

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| I. Introducción..... | 3 |
| II. Objetivos de la investigación..... | 4 |
| III. Resultados Esperados del Estudio de Caso..... | 4 |
| IV. Metodología..... | 5 |
| | |
| Capítulo II | |
| POLÍTICA PÚBLICA DE FOMENTO PRODUCTIVO..... | 7 |
| 1-. Reseña histórica Corporación de Fomento..... | 8 |
| 2-. Instrumentos de Fomento Productivo..... | 11 |
| 2.1-. Calidad y Productividad..... | 11 |
| 2.2-. Innovación..... | 12 |
| 2.3-. Financiamiento..... | 12 |
| 2.4-. Promoción de Inversiones..... | 13 |
| 3-. Dimensión en la ejecución de los Instrumentos de Fomento..... | 13 |
| | |
| CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA DE FOMENTO..... | 14 |
| III.i. Fundamentación..... | 14 |
| III.ii. Antecedentes generales del Programa de Fomento..... | 15 |
| III.iii. Evaluación de Impacto del Programa de Fomento | 18 |
| III.iv. Principales funciones de los actores del Programa de Fomento..... | 21 |
| a-. Agentes Operadores Intermediarios..... | 21 |
| b-. Empresas..... | 22 |
| c-. Gerentes de Proyectos..... | 22 |
| d-. Gerencia de Fomento..... | 22 |
| e-. Direcciones Regionales..... | 23 |
| f-. Comité de Asignación de Fondos- CAZ..... | 23 |
| g-. Comité de Asignación Zonal de Fondos - CAF..... | 23 |
| III.v. Beneficiarios..... | 24 |
| III.vi. Cofinanciamiento y Pago..... | 24 |
| III.vii. Etapas del Programa de Fomento | 25 |
| 1-. Etapa de Formulación del proyecto..... | 27 |
| 2-. Etapa de Ejecución del proyecto..... | 29 |
| 3-. Etapa de Desarrollo del proyecto..... | 30 |

Capítulo IV

| | |
|--|----|
| INDICADORES RELEVANTES DE DESEMPEÑO | 32 |
| I. Indicadores de Eficacia..... | 32 |
| II. Indicadores de Eficiencia..... | 33 |
| III. Indicadores de Calidad..... | 35 |
| IV. Indicadores Economía de Recursos Públicos..... | 35 |

Capítulo V

| | |
|---|----|
| ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE FOMENTO | 37 |
| V.i. Aplicación del Instrumento..... | 37 |
| V.ii. Resultados del Diagnóstico Institucional..... | 38 |
| 1-. Datos Cuantitativos..... | 38 |
| 2-. Conclusiones de la intervención..... | 47 |
| 2.1. Elementos positivos más relevantes..... | 47 |
| 2.2. Principales debilidades detectadas..... | 49 |
| V.iii. Rol de los Agentes Operadores Intermediarios..... | 55 |
| V.iv. Diagrama Sistémico Programa de Fomento..... | 59 |
| V.v. Propuesta de Plan de Acción..... | 62 |

Capítulo VI

| | |
|--------------------------------------|----|
| CONSIDERACIONES FINALES | 66 |
|--------------------------------------|----|

Anexos

| | |
|---|----|
| I. Cuadro consolidado por instrumentos..... | 69 |
| II. Organigrama Corporación de Fomento Productivo..... | 72 |
| III. Estructura Organizacional y Recursos Humanos..... | 74 |
| IV. Actividades de Fomento Productivo..... | 75 |
| V. Beneficiarios de los Instrumentos de Fomento CORFO..... | 76 |
| VI. Etapas y Diagramas de Procesos del Programa de Fomento..... | 79 |

| | |
|---------------------------|-----|
| Bibliografía | 107 |
|---------------------------|-----|

Introducción

En las últimas décadas, la búsqueda de técnicas y metodologías que hacen posible la evaluación de la gestión e impacto de los programas institucionales se ha convertido en la principal preocupación de los analistas de políticas públicas; es allí, donde la eficacia, la eficiencia y la transparencia deben convertirse en la expresión más acertada de la nueva intervención de los Estados Latinoamericanos.

Asimismo, la evaluación de la gestión de las políticas no solamente es importante por la información que suministra a los actores directamente involucrados con los resultados, sino también a todos los que requieren retroalimentación para mejorar el proceso de diseño y operativización de la misma; donde las conclusiones y recomendaciones sirven de base para planificaciones futuras.

Durante muchos años, la evaluación de las políticas públicas ha estado dirigida a medir sus resultados y se ha relegado a un segundo plano su evaluación en términos de gestión. Un factor importante para mejorar la efectividad de la gestión es la retroalimentación entre las personas, respecto al grado de alineamiento entre su actividad individual y las necesidades de la institución. La gestión permite alinear a un conjunto de numerosas personas (*M. Waissbluth, 2005.*), para que se coordinen entre sí y se distribuyan el trabajo de manera efectiva con el objetivo de hacerlas más eficientes.

El presente estudio de caso tiene como **finalidad** realizar *un Diagnóstico Institucional del Programa de Fomento - PROFO*, que ejecuta la Corporación de Fomento Productivo -CORFO. Para ello, se realizará un Análisis Institucional Integral de su estructura organizacional, procedimientos de gestión, indicadores de desempeño, recursos humanos, procesos informáticos, etc., entre otros. Los insumos obtenidos permitirán jerarquizar los problemas y las potenciales soluciones, que genere un valor agregado en términos de gestión.

II. Objetivos de la Investigación

General:

Realizar un diagnóstico integral de la gestión del Programa de Fomento que permita identificar los problemas más relevantes, así como determinar las potenciales soluciones; sugiriendo acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar su gestión y el logro de las metas.

Específicos:

- a. identificar los potenciales problemas clasificándolos según su relevancia y grado de complejidad permitiendo analizar con claridad los “nudos críticos” dentro del Programa de Fomento.
- b. Elaborar un análisis sistémico que presente los resultados de manera integral y que permita comprender la interacción entre los principales problemas detectados, sus fortalezas y las relaciones causa -efecto que susciten.
- c. Proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión del programa mediante la elaboración de un plan de acción.
- d. Presentar a funcionarios de CORFO los resultados de manera gráfica y didáctica para que puedan discutir las conclusiones del trabajo.

III. Resultados Esperados del Estudio de Caso.

El Estudio de Caso tiene como finalidad obtener los siguientes resultados:

- a) Diagnóstico elaborado y presentado a funcionarios de la Corporación de Fomento Productivo.
- b) Clasificados los problemas y formuladas las potenciales soluciones para eliminación de los “nudos críticos” dentro del Programa de Fomento.
- c) Elaborado plan de acción, que incluye las principales estrategias de intervención, la identificación de(los) responsable(s) para ejecutarlas y el

tiempo que toma la realización de las acciones, para el mejoramiento en la efectividad y eficacia del programa.

IV. Metodología

A continuación se detallan las fases y los instrumentos que se utilizarán para el estudio de caso:

- 1). Se levantará, revisará y sistematizará información relevante del programa buscando obtener una descripción acabada de la institución y el programa, misión institucional, características específicas del programa, envergadura presupuestal y estructura organizacional básica. Las fuentes serán documentos como: planes estratégicos, rendiciones de cuenta anuales, informes de control de gestión y evaluaciones externas, etc., entre otras.
- 2). Entrevistas con “stakeholders” seleccionados del Programa de Fomento en base a un cuestionario preestructurado con 78 preguntas con escala del 1 al 5, dividido en tres secciones: Institución, Diseño del Programa y Ejecución del Programa. La interacción directa con ellos permitirá entablar un diálogo en torno a sus percepciones de los desafíos y problemas más relevantes del programa en materia de gestión.
- 3). Determinación de problemas sustantivos y secundarios. La recopilación, análisis y evaluación de la información básica y relevante, en conjunto con las entrevistas, permitirá identificar los principales obstáculos que el programa enfrenta.
- 4). Indagación en profundidad. En caso de detectarse problemas sustantivos, cuyas causas no sean claras, se utilizaron herramientas de indagación/investigación para profundizar. Entre estas herramientas se encuentran: entrevistas, encuestas, análisis de información numérica y cualitativa, grupos focales, talleres de generación de consenso, etc.

- 5). Elaboración de un análisis sistémico para presentar los resultados en una manera integral/holística y comprender la interacción entre los principales problemas detectados y sus causas.
- 6). Validación de los resultados preliminares del Análisis Organizacional con los “stakeholders”.
- 7). Elaboración de un Plan de Acción. Una vez identificados los desafíos principales del programa, se proponen medidas articuladas en un plan para emprender el cambio.

CAPITULO II

LA POLÍTICA PÚBLICA DE FOMENTO PRODUCTIVO

El rol del Estado chileno en el desarrollo de los sectores productivos, está dirigido a mejorar su productividad. En este sentido, la política¹ de fomento está orientada en dos direcciones, primeramente las acciones de carácter general, que tienen como objetivo fortalecer el entorno de las empresas, por ejemplo el desarrollo de infraestructura económica básica que beneficia a las unidades productivas en forma no selectiva y contribuyen a crear condiciones favorables para los procesos productivos en el territorio.

En segundo lugar, están las acciones orientadas al apoyo de diversos sectores (*agropecuario, manufactureros, industrial, turismo, tecnológicos, etc.*), y que son llevados a cabo por instituciones del Estado. En este caso, la política tiene un **carácter vertical o selectivo**, por cuanto se concentra directamente sobre unidades productivas, en áreas como: asociatividad, innovación, calidad, transferencia tecnológica, asistencia técnica y otras, y que contribuyen a incrementar su productividad en forma sostenible.

Estas políticas se han expresado a través de la creación de instrumentos de fomento sectoriales, donde cada uno define el tipo de intervención y los beneficiarios potenciales. A través de estos instrumentos es posible ejecutar iniciativas de apoyo a unidades productivas destinadas a promover el desarrollo económico en forma sostenible.

La experiencia chilena en materia Políticas de Fomento Productivo es una de las más exitosas de América Latina². Primeramente, porque los instrumentos de fomento que se han aplicado, han sido eficientemente monitoreados y evaluados; en segundo lugar, porque algunos de los instrumentos desarrollados se encuentran entre los más novedosos puestos en marcha en la región; en tercer lugar, porque para garantizar eficiencia y transparencia especialmente durante el proceso de masificación de las iniciativas de apoyo, el sector público ha realizado una reforma

¹ *Normas y procedimientos de procesos de inversión pública - MIDEPLAN, 2006.*

² *Análisis de las Políticas de Fomento de pequeñas y medianas empresas en Chile, Marco Dini, CEPAL, 2002.*

institucional innovadora que ha redefinido las responsabilidades y funciones de los actores públicos y privados que participan en las acciones de fomento productivo.

Finalmente, la aplicación las Políticas Públicas de Fomento en Chile son ejecutadas por una diversidad de instituciones entre las cuales se destacan: Superintendencia de Electricidad y Combustible - SEC, Comisión Nacional de Riego - CHILERIEGO, Instituto Nacional de Normalización - INN, Corporación de Investigaciones Tecnológicas - INTEC, Dirección de Promoción de Exportaciones - PROCHILE, Centro de Investigación en Recursos Naturales - CIREN, Instituto de Fomento Pesquero - IFOP y la Corporación de Fomento Productivo - CORFO.

Para efecto del presente Estudio de Caso, se tomó el Programa de Fomento que se encuentra inserto en los instrumentos de Calidad y Productividad que implementa la Corporación de Fomento Productivo.

1- Reseña Histórica Corporación de Fomento Productivo.

La Corporación de Fomento Productivo - CORFO, inicia operaciones a partir del año 1939. Bajo su techo fueron creadas las grandes empresas, que eran consideradas indispensables para el desarrollo del país, como la Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA), la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), la Compañía de Acero del Pacífico (CAP) y la Industria Azucarera Nacional (IANSA), etc., entre otras.

A través de planes especiales de desarrollo, política de créditos, aportes de capital e intervenciones directas, la CORFO dio un fuerte impulso a actividades como la minería, electrificación, agricultura, comercio, transporte y la industria; favoreciendo el desarrollo de numerosas empresas como Laboratorio Chile, Pesquera Arauco, Industria Nacional de Neumáticos (INSA), Chile Films y Manufacturas de Cobre (MADECO), etc.

Asimismo, en los años '50 la CORFO apoyó la realización estudios económicos que permitieron conocer por primera vez el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto.

En la década de 1960, se impulsó un gran plan de inversiones básicas, que contempló la creación de empresas como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) y Televisión Nacional de Chile (TVN); el apoyo financiero a otras; y la investigación y asistencia técnica a la industria en general, a través de la creación del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y el Instituto Nacional de Capacitación (INACAP), así como de organismos de investigación como el Instituto de Fomento Pesquero (IFOP) y el Instituto de Recursos Naturales (IREN).

En 1973, el Gobierno Socialista de la Unidad Popular, planteó una transformación de la estructura productiva y se propuso a través CORFO generar una herramienta para la realización de una política de estatización de empresas de las más diversas áreas, llegando la institución a controlar más de 500 unidades productivas.

Durante el mandato del gobierno militar, la institución dio un giro totalmente inverso, se inició un proceso de privatización, devolviéndose un gran número de empresas a sus antiguos dueños, que culminó con el traspaso al sector privado de grandes empresas públicas como ENDESA, ENTEL y otras.

En los años 90, con la llegada de los gobiernos democráticos de la concertación de partidos de centro izquierda, la institución recibió el mandato de sanear el déficit financiero producto del proceso privatización y la existencia de una cartera de créditos de alta morosidad. La cartera crediticia se licitó a los bancos y se sustituyó el otorgamiento directo de préstamos por la intermediación financiera, esquema mediante el cual los recursos son entregados al sistema financiero privado para su colocación en las empresas.

En 1997, surgió la necesidad de separar de la institución la tarea de administración de empresas públicas, creando un comité autónomo para este fin. En 1997 se crea el Sistema Administrador de Empresas (SEP), cuyo principal propósito fue el fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de las empresas que antes estaban adscritas a CORFO.

Ley Creadora, normativas y estrategias de CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción fue creada por la Ley N° 6.334 del 29 de abril de 1939. Es una entidad del Estado de administración autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y de duración indefinida. Asimismo, se rige por la Ley N° 6.640, del año 1941 y por el Decreto con Fuerza de Ley N° 211, del año 1960, que constituye su ley orgánica.

Además la CORFO está regulada por otras disposiciones legales de carácter general, aplicables a los organismos del sector público chileno.

Su **Misión** es fortalecer la competitividad del sistema productivo, con esfuerzos públicos y privados articulados, complementando la operación de los mercados a través del fomento al mejoramiento de la gestión, la asociatividad, la innovación, la formación de capital, la prospección y creación de nuevos negocios, de modo de contribuir al desarrollo equilibrado de Chile. Destacando por su excelencia técnica, compromiso, perseverancia y transparencia.

Consejo Directivo

Este consejo tiene como función general velar por la correcta aplicación de la Política de Fomento Productivo y actualmente está integrado por las siguientes autoridades:

- 1-. El Ministro de Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- 2-. El Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.
- 3-. El Ministro de Relaciones Exteriores.
- 4-. El Ministro de Hacienda.
- 5-. La Ministra de Planificación y Cooperación.
- 6-. El Ministro de Agricultura.
- 7-. Dos Consejeros designados por S.E. el Presidente de la República.

Patrimonio de CORFO:

El patrimonio de la Corporación de Fomento supera los US\$ 3.300³ millones y sus activos son del orden de US\$3.600 millones, de los cuales más de US\$1.700

³ *Balance de Gestión Integral - CORFO, 2005.*

millones corresponden a inversiones en empresas en las que el Estado de Chile tiene participación.

Estructura Organizacional y Recursos Humanos

La institución cuenta con un presupuesto que es asignado anualmente y es proveniente de las arcas fiscales. Con estos recursos la CORFO mantiene a aproximadamente 400⁴ empleados distribuidos en 20 oficinas regionales (*ver sección anexos*). Es importante destacar que los sueldos de la Corporación de Fomento Productivo se encuentran entre los más altos del sector público.

Objetivos Estratégicos de CORFO:

Los objetivos estratégicos de la Corporación de Fomentos son los siguientes:

- a) Fortalecer la competitividad de las empresas, **fomentando el mejoramiento de la gestión, la asociatividad y el fortalecimiento de las cadenas productivas.**
- b) Fomentar el desarrollo de procesos de innovación y emprendimiento con impacto en el sistema empresarial y productivo a través de la promoción de actividades de investigación, desarrollo y difusión de tecnología, la generación de capacidades y la articulación y creación de nuevos negocios.
- c) Aumentar el acceso a créditos de los empresarios que componen la PYME y a los estudiantes de educación superior, complementando la oferta de instrumentos financieros.
- d) Fortalecer la modernización y el mejoramiento de la gestión institucional.

El cumplimiento de estos objetivos se desarrolla a través de la implementación de instrumentos de fomentos productivos.

2-. Instrumentos de Fomento Productivo.

La Corporación de Fomento ejecuta los siguientes instrumentos:

⁴ Datos Obtenidos en Oficina de RRHH- CORFO, Junio, 2006.

2.1.- Calidad y Productividad: permite financiar o cofinanciar proyectos de mejoramiento de la productividad en las empresas nacionales, sectores económicos y/o territoriales, apoyando su modernización y mejorando su competitividad en los siguientes ámbitos: eficiencia en la gestión; certificación según normas internacionales (ISO y otras); asociatividad y especialización para enfrentar mercados exigentes y de gran tamaño; y encadenamientos entre grandes empresas y sus proveedoras más pequeñas. Asimismo, promueve el desarrollo y consolidación de polos productivos dinámicos ("clusters") en regiones con potencialidad de fomentarlos.

