la nueva información incorporada por los países con posterioridad.

Cuadro 5  
**ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DE  
 LOS DIRECTORIOS DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS DE LOS 11 PAÍSES**

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Directorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El contenido teórico satisface a los usuarios</li> <li>- Buenos datos de identificación y ubicación</li> <li>- Hay un proceso de actualización de los registros de manera regular</li> </ul> <p><b>Gestión de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de control de la calidad del proceso</li> <li>- Existencia de operaciones puntuales para mejorar la calidad del directorio</li> </ul> <p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De buen nivel</li> <li>- Sin cambio en el futuro</li> <li>- Tiene documentación</li> <li>- Tiene formación</li> </ul> <p><b>Informática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las aplicaciones actuales funcionan bien</li> </ul>	<p><b>Directorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de directorio de establecimientos o directorio no actualizado</li> <li>- No coincidencia entre las definiciones de las unidades tributarias (fiscales) y las definiciones de las empresas (unidades legales)</li> <li>- Calidad media para la codificación de la actividad principal y de los indicadores de tamaño</li> <li>- Presencia solo de un tipo de variable de tamaño (empleo o ventas e ingresos)</li> <li>- Problemas con empresas y personas físicas de menor tamaño</li> <li>- No existe información sobre variables demográficas y de continuidad o la que existe es deficiente</li> </ul> <p><b>Gestión de calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay indicadores de calidad del proceso y de calidad del producto</li> <li>- No existe esquema o modelo de gestión de calidad del producto</li> </ul> <p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchas personas contratadas por períodos limitados</li> <li>- Rotación rápida del personal</li> <li>- El número no es suficiente para la expansión</li> </ul> <p><b>Informática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para desarrollar operaciones o las fuentes</li> <li>- Disminución del número de expertos</li> <li>- Antigüedad del equipamiento</li> </ul>
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Fuentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe la posibilidad de explotar nuevas fuentes de registros</li> <li>- Convenios que permiten mantener una transmisión regular de los datos a la oficina</li> <li>- Las fuentes fiscales o de la seguridad social son confiables para la identificación y la ubicación, pero de menos fiabilidad para la existencia</li> <li>- Registro único legal de empresas existente o en desarrollo en el país</li> <li>- Existencia de un número único de identificación de las empresas o en preparación</li> <li>- Buenas relaciones con proveedores</li> <li>- No hay cambios en el futuro para las fuentes existentes</li> <li>- Algunos proveedores quieren que su personal se capacite sobre la codificación de la actividad principal</li> </ul> <p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena retroalimentación</li> </ul> <p><b>Presupuesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los recursos generalmente son suficientes</li> </ul>	<p><b>Fuentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades legales para obtener algunas nuevas fuentes</li> <li>- Algunas fuentes importantes se hallan aún sin convenio para la transmisión de los datos</li> <li>- La mayoría de los proveedores de datos quieren administrar ellos mismos la codificación de la actividad principal</li> </ul> <p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No conocen el directorio o tienen una mala opinión</li> </ul> <p><b>Legislación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones sobre la aplicación del secreto que impiden el uso de algunas fuentes, en particular fiscales</li> <li>- No otorgamiento oficial de la gestión del directorio a la institución estadística</li> </ul> <p><b>Presupuesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los recursos no permiten la expansión</li> </ul>

## **C. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN REGIONAL PARA LA PREPARACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE DIRECTORIOS DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS EN AMÉRICA LATINA**

### **1. Principales desafíos del proceso de preparación, implementación y gestión de directorios de empresas y establecimientos en los países de América Latina**

A continuación, se listan las principales debilidades y necesidades detectadas en el diagnóstico y que representan los más grandes desafíos a enfrentar en la estrategia y el plan de acción. Estos desafíos dimensionan la brecha existente entre la situación actual reflejada en el diagnóstico y el estado futuro deseado.

#### **a) Contenido del directorio**

- Incluir y mejorar la actualización de los establecimientos.
- Mejorar la calidad de la variable de clasificación de actividad económica.
- Incluir o mejorar las variables de estratificación, especialmente de ocupados y de ventas e ingresos.
- Mejorar las variables de demografía y continuidad.

#### **b) Fuentes del directorio**

- Acceder a las fuentes de registros tributarios y de la seguridad social en todos los países.
- Superar las limitaciones de acceso a la información sobre ventas o ingresos por temas de secreto tributario establecido por la agencia de gobierno respectiva.
- Explotar exhaustivamente el resto de las fuentes (por ejemplo, registros de la seguridad social, registros aduaneros y encuestas económicas) en los países donde aún no se hace.

#### **c) Gestión de calidad**

- Estimar indicadores de calidad del proceso e indicadores de calidad del producto.
- Desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad.

#### **d) Marco legal**

- Promover cambios legales para facilitar el acceso de la oficina de estadística a los registros administrativos.
- Propiciar el desarrollo de un número único de identificación nacional para las empresas que se utilice en toda la administración pública.
- Extender y fortalecer los convenios con las fuentes de registros.

#### **e) Recursos humanos**

- Propiciar una política de recursos humanos que incremente y dé estabilidad a la dotación de personal dedicada al directorio.
- Incrementar la disponibilidad de personal permanente para los trabajos del directorio.

**f) Recursos presupuestarios**

- Propiciar una política que dé estabilidad en el tiempo a los recursos presupuestarios.

**2. Estrategia regional**

**a) Misión y visión de los directorios de empresas y establecimientos en los 11 países**

La misión indica cuál es el quehacer fundamental de la institución o de un área específica de esta. La misión normalmente describe la razón de ser y el propósito de la institución, los servicios que presta y los usuarios, las funciones que realiza y el efecto o valor público que desea lograr (resultado final). La visión o estado futuro deseado debe estar de acuerdo con la misión institucional de los responsables de la construcción y gestión de los directorios de empresas y establecimientos.

Si bien cada oficina de estadística puede expresar de manera particular su misión y visión de los directorios de empresas y establecimientos, a la fecha, las discusiones han permitido acordar las siguientes formulaciones a nivel regional:

**Misión**

La misión de los directorios de empresas y establecimientos es registrar y mantener actualizados los atributos de existencia, identificación, ubicación, estratificación y demografía de todas las empresas y los establecimientos que contribuyen a generar el PIB, para servir como herramienta en la preparación y coordinación de las encuestas, como fuente de información para estadísticas y análisis de la población y demografía empresarial, y como herramienta de difusión de información.

**Visión**

Al cabo de cinco años, los directorios de empresas y establecimientos estarán en pleno funcionamiento en los 11 países, compartirán un directorio de referencia común y definiciones armonizadas de las variables de existencia, identificación, ubicación, estratificación y demografía de las empresas y los establecimientos, explotarán exhaustivamente todas las fuentes de datos existentes y serán reconocidos por su elevado nivel de calidad medido por el grado de cobertura, actualización y facilidad de acceso a sus funcionalidades.

**b) Directorio común básico de empresas y establecimientos**

En virtud del diagnóstico efectuado, y de manera coincidente con la misión y visión definidas, se ha arribado a una propuesta sobre el directorio común básico.

La definición del directorio común tuvo como punto de partida la estructura y el contenido del denominado directorio de referencia, utilizado para la realización del diagnóstico del estado de desarrollo de los directorios de empresas y establecimientos en cada país, que, a su vez, en lo fundamental, se basaba en los directorios de empresas y establecimientos de los países de la Comunidad Andina<sup>7</sup>. En el informe realizado por el consultor internacional para el taller que tuvo lugar en Río de Janeiro, se presentó una propuesta para la discusión donde se consideraban siete grupos de variables, tanto para empresas como

---

<sup>7</sup> Véase Picard (2011).

para establecimientos. La discusión durante el mencionado taller fue muy enriquecedora y condujo a varios acuerdos sobre la denominación de las unidades, el contenido y la cobertura.

En los cuadros 6 y 7 se resumen las variables del directorio común básico de empresas y establecimientos.