2.2.- Innovación: mediante la implementación de este instrumento se financian actividades en conjunto con centros tecnológicos y empresas, en áreas de impacto estratégico y de interés público. Se destinan recursos para que las empresas chilenas innoven sus productos y procesos, cuenten con equipamiento tecnológico de primera calidad y adquieran nuevos conocimientos. Asimismo, fomenta la creación de nuevas empresas, entregando capital semilla y financiamiento para incubadoras de negocios.

Para estos efectos, se ha creado el Comité de Innovación (Innova Chile) en la CORFO, que tiene como finalidad, contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena, promover y facilitar la innovación en las empresas, estimular el desarrollo emprendedor, así como fortalecer el Sistema Nacional de Innovación.

2.3.- Financiamiento: a través de la articulación con el sistema financiero chileno que opera como intermediario, La CORFO provee a las empresas de créditos de largo plazo para inversiones, capital de trabajo y capital de riesgo, apoya las actividades exportadoras, la inversión en capital humano de los estudiantes de educación superior y el desarrollo de intermediarios no bancarios en el ámbito del micro crédito.

Igualmente, este instrumento facilita el acceso a fuentes de financiamiento en condiciones especiales de plazos, costos y garantías que permitan a las empresas aumentar su competitividad en el sistema productivo. Con ello, se

complementa la operación del mercado financiero, en aspectos donde presenta fallas y carencias que perjudican a los usuarios más desprotegidos y que obstaculizan el crecimiento de las empresas o impiden la materialización de iniciativas de mayor riesgo.

La implementación de este instrumento está dirigido a empresas medianas y pequeñas, comercio exterior, microempresas, capital de riesgo y estudios superiores.

2.4-. Promoción de Inversiones: facilita la instalación de proyectos de inversión de empresas extranjeras y nacionales en todas las regiones, entregándoles información completa y actualizada sobre oportunidades de negocios en cada zona del país. CORFO acompaña los proyectos con diversos servicios e incentivos durante todo su proceso de evaluación, instalación y materialización de inversiones. Además, desarrolla un programa de atracción de inversiones de alta tecnología, en conjunto con el Comité de Inversiones Extranjeras.

A través de su función de Inversión y Desarrollo, CORFO explora las vías que permitan al país seguir creciendo y traspasando el límite que impone una economía basada en la explotación de recursos naturales. Su estrategia para lograrlo apunta en tres direcciones: diversificación de las exportaciones, promoción de la inversión extranjera en el país y uso intensivo de tecnologías en áreas que potencien las ventajas competitivas.

3-. Dimensión en la ejecución de los Instrumentos de Fomento.

Según la Unidad de Presupuesto de la Gerencia de Fomento de CORFO, la asignación de recursos para la aplicación de los instrumentos entre los años 2000 al 2005, ascienden a un total de 102.780 millones de pesos. El aporte de capital fue de 86.928 millones de pesos, de los cuales 15.852 millones de pesos corresponden a gastos administrativos. La contribución de los empresarios fue de 59.072 millones de pesos. Durante este período se ejecutaron 28.361 proyectos y se beneficiaron a 94.864 empresas. En la sección anexos encontrará información detallada por año y tipo de instrumentos, así como un consolidado general de los aportes referidos anteriormente.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS GENERALES DEL PROGRAMA DE FOMENTO

El presente estudio de caso está centrado en la realización de un diagnóstico institucional integral del Programa Fomento, el cual es implementado por la Corporación de Fomento Productivo - CORFO; tienen como finalidad apoyar la creación y desarrollo de nuevos negocios en forma conjunta, generando así una nueva empresa asociativa con mayores capacidades y competitividad (*“convirtiéndose en un Proyecto Asociativo de Fomento”*). Su implementación requiere la realización de sinergias entre distintos actores en todo el territorio nacional.

III.i. Fundamentación.

La CORFO ha realizado diversas evaluaciones del PROFO. Éstas han estado dirigidas a medir el *impacto* o efecto que ha tenido el programa en el sistema productivo chileno. Las últimas evaluaciones de impacto fueron realizadas por el Departamento de Economía de la Universidad de Chile en los años 1996, 2002 y 2005.

Los resultados de las evaluaciones demuestran que la implementación de los proyectos asociativos de fomento, tienen un impacto significativo en términos socioeconómicos. Estos proyectos traen beneficios a los empresarios y a su vez, estos beneficios producen un efecto **“cascada”** sobre otros sectores (familiares, clientes, empleados, etc).

Ahora, si las evaluaciones de impacto efectuadas tuvieron efectos positivos, porque no preguntarse *¿Qué valor agregado, sumaría a estos resultados, la realización de una evaluación integral de la gestión de los programas de fomento?*

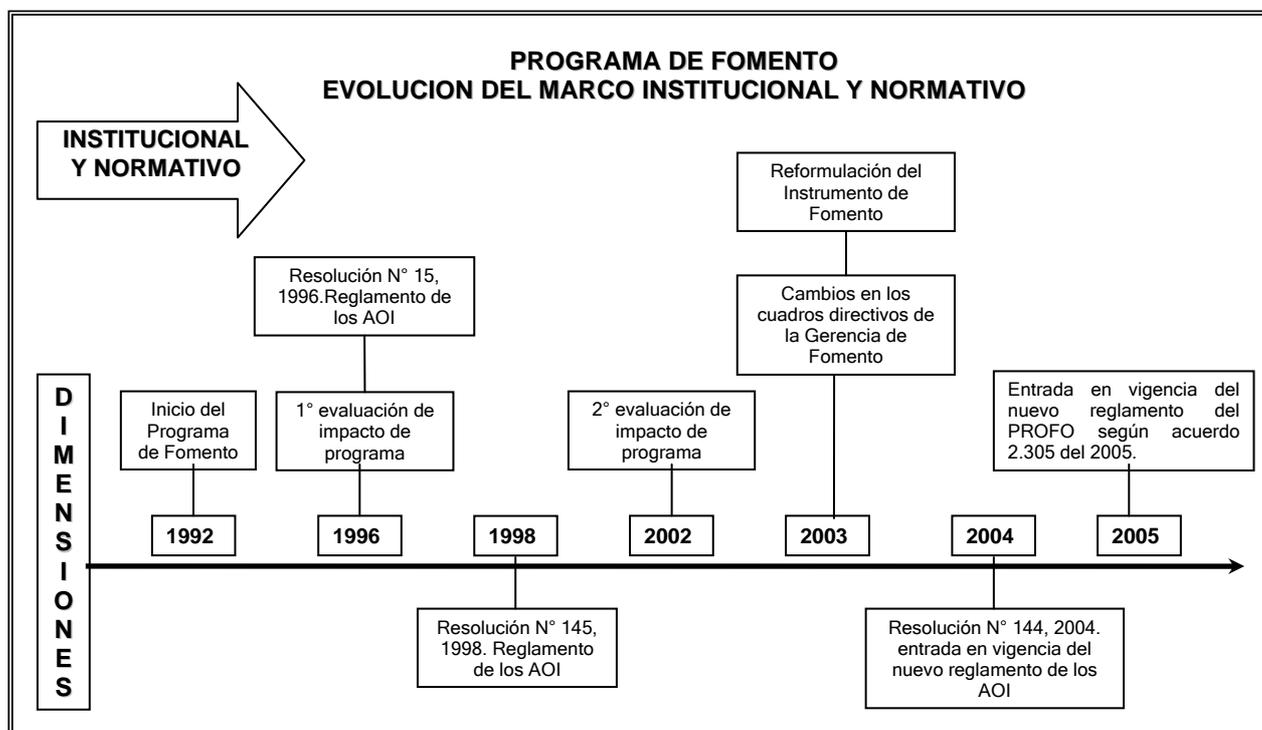
Esta evaluación implicaría una revisión holística de los procedimientos de gestión, estructura organizacional, indicadores de desempeño, recursos humanos y sinergias entre clientes internos y externos.

Los resultados de la evaluación permitirán clasificar los posibles problemas y formular las potenciales soluciones que eliminen los “nudos críticos” al interior programa. De igual forma, dotará a los funcionarios de la CORFO, de “insumos claves” que les permitan efectuar ajustes necesarios del PROFO y de esta manera obtener mejores resultados en cuanto a gestión e impacto.

III.ii. Antecedentes generales del Programa de Fomento.

En 1993 se implementa el Programa de Fomento, como una alternativa de apoyo a todos los sectores productivo del país, facilitando recursos financieros a grupos de empresarios mediante un aporte no reembolsable por parte de la CORFO. Este aporte cubre parte del costo de formulación y ejecución de un proyecto de negocio asociativo desarrollado por grupos de al menos 5 empresas, destinado a lograr metas comunes de aumento de competitividad, tanto para el grupo como para cada empresa integrante del Proyecto Asociativo de Fomento.

En el siguiente cuadro se presentan las distintas evoluciones institucionales y normativas que ha venido experimentando el programa de fomento desde su inicio hasta la fecha.



Inicialmente el PROFO se desarrollaba mediante tres etapas: Preparatoria, Etapa PROFO y Proyecto Específico:

La *etapa preparatoria* tenía como objetivo efectuar un diagnóstico de las potencialidades asociativas de las empresas y elaborar un proyecto para el grupo. Se realizaba un diagnóstico individual de potencialidades asociativas y se formulaba un plan de actividades, el que luego se ejecutaba. La etapa preparatoria tenía una duración máxima de 12 meses.

La Etapa Preparatoria tenía un cofinanciamiento de CORFO de 40 U.F. por cada empresa participante, para la realización del diagnóstico, y un cofinanciamiento de hasta un 80% del costo total (con un tope de 80 U.F. por empresa y de 800 U.F. por grupo), para la ejecución del plan. El aporte empresarial inicial es de 20 U.F. por empresa, pagadas al Agente.

Posteriormente se pasaba a la *etapa PROFO* que consistía en el desarrollo de un proyecto grupal destinado a incorporar la operación de las empresas, técnicas moderna de gestión o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización. Esta etapa tenía una duración máxima de tres años, con excepción de aquellos proyectos del sector agrícola, donde la duración máxima era de cuatro años. Esta etapa tenía un cofinanciamiento de hasta un 70% del costo total el primer año, porcentaje que progresivamente decrecía a contar del segundo año. Estos porcentajes de cofinanciamiento tenían un tope de 360 U.F. por empresa por año, 2.700 U.F. por proyecto por año y 8.100 U.F. para el total de la etapa.

Finalmente, está la *Etapa Proyecto Específico* la cual consistía en el desarrollo de un proyecto de un grupo de empresas que, habiendo participado en la etapa PROFO con éxito, tenían un plan de trabajo orientado a obtener un valor adicional significativamente superior al logrado en dicha etapa. Esta etapa tenía una duración máxima de dos años. La etapa tiene un cofinanciamiento CORFO de hasta un 50% del costo total, con los mismos topes anuales de la etapa PROFO.

En el año 2003 se realizó una reformulación del instrumento que consistía en una refocalización del objetivo del programa hacia la preparación y desarrollo de proyectos de grupos de empresas cuyas estrategias de negocio contemplaran la asociatividad empresarial para mejorar su competitividad. Esto se materializó con la entrada en vigencia en el año 2005, de un nuevo reglamento, acompañado de una serie de lineamientos bases (*ver sección anexos*), dando cumplimiento al compromiso de presentar una propuesta de estandarización de tipología PROFO **“Nuevos Negocios”**

A partir del año 2005, entró en vigencia la implementación del nuevo instrumento de Proyectos Asociativos de Fomento, perteneciente al grupo de Instrumentos de Fomento de CORFO. Aunque aun existen Proyectos Asociativos de Fomento **“antiguos”** que tienen previstos concluirse en el 2007.

El nuevo objetivo del **“nuevo”** PROFO es apoyar la preparación y el desarrollo de proyectos de grupos de al menos cinco empresas, cuyas estrategias de negocios contemplen la asociatividad empresarial para mejorar su competitividad, creando y desarrollando un nuevo negocio conjunto con agregación de valor respecto a la situación inicial, que da origen a una nueva empresa. El nuevo PROFO está dividido en tres etapas: Formulación, Ejecución y Desarrollo. Cada una de las etapas tiene cuatro sub etapas: Elegibilidad, Postulación, Formalización y Ejecución.

El PROFO apoya las iniciativas privadas de grupos de empresas en:

- a. Formular y fundamentar un proyecto de negocio asociativo y elaborar una estrategia de creación e instalación de capacidades de gestión.
- b. Crear una nueva empresa asociativa, instalar las capacidades de gestión y elaborar una estrategia de desarrollo del negocio.
- c. Desarrollar la nueva empresa asociativa, en el marco del negocio formulado y presentado.

Las empresas que deseen emprender un proyecto asociativo con el apoyo de CORFO deben compartir una idea de negocio común, con la finalidad de mejorar la competitividad de las empresas participantes, lo que evidenciaría que cada empresa contempla la asociatividad empresarial como parte fundamental de su estrategia de negocio.

III.iii. Evaluación de Impacto Programa de Fomento

Una de las fases más importantes en la implementación de las políticas públicas, está relacionada con la medición de sus resultados (inputs, output y outcome), principalmente en los programas socioeconómicos derivados de dichas políticas. La evaluaciones de los resultados de estos programas públicos requieren el desarrollo de un proceso de trabajo sistemático e independiente orientado a conocer diversas variables: si se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al programa; si los receptores de los bienes y servicios que genera el programa han resultado realmente beneficiados; si los beneficios recibidos por los usuarios son los que se habían propuestos por el programa o son otros no previsto; si los usuarios del programa están satisfechos con los bienes y servicios recibidos y; si los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición inicial, como consecuencia de su participación en el programa.

De igual, forma es importante conocer si los recursos que se han invertido han sido socialmente rentables, es decir, el conjunto de los beneficios generados por el programa, valorados socialmente, es mayor que los costos financieros y no financieros de éste y, si el programa está administrando adecuadamente los recursos financieros que recibe del Estado.

Dada la importancia que tiene el Programa de Fomento para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, donde el Estado invierte recursos financieros a fin de mejorar las condiciones económicas de los empresarios, de igual forma fomenta el comercio interno y externo; resulta relevante la realización de evaluaciones de impacto a profundidad, que permitan evaluar la gestión interna del programa que analice aspectos tales como: proceso de toma de decisiones del programa, su estructura organizacional, asignación de

responsabilidades, uso de mecanismos de evaluación y monitoreo, mecanismos utilizados para generar componentes, criterios de focalización y selección de los beneficiarios, etc.; y finalmente estas evaluaciones deben expresarse en una revisión y análisis detallado del proceso de producción de cada uno de los componentes del programa, sus etapas, sus productos intermedios, los plazos y responsabilidades involucrados, así como la detección de actividades posibles de modificar o eliminar.

En este sentido la Corporación de Fomento Productivo ha desarrollado diversas evaluaciones de impacto a fin de medir los resultados del Programa Fomento -PROFO, a partir de su ejecución. La más reciente evaluación de impacto fue elaborada en el año 2005, por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, la cual desarrolló un “Análisis de los Factores Determinantes de los Resultados de los Proyectos Asociativos de Fomento”, su finalidad era determinar los factores característicos de las empresas, del grupo que formaron al amparo del programa y de las acciones realizadas durante el apoyo recibido sobre indicadores de impacto económico tales como ventas, empleo, salarios y exportaciones.

Para la realización de este estudio se contó con una base muestral de 1.017⁵ empresas distribuidas en: 571 participaron en proyectos PROFO (finalizados en los años 1999, 2000 y 2001); 372 se utilizaron como grupo *control* (*no participaron en el PROFO*); y 74 participaron en la evaluación del año 1996.

Resultados y conclusiones del estudio: Los resultados del estudio fueron clasificados en términos de impacto intermedio; éxitos económicos y performance económica:

a-. Impacto Intermedio: se analizaron un total de 53 acciones asociadas a la gestión del negocio, innovación tecnológica, relaciones externas y entrenamiento (*ver sección anexos*), en 26 de ellas - un 49%- los entrevistados mencionan que el programa tuvo un impacto importante (dicha diferencia es estadísticamente significativa a lo observado en el grupo de

⁵ *Análisis de los factores determinantes de los resultados de los proyectos asociativos de fomento (PROFO), CORFO, 2005.*

control). Sin embargo, el restante 51% de los entrevistados a pesar de no haber implementado las acciones antes mencionadas, también mejoraron su situación en comparación con el grupo de control.

b- Impacto de éxito: se investigaron los canales a través de los cuales los éxitos relativos de las empresas se traducían beneficios. El análisis desagregado por sectores, entre agrícolas y no agrícolas, mostró que *“el principal canal de transmisión de los éxitos económicos relativos en el sector agrícola son las acciones del tipo asociativas”*. Es decir, en aquellas que la conformación de redes sea su objetivo principal. Asimismo, el estudio plantea que *las acciones asociativas tienen un impacto positivo sobre las ventas y las exportaciones pero en forma negativa sobre el empleo y los salarios*. Lo anterior demostró que como consecuencia de las acciones asociativas los empresarios se dieron cuenta de su sobre dotación de empleados y los salarios relativos por ello pagados.

c- Impacto performance: Los resultados del análisis demuestran que los Agentes Operadores Intermediarios públicos tiene un mejor resultado - en términos de mejoras en ventas-, que Agentes Operadores Intermediarios de naturaleza privada. *Ello sugiere que debería existir una suerte de especialización por tipo genérico de agente dependiendo del sector que se trate.*

De igual forma, los resultados muestran que en el *agro la asociatividad potencia mejoras en el poder de negociación y extracción de rentas y que el aprendizaje al interior del grupo es de menor importancia*. Al mismo tiempo, sugieren que los *criterios de selección debiesen ser diferentes dependiendo del sector que se trate si se busca alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en los recursos públicos involucrados*.

Los resultados encontrados en la última evaluación de impacto, muestran que el *instrumento es no sólo eficaz sino que también eficiente en atacar las fallas de mercado que justifican su existencia*.

Finalmente, durante el análisis de la evaluación de impacto no se encontró información cuantitativa (indicadores de impacto) que permitieran medir los beneficios de los empresarios, así como la forma de sustentar el análisis cualitativo; quizás ésta estuvo condicionada principalmente por la información disponible, que no permitió caracterizar los efectos de más largo alcance asociados con el programa.

III.iv. Principales funciones de los actores del Programa de Fomento: para la puesta en marcha de este instrumento participan un sinnúmero de actores como son: Asociaciones Gremiales (*Agentes Operadores de Intermediarios*), Empresas, CORFO (*Comité de Asignación de Fondos Zonal - CAZ, Comité de Asignación de Fondos - CAF, Gerencia de Fomento y Dirección Regional*) y Gerentes de los Proyectos.

a- Agente Operador Intermediario - AOI: Es una entidad pública o privada, habilitada para suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de CORFO, para la ejecución de programas y proyectos de fomento, en el marco del instrumento y cuyos reglamentos admitan su operación externalizada. Su rol principal es promover y apoyar el mejoramiento de la gestión de las empresas, del o los actores económicos y territorio en que se está facultado para actuar.

Para ello, dispone de los instrumentos de fomento, que debe utilizar de acuerdo a las políticas y criterios definidos por el CAF, como también los lineamientos estratégicos y las prioridades de la Dirección Regional de la CORFO. Sus principales funciones radican en: cumplir las metas concordadas, en su compromiso con la gestión, con la Dirección Regional; promover las líneas de acción e instrumentos de fomento de CORFO y atender las demandas y requerimientos de los empresarios en materia de fomento y desarrollo productivo y empresarial; preparar y proponer proyectos y programas; velar por el buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de los programas y proyectos de fomento aprobados por el CAZ o CAF; velar por la correcta administración de los recursos transferidos por CORFO, en el marco de las disposiciones contenida en la normativa vigente; entregar la información requerida por la CORFO y

mantener activa participación en las instancias de capacitación y transferencia de conocimientos y; mantener una fluida comunicación con la Dirección Regional para la coordinación de las actividades de fomento.

- b-. **Empresas:** se consideran como empresas a la persona natural o jurídica que desarrollen actividades lucrativas gravadas con el Impuesto a Renta o al Valor Agregado. Se entienden como beneficiarias las empresas que cumplan con los requisitos establecidos en los reglamentos de los instrumentos de fomento a la calidad y a la productividad. Sus principales funciones y obligaciones son: el entregar veraz y oportunamente toda la información y antecedentes que sean requeridos por el consultor, el Agente Operador Intermediario y CORFO; enterar al Agente Operador Intermediario su aporte dentro de los plazos establecidos según contrato respectivo; manifestar por escrito al Agente Operador Intermediario su aceptación o rechazo del trabajo encomendado; aceptar y facilitar la labor de supervisión y seguimiento del Proyecto, por parte de CORFO y del Agente Operador Intermediario y; publicar toda actividad que se realice en virtud del instrumento de Fomento que se haga con cofinanciamiento CORFO.

- c-. **Gerentes de Proyectos:** Administran los proyectos asociativos de fomento. Son nombrados por los empresarios y trabajan en coordinación con el Agente Operador Intermediario y el Ejecutivo de Fomento asignado por la CORFO.

- d-. **Gerencia de Fomento:** es la unidad de CORFO encargada de la administración y gestión de los Instrumentos de Fomento, velando por la correcta aplicación de las políticas, criterios y prioridades establecidas por el CAF. Sus funciones son: proponer al Comité de Asignación Zonal de Fondos - CAF, políticas, criterios prioridades para el desarrollo e implementación de los Instrumentos de Fomento y difundirlas en la Red de Fomento; diseñar y rediseñar los Instrumentos de Fomento, sus reglamentos, regulaciones operativas y procesos administrativos principales; supervisar el proceso de seguimiento y evaluación de los Proyectos y Programas: proponer al CAF las asignaciones y reasignaciones de recursos para la realización de Proyectos y Programas

de cada Dirección Regional; coordinar la acción de la Red de Fomento, a través de la interacción con las entidades participantes y proporcionar apoyo técnico y metodológico a la Red de Fomento, etc., entre otras.

- e- **Direcciones Regionales - DR:** tienen facultades para suscribir convenios con los Agentes Operadores Intermediarios y dictan resoluciones de aprobación. Pueden transferir fondos a los Agentes Operadores Intermediarios para ejecución de Programas y Proyectos de Fomento aprobados por el Comité de Asignación de Fondos - CAZ, o el Comité de Asignación Zonal de Fondos - CAF. Asimismo, velan por el cumplimiento de las disposiciones que regulan los instrumentos y por su correcta ejecución presupuestaria y técnica. Finalmente, pueden celebrar y ejecutar actos que sean necesarios para el debido cumplimiento de los reglamentos que dicta el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.

- f- **Comité de Asignación de Fondos - CAZ:** decide la aceptación o exclusión de entidades públicas y privadas como Agentes Operadores Intermediarios, así como la modificación de su ámbito de acción; resuelve las situaciones especiales establecidas en los reglamentos de los instrumentos de fomento; puede determinar las características específicas de las distintas intervenciones en el marco de los instrumentos de fomento; asignan el presupuesto que se pone a disposición de cada región para la ejecución del programa y resuelven la aprobación de los programas y la asignación de recursos para su realización aprobados por mayoría en el Comité de Asignación de Fondos - CAZ.

El CAZ está integrado por el Vicepresidente Ejecutivo, el Fiscal o el Gerente Legal, el Gerente Corporativo, el Gerente de Fomento, el Gerente de Inversión y Desarrollo y el Gerente de Administración y Finanzas. Tienen como funciones el definir criterios para priorizar la acción de fomento de La CORFO en las regiones.

- g- **Comité de Asignación Zonal de Fondos - CAF:** se les delega el conocimiento y la aprobación, por unanimidad de programas y proyectos de fomento de cada Dirección Regional que lo integran y la asignación de

recursos para su realización y, tienen la facultad de incorporar por unanimidad o eliminar por simple mayoría a empresas consultoras, consultores independientes o jefes de proyectos. Está integrado por un número no superior a cinco miembros que son designados por el Comité de Asignación de Fondos - CAF, más los directores regionales, según distribución que hace el vicepresidente ejecutivo.

III.v. Beneficiarios:

Los beneficiarios del programa son todas aquellas empresas naturales y jurídicas que desarrollen en el territorio nacional actividades lucrativas gravadas con el Impuesto a la Renta o al Valor Agregado.

La empresa debe demostrar ventas netas entre 2.400 Unidades de Fomento (*US\$85.985*) y 100.000 Unidades de Fomento (*US\$3.366.491*), en los últimos doce meses.

El programa permite incorporar empresas de menor o mayor nivel de ventas al rango señalado, pero en su conjunto no deben exceder el 30% del total de empresas beneficiarias.

Los requisitos de elegibilidad de las empresas, tanto individuales como grupales, que postulan al instrumento tienen que cumplir con los requisitos establecidos en los reglamentos de los instrumentos de fomento a la calidad y la productividad⁶.

Es importante destacar, que para la implementación de este instrumento se definieron mecanismos de regulación sobre los aportes que ambas instituciones (*CORFO-Empresarios*) tienen que facilitar.

III.vi. Cofinanciamiento y Pago:

Los procedimientos para la asignación de Fondos están reglamentados en los Manuales de Instrumentos de Gerencia de Fomento (CORFO, 2006). El cofinanciamiento por parte de la institución esta dado por etapas:

⁶ *Manuales de Instrumentos de Gerencia de Fomento - CORFO - marzo, 2006*
Corporación de Fomento Productivo

- a. ***La Etapa de Formulación:*** aporta hasta el 50% del costo total, con un máximo de 800 UF (ochocientas Unidades de Fomento) por grupo. El aporte empresarial para cofinanciar esta etapa debe corresponder al menos a un 50% del costo total de la etapa y solo puede ser enterado en dinero.

- b. ***La Etapa de Ejecución:*** tiene un cofinanciamiento hasta el 50% del costo total anual, con un tope de 3.000 UF (tres mil Unidades de Fomento).

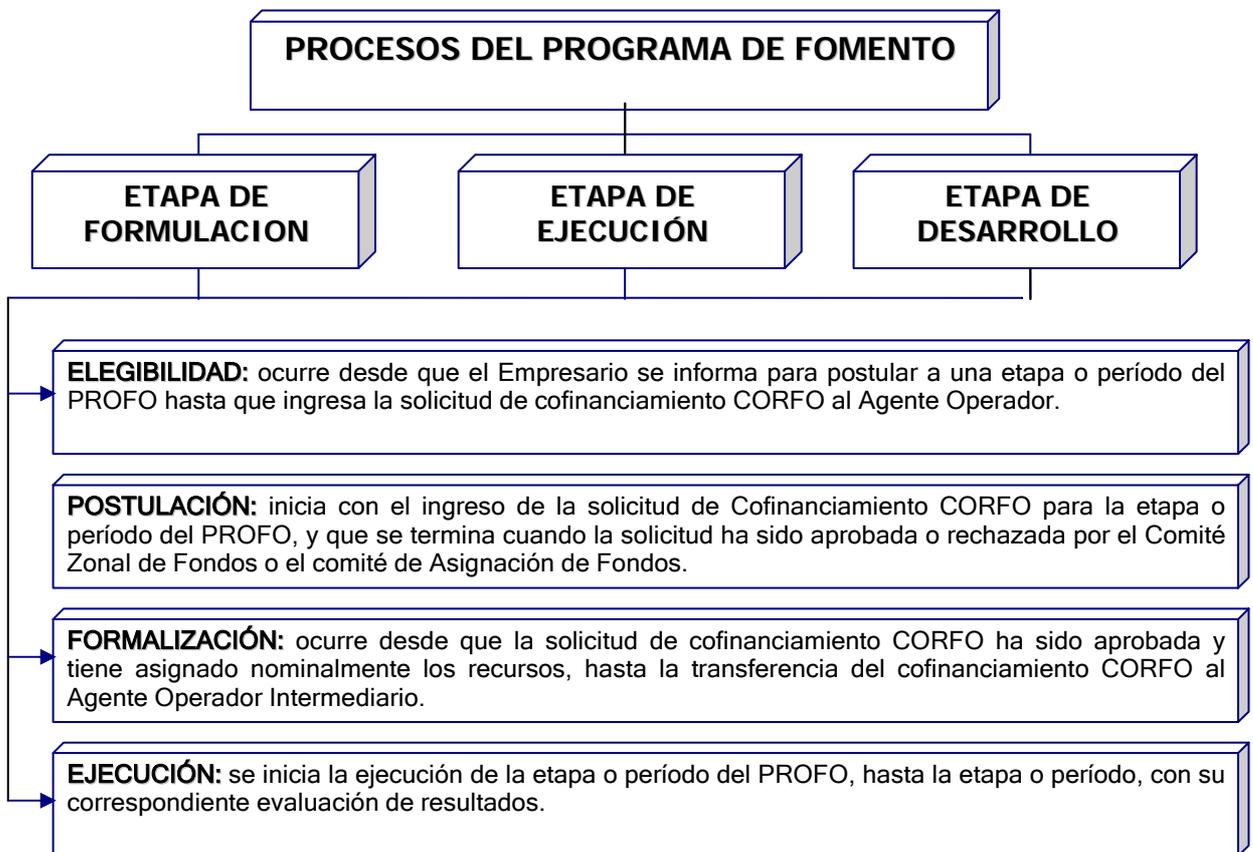
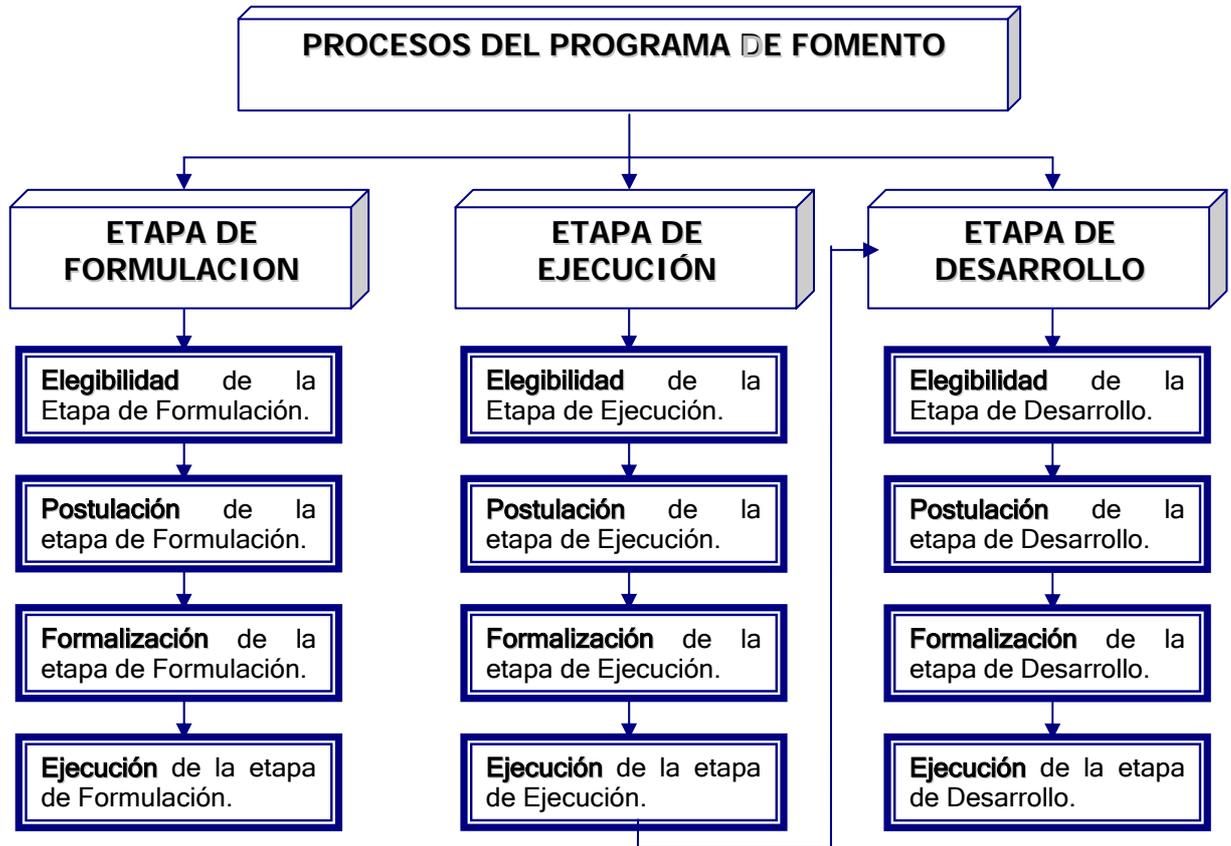
- c. ***La Etapa de Desarrollo:*** tiene un cofinanciamiento hasta un 50% del costo total anual, con un tope de 3.000 UF (tres mil Unidades de Fomento). El aporte empresarial para cofinanciar la etapa debe corresponder al menos al 50% del costo total anual.

Luego de tener una panorámica general del Programa de Fomento (*Antecedentes, actores, financiamiento y beneficiarios*), se procede a realizar una descripción de sus etapas y procesos.

III.vii. Etapas del Programa de Fomento

El instrumento de fomento se puede desarrollar hasta en tres etapas: Formulación, Ejecución y Desarrollo. Cada etapa tiene cuatro sub etapas: Elegibilidad, Postulación, Formalización y Ejecución. Las actividades para cada etapa están debidamente reglamentadas en el Manual de Procesos de Fomento a la Calidad de la CORFO. Los Agentes Operadores Intermediarios se rigen por este procedimiento.

En los siguientes diagramas se presentan los procesos que siguen los usuarios que aplican al Programa de Fomento.



A continuación, se describen la operativización de cada etapa. Asimismo, en la sección anexos encontrará una descripción detallada de los procesos de cada etapa y sub etapas, los cuales están representados mediante diagramas de flujos que indican la ruta que deben seguir los potenciales beneficiarios del Programa de Fomento.

1-. Etapa de Formulación del Proyecto:

Consiste en un conjunto de actividades necesarias para la formulación y presentación de un nuevo proyecto asociativo de fomento. Es decir, el objetivo principal de la etapa es transformar las ideas originales de un negocio y convertirla en un proyecto propiamente tal.

En consecuencia, los productos de esta etapa son: negocio asociativo desarrollado y materializado en un proyecto debidamente formulado, fundamentado y evaluado. Asimismo, una estrategia de instalación de capacidades.