Cuadro 6  
**DIRECTORIO COMÚN BÁSICO DE EMPRESAS**

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
Identificación	Número de identificación en el directorio Número de identificación externo (por ejemplo, Registro Único de Contribuyentes (RUC), Rol Único Tributario (RUT)) Nombre o razón social Forma jurídica de la unidad
Ubicación	Dirección (incluidos teléfono, correo electrónico, fax y demás)
Estratificación	Código de actividad principal Tamaño (medido en función del número de personas ocupadas o del valor de las ventas)
Continuidad	Número (en el directorio o externo) de las unidades legales que, en todo o en parte, fueron utilizadas para la constitución de la empresa Número (en el directorio o externo) de la unidad legal anterior respecto de la cual la empresa puede ser considerada una continuidad
Demografía	Fecha de nacimiento Fecha de inicio de operaciones Fecha de cese definitivo de las actividades

Cuadro 7  
**DIRECTORIO COMÚN BÁSICO DE ESTABLECIMIENTOS**

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
Identificación	Número de identificación de la unidad local Nombre comercial Número de identificación de la empresa de la que depende la unidad local Tipo de unidad (auxiliar, secundaria o principal)
Ubicación	Dirección (incluidos teléfono, correo electrónico, fax y demás)
Estratificación	Código de actividad principal Tamaño (medido en función del número de personas ocupadas o del valor de las ventas)
Continuidad	Número (en el directorio o externo) de las unidades legales que, en todo o en parte, fueron utilizadas para la constitución de la empresa Número (en el directorio o externo) de la unidad legal anterior respecto de la cual la empresa puede ser considerada una continuidad
Demografía	Fecha de nacimiento Fecha de inicio de operaciones Fecha de cese definitivo de las actividades

i) *Unidades del directorio*

En cuanto a las unidades del directorio, se convino en utilizar la denominación de empresas (por unidades legales) y establecimientos (por unidades locales) debido a que estos son los conceptos de uso corriente en la mayoría de los países. En realidad, existen tres conceptos con especificidades propias: empresa, unidad local y establecimiento. Sin embargo, en el taller realizado en Río de Janeiro se observó que en la práctica de América Latina se encuentra muy extendido el uso del concepto de establecimiento para representar lo que, según el Sistema de Cuentas Nacionales 2008 (SCN 2008) (y también SCN 1993), corresponde aproximadamente a una unidad local. La discusión puso de manifiesto que, en el caso del directorio de establecimientos, dadas las dificultades para obtener la información separada para cada establecimiento según un único código de actividad principal, se consideró que era posible que en muchos casos las unidades de este directorio fueran unidades locales.

Seguramente esto se relaciona con dos situaciones distintas. Por una parte, el fenómeno de que en una unidad local se desarrollen dos o más actividades productivas (por ejemplo, el código de 4 dígitos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)) de importancia relativa similar es menor y se presenta sobre todo en las grandes empresas. Quizás sería oportuno que los representantes indicaran qué importancia tiene este fenómeno en sus países, tanto en número de unidades como en porcentaje del valor agregado total. Por otra parte, según lo plantearon varios países en Río de Janeiro, existe una dificultad práctica para identificar estos fenómenos.

Por todo lo expuesto, se decidió mantener la denominación común de directorio de empresas y establecimientos y no la de directorio de empresas y unidades locales, pues esta implicaría, en la práctica, asumir el compromiso de crear y mantener tres registros: empresas, unidades locales y establecimientos. De momento, los países ven difícil asumir este compromiso y se deja como opcional la posibilidad de que alguno pueda llevar a cabo la creación de esos tres registros. En ese sentido, se recomienda que este tema vuelva a discutirse con más antecedentes en el componente 3 de las recomendaciones técnicas, en donde se debería examinar cómo resuelven estas dificultades tanto los países más avanzados como los de la región.

Se entenderá por empresas, unidades locales y establecimientos lo establecido en las cuentas nacionales. Al respecto, se tendrá como marco de referencia las definiciones del glosario incluido en el informe final del componente 1, sin perjuicio de que los países puedan utilizar algunas variantes conceptuales como las del SCN 2008 o las de la CIIU Rev. 4. En todo caso, se hizo hincapié en la necesidad de que cada país haga explícitas las diferencias que puedan haber entre las definiciones de las variables que usa su directorio de empresas y establecimientos y las incluidas en el glosario indicado anteriormente. Según el manual de cuentas nacionales<sup>8</sup>:

*Una empresa es una unidad institucional considerada como productora de bienes y servicios.*

*Un establecimiento se define como una empresa, o parte de una empresa, situada en un único emplazamiento y en el que sólo se realiza una actividad productiva o en el que la actividad productiva principal representa la mayor parte del valor agregado.*

---

<sup>8</sup> Véase Naciones Unidas y otros (2009, cap. 5).



## ii) *Variables*

Para cada variable se indicarán las tres fechas: de validez, de introducción y de verificación. La primera es útil para las estadísticas y la demografía. Las otras dos son información sobre la calidad proporcionada a los usuarios del directorio (Picard, 2011).

La fecha de validez indica cuándo se validó el valor o la modalidad de la variable presente en el directorio, es decir, cuándo comenzó a aplicarse. De acuerdo con las variables y fuentes de actualización, la fecha de validez puede ser una fecha exacta (por ejemplo, si se tiene información precisa sobre los cambios de dirección) o un año (a menudo, cuando se presenta un caso de cambio de actividad principal, solo se conoce el año en que la nueva actividad se ha convertido en principal).

La segunda fecha se refiere a la fecha de introducción del (primer o nuevo) valor o de la (primera o nueva) modalidad de la variable en el directorio. Esta fecha se aplica también a las variables “fechas”. Cuanto más cerca se esté de la fecha de validez, mejor será la calidad de la gestión del directorio.

La fecha de verificación se refiere a la fecha más reciente del valor o de la modalidad de la variable.

## iii) *Cobertura*

El directorio común básico contendrá todas las unidades legales o personas jurídicas (sociedades, organismos sin fin de lucro y demás), así como todas las unidades del Estado y de las administraciones regionales y locales que producen bienes o servicios, que tienen cinco o más personas empleadas. Se excluye del directorio común mínimo a las personas y empresas del sector informal. Se acuerda incluir este aspecto como tema de investigación para las recomendaciones técnicas del componente 3 del proyecto.

En cuanto a los sectores de actividad, solo se excluyen los siguientes: sección A (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca), sección T (actividades de los hogares como empleadores, actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio) y sección U (actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales).

## c) **Objetivos estratégicos**

La fijación de los objetivos estratégicos es una etapa clave de todo el proceso de caracterización de la situación futura deseada, pues se vincula directamente con la misión. Estos objetivos establecen la relación con los resultados esperados para un período determinado, predeterminan las rutas principales de las estrategias o los cursos de acción, y dan el marco global para establecer los recursos requeridos.

Los objetivos estratégicos deben responder a las expectativas de los usuarios y tratar de resolver los problemas críticos que surgen, además de analizar cuáles son las principales limitaciones para obtener los resultados deseados.

En virtud de las principales necesidades y desafíos resultantes del diagnóstico, y teniendo en cuenta la misión y visión de futuro planteadas anteriormente, los integrantes del proyecto han acordado los siguientes cinco objetivos estratégicos:

**Objetivo estratégico 1.** Posicionar la importancia del directorio de empresas y establecimientos en el sistema estadístico nacional y en la agenda de los encargados de tomar las decisiones, con el objeto de asegurar la disponibilidad y sostenibilidad de los recursos requeridos para el desarrollo, el mejoramiento y la actualización del directorio de empresas y establecimientos.

Este objetivo es altamente prioritario en la medida en que de su adecuado cumplimiento depende la sostenibilidad de mediano y largo plazo de todos los procesos de desarrollo y mejoramiento del directorio de empresas y establecimientos. Por su naturaleza, este objetivo debe formar parte de los esfuerzos y las acciones institucionales para ejercer de forma apropiada la función rectora de la oficina nacional de estadística en el sistema estadístico nacional y para asegurar la visibilidad y el papel de esa oficina y de las estadísticas oficiales en el proceso de toma de decisiones de las políticas públicas. Para la realización de este objetivo es fundamental mostrar, mediante diversas acciones de difusión y de promoción, el impacto positivo que puede tener un directorio de empresas y establecimientos gestionado con los mejores estándares en la calidad y oportunidad de las estadísticas oficiales del país y, por ende, en el diseño y la implementación de políticas públicas basadas en evidencia.

**Objetivo estratégico 2.** Generar y adoptar un directorio común básico de empresas y establecimientos, caracterizado por un conjunto común actualizado de atributos de unidades integrantes, variables y cobertura.

Como se indica en su formulación, se trata de desarrollar y mantener actualizado un directorio de empresas y establecimientos que contiene los elementos comunes básicos en cuanto a los atributos de unidades integrantes, variables y cobertura a que se comprometen los 11 países. A su vez, cada país puede incorporar otras variables, así como nuevos sectores de actividad o unidades. En la práctica, varios países ya cumplen con este conjunto básico de atributos y se plantean nuevos desafíos en sus estrategias nacionales, especialmente referidos a la incorporación de nuevas variables, como las de grupos de empresas o datos de continuidad, la incorporación de otros sectores económicos, como la agricultura, o la ampliación de la cobertura de unidades incorporando personas. Esto se puede observar en las estrategias nacionales presentadas más adelante.

**Objetivo estratégico 3.** Promover el desarrollo de un marco legal apropiado que asigne a las oficinas de estadística la función de crear y gestionar el directorio de empresas y establecimientos, y les otorgue las atribuciones necesarias para acceder a los registros administrativos.

Este es otro objetivo de máxima importancia, pues se orienta a lograr la centralización de la función del desarrollo y mantenimiento de un directorio central de empresas y establecimientos en el país en la oficina nacional de estadística, con lo que se evita la multiplicidad de esfuerzos dispersos muchas veces en varias instituciones. Asimismo, facilitará la gestión del directorio de empresas y establecimientos, especialmente en cuanto al mejoramiento de la cobertura y calidad de los datos que contiene el directorio, en la medida en que otorgará a la oficina nacional de estadística herramientas para un fácil y oportuno acceso a las fuentes de registros administrativos.

**Objetivo estratégico 4.** Lograr que el directorio de empresas y establecimientos sea un referente obligado para los productores de estadísticas económicas y para quienes realizan análisis y estudios sobre la realidad económica empresarial.

Los directorios de empresas y establecimientos tienen múltiples y diversos usos. Principalmente, se emplean como herramienta para preparar y coordinar las encuestas, como marco de muestreo de empresas para diseñar las encuestas por muestreo y como base para la extrapolación de los resultados para producir estimaciones de poblaciones de empresas. Sin embargo, su potencial de uso es bastante más amplio, como lo muestran las experiencias de los países más desarrollados. Entre otros usos adicionales de importancia, se destacan los siguientes:

- Ayudan a evitar duplicaciones y omisiones en la recopilación de información sobre empresas.
- Constituyen una fuente de información para el análisis estadístico de la población de empresas y su demografía.
- Son una herramienta de difusión de un registro central de referencia que proporciona listas de las empresas con los datos de identificación estandarizados (nombre, dirección) y una serie de criterios para la clasificación por tamaño y actividad
- Conforman una herramienta para la explotación de los datos administrativos (EUROSTAT, 2010).

En consecuencia, es de vital importancia transformar el directorio de empresas y establecimientos en un referente obligado para todos los que llevan a cabo labores de compilación estadística y realizan estudios e investigaciones. La difusión de sus potencialidades y de las experiencias de países tanto de la región como de fuera de ella contribuyen de manera importantísima a este objetivo. A su vez, el mayor uso del directorio de empresas y establecimientos por parte de estos productores e investigadores ayuda a elevar la importancia de dicho directorio en el sistema estadístico nacional.

**Objetivo estratégico 5.** Promover el desarrollo y la adopción, por parte de los países, de un marco común de gestión de calidad, tanto de los procesos como del producto final.

Mejorar la calidad de los datos del directorio de empresas y establecimientos ha sido una de las necesidades más destacadas en los diagnósticos nacionales, indicándose que en muchos casos la baja calidad, especialmente de algunas variables o de la cobertura, representa una seria limitación para el uso del directorio por parte de usuarios relevantes en el país. Por este motivo, se hace imprescindible adoptar medidas para mejorar sustancialmente la calidad de los directorios y para ello es fundamental contar con un sistema de gestión de calidad que incorpore las herramientas requeridas para el mejoramiento, tanto de los procesos como del producto final del directorio. Este proceso de desarrollo de un sistema de gestión de calidad compartido por los países debe tomar en cuenta las múltiples iniciativas que se han desarrollado tanto en la región como fuera de ella, como el código regional de buenas prácticas estadísticas para América Latina y el Caribe de la CEA, la políticas y los marcos de calidad elaborados por mecanismos de coordinación subregionales como la Comunidad Andina (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

#### **d) Estrategias a nivel regional**

A continuación, se propone un conjunto de estrategias que deberán llevarse a cabo de manera cooperativa por todos los países y que se orientan a apoyarlos en su objetivo de desarrollar los directorios de empresas y establecimientos de acuerdo con las pautas y los estándares convenidos. Además, se han tenido en cuenta las restricciones de tiempo y de recursos que sufren las oficinas nacionales de estadística para comprometerse en la realización de actividades de carácter regional, por lo que se ha acotado a un número no muy amplio de propuestas de estrategias y actividades. La discusión que tuvo lugar en el taller

realizado en Bogotá permitió precisar y mejorar esta propuesta y validar la factibilidad de llevar a cabo de manera mancomunada en la región ese conjunto de propuestas, de modo de acordar finalmente un número limitado de acciones que los países puedan llevar a la práctica de manera realista.

En ese sentido, se han privilegiado las actividades que pueden llevarse a cabo o iniciarse en el marco, y con los recursos, del componente 3 (Recomendaciones técnicas regionales para los directorios de empresas y establecimientos) o del componente 4 (Plan de capacitación y asistencia técnica en directorios de empresas y establecimientos) y que dan prioridad a las modalidades de cooperación horizontal.

A continuación, se describen las estrategias regionales y las actividades propuestas, según cada uno de los cinco objetivos estratégicos acordados.

**Objetivo estratégico 1.** Posicionar la importancia del directorio de empresas y establecimientos en el sistema estadístico nacional y en la agenda de los encargados de tomar las decisiones, con el objeto de asegurar la disponibilidad y sostenibilidad de los recursos requeridos para el desarrollo, el mejoramiento y la actualización del directorio de empresas y establecimientos.

**Estrategia 1.** Mostrar la importancia del directorio de empresas y establecimientos para el desarrollo y la calidad de las estadísticas económicas y, por ende, para el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas.

*Actividades:*

- Diseñar y llevar a cabo un programa regional de actividades de difusión, que muestren la utilidad y el impacto del directorio de empresas y establecimientos en la calidad de las estadísticas económicas y el cálculo de importantes indicadores nacionales (PIB), y en los estudios y las investigaciones sobre emprendimientos, pequeñas y medianas empresas (pymes) y similares. Este programa incluirá un texto explicativo sobre los usos y la utilidad de los directorios de empresas y establecimientos, que será aprobado por la más alta autoridad de las oficinas nacionales de estadística de los países. También se deberán incluir ejemplos de cómo utilizar los datos del directorio para los propósitos específicos de algunos ministerios o gobiernos regionales y locales.

**Estrategia 2.** Realizar alianzas y acuerdos para llevar a cabo, junto con otros actores regionales, acciones de promoción sobre la importancia de los directorios de empresas y establecimientos.