El proyecto se formula a nivel de factibilidad técnico-financiera. Es decir, se basa en la información y antecedentes precisos obtenidos a través de fuentes primarias principalmente y el cálculo de variables financieras y económicas deben ser suficientemente demostrativos para justificar la valorización de los distintos ítems.

La estrategia de instalación de capacidades deben describir las distintas líneas de acción que se desarrollarán en la Etapa de Ejecución, con el fin de lograr la creación de la nueva empresa asociativa, el desarrollo e instalación de las unidades de gestión de dicha empresa y la futura elaboración de la estrategia de crecimiento y desarrollo, en el marco del nuevo negocio (proyecto formulado).

Los Agentes Operadores Intermediarios tienen la responsabilidad de presentar a los empresarios los servicios de apoyo a la formulación y presentación del proyecto.

La transformación de la idea de negocio en un proyecto se materializa mediante la realización de un Plan de Actividades:

- a. Identificación y evaluación de las capacidades de gestión de los empresarios y sus empresas.
- b. Formulación y evaluación del proyecto:
 - ✓ Identificación del problema (precisar y consensuar la idea de negocio).
 - ✓ Desarrollo de alternativas de solución (*estudio de viabilidad técnica, comercial, de gestión, financiera y legal; prospecciones e investigaciones de mercados*).
 - ✓ Evaluación y selección de la alternativa de solución.
 - ✓ Especificación del proyecto.
- c. Definición de las estrategias de instalación de capacidades:
 - ✓ Plan de actividades y su programación.
 - ✓ Especificaciones del presupuesto y financiamiento de la fase de instalación de capacidades.
 - ✓ Organización y equipo de trabajo.
- d. Fortalecimiento de las confianzas entre los empresarios, en el mercado de la idea del negocio a desarrollar:
 - ✓ Actividades orientadas a garantizar la participación activa de los empresarios en la etapa de Formulación.
 - ✓ Definición del perfil y selección del Gerente de Proyectos.

En la elaboración del Plan de Actividades de la etapa de Formulación deben participar activamente los empresarios y dicho plan tiene que ser coherente con la idea de negocio, su nivel de madurez y desarrollo. Además, debe quedar claramente establecido el número, alcance y momento de entrega de los informes de avance y final de la etapa. El o los pagos al Agente Operador Intermediario por los servicios prestados a los empresarios estarán condicionados a la aprobación de dichos informes. La duración promedio de la etapa de formulación es de un año.

La etapa de formulación tiene un cofinanciamiento CORFO de hasta un 50% del costo total de la etapa, con un tope de 800UF (ochocientas Unidades de Fomento).

El aporte empresarial para cofinanciar la etapa debe corresponder al menos a un 50% del costo total de la etapa y solo puede ser enterado en dinero.

El o los pagos del cofinanciamiento CORFO al Agente Operador Intermediario por los servicios de apoyo a la formulación y presentación del proyecto, se efectúa una vez que los empresarios y la Dirección Regional aprueben el o los informes de Avances y/o Final. Asimismo, el pago o pagos del cofinanciamiento CORFO al Agente Operador Intermediario se realizan una vez efectuado el pago del aporte empresarial, al menos en igual proporción.

2-. Etapa de Ejecución del Proyecto:

La etapa de ejecución consiste en realización de un conjunto de actividades necesarias para la creación del proyecto de negocio asociativo, materializando en la creación de una nueva empresa, sus unidades de gestión y una estrategia de crecimiento definida.

Esta etapa tiene dos objetivos específicos:

- a. Ejecutar la estrategia de instalación de capacidades, elaborada y aprobada en la etapa de Formulación.
- b. Elaborar y presentar la estrategia de desarrollo y crecimiento de la empresa asociativa en el marco del negocio formulado.

En consecuencia, el resultado principal de esta etapa es que el negocio asociativo se haya iniciado, lo que se verifica con:

- ✓ La nueva empresa creada legalmente y sus unidades de gestión instaladas.
- ✓ La estrategia de desarrollo y crecimiento definida.

Es importante destacar que la estrategia de desarrollo y crecimiento de la empresa asociativa describe detalladamente la manera en que se lograrán las metas del negocio asociativo formulado. Esta estrategia deberá ser presentada en un documento y su aprobación es condición necesaria para postular a la etapa de Desarrollo.

La renovación del apoyo de CORFO para esta etapa está condicionada al grado de avance de la etapa y el cumplimiento de los compromisos declarados en relación a la instalación de capacidades en la nueva empresa asociativa. La etapa de ejecución tiene una duración de dos años.

La Etapa de Ejecución tiene un cofinanciamiento CORFO de hasta un 50% del costo total anual, con un tope de 3.000 UF (tres mil Unidades de Fomento) anuales, es decir por operación.

3-. Etapa de Desarrollo del proyecto:

Consiste en un conjunto de actividades necesarias para la ejecución de la estrategia de crecimiento diseñada para la nueva empresa asociativa y el cumplimiento de las metas establecidas.

Las empresas que postulen a esta etapa debe haber realizado necesariamente la etapa de ejecución, con cofinanciamiento de CORFO, de manera satisfactoria, ejecutándose la estrategia, lográndose los objetivos y cumpliéndose los indicadores de procesos comprometidos. La duración de esta etapa no puede exceder los tres años y el cumplimiento de la CORFO se compromete anualmente. La renovación del apoyo de CORFO para esta etapa está condicionada al cumplimiento de las metas del negocio asociativo.

La Etapa de Desarrollo tiene un cofinanciamiento CORFO de hasta un 50% del costo total anual, con un tope de 3.000 UF (tres mil Unidades de Fomento) anuales, es decir por operación.

Finalizada la etapa se debe presentar un Informe Final. Dicho informe debe dar cuenta de los resultados obtenidos, el cumplimiento de los indicadores comprometidos, la ejecución técnica y presupuestaria de los planes de actividades, entre otros aspectos relevantes a la ejecución de la etapa del proyecto.

CAPITULO IV

INDICADORES RELEVANTES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño nos permiten medir cambios en condiciones o situaciones a través del tiempo, facilitan ver de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo y, son valiosos para orientarnos en cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

En este sentido, se realiza un análisis de los indicadores definidos por la Corporación de Fomento Productivo, específicamente aquellos que están íntimamente ligados al Programa de Fomento. El análisis consiste conocer las proyecciones realizadas por la CORFO, a fin de mejorar el desempeño del programa, que le permita lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y calidad en sus metas.

I. **Indicadores de Eficacia:** nos permiten medir el alcance y el impacto del programa: número de beneficiarios, número de proyectos atendidos. Según información suministrada por la Unidad de Presupuesto de la Gerencia de Fomento y entrevistas realizadas a funcionarios de la Dirección Regional, no existen mecanismos que permitan medir las proyecciones vs. resultados reales obtenidos por el programa.

Según registros de la Unidad de Presupuesto, la cantidad de proyectos ejecutados entre los años 2000 al 2005 fue 2.707 y se beneficiaron a 22.321 empresarios.

Cuadro Nº 1
PROYECTOS EJECUTADOS Y EMPRESAS BENEFICIADAS
PROGRAMA DE FOMENTO
2000-2005

| DESCRIPCION | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Nº de proyectos ejecutados por año | 401 | 445 | 461 | 497 | 517 | 386 |
| Nº de empresas beneficiadas por año | 3.572 | 3.637 | 3.725 | 4.064 | 4.234 | 3.089 |

Fuente: Oficina de Presupuesto - Dirección de Fomento - CORFO, 2006.

En el cuadro N° 1, se puede observar que a pesar de no haber indicadores de eficacia definidos, se ha visto un ligero incremento en la cobertura y beneficiarios del Programa de Fomento en los primeros cinco años. El año 2005 refleja un descenso en la ejecución de proyectos y los beneficiarios. En ese año se implementó la segunda versión del PROFO. Dado su nuevo enfoque los requerimientos para postular se volvieron más complejos y muchos empresarios vieron disminuidas sus posibilidades a acceder al cofinanciamiento CORFO.

II. Indicadores de Eficiencia: permiten comparar el alcance e impacto con los recursos invertidos, costo por usuario atendido, gastos de administración institucional comparada con recursos canalizados a la institución y, la productividad de los trabajadores.

Con la información suministrada por la Unidad de Presupuesto, se constató que los recursos anuales destinados a las Direcciones Regionales para la implementación de los instrumentos de Fomento, se efectúan en forma de “fondo o bolsón” y no de acuerdo a cada instrumento y/ o programa. Esto implica que no hay indicadores que permitan hacer comparaciones entre los recursos asignados vrs. recursos ejecutados por instrumento, así como sus niveles de cumplimiento.

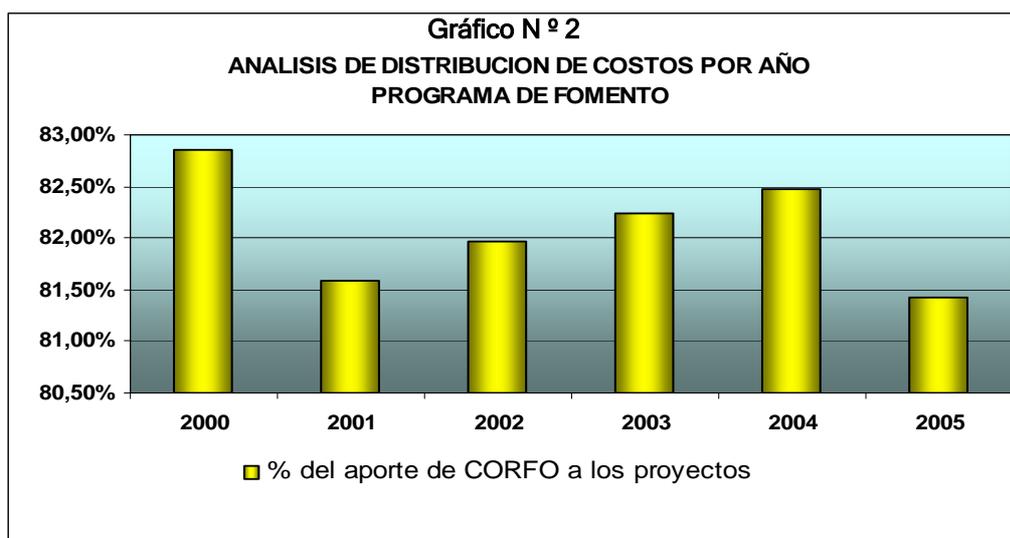
Se pudo constatar que existe un registro detallado de la asignación de fondos, en capital y gastos administrativos, para la implementación del Programa de Fomento. El cuadro N° 2 presenta un resumen de los aportes de los años 2000 al 2005.

Cuadro N° 2
COSOLIDADO DE APORTES EFECTUADOS POR CORFO Y EMPRESAS
EJECUCION PROGRAMA DE FOMENTO
2000-2005

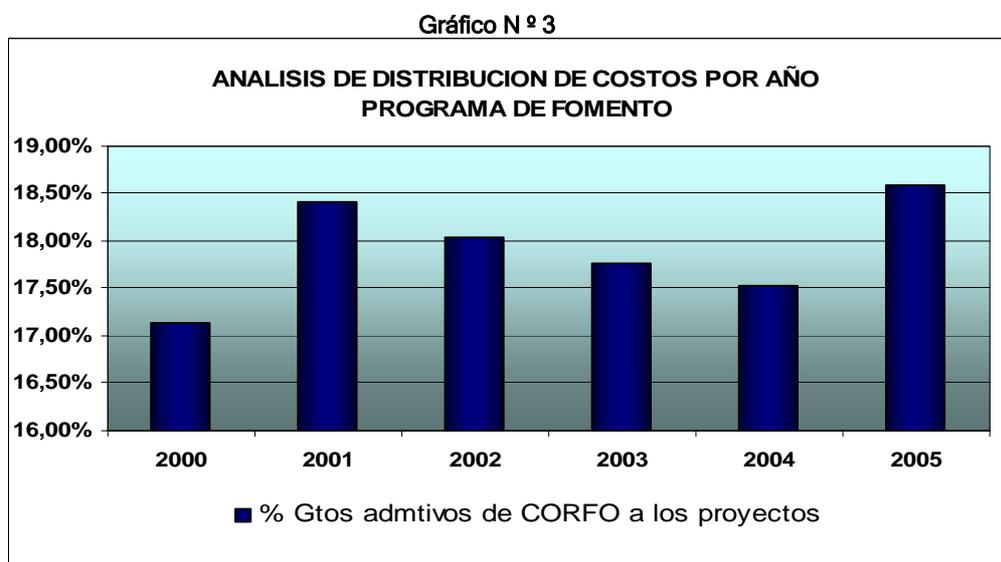
Montos en Millones Pesos

| DESCRIPCION | AÑOS | | | | | |
|--|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Aporte de CORFO por proyectos | 5.060.620 | 6.112.872 | 6.411.972 | 6.670.777 | 6.902.264 | 5.205.988 |
| Aporte de CORFO en Gtos. Administrativos | 1.046.748 | 1.379.232 | 1.410.747 | 1.440.916 | 1.467.474 | 1.187.911 |
| Total Aporte ejecutado por CORFO | 6.107.368 | 7.492.104 | 7.822.719 | 8.111.693 | 8.369.738 | 6.393.899 |
| Total de aportes a Proyectos | 9.440.109 | 11.634.989 | 12.146.682 | 12.280.475 | 12.947.453 | 10.423.632 |

Fuente: Oficina de Presupuesto - Dirección de Fomento- CORFO, 2006.



Fuente: Oficina de Presupuesto - Dirección de Fomento - CORFO, 2006.



Fuente: Oficina de Presupuesto - Dirección de Fomento - CORFO, 2006.

En los gráficos N° 2 y 3, se puede observar el grado eficiencia en la ejecución de los recursos aportados por CORFO, donde un 18% corresponde a gastos administrativos. El gráfico N° 3 se refleja el comportamiento de los aportes durante los últimos seis años. En el año 2005 se puede observar que los gastos administrativos tienen un ascenso.

Cabe destacar que los gastos administrativos en que incurre la CORFO con la aplicación de la nueva versión del PROFO son por el pago de "overhead" a los Agentes Operadores Intermediarios por administración, seguimiento y evaluación de los Programas de Fomento y no incluye el gasto del personal encargado de ejecutar el instrumento de fomento (salarios, materiales, etc.), ni el gasto

administrativo al interior de la nueva empresa asociativa y cuyo gasto es compartido con los empresarios, vía cofinanciamiento CORFO.

III. Indicadores de Calidad: se clasifican: en objetivos, es decir, los que permiten medir el tiempo promedio de atención a la demanda de los Agentes de Operativos Intermediarios, Gerentes los PROFOS, Clientes Internos de CORFO, etc.; y subjetivos, es decir, pueden ser derivados de encuestas de satisfacción de usuarios. Un indicador de calidad (*subjetivo*), podría ser las encuestas que se realizan a los empresarios y que son anexadas a los informe de avances y/o culminación del PROFOS.

En entrevistas realizadas a funcionarios de la Dirección Regional, Agentes Operadores Intermediarios y revisión de informes y planes estratégicos de la Dirección Regional se pudo constatar que no hay un mecanismo que permitan medir los indicadores de Calidad.

Es importante destacar que en la entrega de informe de avance y/o culminación de los PROFOS existen encuestas de satisfacción al cliente, así como, indicadores de cumplimiento de los PROFOS exigidos por la CORFO, pero esta información es remitida en “físico” por los Agentes Operadores Intermediarios a la Dirección Regional y ésta no es procesada.

IV. Indicadores de Economía de Recursos Públicos: están referidos al volumen de recursos privados movilizados con cada peso de recursos públicos aportado por CORFO.

En análisis de información, se constató que existe un mecanismo de medición de los aportes de CORFO y la empresa privada. Estos mecanismos están establecidos en los Manuales de Instrumento de Gerencia de Fomento de CORFO. En él, se expresa que el aporte de los empresarios será de un 50% con respecto al monto total del proyecto. Pero en datos obtenidos, se pudo constatar que el aporte de CORFO está por encima del 63%. El cuadro N° 3, presenta los aportes de ambas entidades durante los años 2000 al 2005.

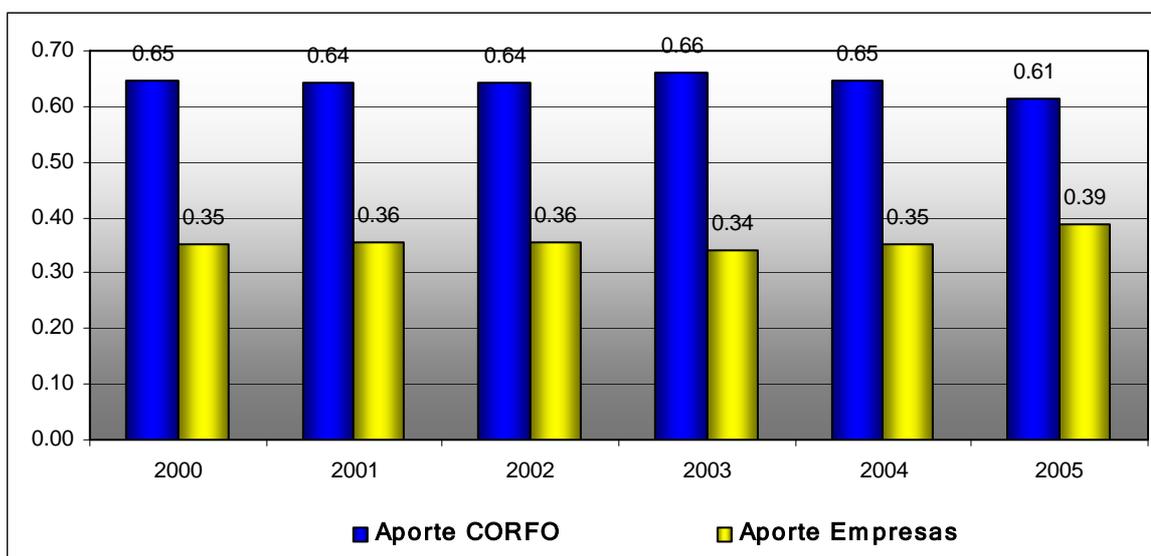
**Cuadro N° 3
CONSOLIDADO DE APORTES DE EMPRESARIOS Y CORFO
PROGRAMA DE FOMENTO
2000-2005**

Montos en Millones Pesos

| DESCRIPCION | AÑOS | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Total Aporte ejecutado por CORFO | 6.107.368 | 7.492.104 | 7.822.719 | 8.111.693 | 8.369.738 | 6.393.899 |
| Aporte de los Empresarios a los Proyectos | 3.332.741 | 4.142.885 | 4.323.963 | 4.168.783 | 4.577.715 | 4.029.733 |

Fuente: Oficina de Presupuesto - Dirección de Fomento- CORFO, 2006.