*Actividades:*

- Diseñar y acordar un programa de trabajo conjunto con diversas instituciones interesadas en el desarrollo de directorios de empresas y establecimientos actualizados y de calidad (como el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los mecanismos subregionales y las cámaras empresariales).
- Proponer la creación de un grupo de trabajo sobre los directorios de empresas y establecimientos de carácter permanente en la CEA, con la función de asumir el liderazgo en la promoción y realización de la estrategia y el plan de acción regional.

**Objetivo estratégico 2.** Generar y adoptar un directorio común básico de empresas y establecimientos, caracterizado por un conjunto común actualizado de atributos de unidades integrantes, variables y cobertura.

**Estrategia 1.** Establecer algunos indicadores y normas a nivel regional, que deberán ser respetados por todos los países, sobre la gestión de los directorios de empresas y establecimientos.

*Actividades:*

- Elaborar —en el marco del componente 3 de este proyecto— un compendio de recomendaciones y buenas prácticas para la gestión de los directorios de empresas y establecimientos por parte de las oficinas nacionales de estadística. Este compendio debería incluir, entre otras cosas, recomendaciones y buenas prácticas sobre los siguientes puntos:
  - Estructura, personal requerido y relaciones del directorio de empresas y establecimientos con otras unidades
  - Búsqueda y tratamiento de nuevas fuentes para construir y actualizar el directorio de empresas y establecimientos
  - Gestión de la relación con los proveedores de registros
  - Gestión de la relación con los usuarios del directorio de empresas y establecimientos
  - Gestión de calidad (a desarrollar en el Objetivo estratégico 5)
  - Gestión de la difusión del directorio de empresas y establecimientos

**Estrategia 2.** Apoyar a los países en la implementación de un directorio de empresas y establecimientos común básico mediante un programa de asistencia técnica y capacitación regional.

*Actividades:*

- Elaborar un programa regional de formación y capacitación (en el marco del componente 4 del presente proyecto). Entre otras opciones, se considerará el diseño de un curso sobre la gestión de directorios al que se podrá acceder por Internet.
- Realizar un programa de cooperación técnica horizontal. Esta actividad incluye establecer una red de expertos nacionales y debe incluir acciones para la identificación y gestión de posibles fuentes internacionales de financiamiento para la cooperación horizontal y el funcionamiento de la red de expertos nacionales. Se plantea que esta tarea sea asumida por el grupo de trabajo sobre directorios de empresas y establecimientos que se creará en el marco de la CEA.
- Desarrollar y mantener una plataforma de Internet, por parte de la red de transmisión del conocimiento de la CEA, que funcione como banco de documentación relevante de los diferentes países y otras experiencias internacionales y como medio para el intercambio permanente de consultas y experiencias de los expertos de los distintos países. Este instrumento se construiría como parte de las actividades del componente 4.

**Estrategia 3.** Apoyar la adopción de la CIU Rev. 4 para clasificar la actividad económica de las unidades de los directorios de empresas y establecimientos, y cooperar en el mejoramiento de la comparabilidad de los clasificadores de la actividad económica nacional de los países.

*Actividades:*

- Identificar y difundir buenas prácticas de los países sobre la adopción de la CIU Rev. 4.
- Elaborar un documento sobre el grado de comparabilidad de los clasificadores de la actividad económica nacional y sobre recomendaciones para mejorar la comparabilidad entre los países participantes.

**Estrategia 4.** Promover la cooperación permanente entre la oficina nacional de estadística, los servicios tributarios y de seguridad social, otros proveedores de datos y los usuarios relevantes para el mejoramiento continuo del directorio de empresas y establecimientos y la oportuna satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

*Actividades:*

- Establecer y hacer funcionar periódicamente un comité interinstitucional entre la oficina nacional de estadística, responsable de la gestión del directorio de empresas y establecimientos, los servicios tributarios y de seguridad social, otros proveedores de datos y los usuarios relevantes para el mejoramiento continuo del directorio de empresas y establecimientos y la oportuna satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

**Estrategia 5.** Promover el fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad presupuestaria de los trabajos del directorio de empresas y establecimientos en las oficinas de estadística.

*Actividades:*

- Fortalecer los trabajos del directorio de empresas y establecimientos mediante la creación de una unidad, una sección o un departamento claramente definido en la estructura organizacional de las oficinas de estadística.
- Elaborar un programa de reclutamiento, formación y capacitación de los recursos humanos.
- Realizar una estimación de los recursos financieros requeridos y las fuentes de financiamiento para la implantación del directorio de empresas y establecimientos común básico.

**Objetivo estratégico 3.** Promover el desarrollo de un marco legal apropiado que asigne a las oficinas de estadística la función de crear y gestionar el directorio de empresas y establecimientos, y les otorgue las atribuciones necesarias para acceder a los registros administrativos.

**Estrategia 1.** Apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de las atribuciones legales y herramientas administrativas de las oficinas de estadística para desarrollar y gestionar el directorio de empresas y establecimientos.

*Actividades:*

- Elaborar un modelo de cambios legales que faciliten el acceso de las oficinas nacionales de estadística a los registros administrativos y su utilización. Los elementos centrales del modelo pueden desarrollarse en el marco del componente 3 de este proyecto, teniendo en cuenta las experiencias y buenas prácticas de los países de la región y de otras regiones (CEPE, 2007):

- definición adecuada en la ley de estadística sobre qué se entiende por uso estadístico de los datos de los registros o propósito estadístico del uso de dichos datos;
  - reserva para la oficina de estadística de la potestad de elaborar un directorio de empresas y establecimientos utilizando, sin restricciones, las diferentes fuentes de registros;
  - pleno acceso a todos los registros administrativos a nivel de unidades, incluidos los registros tributarios;
  - relación entre las leyes de protección de los datos y el acceso a los registros administrativos, especialmente en cuanto al uso de identificadores y a la vinculación de datos provenientes de distintos registros administrativos;
  - los datos pueden ir desde las instituciones que son fuentes de los registros hacia los INE, pero los datos recolectados por las oficinas de estadística no deberían ir a los servicios de impuestos o instituciones similares;
  - importancia de la existencia de un Rol Único Tributario (RUT).
- Promover la adopción de una recomendación, por parte de la CEA y de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas, sobre la necesidad de un marco legal para la realización y actualización de los directorios de empresas y establecimientos por parte de la oficina nacional de estadística.
  - Realizar un estudio sobre las mejores prácticas para el acceso de las oficinas de estadística a los registros administrativos con fines estadísticos.

**Estrategia 2.** Promover la existencia y el uso de un número único de registro de las empresas que se utilice en todas las instituciones públicas.

*Actividades:*

- Elaborar un estudio sobre las experiencias existentes en los países, los beneficios de un registro único de empresas y las recomendaciones para los países.

**Estrategia 3.** Acordar protocolos regionales de confidencialidad y seguridad de los datos de los directorios de empresas y establecimientos.

*Actividades:*

- Diseñar los protocolos y compendiar las mejores prácticas para compatibilizar el irrestricto respeto a la confidencialidad estadística de los microdatos y su uso para fines de investigación y estudio.
- Difundir y promover la adopción de los protocolos.

**Objetivo estratégico 4.** Lograr que el directorio de empresas y establecimientos sea un referente obligado para los productores de estadísticas económicas y para quienes realizan análisis y estudios sobre la realidad económica empresarial.

**Estrategia 1.** Promover la utilización del directorio de empresas y establecimientos como marco de referencia fundamental para el diseño y la coordinación de las encuestas y para la elaboración de las estadísticas económicas y los análisis y estudios de la realidad económica empresarial.

*Actividades:*

- Elaborar y difundir un informe de avance regional respecto del desarrollo de algunas variables de los directorios de empresas y establecimientos de los 11 países y de otros que se desee asociar.
- Realizar un informe anual sobre el avance en el directorio de empresas y establecimientos (informe nacional en la Comisión Económica para Europa (CEPE)) que cubra los siguientes tópicos: organización y cobertura o población del directorio de empresas y establecimientos, progresos logrados el año anterior y planes futuros

**Estrategia 2.** Promover el conocimiento y el uso del directorio de empresas y establecimientos para mejorar la calidad y disponibilidad de la información estadística económica en los países de la región.

- Establecer un observatorio regional sobre directorios de empresas y establecimientos en una plataforma digital que permita el acceso a los datos susceptibles de ser difundidos de los directorios de empresas y establecimientos de los 11 países y de otros países que se desee asociar.
- Lograr establecer un convenio de cooperación con la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) para la transferencia de conocimientos y experiencias prácticas sobre demografía empresarial y otros tópicos de interés para la región.
- Llevar a cabo una experiencia piloto con varios países sobre demografía empresarial.

**Objetivo estratégico 5.** Promover el desarrollo y la adopción, por parte de los países, de un marco común de gestión de calidad, tanto de los procesos como del producto final.

**Estrategia 1.** Contar con un marco de gestión de calidad de los directorios de empresas y establecimientos compartido por todos los países.

*Actividades:*

- Elaborar un compendio que sirva como base y promover su adopción e implementación por parte de los países. El marco de gestión de calidad se trata de un enfoque integral y no meramente de un conjunto de indicadores, y debe contener normativas sobre al menos las siguientes materias:
  - concepto de calidad y aseguramiento de la calidad;
  - procedimientos y estándares para la documentación;
  - esquema de control de calidad de los insumos;
  - esquema de control de calidad de los procesos, incluida la definición de indicadores para las operaciones clave (comparar, fusionar, editar y actualizar);
  - definición de indicadores de calidad del producto final proporcionado a los usuarios;
  - encuestas sobre la calidad de los datos del directorio y encuestas a los usuarios;
  - procedimientos para la implementación de nuevas versiones de los clasificadores.
- Diseñar una encuesta de autoevaluación de los gestores del directorio de empresas y establecimientos en cada país, que se aplicará cada tres años.



- A partir de los resultados obtenidos, elaborar un programa de evaluación de pares entre las oficinas de estadística de los directorios de empresas y establecimientos de cada país. Los resultados servirán de insumo para las actividades de cooperación técnica horizontal.

**Estrategia 2.** Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos.

*Actividades:*

- Diseñar y promover la aplicación de una encuesta regional dirigida a los usuarios de los directorios de empresas y establecimientos.
- Publicar indicadores de nivel y evaluar la calidad en el tiempo (cobertura, exactitud de la clasificación de actividad, número de ocupados y ventas, actualidad de los datos y demás).

**Estrategia 3.** Mejorar la calidad de los registros administrativos.

*Actividades:*

- Coordinar y desarrollar con las fuentes externas un programa regional de mejoramiento de los registros administrativos.

### **3. Plan de acción regional**

En el cuadro 8 se presentan las actividades según cada estrategia regional, con los correspondientes indicadores de cumplimiento, los responsables y el financiamiento. En el cuadro 9 se muestra el cronograma de las actividades.

#### **a) Matriz de actividades**

En total, en el plan de acción regional se proponen 30 actividades, de las cuales 6 no representan costos financieros y 24 requieren financiamiento. Lo que se propone es que 13 de las actividades que requieren financiamiento se efectúen en el marco de la ejecución de los componentes 3 y 4, asegurando así su financiamiento. Para las restantes actividades se recomienda diseñar un proyecto que asegure el financiamiento y dé continuidad a la ejecución del plan de acción regional hasta 2016.

#### **b) Cronograma**

En el cuadro 9 se presenta el cronograma de las actividades previstas. En este cronograma, se supone que las actividades financiadas con el proyecto Marco estadístico regional para directorio de empresas y establecimientos terminan a fines de 2013 y que la fecha final para cumplir con todas las actividades propuestas es a fines de 2016.

**PLAN DE ACCIÓN CON ACTIVIDADES, INDICADORES DE CUMPLIMIENTO, RESPONSABLES Y FINANCIAMIENTO**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Financiamiento</b>
Objetivo estratégico 1. Posicionar la importancia del directorio de empresas y establecimientos en el sistema estadístico nacional y en la agenda de los encargados de tomar las decisiones	Estrategia 1. Mostrar la importancia del directorio de empresas y establecimientos para el desarrollo y la calidad de las estadísticas económicas y, por ende, para el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas	a) Diseñar y llevar a cabo un programa de difusión sobre la utilidad y el impacto del directorio de empresas y establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa diseñado y aprobado por los países</li> <li>✓ Texto de difusión editado</li> </ul>	Países y consultores – Componente 3 del proyecto	Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos
		a) Diseñar y acordar un programa de trabajo con diversas instituciones (como el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los mecanismos subregionales y las cámaras empresariales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa diseñado</li> <li>✓ Instituciones contactadas y programa acordado</li> </ul>	Países y consultores – Componente 3 del proyecto	Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos
Objetivo estratégico 2. Generar y adoptar un directorio común básico de empresas y establecimientos, caracterizado por un conjunto común actualizado de atributos de unidades integrantes, variables y cobertura	Estrategia 1. Establecer algunos indicadores y normas a nivel regional, que deberán ser respetados por todos los países, sobre la gestión de los directorios de empresas y establecimientos	b) Proponer la creación de un grupo de trabajo sobre los directorios de empresas y establecimientos en la Conferencia Estadística de las Américas (CEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Términos de referencia del grupo de trabajo redactados</li> <li>✓ Grupo de trabajo aprobado y constituido</li> </ul>	CEPAL y países	Sin costo
		a) Elaborar un compendio de recomendaciones y buenas prácticas para la gestión de los directorios de empresas y establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compendio elaborado</li> </ul>	Consultor	Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos
Objetivo estratégico 2. Apoyar a los países en la implementación de un directorio de empresas y establecimientos común básico mediante un programa de asistencia técnica y capacitación regional	Estrategia 2. Apoyar a los países en la implementación de un directorio de empresas y establecimientos común básico mediante un programa de asistencia técnica y capacitación regional	a) Elaborar un programa regional de formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa regional elaborado y aprobado y ejecutado</li> </ul>	Países y consultores - Componente 4 del proyecto	Componente 4 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos
		b) Realizar un programa de cooperación técnica horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de cooperación técnica horizontal elaborado y ejecutado</li> </ul>	Países y consultores - Componente 3 del proyecto	Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicadores de cumplimiento	Responsables	Financiamiento
		<p>c) Desarrollar y mantener una plataforma de Internet en línea por parte de la red de transmisión del conocimiento (RTC) de la CEA</p>	<p>✓ Plataforma en funcionamiento</p>	<p>RTC</p>	<p>Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos y RTC</p>
<p>Estrategia 3. Apoyar la adopción de la CIU Rev. 4 para clasificar la actividad económica de las unidades de los directorios de empresas y establecimientos, y cooperar en el mejoramiento de la comparabilidad de los clasificadores de la actividad económica nacional de los países</p>	<p>a) Identificar y difundir buenas prácticas de los países sobre la adopción de la CIU Rev. 4</p> <p>b) Elaborar un documento sobre el grado de comparabilidad de los clasificadores de la actividad económica nacional y sobre recomendaciones para mejorar la comparabilidad entre los países participantes</p>	<p>✓ Documento elaborado y difundido</p> <p>✓ Documento elaborado</p>	<p>Países</p> <p>Países</p>	<p>Sin costo</p> <p>Sin costo</p>	
<p>Estrategia 4. Promover la cooperación permanente entre la oficina nacional de estadística, los servicios tributarios y de seguridad social, otros proveedores de datos y los usuarios relevantes para el mejoramiento continuo del directorio de empresas y establecimientos y la oportuna satisfacción de los requerimientos de los usuarios</p>	<p>a) Establecer y hacer funcionar periódicamente un comité interinstitucional entre la oficina nacional de estadística, responsable de la gestión del directorio de empresas y establecimientos, los servicios tributarios y de seguridad social, otros proveedores de datos y los usuarios relevantes para el mejoramiento continuo del directorio de empresas y establecimientos y la oportuna satisfacción de los requerimientos de los usuarios</p>	<p>✓ Comité interinstitucional establecido y funcionando</p>	<p>Países</p>	<p>Sin costo</p>	
<p>Estrategia 5. Promover el fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad presupuestaria de los trabajos del directorio de empresas y establecimientos en las oficinas de estadística</p>	<p>a) Fortalecer los trabajos del directorio de empresas y establecimientos mediante la creación de una unidad, una sección o un departamento claramente definido en la estructura organizacional de las oficinas de estadística</p>	<p>✓ Unidad del directorio de empresas y establecimientos creada</p>	<p>Países</p>	<p>A estimar</p>	