**Gráfico N° 4
PORCENTAJES DE APORTES DE EMPRESARIOS Y CORFO
PROGRAMA DE FOMENTO
2000-2005**



Fuente: Oficina de Presupuesto - Dirección de Fomento- CORFO, 2006.

En el gráfico N° 4 presenta en términos porcentuales los aportes que realizan ambas entidades. Queda en evidencia que el aporte de los empresarios en promedio es del 36% en comparación con el aporte que genera CORFO.

Capítulo V

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE FOMENTO

El presente capítulo detalla los procedimientos realizados para el “diagnóstico Institucional del Programa de Fomento”. Inicialmente se describe la metodología aplicada en la realización de entrevistas. Posteriormente, se presentan los resultados en términos cuantitativos, los cuales están divididos en promedios por actores (*Funcionarios de CORFO, Agentes Operadores Intermediarios, Gerentes de Proyectos y Empresarios*).

Asimismo, se efectúa un análisis de los datos numéricos, así como de los comentarios surgidos en el seno de las entrevistas. De igual forma, se presentan los aspectos más positivos y las principales debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación. Se presenta un diagrama sistémico el cual analiza diversos componentes desde una visión estructural, funcional, de procesos y conductual. Finalmente, se hace una propuesta de plan de acción que contiene las principales estrategias y acciones que deberían implementarse para contrarrestar dichas debilidades.

V.i. Aplicación del Instrumento:

Se elaboró un cuestionario de diagnóstico institucional el cual contiene aspectos claves tales como: entorno, objetivos y relevancia estratégica, planeación estratégica, requisitos para el inicio y ejecución del Programa de Fomento, aspectos estratégicos e interinstitucionales, organización, coordinación y liderazgo, administración de bienes y servicios, procesos administrativos y financieros y de soporte, sistemas de control y gestión, procesos sustantivos y de atención al usuario, aspectos de sostenibilidad, etc. entre otros.

El cuestionario está estructurado en tres secciones: *Institucional, Diseño del Programa de Fomento y Ejecución del Programa de Fomento*, contiene un total de 78 preguntas con escalas del 1 al 5, en orden descendente, donde el 5 es “*muy de acuerdo*”, 3 es “*neutro*” y 1 es “*muy en desacuerdo*” en relación a una afirmación en tono positivo que se le presenta al informante en temas de gestión. La aplicación del cuestionario se efectuó mediante entrevistas

personalizadas, donde el investigador fue abordando cada pregunta y el “stakeholder” calificaba según su criterio y dominio del tema. Asimismo, se recopiló información cualitativa relacionada a la pregunta y que a juicio del entrevistado justificaba su calificación.

Identificación de “stakeholders”: para la detección de los “stakeholders” se trabajó en tres niveles, tratando cubrir los niveles y actores más importantes, tanto dentro como fuera del programa: político-estratégico (*Gerencia de Fomento*), el técnico (*Dirección Regional, Agentes Operadores Intermediarios y Gerentes de Proyectos*) y un tercero relacionado con los beneficiarios (*Empresarios*). Una vez definidos los actores relevantes se procedió a la elaboración de las entrevistas, las cuales fueron aplicadas a un total de veinte “stakeholders” (*ocho funcionarios de CORFO, cuatro Agentes Operadores Intermediarios, cuatro Gerentes de Proyectos y cuatro Empresarios*). En aquellos casos, donde el entrevistado desconocía del tema relacionado con la pregunta se optó por no darle valor, con el fin de no crear sesgos al momento de hacer el análisis cuantitativo. La duración de las entrevistas fue de aproximadamente una hora por cada entrevistado. La realización de las entrevistas se efectuó entre el 15 de julio y el 18 de agosto del 2006.

V.ii. Resultados del Diagnóstico institucional.

A continuación se presenta una panorámica de los elementos más relevantes encontrados en la investigación, los cuales están divididos en datos cuantitativos producto de las entrevistas y el análisis de los mismos.

1-. Datos Cuantitativos.

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en términos cuantitativos. La misma presenta una clasificación de los promedios obtenidos por actores, así como el promedio general.

Cabe destacar que la clasificación por actores se efectuó con el objetivo de conocer a nivel de detalle cuáles son sus percepciones, de acuerdo al rol que ejercen en la implementación del Programa de Fomento.

- PROGRAMA DE FOMENTO
CORPORACION DE FOMENTO PRODUCTIVO

RESULTADOS OBTENIDOS

| Nº | INSTITUCION | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Empr. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| 1 | Hay un plan estratégico de desarrollo claro en la CORFO. | 3.50 | 4.00 | n/r | 5.00 | 4.17 |
| 2 | La CORFO tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como usuarios. | 3.50 | 4.57 | 4.00 | 5.00 | 4.27 |
| 3 | Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la CORFO. | 3.50 | 3.50 | n/r | 4.00 | 3.67 |
| 4 | Las autoridades de la CORFO comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la institución. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la institución. | 3.14 | 4.00 | n/r | 5.00 | 4.05 |
| 5 | Las relaciones con las entidades públicas y privadas que rodean a la CORFO, que la financian, y/o que conforman su entorno relevante, son claras, libres de conflictos y adecuadas. | 3.63 | 4.00 | 4.50 | 3.00 | 3.78 |
| 7 | No existen conflictos de poder intra o extra institucionales que puedan amenazar el adecuado desempeño de la CORFO. | 3.80 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 3.70 |
| 8 | No existen "insularidades" al interior de la CORFO, es decir, las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan. | 2.50 | 2.67 | 3.00 | 5.00 | 3.29 |
| 9 | La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "qué le toca hacer a quien", y cuáles son las formas de relación entre diferentes unidades de la CORFO. | 2.88 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 3.72 |
| 10 | El nivel general de capacitación y habilidades gerenciales de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a la CORFO en lo importante, y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal. | 3.25 | 3.50 | 3.00 | 5.00 | 3.69 |
| 11 | La CORFO tiene capacidad organizacional y gerencial para continuar y sustentar sus actividades. | 3.50 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.38 |
| 13 | Los procesos sustantivos de atención al usuario por parte de la CORFO están bien definidos y optimizados. | 3.25 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 3.56 |

| Nº | INSTITUCION | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Empr. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----------------------------|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| 14 | Las quejas de los usuarios (<i>Agentes Operadores Intermediarios y Empresarios</i>) son poco frecuentes, y cuando ocurren son atendidas oportunamente. En suma, hay una atención de calidad. | 3.50 | 3.33 | 2.00 | 4.00 | 3.21 |
| 15 | Los sistemas de atención y servicios al usuarios de la CORFO son adecuados. | 3.13 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 3.78 |
| 16 | El volumen y cobertura de los servicios prestados por la CORFO es adecuado. | 3.38 | 4.00 | 2.00 | 4.50 | 3.47 |
| 17 | Los procesos de soporte administrativo y presupuestal funcionan adecuadamente. | 3.38 | 4.50 | 4.00 | 5.00 | 4.22 |
| 18 | Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad. | 3.43 | 4.00 | n/r | 4.50 | 3.98 |
| 19 | Existe buena motivación en el personal. | 3.13 | 4.00 | n/r | 5.00 | 4.04 |
| 20 | Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados. | 3.38 | 3.50 | n/r | n/r | 3.44 |
| 21 | Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados. | 3.25 | 3.50 | n/r | n/r | 3.38 |
| 22 | La relación con los usuarios vía Internet es adecuada. | 3.14 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 3.54 |
| 23 | Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la CORFO. | 2.88 | 2.33 | n/r | n/r | 2.61 |
| 24 | Los sistemas informáticos de la CORFO son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados. | 2.66 | 3.50 | n/r | n/r | 3.08 |
| PROMEDIOS OBTENIDOS | | 3.26 | 3.68 | 3.19 | 3.54 | 3.68 |

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL - PROGRAMA DE FOMENTO
CORPORACION DE FOMENTO PRODUCTIVO

RESULTADOS OBTENIDOS

| Nº | DISEÑO DEL PROGRAMA DE FOMENTO | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Emp. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| 1 | El PROFO cuenta con el interés y apoyo de las autoridades relevantes, tanto en la CORFO como en DIPRES. | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 |
| 2 | El PROFO, desde un punto de vista de políticas públicas, es coherente y no contradictorio con otros programas de otras entidades de gobierno. | 4.57 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.64 |
| 3 | En el proceso de diseño del PROFO se ha considerado la existencia de programas competitivos-complementarios, financiados por otros organismos o por el mismo gobierno. | 2.75 | 4.00 | 2.00 | 5.00 | 3.44 |
| 4 | Los flujos de información (<i>etapas del PROFO</i>) están adecuadamente disponibles en un sistema de información. | 3.88 | 3.75 | 5.00 | n/r | 4.21 |
| 5 | Las empresas beneficiarias del PROFO cuentan con las condiciones mínimas indispensables como para absorber provechosamente esta ayuda. | 4.00 | 4.25 | 5.00 | 5.00 | 4.56 |
| 6 | Los alcances del PROFO han sido adecuadamente definidos (<i>cuáles son sus etapas y productos comprometidos</i>). | 4.13 | 4.00 | 3.50 | 5.00 | 4.16 |
| 7 | Se han definido adecuadamente qué recursos (<i>humanos y materiales</i>) y en qué cantidades serán necesarios para la ejecución del PROFO a nivel central. | 2.75 | 3.33 | 4.00 | 4.50 | 3.65 |
| 8 | Se han definido adecuadamente qué recursos (<i>humanos y materiales</i>) y en qué cantidades serán necesarios para la ejecución del programa en la Dirección Regional. | 2.75 | 4.00 | 3.00 | 4.50 | 3.56 |
| 9 | Se ha realizado una adecuada definición de los estándares de calidad del PROFO y la forma de satisfacerlos por parte de funcionarios de la CORFO. | 3.14 | 3.00 | 2.00 | n/r | 2.71 |
| 10 | Se ha realizado una adecuada definición de los estándares de calidad del PROFO y la forma de satisfacerlos por parte de los Agentes Operadores Intermediarios. | 3.14 | 3.50 | 3.00 | n/r | 3.21 |

| Nº | DISEÑO DEL PROGRAMA DE FOMENTO | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Emp. (4) | Prom. Gral. (20) |
|--------------------------|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| 11 | Se ha diseñado adecuadamente la organización necesaria del PROFO, con una definición de perfiles, roles, responsabilidades y líneas de reporte. | 3.83 | 3.50 | 4.00 | 4.50 | 3.96 |
| 12 | Se ha definido un Plan de Comunicaciones (<i>Marketing</i>) del PROFO, determinado las necesidades de información y comunicación de los "stakeholders" del programa: qué información necesita cada uno, cuándo la necesitará, y cómo le será entregada. | 2.57 | 3.50 | 2.50 | 3.50 | 3.02 |
| 13 | Se han identificado los riesgos (<i>políticos, presupuestales, organizacionales, técnicos, etc.</i>) que puedan afectar al programa y se han documentado sus características. | 3.00 | 1.50 | 3.00 | 4.00 | 2.88 |
| 14 | Se ha definido un Plan de Respuesta a Riesgos, con los procedimientos y técnicas para aumentar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del PROFO al interior de la institución. | 2.71 | 2.00 | n/r | n/r | 2.36 |
| 15 | Se han diseñado indicadores de desempeño del PROFO, respecto a Eficacia, Eficiencia y Calidad, que permitan medir posteriormente sus resultados. | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 5.00 | 3.25 |
| PROMEDIO OBTENIDO | | 3.35 | 3.29 | 3.50 | 4.25 | 3.57 |

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL - PROGRAMA DE FOMENTO
CORPORACION DE FOMENTO PRODUCTIVO**

RESULTADOS OBTENIDOS

| Nº | EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FOMENTO | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Emp. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| 1 | La ejecución del Plan Integral del PROFO elaborado por la CORFO ha integrado adecuadamente los requerimientos técnicos, políticos, financieros y los plazos. | 3.83 | 2.75 | n/r | 4.50 | 3.69 |
| 2 | La participación de los distintos actores relevantes del PROFO (<i>funcionarios de CORFO, Agentes Operadores Intermediarios, Gerentes de PROFO y Empresarios</i>) ha sido adecuadamente coordinada, de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos. | 3.29 | 3.67 | 2.50 | 5.00 | 3.62 |
| 3 | Las relaciones intrainstitucionales están razonablemente libres de conflicto y permiten la ejecución del PROFO. | 3.57 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.14 |
| 4 | El PROFO tiene una buena imagen y están bien posicionados en su entorno relevante, tanto de gobierno como usuarios. | 4.00 | 3.67 | 4.00 | 4.50 | 4.04 |
| 5 | Los acuerdos interinstitucionales necesarios para la ejecución del PROFO están fluyendo a la velocidad adecuada. | 3.57 | 2.67 | 3.00 | 4.50 | 3.44 |
| 6 | Las diferentes unidades de la institución (<i>Gerencia de Fomento y Direcciones Regionales</i>), Agentes Operadores Intermediarios, Gerentes de PROFO y Empresarios, están adecuadamente coordinadas entre sí en lo que concierne al PROFO. | 3.75 | 4.33 | 5.00 | 5.00 | 4.52 |
| 7 | Los procesos de tramitación, análisis, y aprobación del PROFO están bien diseñados, son lógicos y eficientes. | 4.13 | 3.00 | 3.00 | 4.50 | 3.66 |
| 8 | Las instancias (<i>Agentes Operadores Intermediarios</i>) que analizan el PROFO tienen los incentivos y recurso suficientes para hacer un análisis de calidad de los mismos. | 3.38 | 3.50 | n/r | 5.00 | 3.96 |
| 9 | Existe una adecuada supervisión de los costos de administración del PROFO, de manera de establecer las acciones correctivas necesarias, para mantener el costo total dentro de los límites aceptables. | 3.75 | 4.67 | 5.00 | 5.00 | 4.61 |

| Nº | EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FOMENTO | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Emp. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| 10 | Se ha definido y realizado algún proceso de Auditoria Externa durante la ejecución del PROFO y sus resultados han sido informados y compartidos a todos los interesados, de manera de corregir las deficiencias detectadas. | 4.13 | 3.75 | 5.00 | 3.00 | 3.97 |
| 11 | El equipo de trabajo del PROFO, está adecuadamente motivado, capacitado, coordinado y cohesionado, y no existen mayores conflictos entre ellos, o con el resto de la Institución. | 3.83 | 3.50 | 3.00 | 4.00 | 3.58 |
| 12 | Hay reuniones periódicas de información y coordinación al interior del equipo del PROFO. | 3.80 | 4.50 | 2.50 | 2.50 | 3.33 |
| 13 | Existe una adecuada y oportuna distribución de la información relevante, a todos los interesados del PROFO. | 3.71 | 3.25 | 3.00 | 5.00 | 3.74 |
| 15 | Existe una instancia de evaluación periódica del PROFO, que permita determinar la necesidad de reajustarlo, si no existen las condiciones adecuadas para que éste continúe su desarrollo con éxito. | 3.75 | 4.00 | 3.00 | 4.50 | 3.81 |
| 16 | Se ha analizado el grado de complejidad de la institución en que se inserta al PROFO y se han establecido acciones que permitan alinearlos con su estrategia, estructura, cultura, personas, procesos, sistemas, recursos y posicionamiento político, de manera de asegurar su éxito. | 3.80 | 2.33 | n/r | n/r | 3.07 |
| 17 | Se ha definido una métrica de línea base al inicio del PROFO, consensuada con las autoridades relevantes, en relación a los efectos esperados. | 3.43 | 3.50 | n/r | 5.00 | 3.98 |
| 18 | Durante la ejecución del PROFO, se ha recopilado sistemáticamente la información adecuada para monitorear la evolución de sus resultados y su grado de impacto. | 4.13 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.66 |
| 19 | Se ha definido claramente un modelo de Evaluación de Impacto ex post, determinando los factores relevantes y su peso específico en el resultado final esperado. | 2.38 | 2.33 | 2.00 | 4.50 | 2.80 |
| 20 | Existe un procedimiento adecuado para monitorear los avances y resultados del PROFO. | 3.75 | 3.50 | 3.50 | 4.50 | 3.81 |
| 21 | Se utilizan los recursos asignados al PROFO en forma eficiente. | 3.86 | 4.25 | 3.50 | 4.50 | 4.03 |
| 22 | La CORFO cuenta con un sistema adecuado de control de gestión. | 3.57 | 3.25 | 4.00 | 5.00 | 3.96 |