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicadores de cumplimiento	Responsables	Financiamiento
		<p>b) Elaborar un programa de reclutamiento, formación y capacitación de los recursos humanos</p> <p>c) Realizar una estimación de los recursos financieros requeridos y las fuentes de financiamiento para la implantación del directorio de empresas y establecimientos común básico</p>	<p>✓ Programa elaborado</p> <p>✓ Programa elaborado</p>	<p>Países</p> <p>Países</p>	<p>A estimar</p> <p>A estimar</p>
<p>Objetivo estratégico 3. Promover el desarrollo de un marco legal apropiado que asigne a las oficinas de estadística la función de crear y gestionar el directorio de empresas y establecimientos, y les otorgue las atribuciones necesarias para acceder a los registros administrativos</p>	<p>Estrategia 1. Apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de las atribuciones legales y herramientas administrativas de las oficinas de estadística para desarrollar y gestionar el directorio de empresas y establecimientos</p>	<p>a) Elaborar un modelo de cambios legales que faciliten el acceso y uso de los registros administrativos</p> <p>b) Promover la adopción de una recomendación, por parte de la CEA y de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas, sobre la necesidad de un marco legal para la realización y actualización de los directorios de empresas y establecimientos por parte de la oficina nacional de estadística</p>	<p>✓ Modelo legal redactado y acordado</p> <p>✓ Recomendación redactada, acordada y aprobada</p>	<p>Países y consultores – Componente 3 del proyecto</p> <p>CEPAL y países</p>	<p>Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos</p> <p>Sin costo</p>
	<p>Estrategia 2. Promover la existencia y el uso de un número único de registro de las empresas que se utilice en todas las instituciones públicas</p>	<p>a) Elaborar un estudio sobre las experiencias existentes en los países, los beneficios de un registro único de empresas y las recomendaciones para los países</p>	<p>✓ Estudio realizado</p> <p>✓ Estudio realizado</p>	<p>Países y consultores – Componente 3 del proyecto</p> <p>Países y consultores – Componente 3 del proyecto</p>	<p>Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos</p> <p>Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos</p>

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicadores de cumplimiento	Responsables	Financiamiento
Estrategia 3. Acordar protocolos regionales de confidencialidad y seguridad de los datos de los directorios de empresas y establecimientos		<p>a) Diseñar los protocolos y compendiar las mejores prácticas para compatibilizar el estricto respeto a la confidencialidad estadística de los microdatos y su uso para fines de investigación y estudio</p> <p>b) Difundir y promover la adopción de los protocolos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolos diseñados</li> <li>✓ Compendio elaborado</li> </ul>	Países y consultores – Componente 3 del proyecto	Componente 3 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos
Objetivo estratégico 4. Lograr que el directorio de empresas y establecimientos sea un referente obligado para los productores de estadísticas económicas y para quienes realizan análisis y estudios sobre la realidad económica empresarial	Estrategia 1. Promover la utilización del directorio de empresas y establecimientos como marco de referencia fundamental para el diseño y la coordinación de las encuestas y para la elaboración de las estadísticas económicas y los análisis y estudios de la realidad económica empresarial	<p>a) Elaborar y difundir un informe de avance regional respecto del desarrollo de algunas variables de los directorios de empresas y establecimientos de los 11 países y de otros que se desee asociar</p> <p>b) Realizar un informe anual sobre el avance en el directorio de empresas y establecimientos (informe nacional en la CEPE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informe elaborado</li> </ul>	Grupo de trabajo de directorios de empresas y establecimientos - CEPAL-EUROSTAT	Pendiente
Estrategia 2. Promover el conocimiento y el uso del directorio de empresas y establecimientos para mejorar la calidad y disponibilidad de la información estadística económica en los países de la región		<p>a) Establecer un observatorio regional sobre directorios de empresas y establecimientos en una plataforma digital que permita el acceso a los datos susceptibles de ser difundidos de los directorios de empresas y establecimientos de los 11 países y de otros países que se desee asociar</p> <p>b) Lograr establecer un convenio de cooperación con Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) para la transferencia de conocimientos y experiencias prácticas sobre demografía empresarial y otros tópicos de interés para la región</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecto del observatorio elaborado</li> <li>✓ Observatorio en funcionamiento</li> </ul>	RTC - CEPAL	Componente 4 del proyecto para directorios de empresas y establecimientos
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propuesta de convenio redactada</li> <li>✓ Convenio firmado y en realización</li> </ul>	Grupo de trabajo de directorios de empresas y establecimientos - CEPAL-EUROSTAT	Sin costo

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Indicadores de cumplimiento	Responsables	Financiamiento
Objetivo estratégico 5. Promover el desarrollo y la adopción, por parte de los países, de un marco común de gestión de calidad, tanto de los procesos como del producto final	Estrategia 1. Contar con un marco de gestión de calidad de los directorios de empresas y establecimientos compartido por todos los países	<p>c) Llevar a cabo una experiencia piloto con varios países sobre demografía empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Piloto diseñado</li> <li>✓ Piloto realizado y evaluado</li> </ul>	Grupo de trabajo de directores de empresas y establecimientos - CEPAL-EUROSTAT	A estimar
Objetivo estratégico 3. Componente 3 del proyecto para empresas y establecimientos	Estrategia 1. Contar con un marco de gestión de calidad de los directorios de empresas y establecimientos compartido por todos los países	<p>a) Elaborar un compendio que sirva como base y promover su adopción e implementación por parte de los países.</p> <p>b) Diseñar una encuesta regional de autoevaluación de los gestores del directorio de empresas y establecimientos en cada país, que se aplicará cada tres años</p> <p>c) Elaborar un programa de evaluación de pares entre las oficinas de estadísticas gestoras de los directorios de empresas y establecimientos de cada país</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compendio elaborado</li> </ul>	Países y consultores – Componente 3 del proyecto	Componente 3 del proyecto para empresas y establecimientos
Objetivo estratégico 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos	Estrategia 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos	<p>a) Diseñar y promover la aplicación de una encuesta regional dirigida a los usuarios de los directorios de empresas y establecimientos</p> <p>b) Publicar indicadores de nivel y evaluar la calidad en el tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta diseñada</li> <li>✓ Encuesta aplicada</li> <li>✓ Resultados evaluados</li> </ul>	Grupo de trabajo de directores de empresas y establecimientos - CEPAL-EUROSTAT	A estimar
Objetivo estratégico 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos	Estrategia 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos	<p>a) Diseñar y promover la aplicación de una encuesta regional dirigida a los usuarios de los directorios de empresas y establecimientos</p> <p>b) Publicar indicadores de nivel y evaluar la calidad en el tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa diseñado y acordado</li> <li>✓ Programa en funcionamiento</li> </ul>	Grupo de trabajo de directores de empresas y establecimientos - CEPAL-EUROSTAT	A estimar
Objetivo estratégico 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos	Estrategia 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos	<p>a) Diseñar y promover la aplicación de una encuesta regional dirigida a los usuarios de los directorios de empresas y establecimientos</p> <p>b) Publicar indicadores de nivel y evaluar la calidad en el tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta diseñada</li> <li>✓ Encuesta aplicada y resultados difundidos</li> </ul>	Grupo de trabajo de directores de empresas y establecimientos - CEPAL-EUROSTAT	A estimar
Objetivo estratégico 3. Mejorar la calidad de los registros administrativos	Estrategia 3. Mejorar la calidad de los registros administrativos	<p>a) Coordinar y desarrollar con las fuentes externas un programa regional de mejoramiento de los registros administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores acordados</li> <li>✓ Indicadores publicados</li> </ul>	Grupo de trabajo de directores de empresas y establecimientos – CEPAL-EUROSTAT	A estimar
Objetivo estratégico 3. Mejorar la calidad de los registros administrativos	Estrategia 3. Mejorar la calidad de los registros administrativos	<p>a) Coordinar y desarrollar con las fuentes externas un programa regional de mejoramiento de los registros administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa diseñado</li> <li>✓ Programa en funcionamiento</li> </ul>	Grupo de trabajo de directores de empresas y establecimientos - CEPAL- Oficinas proveedoras de registros	A estimar