| Nº | EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FOMENTO | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Emp. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| 23 | Existe una retroalimentación efectiva entre el personal de la institución y los Agentes de Intermediación que permitan tomar medidas correctivas cuando surjan dificultades en la ejecución del PROFO. | 3.88 | 3.25 | 4.00 | 5.00 | 4.03 |
| 24 | La institución cuenta con información actualizada que permite conocer los resultados del PROFO en cuanto al número de beneficiarios y cantidad de proyectos ejecutados. | 4.57 | 4.33 | 4.50 | 5.00 | 4.60 |
| 25 | Los tiempos de repuesta en cuanto a la aprobación del PROFO son adecuados. | 4.38 | 3.75 | 3.50 | 5.00 | 4.16 |
| 26 | Los tiempos de repuesta en cuanto a los desembolsos de los recursos financieros del PROFO son adecuados. | 4.50 | 3.50 | 3.00 | 5.00 | 4.00 |
| 27 | Las empresas usuarias del PROFO por lo general cuentan con un nivel mínimo necesario de capacidad gerencial como para poder beneficiarse de las actividades del PROFO. | 4.14 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.54 |
| 28 | La Gerencia de Fomento Productivo esta ejecutando adecuadamente sus funciones. | 3.71 | 3.67 | 5.00 | 5.00 | 4.35 |
| 29 | La Dirección Regional esta ejecutando adecuadamente sus funciones. | 3.75 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.19 |
| 30 | Los ejecutivos de fomento están ejecutando adecuadamente sus funciones. | 3.88 | 3.75 | 4.00 | 5.00 | 4.16 |
| 31 | Los Gerentes del PROFO tienen las capacidades técnicas y gerenciales para administrarlos. | 3.88 | 3.63 | 4.00 | 5.00 | 4.13 |
| 32 | La implementación de los planes de negocios del PROFO es acorde a su diseño original. | 3.20 | 3.33 | 3.00 | 5.00 | 3.63 |
| 33 | Las empresas que integran el PROFO colaboran adecuadamente entre sí. | 3.75 | 4.00 | 4.50 | 4.00 | 4.06 |
| 34 | Los Agentes Operadores Intermediarios están ejecutando adecuadamente sus funciones. | 3.00 | 4.25 | 3.50 | 4.50 | 3.81 |
| 35 | Los Agentes Operadores Intermediarios desarrollan un adecuado marketing que permita a los empresarios conocer los beneficios que genera el PROFO. Así como los beneficios que generan los otros instrumentos de fomento e innovación. | 3.5 | 4.5 | 3 | 3.0 | 3.5 |
| 36 | Los Agentes Operadores Intermediarios realizan una adecuada convocatoria de los PROFOS. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.75 |

| Nº | EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FOMENTO | Prom. Func. CORFO (8) | Prom. Agentes Operad. (4) | Prom. Gtes. PROFO (4) | Prom. Emp. (4) | Prom. Gral. (20) |
|----------------------------|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| 37 | La calidad de los proyectos formulados por los Agentes Operadores Intermediarios satisface los requerimientos exigidos por la CORFO. | 3.0 | 4 | 3.5 | 5.0 | 3.88 |
| 38 | Los Agentes Operadores Intermediarios realizan una adecuada supervisión de los recursos financieros asignados a los proyectos, así como un adecuado seguimiento y evaluación en términos de gestión de los proyectos. | 3.5 | 4.5 | 3.0 | 3.5 | 3.62 |
| 39 | Los Agentes Operadores Intermediarios llevan un adecuado registro de los indicadores de evaluación. | 4.0 | 4.5 | 4.0 | 4.0 | 4.12 |
| PROMEDIOS OBTENIDOS | | 3.71 | 3.71 | 3.68 | 3.80 | 3.52 |

2-. Conclusiones de la intervención.

Una vez analizada la información suministrada por la Corporación de Fomento Productivo, así como la construcción y el análisis de Indicadores de Desempeño, el análisis cuantitativo y cualitativo de las entrevistas, se puede concluir que el programa presenta fortalezas y debilidades los cuales se presentan a continuación. Dichos resultados están orientados en cuatro ámbitos: Imagen del Programa, Su impacto, Calidad en la Atención y la Eficiencia en el uso de los Recursos:

2.1. Elementos positivos más relevantes: Los resultados obtenidos demuestran que la implementación del Programa de Fomento es una herramienta que brinda elementos muy positivos que refuerzan su existencia entre los que se destacan:

a-. Promueve la asociatividad: brinda oportunidad a pequeños y medianos empresarios a través del cofinanciamiento para que se incorporen en los mercados nacionales e internacionales a través de la asociatividad. Los beneficiarios del instrumento tienen mayores posibilidades de mejorar económica y productivamente en comparación con los empresarios que lo hacen de forma independiente. El programa tiene una buena imagen, lo que queda reflejado con el promedio de **4,04** dado por los entrevistados.

b-. Posicionamiento de la institución. La institución tiene una excelente imagen a nivel nacional e internacional. Estudios realizados (*CEPAL, 2002*), expresan que la experiencia chilena en materia políticas de fomento productivo es una de las más exitosas, porque algunos de los instrumentos de fomento desarrollados se encuentran entre los más novedosos puestos en marcha en la región; lo que garantiza que la institución se coloque en una posición sumamente relevante para el desarrollo económico de la nación. Asimismo, el promedio (**4,17**) asignado por los entrevistados demuestra el grado de posicionamiento de la institución.

- c-. **Capacidad Organizacional y Gerencial:** garantiza la transparencia en el uso de los recursos financieros. El promedio (4,38) obtenido en las entrevistas, demuestra que hay una percepción positiva del funcionamiento de la CORFO por parte de los “stakeholders”. Asimismo, la institución ha realizado una reforma institucional innovadora⁷ que ha redefinido las responsabilidades y funciones de los actores públicos y privados que participan en la implementación del Programa de Fomento.

- d-. **Recursos humanos profesionalizados:** cuenta con un staff de profesionales altamente especializados (*promedio de 4,23*), que conocen y manejan con claridad el uso y aplicación de los instrumentos. Esto representa una de las mayores fortalezas con que cuenta la institución.

- e-. **Adecuación del Programa a la Política de Fomento Productivo:** el programa está ajustado y es coherente con la política de Fomento Productivo. Asimismo, es importante destacar que su diseño evita la duplicidad de funciones con programas similares ejecutados por otras instituciones. También se cuenta con un reglamento que define con claridad los procedimientos que facilitan su correcta aplicación; en él se definen los roles y funciones de los distintos actores que participan en su implementación.

El nuevo diseño del instrumento de fomento es muy riguroso, pero éste a su vez sirve de filtro, donde únicamente los mejores proyectos son aprobados. Ello promueve la competitividad entre todos los empresarios, genera mejores condiciones de mercado y mayores beneficios a los empresarios y, por ende al país.

- f-. **Evaluaciones Financieras:** se desarrollan evaluaciones periódicas que garantizan el uso eficiente de los recursos (*promedio 4,61*). Los controles de auditoría financiera son implementados eficientemente,

⁷ *Entrada en vigencia del nuevo reglamento del Programa de Fomento - CORFO, septiembre, 2005.*

permitiendo detectar cualquier anomalía en el uso de los recursos por parte de los empresarios.

2.2. Principales debilidades detectadas: a continuación se presentan las principales debilidades detectadas dentro del programa de fomento:

a-. Insularidades al interior de la CORFO: una de las principales debilidades detectadas al interior de la CORFO, es la “Insularidad”. Los promedios obtenidos (2,5 y 2,67) entre funcionarios CORFO y AO) es muy bajo; esto implica que existen debilidades al interior de la institución al detectarse una especie de “divorcio” entre las distintas áreas, ya que realizan su trabajo de forma aislada. Este resultado es reforzado a través de datos cualitativos surgidos en el transcurso de las entrevistas, donde los “stakeholders” expresan que *“existen serios problemas de comunicación al interior de la CORFO que dificulta tener canales de comunicación eficientes que permitan conocer en su conjunto cuales son las metas trazadas por la institución”*. Igualmente, la insularidad se observó entre las diferentes gerencias que diseñan y ejecutan los instrumentos de fomento (*Fomento a la Calidad, Innovación, financiamiento y promoción e inversiones*), las cuales trabajan de forma separada. Según los entrevistados *“cada quien hace lo suyo”*, ya que se carecen de mecanismos de retroalimentación que permitan el desarrollo de acciones conjuntas que mejoren las relaciones laborales entre ellas.

Otro punto importante relacionado con la insularidad, es el tema de la estructura organizacional (*funciones, comunicación y relaciones interpersonales entre las diferentes unidades de la institución*), donde los entrevistados (promedio 2,88, funcionarios de CORFO), argumentan que existen debilidades en cuanto a las funciones que desarrollan, lo que *“genera desmotivación del personal, ya que las funciones no están claras y hay desconocimiento de los roles y funciones de ciertos funcionario”*.

Finalmente, el fenómeno de la insularidad gubernamental trasciende a otras instituciones. Un caso particular, es la relación existente entre la CORFO y ProChile, donde ambas ejecutan políticas de fomento productivo dirigidas a los mercados nacionales e internacionales. Según los entrevistados (*Pregunta 2, sección 2... promedios 2,75 y 2.00 entre funcionarios CORFO y Gerentes de proyectos*), debe existir una coordinación directa entre ambas instituciones, las cuales desarrollen acciones conjuntas que optimicen la utilización de los recursos y mejoren la calidad de los servicios prestados y, al mismo tiempo eliminen la existencia de programas competitivos-complementarios similares, que actualmente ejecutan ambas instituciones.

- b-. Sistemas Informáticos:** los promedios obtenidos en las entrevistas (*2,88 y 2,33, entre funcionarios de CORFO y AO*), consideran deficientes los sistemas informáticos. Una de las mayores debilidades la presenta el Sistema de Fomento (SIFO, versión 1), porque *“éste únicamente funciona como un sistema de almacenamiento de archivos, no genera reportes sustantivos para el mejoramiento y calidad de los procesos del programa de Fomento”*. El sistema no es “amigable”, no permite a los usuarios darle seguimiento a los proyectos vía SIFO. Esto implica que todas las gestiones y transacciones en cuanto a seguimiento y evaluación del PROFO se realizan de forma manual, imposibilitando a los tomadores de decisiones contar con información actualizada y en línea. En síntesis *“el sistema no permite hacer un buen control de gestión”*.

Sin embargo, se constató que se está trabajando en una nueva versión del SIFO, donde los requerimientos efectuados por los usuarios están previstos y por lo tanto pueden superarse. Se tiene planificado que la nueva versión del SIFO entre en funcionamiento a partir de marzo del 2007.

c-. **Diseño del Programa de Fomento:** otros resultados importantes están relacionados con el Diseño del Programa de Fomento, donde el promedio obtenido en los funcionarios de la CORFO es **2,75**. Dada la magnitud y manejo de recursos del programa se debería tener una mejor percepción; según los funcionarios de CORFO, el programa nace *“como una coyuntura, ya que al momento de su diseño no se elaboró un diagnóstico previo que permitiera conocer las necesidades de los usuarios”*. Otro aspecto importante a destacar es que la nueva versión del instrumento *“deja a fuera a las pequeñas empresas, los cuales son potenciales usuarios que requieren del instrumento para expandirse en el mercado”*.

Asimismo, con la estandarización (*requisitos para acceder a cofinanciamiento CORFO*) del instrumento de fomento en todos los sectores se ve incrementada la burocracia. Según los entrevistados *“se debería efectuar una clasificación de requisitos por rubro, ya que en algunos casos el instrumento limita el acceso de algunos sectores (ya sea por su actividad económica o ubicación geográfica), en este caso el mismo se vuelve inoperante”*. Con la entrada en vigencia del nuevo reglamento que regula el PROFO, el sector agrícola es el más afectado. Es decir, que estos sectores por su particularidad tienen actividades productivas 2 o 3 veces en el año. En ocasiones se ven imposibilitados a postular por que no cumplen los requerimientos de exigibilidad, ya sea por que no tienen niveles de ventas mensuales (*12 declaraciones del IVA, durante el último año*) o su ubicación geográfica; aquellos empresarios cuya actividad es la agricultura que deseen crear una nueva empresa asociativa y que no se encuentran ubicadas en la misma región están imposibilitados de facto.

Finalmente, los Agentes Operadores Intermediarios argumentan que los planes de negocios deberían ser mejor diseñados y estandarizados, de tal forma que permita una mayor efectividad al momento de postular los proyectos.

d-. Pago de Overhead: otro elemento importante a destacar es el uso Overhead que corresponde al pago de la comisión de los Agentes Operadores Intermediarios que desembolsa la CORFO, por los servicios de evaluación, supervisión y administración de los proyectos y programas de fomento. En el análisis de los indicadores de eficacia (*gráfico N° 3*), se puede observar que el gasto administrativo para la implementación del Programa se incrementó 1% en año 2005, -en comparación con años anteriores-, a pesar de haber disminuido en un 17% la cantidad de proyectos ejecutados para ese mismo año.

Este fenómeno se refleja a partir de la entrada en vigencia del nuevo Programa de Fomento. Según información obtenida el gasto administrativo únicamente incluye el pago de “overhead” a los Agentes Operadores Intermediarios; no se incluyen el gasto administrativo a nivel interno de la CORFO (*como son el pago de personal, materiales, etc.*) y el gasto administrativo que comprende gastos al interior de la nueva empresa asociativa los cuales son compartidos con los empresarios, a través del cofinanciamiento CORFO. Se debe realizar un análisis más a fondo, el cual señale cuáles fueron los factores que influyeron en la toma de esta decisión y al mismo tiempo justifique su incremento.

e-. Matriz de riesgo y Plan de Repuestas a Riesgos: según los promedios obtenidos (*2,88* y *2,36*), los entrevistados señalan que no se cuenta o en su defecto se desconoce si existe documentación que vislumbre la existencia de un **mapa de riesgo institucional** que indique cuáles serían los posibles riesgos identificados y cuáles serían los mecanismos claves para contrarrestar cualquier situación que se presente.

Sin embargo, se pudo constatar que efectivamente existe un “*mapa o matriz de riesgos institucional consolidada por procesos críticos*”, que estuvo vigente para el año 2005 y el primer semestre del 2006.

En él se establecen: los objetivos la evaluación de los proyectos y/o programas, el cumplimiento de requisitos necesarios para postular al cofinanciamiento, la disponibilidad de recursos, ejecución, seguimiento de los proyectos, etc., entre otros.

Asimismo, establece que es responsabilidad de la Dirección Regional hacer reuniones informativas de forma periódica con los Agentes Operadores Intermediarios, donde se les indique las metas de la institución.

En conclusión, se puede afirmar que si existe Matriz de Riesgo Institucional elaborada por la Gerencia de Control Interno de la Institución, pero dicho documento únicamente señala los mecanismos técnicos, de gestión y seguimiento, pero no los presupuestales y políticos. Además, en la matriz de riesgo sólo se describen los “controles claves de riesgos existentes”, pero no se presenta un plan de contingencia que permita contrarrestarlos. Finalmente, queda nuevamente en evidencia la fragilidad de los canales de comunicación para difundirlo, tanto al interior de la CORFO, como en los mismos Agentes Operadores Intermediarios.

f-. Plan de Comunicación: los entrevistados plantean que debe existir una mayor difusión de los instrumentos de fomento. El promedio obtenido (2,57) por parte de los funcionarios de la CORFO es muy bajo, lo que evidencia la debilidad en los mecanismos de comunicación. Según el Manual de Funciones de los Instrumentos de Fomento, los Agentes Operadores Intermediarios deben promocionar el programa; esto implica que la CORFO debe exigir a éstos que lo divulguen, ya que existe mucho desconocimiento de los empresarios sobre las bondades del instrumento y que podría convertirlos en potenciales beneficiarios.

g-. Distribución de Funciones de los Ejecutivos de Fomento: los funcionarios de la CORFO (promedio 2,75), argumentan que la

distribución y/o asignación de funciones es inequitativa. Según ellos, hay inconformidad en cuanto a la asignación de trabajo, ya que *“existe un desequilibrio en la carga de trabajo de los ejecutivos de fomento”*, principalmente en la Región Metropolitana, cuyas funciones están divididas por Agentes Operadores Intermediarios y; dependiendo de su tamaño y especialización éste *“puede postular una mayor o menor cantidad de proyectos generando disparidad en la carga de trabajo de los ejecutivos regionales”*.

Otro aspecto importante que va en detrimento del tiempo y carga laboral, es la calidad técnica y gerencial que posea el Agente Operador Intermediario (*abordado más adelante*), ya que el ejecutivo de fomento dedica mayor tiempo en asesorarlo en la postulación de proyectos, para que éstos cumplan con los parámetros establecidos por la institución.

h-. Indicadores de Desempeño: según el promedio obtenido entre los funcionarios de CORFO, Agentes Operadores Intermediarios y Gerentes de Proyectos (**2,67**, *pregunta 15, sección 2*), señalan que la institución requiere de indicadores de desempeño (*eficacia, eficiencia, calidad y económicos*) que permitan conocer y medir el grado de cumplimiento de los proyectos. Cabe destacar que en investigación realizada se pudo constatar que existe información relativa a indicadores por proyectos asociativos de fomento, pero ésta no se procesa, ni se incorpora al Sistema de Fomento (SIFO). Esto implica que se definen indicadores al inicio de los proyectos relacionados a las actividades que desarrollará la nueva empresa asociativa cada año (*planes anuales*). Los Agentes Operadores dan seguimiento a estos indicadores por cada proyecto y la información es remitida a la CORFO a través de informes de avances, pero ésta no se sistematiza, lo que dificulta tener información expedita y en línea que permita medir el avance y estado de los proyectos.