Objetivos estratégicos	Estrategias	2012			2013			2014			2015			2016		
Objetivo estratégico 3. Promover el desarrollo de un marco legal apropiado que asigne a las oficinas de estadística la función de crear y gestionar el directorio de empresas y establecimientos, y les otorgue las atribuciones necesarias para acceder a los registros administrativos	<p>Estrategia 1. Apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de las atribuciones legales y herramientas administrativas de las oficinas de estadística para desarrollar y gestionar el directorio de empresas y establecimientos</p> <p>Estrategia 2. Promover la existencia y el uso de un número único de registro de las empresas que se utilice en todas las instituciones públicas</p> <p>Estrategia 3. Acordar protocolos regionales de confidencialidad y seguridad de los datos de los directorios de empresas y establecimientos</p>															
Objetivo estratégico 4. Lograr que el directorio de empresas y establecimientos sea un referente obligado para los productores de estadísticas económicas y para quienes realizan análisis y estudios sobre la realidad económica empresarial	<p>Estrategia 1. Promover la utilización del directorio de empresas y establecimientos como marco de referencia fundamental para el diseño y la coordinación de las encuestas, y para la elaboración de las estadísticas económicas y los análisis y estudios de la realidad económica empresarial</p> <p>Estrategia 2. Promover el conocimiento y el uso del directorio de empresas y establecimientos para mejorar la calidad y disponibilidad de la información estadística económica en los países de la región</p>															
Objetivo estratégico 5. Promover el desarrollo y la adopción, por parte de los países, de un marco común de gestión de calidad, tanto de los procesos como del producto final	<p>Estrategia 1. Contar con un marco de gestión de calidad de los directorios de empresas y establecimientos compartido para todos los países</p> <p>Estrategia 2. Difundir con regularidad indicadores de calidad del directorio de empresas y establecimientos</p> <p>Estrategia 3. Mejorar la calidad de los registros administrativos</p>															



#### 4. Gobierno y seguimiento

El gobierno del proyecto para directorios de empresas y establecimientos se encuentra previsto en su Plan de operaciones y consiste en un mecanismo de tres niveles:

- a) Consejo Directivo. Las funciones del Consejo Directivo son: aprobar el plan de trabajo elaborado por el organismo ejecutor y el cronograma tentativo de reuniones, y analizar, armonizar, integrar y aprobar los informes subregionales de diagnóstico, estrategia y plan de acción para implementar la estrategia subregional. Asimismo, este órgano será el encargado de realizar un seguimiento general para comprobar que se esté cumpliendo con las actividades contempladas en el Plan de operaciones.
- b) Consejo Técnico. Cada país designó un punto focal que tiene las siguientes funciones: i) coordinar las actividades del proyecto a nivel nacional con otros organismos que puedan estar participando; ii) servir de enlace entre el coordinador del proyecto y la institución que representa; iii) atender a los consultores del proyecto, en conjunto con otros funcionarios de la institución que se considere pertinente, y suministrar toda la información que estos requieran para cumplir con su trabajo; iv) revisar y emitir opinión sobre los insumos técnicos que se sometan a consideración de las instituciones participantes; v) participar en las reuniones y los eventos subregionales del Consejo Directivo, y vi) informar periódicamente a las autoridades respectivas sobre el desarrollo del proyecto y transmitir sus observaciones, inquietudes y sugerencias para alcanzar los objetivos propuestos.
- c) Secretaría Ejecutiva. Es una instancia de coordinación operativa del proyecto y está integrada por la agencia ejecutora, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso-Chile), el país líder del componente respectivo, el asesor técnico del proyecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el BID.

Este mecanismo de gobierno funcionará mientras dure el período de financiamiento del proyecto con los fondos de bienes públicos regionales del BID (aproximadamente hasta fines de 2013). Sin embargo, como se observa en el cuadro 9, las actividades a realizar se extienden hasta 2016, por lo que es necesario comenzar a analizar cómo se puede dar continuidad y gobierno al proyecto.

En ese sentido, la propuesta básica consiste en la creación de un grupo de trabajo de acuerdo con las prácticas de la Conferencia Estadística de las Américas de la CEPAL. Esto significa, en primer lugar, definir sus miembros, que en principio serían los mismos 11 países participantes del proyecto, aun cuando se podrían incorporar nuevos países y agregar un país coordinador y una Secretaría Técnica. El programa de actividades del grupo de trabajo estaría conformado por todas las acciones del proyecto que no se hayan ejecutado al momento de su finalización y otras que se considere pertinente incluir.

Además, sería conveniente considerar la elaboración de un proyecto para obtener financiamiento para la ejecución de las actividades de la estrategia y el plan regional que van más allá de 2013. Dado el carácter de preinversión del proyecto Marco estadístico regional para directorios de empresas y establecimientos, con financiamiento del Programa de bienes públicos regionales, es posible considerar la opción de presentar una solicitud de financiamiento al propio BID para la ejecución de las actividades previstas para el período 2014-2016.

## 5. Factores críticos de éxito

Como se plantea en el modelo de análisis, la identificación de los factores críticos de éxito es una etapa de gran relevancia en todo el proceso de elaboración de la estrategia y el plan de acción en sus dimensiones regional y nacional. A continuación, se analizan algunos de los factores que pueden convertirse en restricciones críticas para la ejecución del proyecto si no se sigue el camino correcto. Se identifican las principales consecuencias del incumplimiento o la inexistencia de los factores críticos de éxito para el desarrollo del proyecto y los posibles cursos de acción para mitigar los riesgos. Estos factores críticos para el éxito del proyecto son los que se estiman de más probable ocurrencia en el conjunto de países, pero en cada país, por circunstancias particulares, pueden existir otros factores que incluso pueden llegar a adquirir mayor relevancia que los aquí identificados.

### a) **Apropiación nacional de la estrategia y el plan regional**

Una condición fundamental para el adecuado desarrollo de todo el proceso es la activa participación de los actores relevantes:

- la alta dirección de la oficina de estadística, que construye y desarrolla el directorio de empresas y establecimientos, y los expertos de la unidad que gestiona dicho directorio;
- altos funcionarios y expertos de las instituciones usuarias del directorio de empresas y establecimientos, y
- altos funcionarios y expertos de las instituciones proveedoras de registros administrativos.

En determinadas etapas también es necesaria la participación de las autoridades de gobierno responsables de la política estadística y del área presupuestaria.

Sin dudas, este es un factor vital para el éxito del proyecto. La ausencia de compromiso por parte de las autoridades de la oficina nacional de estadística implica que no se dispondrá de toda la información para diseñar componentes relevantes del proyecto y, menos aun, se contará con las decisiones y los recursos requeridos para implementar el proyecto. El diseño del proyecto prevé este riesgo y por ello se establece la conformación de un Consejo Directivo con la participación de una alta autoridad de la institución (en algunos casos, del propio director). Un factor de mitigación importante es la necesaria y continua información, por parte de los técnicos participantes en el proyecto, a las altas autoridades de la oficina de estadística y la participación, en lo posible, del director en el taller final de validación de la estrategia y el plan de acción.

### b) **Alineación de este proyecto con la estrategia institucional global**

En estrecha vinculación con el factor anterior, existe una adecuada consonancia del proyecto para directorios de empresas y establecimientos con la estrategia institucional global o su plan estratégico. Si este proyecto no está considerado en el plan estratégico, naturalmente la prioridad que tendrá para los directivos será baja o inexistente.

Una vez más, la mitigación de este riesgo depende de transmitir, en forma permanente, información sobre el desarrollo de la estrategia y el plan para el directorio de empresas y establecimientos y de asegurar una activa participación del más alto directivo posible en el Consejo Directivo.

**c) Dificultades para modificar o levantar en plazos razonables las restricciones legales para implementar la estrategia y el plan de acción**

La materialización de este riesgo implicaría que algunas partes importantes del proyecto no puedan llevarse a cabo, especialmente las orientadas a elaborar y promover la aprobación de un marco legal que otorgue a las oficinas de estadística la función de crear y gestionar el directorio de empresas y establecimientos y las atribuciones necesarias para el acceso y uso de los registros administrativos con fines estadísticos.

En este caso, los principales factores de mitigación se vinculan a la realización de las actividades previstas para la materialización del objetivo estratégico 1 (Destacar la importancia del directorio de empresas y establecimientos en el sistema estadístico nacional y en la agenda de los encargados de tomar las decisiones).

**d) Resistencia de los diferentes actores del sistema estadístico nacional en relación con las estrategias y los planes de acción previstos**

Varios componentes del sistema estadístico nacional son relevantes para el desarrollo y mejoramiento de los directorios de empresas y establecimientos. En primer lugar, se encuentran los bancos centrales, que elaboran las cuentas nacionales. Es importante mantener una adecuada cooperación entre la oficina de estadística y el banco central como usuario a efectos de que el directorio de empresas y establecimientos cumpla con los requisitos para poder ser utilizado por los responsables de elaborar las cuentas. Esta cooperación también es de gran beneficio para quienes gestionan el directorio de empresas y establecimientos, en la medida en que reciban una activa y adecuada retroalimentación del banco central. Del mismo modo, es fundamental la cooperación de las instituciones administradoras de registros que pueden ser utilizados por el directorio de empresas y establecimientos (como los registros tributarios y de seguridad social).

La forma de asegurar una línea de cooperación de mutuo beneficio con esas instituciones y de superar desconfianzas y resistencias es mediante el establecimiento de comunicaciones permanentes, la instalación de mesas de trabajo y la generación de convenios interinstitucionales. Estas deben establecerse como actividades importantes en el programa de trabajo de los gestores del directorio de empresas y establecimientos.

**e) Resistencia de los diferentes actores de fuera del sistema estadístico nacional en relación con las estrategias y los planes de acción previstos**

Esto se relaciona, básicamente, con el grado de colaboración que presten dos tipos de actores: los proveedores de datos y registros administrativos y los usuarios de los directorios. Hasta el momento, la experiencia en los países indica que, en términos generales, ha habido una buena cooperación por parte de los proveedores (oficinas de impuestos, de seguridad social, aduanas, entre otros). Por su parte, los usuarios tuvieron una buena colaboración en la primera fase de diagnóstico y sería deseable incrementar su participación en las próximas etapas. Para lograrlo, es fundamental la actividad de información permanente sobre el avance del proyecto que realicen las oficinas nacionales de estadística con usuarios relevantes (bancos centrales, encargados de tomar las decisiones del sector público y privado, académicos y demás).

**f) Existencia de equipos humanos en cantidad suficiente y con la calidad adecuada para la realización de los distintos planes de acción**

Sin duda, la falta de equipos humanos con las competencias requeridas es una amenaza importante para el proyecto, pues impediría llevar a cabo actividades muy significativas para el mejoramiento del directorio de empresas y establecimientos, como la identificación y explotación de nuevas fuentes de registros y la implantación de controles de calidad a lo largo de todo el proceso de construcción y actualización del directorio de empresas y establecimientos.

Por este motivo, es fundamental que en el proyecto estén debidamente identificadas las nuevas demandas y competencias de los recursos humanos requeridos. Esto permitirá realizar una presentación fundamentada y justificada de estos nuevos requerimientos a los directivos de la oficina de estadística, de modo de que ellos puedan presentar esas necesidades a las autoridades presupuestarias del país para que provean los recursos necesarios.

**g) Financiamiento suficiente para la ejecución del plan de acción**

En cuanto a la dimensión regional del plan de acción, y como se planteó anteriormente, se cuenta con financiamiento suficiente para llevar a cabo una parte sustancial de las actividades previstas. Sin embargo, quedará pendiente de ejecución un gran número de actividades más allá de 2013, por lo que desde ya se plantea la necesidad de abocarse a la búsqueda de nuevos recursos. Una posibilidad es acercar un proyecto al BID para el financiamiento de las actividades del período 2014-2016.

En la dimensión nacional, es posible que en los países puedan existir diversos factores que hagan difícil costear las distintas actividades que se proponen. La idea es poder tener una estimación del orden de magnitud de lo que representa la necesidad de financiamiento adicional para la ejecución de este proyecto para el presupuesto fiscal. En ciertos casos, las cifras de financiamiento adicionales requeridas pueden resultar elevadas para las posibilidades presupuestarias públicas y por ello puede dificultarse la disponibilidad de esos fondos. Algunos factores que pueden mitigar —al menos en parte— esta situación son la identificación de fuentes externas internacionales de financiamiento y el establecimiento de alianzas y convenios de cooperación con otras instituciones públicas que se beneficiarán con el desarrollo y mejoramiento del directorio (como los bancos centrales o las instituciones tributarias y de seguridad social), ya que contarán con datos de identificación de las empresas de mejor calidad, que pueden divulgarse sin infringir el secreto estadístico.

## Bibliografía

- Aguilera, Máximo (2012), “Informe sobre borrador de la estrategia y plan de acción regional”, documento presentado en el taller realizado en Bogotá, entre el 10 y 12 de abril de 2012.
- \_\_\_\_\_ (2011a), “Definición del alcance, componentes y líneas de acción de la estrategia y plan de acción regional”, octubre.
- \_\_\_\_\_ (2011b), “Estrategia y plan de acción regional para la preparación, implementación y gestión de directorios. Informe final del componente 2”.
- Armijo, Marianela (2011), “Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público ILPES-CEPAL”, *serie Manuales*, N° 69 (LC/L.3319-P), Santiago de Chile, junio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.11.II.G.38.
- Australian Business Plan 2010-2011.
- Bello, Rosario (2009), “Planificación estratégica y construcción de indicadores de desempeño. Curso internacional”, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), julio.
- CEPE (Comisión Económica para Europa), *The importance of a good legal framework for the coordination function of statistical business registers. Note by the Secretariat* (ECE/CES/GE.42/2007/10), Ginebra, 18 y 19 de junio.
- EUROSTAT (Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas) (2010), *Business Register: Recommendations Manual. 2010 Edition*, Luxemburgo.
- Grupo de Wiesbaden sobre registros de actividades empresariales (varios años), *Report of the Wiesbaden Group on Business Registers*.
- Naciones Unidas y otros (2009), *System of National Accounts 2008* (ST/ESA/STAT/SER.F/2/Rev.5), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.XVII.29.
- Picard, Huges (2011), *Elaboración de una herramienta de autoanálisis de los directorios de empresas y establecimientos en los países de América Latina. Informe final*, 12 de mayo.
- Pimentel Villalaz, Luis (1999), “Introducción al concepto de planificación estratégica”, septiembre.
- Secretaría de PARIS21 (2004), *A Guide to Designing a National Strategy for Development of Statistics (NSDS)*, noviembre.
- Vale, Steve, John Perry y Mark Pont (s/f), *Developing a Quality Strategy for Business Registers. A UK Perspective*.
- Wallgren, Anders y Wallgren Britt (2007), *Register-based Statistics. Administrative Data for Statistical Purposes*, Wiley.