- i. **Evaluaciones del PROFO:** otro resultado importante está relacionado con la pregunta 19 (*sección 3*), cuyo promedio obtenido es muy bajo **2,80**. Según los entrevistados existen debilidades con el seguimiento y evaluación de los proyectos a nivel de CORFO y de los mismos Agentes Operadores Intermediarios.

Los “stakeholders”, expresan que *“el seguimiento de los proyectos por parte de la CORFO, es únicamente en términos financieros y que no se aplica una evaluación de la gestión de los proyectos”*. Esto se puede traducir en una debilidad en la calidad de los mismos y por ende un futuro incierto para el empresario una vez concluido el cofinanciamiento CORFO. Asimismo, *“no se cuenta con una línea base que permita definir sobre qué variables se deben intervenir para posibilitar su validación en forma posterior”*, tampoco *“existe un marco lógico del PROFO que defina los tipos de intervención, los responsables y las acciones a desarrollar; se ejecuta de acuerdo a las circunstancias”*.

Otro elemento importante a destacar es que no existe un modelo de evaluación ex post, que permita dar seguimiento a los beneficiarios. Se han efectuado evaluaciones de impacto (*elaboradas por el Departamento la Universidad de Chile*) y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de hacienda, pero éstas son elaboradas cada ciertos períodos (*generalmente cada tres años*). Debería implementarse un modelo al interior de la CORFO que garantice información reciente sobre la evolución de los recursos invertidos en los proyectos y sus respectivos resultados de impacto.

V.iii. Rol de los Agentes Operadores Intermediarios.

En la implementación del Programa de Fomento interactúan diversos actores. Uno de los roles más importantes lo juegan los Agentes Operadores Intermediarios, ya que éstos pueden suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de CORFO, para la ejecución de programas y proyectos de fomento. Actualmente existen aproximadamente veintiún Agentes Operadores Intermediarios entre públicos y privados que trabajan en la región metropolitana y en el resto de regiones del país, en coordinación con la CORFO. Su rol principal es promover y apoyar el mejoramiento de la gestión de las empresas. Para ello disponen de los instrumentos de fomento, que deben utilizar de acuerdo a las políticas y criterios definidos por el Comité de Asignación de Fondo, como también los lineamientos estratégicos y las prioridades de la Dirección Regional de la CORFO.

Sus principales funciones radican en atender las demandas y requerimientos de los empresarios, en materia de fomento y desarrollo productivo y empresarial; preparar y proponer proyectos y programas; velar por el buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de los programas y proyectos de fomento. Asimismo, son los encargados de supervisar por la correcta administración de los recursos transferidos por CORFO, así como el seguimiento y evaluación de la gestión de los programas y proyectos. Para ello deben tener una fluida comunicación con la Dirección Regional para la coordinación de las actividades de fomento.

Sin lugar a dudas, el papel de los Agentes Operadores Intermediarios resulta ser medular en la implementación del Programa de Fomento. Por ello, se abordará con mayores detalles los resultados obtenidos en la investigación y que tienen relación con dichos agentes; principalmente en temas como: Marketing, convocatorias, formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos.

Calidad de los Agentes Operadores Intermediarios: se efectuaron diversas reuniones con funcionarios de la CORFO y Agentes Operadores Intermediarios con el objetivo de conocer cuál es el rol de los Agentes en la implementación de los proyectos asociativos de fomento. Posteriormente se efectuaron entrevistas personalizadas a los “stakeholders” para que calificaran el desempeño de los mismos (*preguntas 30, 34 a la 39 de la sección 3 del cuestionario*). Los datos obtenidos demuestran que hay opiniones encontradas referentes a la calidad de los Agentes Operadores Intermediarios. Por un lado, existen preguntas en las cuales ciertos entrevistados califican de forma neutral el desempeño de los mismos, en cambio otros lo hacen muy positivamente. Por ejemplo, los funcionarios de CORFO y los Gerentes de PROFO, promedian la función de los Agentes Operadores Intermediarios con **3,0 y 3,5**, promedio que está a nivel intermedio, en cambio los empresarios y los propios Agentes promedian muy positivamente el desempeño con un **4,5** y **4,25** respectivamente.

Los funcionarios de CORFO consideran que existe en promedio una baja calidad de los Agentes Operadores Intermediarios. Según ellos: *“hay de diversos tipos (muy buenos, regulares y malos), esto implica que muchos carecen de los conocimientos técnicos y gerenciales para desarrollar su trabajo, lo que se refleja en la baja calidad de los proyectos presentados”*. Esta visión es compartida por los Gerentes de Proyectos. Muchos de estos gerentes han trabajado con diversos Agentes Operadores durante muchos años y conocen de cerca el desempeño de los mismos.

La calidad de los Agentes Operadores Intermediarios se debe a diversos factores: primeramente se requiere una especialización del mismo, dependiendo del sector económico en que se desarrolle. Es importante que éstos se especialicen en una determinada actividad y en los cuales sus proyectos vayan en esa misma dirección. En segundo lugar, está la calidad de los ejecutivos de fomentos que trabajan en las Agencias Operadoras Intermediarias. Muchos de estos ejecutivos tienen basta experiencia, la cual han adquirido durante los años. Sin embargo, argumentan sentirse desmotivados por los bajos salarios y el exceso de trabajo asignado. Muchos

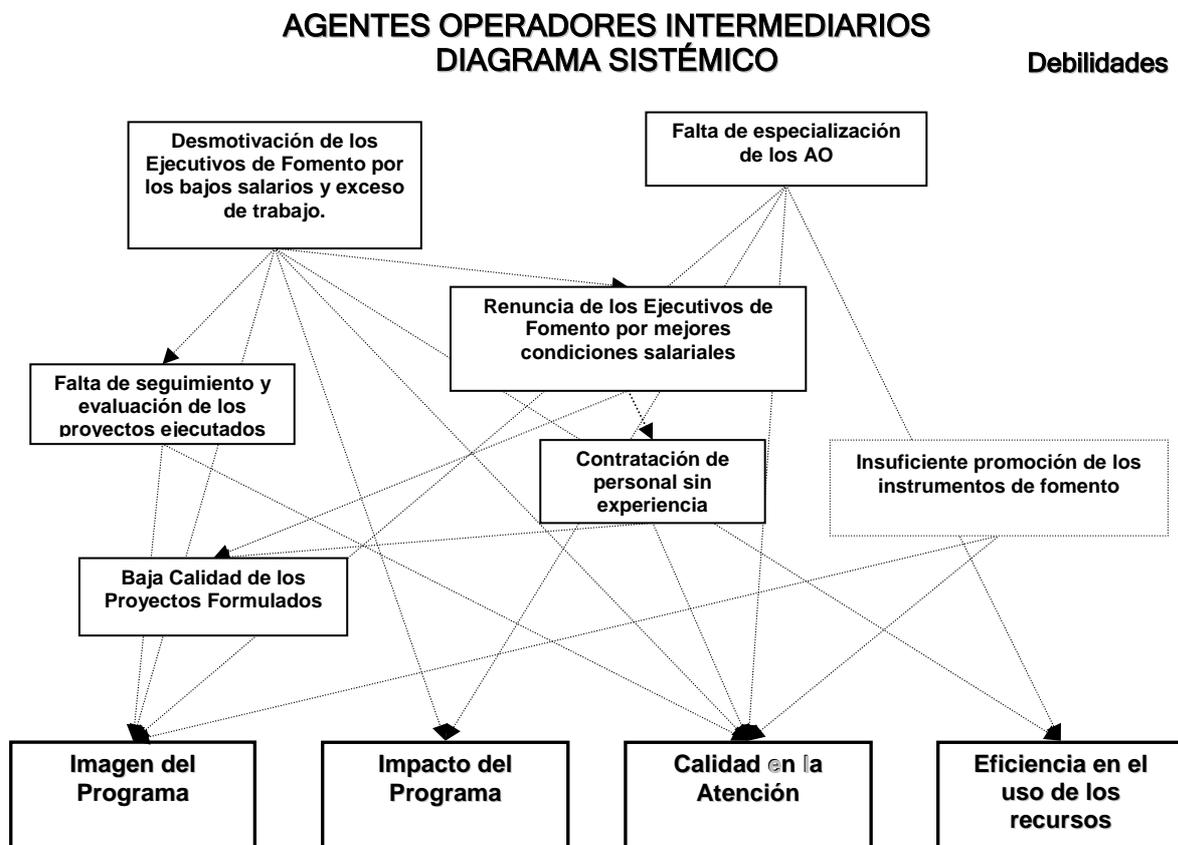
de ellos optan por buscar mejores oportunidades salariales en otras Agencias Operadoras, esto implica que el Agente que pierde a este tipo de ejecutivo, tiene que reemplazarlo con personal sin experiencia suficiente para este tipo de trabajo.

Marketing: según los entrevistados se debería efectuar una mayor promoción de los instrumentos de fomento. Consideran que los Agentes Operadores Intermediarios invierten muy pocos recursos y tiempo. En algunos casos los empresarios planteaban que conocieron de la existencia de los instrumentos a través del gremio empresarial. De igual forma, en los “dossier” que entregan algunos Agentes Operadores Intermediarios solamente promocionan los instrumentos de fomento, dejando por fuera al resto de instrumentos. Es decir, que el Agente Operador únicamente promociona aquellos instrumentos del sector económico en el cual se desempeña.

Formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos: existen reclamos de los empresarios, principalmente por la falta de gestión y supervisión de los Agentes Operadores a sus proyectos. Ellos manifiestan que *“sienten a la CORFO lejana y que más bien los recursos se pierden en la cadena Agente - Consultor- hasta llegar al empresario”*. Asimismo, expresan que no hay seguimiento programático de la CORFO para supervisar el desempeño y medir la calidad de los Agentes Operadores Intermediarios. La CORFO debe implementar un plan de visitas a los proyectos para supervisar gerenciamiento de los mismos Agentes Operadores Intermediarios, así como el uso eficiente de los recursos.

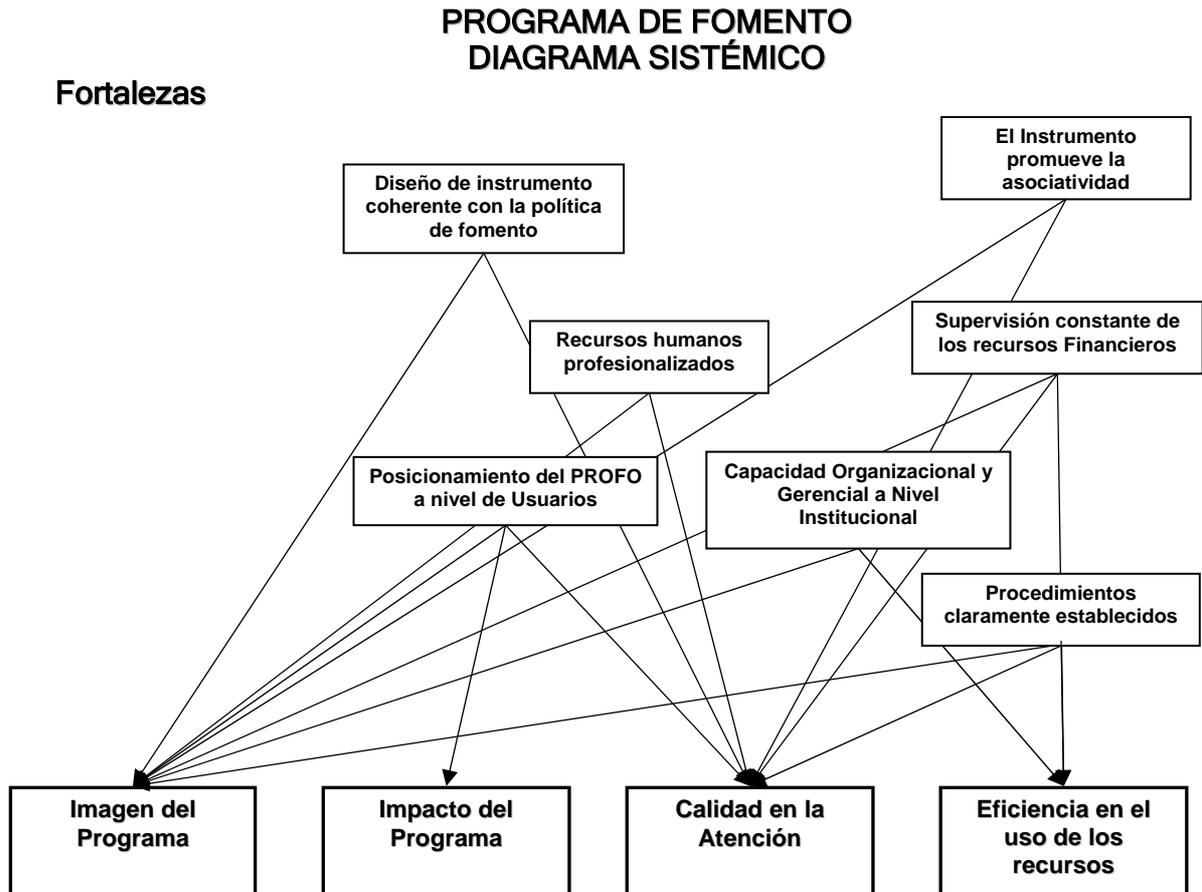
Modelo de Evaluación del desempeño: dada la heterogeneidad de la calidad de los Agentes, se requiere diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño que permita medir sus niveles gerenciales, administrativos y técnicos, que garantice la calidad de los proyectos que presentan. El sistema SIFO contiene información valiosa sobre el comportamiento (*postulación de los Proyectos*) que permitiría medir de forma instantánea la calidad de éstos.

Diagrama Sistémico Agentes Operadores Intermediarios: el siguiente diagrama sistémico representa como la interacción de las diferentes debilidades detectadas como son: la desmotivación de los ejecutivos de *fomento* (*con salarios bajos y exceso de trabajo*) contratados por los Agentes Operadores intermediarios, así como la contratación de personal sin experiencia, la falta de seguimiento de los proyectos y la insuficiente promoción de los instrumentos de fomento afectan la imagen, impacto, la calidad de la atención y el uso eficiente de los recursos del programa de Fomento que financia la Corporación de Fomento Productivo.



V.iv. Diagrama Sistémico de Programa de Fomento

A continuación se presenta diagrama sistémico el cual señala las principales fortalezas y debilidades encontradas y su interrelación con los cuatro elementos esenciales del programa como son: la imagen, el impacto, la calidad en la atención y la eficiencia en el uso de los recursos.



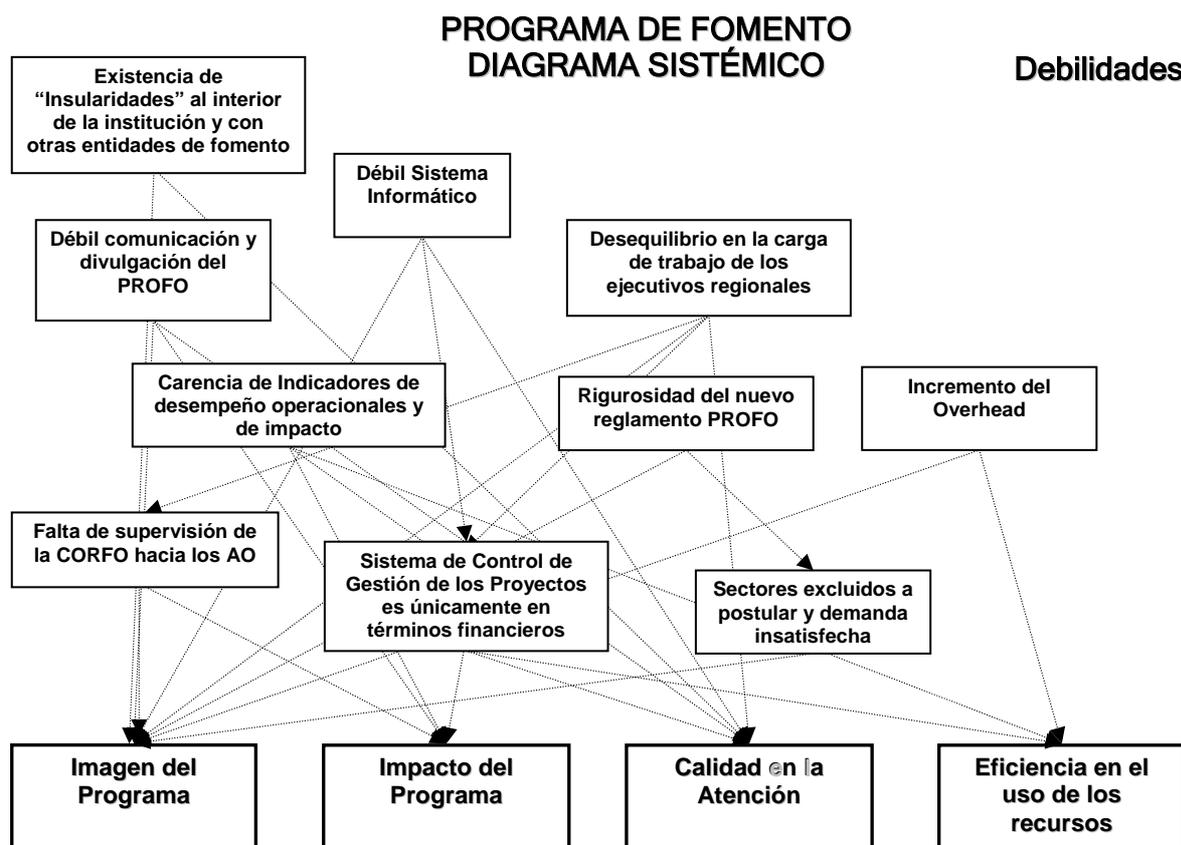


Diagrama Sistémico: la coherencia en el diseño del instrumento, sus bondades para promover la asociatividad, la especialización del personal de CORFO, la definición de procedimientos claramente establecidos, así como la capacidad de la institución para enfrentar cualquier eventualidad, constituyen las bases del programa. Asimismo, la eficiencia en el uso de los recursos, la atención de los usuarios mejora la imagen del programa. Las sinergias entre estas fortalezas demuestran que el instrumento es efectivo, además que genera un impacto positivo por que mejora las condiciones económicas de los usuarios que se ven traducidas en nuevas empresas. Todos estos elementos son condicionantes para que el programa tenga una excelente imagen a nivel de usuarios y por ende posicionamiento de la CORFO a nivel nacional e internacional.

Existen otras variables que influyen negativamente en la implementación del programa y que están relacionadas con la existencia de insularidades al

interior de la CORFO; la debilidad en los canales de comunicación que afecta los flujos de información necesarios para mejorar la sinergias entre las diversas áreas o unidades de la institución. Otras variables que afectan negativamente el buen funcionamiento del programa es el desequilibrio en la carga laboral de los ejecutivos de fomento, la carencia de un sistema de control de gestión que garantice la supervisión y evaluación de los proyectos, el seguimiento de los indicadores, así como la supervisión y evaluación de los agentes operadores intermediarios. Se debe apuntar a corregir estas debilidades para que el programa logre tener más y mejores resultados en términos de impacto, imagen, satisfacción al cliente, y la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos del Estado.

V.v. Propuesta de Plan de acción

El plan de acción presenta una propuesta de acciones que permita superar las debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación del Programa de Fomento. En el mismo se definen los objetivos, las estrategias y sus respectivas líneas de acción, los responsables, los plazos y los resultados esperados.

Los temas tratados en el diseño del Plan de acción están enfocados en: comunicación, informática, evaluación y seguimiento tanto del Programa de Fomento, como los mismos Agentes Operadores Intermediarios y, finalmente el fortalecimiento de alianzas intra e interinstitucionales.

En materia informática se hizo mayor énfasis en la búsqueda de mecanismos que permitan la articulación entre los distintos usuarios del SIFO, que les permita explorar las bondades del nuevo sistema informático y al mismo tiempo retroalimentarlo para el perfeccionamiento del mismo. En evaluación y seguimiento se propone la implementación de un modelo de evaluación del desempeño de que permita medir la calidad técnica, gerencial y administrativa de los Agentes Operadores Intermediarios. Asimismo, se plantea la necesidad de mejorar los planes de seguimiento y evaluación de los proyectos asociativos de fomento. En el tema de comunicación se plantea reforzar las

relaciones interpersonales a través del uso eficiente de los canales de comunicación.

Finalmente en el plan de acción se sugiere el desarrollo de alianzas estratégicas entre CORFO y ProChile que faciliten la ejecución de las políticas de fomento productivo y que mejoren las relaciones entre ambas instituciones.

**CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO
PROGRAMA DE FOMENTO- PROFO**

PLAN DE TRABAJO

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES | RESPONSABLES | PLAZO DE IMPLEMENTACION | | RESULTADOS |
|--|---|---|-------------------------|-----------|--|
| | | | PLANIFICADO | EJECUTADO | |
| Instalar el nuevo sistema de información que garantice una adecuada y oportuna accesibilidad de información sobre los instrumentos de fomento. | 1 <i>Articulación entre los distintos usuarios del SIFO, que les permita explorar las bondades del nuevo sistema informático y al mismo tiempo retroalimentarlo para el perfeccionamiento del mismo.</i> | | | | |
| | 1.1-. Montaje y ejecución del nuevo sistema de información (SIFO 2). | Gerencia de Fomento Empresa Consultora | Marzo/07 | | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitados funcionarios de CORFO, AO, Gtes. de Proyectos en el uso y manejo del nuevo sistema de información. • Instalado y funcionando el nuevo sistema de información de fomento. |
| | 1.2-. Verificación y validación de los indicadores de desempeño e impactos incorporados en el SIFO 2. | Gerencia de Fomento | Marzo/07 | | |
| | 1.3-. Capacitación de los usuarios para el uso y manejo del nuevo Sistema de Información. | Gerencia de Fomento - Dirección Regional | Abril/07 | | |
| | 1.4-. Realización de prueba industrial del Sistema Informático que permita detectar inconsistencias en su diseño original y que pueda ser corregida antes de la puesta en marcha del mismo. | Gerencia de Fomento Empresa Consultora | Abril/07 | | |
| 1.5-. Corrección de las inconsistencias detectadas el Sistema de Información a partir de los hallazgos encontrados en la prueba piloto. | Empresa Consultora | Mayo/07 | | | |
| Evaluar la calidad técnica, administrativa y gerencial de los Agentes Operadores Intermediarios. | 2 <i>Implementación de un modelo de evaluación del desempeño de que permita medir la calida técnica, gerencial y administrativa de los Agentes Operadores Intermediarios</i> | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Aprobado modelo de evaluación del desempeño de los Agentes Operadores Intermediarios. • Evaluados Agentes Operadores Intermediarios. • Implementado mecanismo de supervisión de Agentes Operadores Intermediarios. |
| | 2.1-. Procesamiento de información suministrada por el Sistema de Información que permita evaluar el comportamiento de los Agentes Operadores Intermediarios en cuanto a la presentación de proyectos. | Gerencia de Fomento - Dirección Regional | Marzo/07 | | |
| | 2.2-. Elaboración de un modelo de evaluación del desempeño del Agente Operador Intermediario que permita medir su calida técnica, gerencial y administrativa. | Gerencia de Fomento - Dirección Regional | Marzo/07 | | |
| 2.3-. Reglamentación del modelo de evaluación del Agente Operador Intermediario. | Gerencia de Fomento | Junio/07 | | | |

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES | RESPONSABLES | PLAZO DE IMPLEMENTACION | | RESULTADOS |
|---|--|--|--|-----------|--|
| | | | PLANIFICADO | EJECUTADO | |
| | 2.4-. Seguimiento del desempeño de los Agentes Operadores a través del Sistema de Información - SIFO. 2.5-. Documentar las acciones desarrolladas para promover la competitividad entre los Agentes Operadores Intermediarios. 2.6-. Supervisión por parte de Funcionarios de CORFO que constate que los Agentes Operadores Intermediarios realizan el debido seguimiento de los proyectos asociativos de fomento. 2.7-. Supervisar los mecanismos de promoción de los instrumentos de fomento e innovación que utilizan los Agentes Operadores intermediarios. | Dirección Regional Dirección Regional Dirección Regional Dirección Regional | Trimestral semestral Trimestral Trimestral | | |
| Contar con mecanismos de medición de la gestión e impacto del programa de fomento. | 3 Mejoramiento de los planes de seguimiento y evaluación de los proyectos asociativos de fomento. 3.1-. Definición de los indicadores de desempeño (<i>eficacia, eficiencia, calidad y económicos o de recursos</i>), así como indicadores de impacto que se incorporarán en nuevo sistema de información una vez implementado. 3.2-. Implementar canales de retro alimentación Gtes PROFOS-AOI-funcionarios CORFO, a fin de garantizar el rediseño de los instrumentos de fomento de acuerdo a las necesidades de los usuarios. 3.3-. Definición de sus fuentes alimentadoras y sus instancias de supervisión. 3.4-. Seguimiento de los indicadores de desempeño e impacto a través del sistema de información que permita conocer en línea los avances de los proyectos. 3.5-. Implementación de un plan de visitas de funcionarios de CORFO a las empresas asociativas de fomento para conocer necesidades o requerimientos de los Gerentes de Proyectos y empresarios, así como conocer en s sobre el apoyo que éstos reciben de los Agentes Operadores Intermediarios. 3.6-. Diseño y ejecución del modelo de evaluación ex-post que permita conocer el impacto del programa de fomento. | Gerencia de Fomento - Dirección Regional Dirección Regional Dirección Regional Dirección Regional Gerencia de Fomento | Marzo/07 Permanente Semestral Trimestral Trimestral Mayo/07 | | <ul style="list-style-type: none"> Definidos indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y recursos económicos e impacto. Definidos canales de retroalimentación Gtes PROFOS-AOI-funcionarios CORFO. Diseñado e implementado el modelo de gestión e impacto del Programa de Fomento. |

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES | RESPONSABLES | PLAZO DE IMPLEMENTACION | | RESULTADOS | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | PLANIFICADO | EJECUTADO | | |
| Mejorar los mecanismos de comunicación al interior de la CORFO. | <p>4 Fortalecimiento de las relaciones interpersonales a través del uso eficiente de los canales de comunicación.</p> <p>4.1. Elaboración de boletines informativos electrónicos y físicos que divulguen los logros institucionales.</p> <p>4.2. Creación de "E-group" que permita la interacción de los usuarios de acuerdo a los roles y funciones, con el ánimo de mejorar las relaciones interpersonales entre sus distintas unidades.</p> <p>4.3. Establecimiento de técnicas porcentuales de carga óptima de los ejecutivos de fomento que permitan equilibrar sus cargas de trabajo.</p> <p>4.4. Implementación de un plan de divulgación que permita conocer a los funcionarios de la CORFO y Agentes Operadores Intermediarios el mapa de riesgo institucional, así como los planes estratégicos institucionales y los Balances de Gestión Integral.</p> <p>4.5. Elaboración del plan de promoción de los instrumentos de fomento e innovación a través de la CORFO y Agentes Operadores Intermediarios que permita conocer a los potenciales usuarios de las bondades de los mismos.</p> | <p>Dirección Regional</p> <p>Dirección de Informática.</p> <p>Gerencia de Fomento - Dirección Regional</p> <p>Gerencia de Fomento - Dirección Regional</p> <p>Gerencia de Fomento - Dirección Regional</p> | <p>Mensual</p> <p>Abril/07</p> <p>Abril/07</p> <p>Mensual</p> <p>Trimestral</p> | | <ul style="list-style-type: none"> Equilibradas las asignaciones de trabajo de los ejecutivos de fomento. Implementadas campañas de divulgación de los instrumentos de fomento e innovación | |
| | Fortalecer los mecanismos de coordinación entre las instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo. | <p>5- Desarrollo de alianzas estratégicas entre instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo, a fin de mejorar las relaciones intra e intrainstitucionales.</p> <p>5.1-. Diseño de mecanismos de colaboración entre CORFO y ProChile con el fin de desarrollar acciones conjuntas que optimicen la utilización de los recursos y mejoren la calidad de los servicios prestados.</p> <p>5.2-. Firmas de convenios de colaboración entre instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo.</p> <p>5.3-. Establecimiento de agendas comunes que faciliten las la promoción de las políticas de fomento.</p> | <p>CORFO-ProChile</p> <p>CORFO-ProChile</p> <p>CORFO-ProChile</p> | <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p> | | <ul style="list-style-type: none"> Firmados convenios de colaboración. Implementadas agendas comunes de trabajo. |

Capítulo VI

CONSIDERACIONES FINALES

Durante el desarrollo de la investigación se constató que la implementación del programa es coherente con la política de Fomento Productivo. Su diseño riguroso permite que postulen proyectos de calidad, generando de esta forma la competitividad entre los Agentes Operadores Intermediarios. Asimismo, evita la duplicidad de funciones con programas similares ejecutados por otras instituciones.

La experiencia chilena en fomento productivo es una de las más exitosas. Donde los instrumentos desarrollados se encuentran entre los más novedosos puestos en marcha en la región, lo que garantiza que la institución se coloque en una posición relevante para el desarrollo económico de la nación. Otro elemento importante que fortalece a la institución es el garantizar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos financieros destinados a la ejecución de proyectos.

Sin embargo hay aristas dentro del programa las cuales deben ser fortalecidas. Un ejemplo de ello son los sistemas de evaluación del desempeño e impacto. La metodología implementada en las últimas evaluaciones de impacto sigue siendo útil, porque permite determinar el nivel de éxitos de los PROFO atendidos por los distintos agentes. No obstante, para formular un juicio más amplio sobre las potencialidades o debilidades del sistema, es necesario incorporar un análisis de elementos adicionales, tales como: las habilidades, experiencias y conocimientos acumulados por cada agente; el tipo de servicios que realizan; el mecanismo de relación que establecen; los canales, contenido y frecuencia de las comunicación; las modalidades de interacción; las distintas estrategias de formación y retención de los gerentes, etc., y comparar eficiencia, modalidades de tomas de decisión, estrategias de relación con el entorno y capacidades de adaptación, innovación y aprendizaje.

En la actualidad, los Agentes Operadores Intermediarios se han transformado en eficientes administradores y difusores de los PROFO. Al contrario, su contribución al desarrollo de relaciones de confianza y de proyectos asociativos, parece más discutible. Dos elementos que inciden significativamente en esto son: el sistema de incentivos vigente y la dificultad para encontrar personal con los conocimientos y

habilidades necesarias para trabajar como gerente o promotor de redes empresariales.

En relación con estos puntos, parecería importante que la CORFO evaluara: a) La modificación de la estructura de los incentivos para premiar las actividades de preparación (por sobre las de seguimiento); penalizar los PROFO que se interrumpen; premiar a los que logran las metas, etc. b) La asignación de contratos de mediano largo plazo en función del desempeño comprobado; c) La introducción de mecanismos de certificación de habilidades a los que se asocien niveles mayores de delegación de responsabilidad (especialmente en cuanto a la aprobación de los PROFO) y modalidades de planificación y evaluación estratégica de la intervención, en una óptica territorial. d) La introducción de iniciativas de fortalecimiento de las capacidades profesionales (curso de formación, asistencias técnicas de partes de entidades especializadas, etc.). Estas actividades podrían ser asignadas a través de una combinación de distintos mecanismos, como por ejemplo: Licitación por proyectos; premios por resultados; actividades obligatorias de actualización, etc.

Basadas en este último punto, las investigaciones previas han evidenciado la importancia del proceso de formación y selección de los gerentes. Estos profesionales deben tener un conjunto muy peculiar de competencias y habilidades que los hace extremadamente escasos: Deben saber diseñar un proyecto, coordinar grupos y arbitrar conflictos, negociar con empresarios, soportar las frustraciones, diagnosticar una empresa, coordinar actividades con otras instituciones, etc. Para contribuir al desarrollo de estos profesionales, la CORFO podría estimular la generación de unidades técnicas que, en colaboración con los agentes y las empresas, se dedicaran de forma permanente, a analizar las distintas experiencias asociativas, documentar las buenas prácticas, identificar elementos críticos, elaborar herramientas de apoyo y formación, establecer vínculos y relaciones de colaboraciones con instituciones de otros países u organismos internacionales especializados, etc.

ANEXOS

I. Cuadros de Consolidados por Instrumento

CONSOLIDADO DE INSTRUMENTO DE FOMENTO POR PROYECTOS Y RECURSOS FINANCIEROS EJECUTADOS 2000-2005

| INSTRUMENTOS DE FOMENTO | | Nº DE PROYECTOS EJECUTADO | Nº DE EMPRESAS BENEFICIADAS | TOTAL APOORTE A PROYECTO CORFO (M\$) | TOTAL GTOS ADMITIVOS CORFO (M\$) | TOTAL APOORTE CORFO (M\$) | TOTAL APOORTE EMPRESAS (M\$) |
|---|--|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| CONSULTORÍAS ESPECIALIZADAS | | 22847 | 22499 | 29.934.501 | 4.308.909 | 34.243.410 | 22.480.958 |
| 1 | Fomento a la Calidad (4) | 2438 | 2701 | 7.774.096 | 1.725.361 | 9.499.456 | 6.345.457 |
| 2 | Fondo de Asistencia Técnica - FAT (4) | 20046 | 19459 | 20.407.126 | 2.499.049 | 22.906.175 | 14.331.758 |
| 3 | Programa de Apoyo a la Gestión de Empresas - PAG | 363 | 389 | 1.753.279 | 84.500 | 1.837.779 | 1.803.743 |
| PROGRAMAS ASOCIATIVOS Y DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO | | 2875 | 39045 | 45.381.954 | 10.511.884 | 55.893.837 | 33.307.078 |
| 4 | Programa de Fomento - PROFO | 2707 | 22321 | 36.364.494 | 7.933.027 | 44.297.521 | 24.575.819 |
| 5 | Programa Desarrollo de Proveedores - PFP (5) | 632 | 22240 | 9.017.460 | 2.578.856 | 11.596.316 | 8.731.258 |
| ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN | | 2498 | 31650 | 5.988.159 | 334.931 | 6.323.091 | 3.284.318 |
| 6 | Preinversión Áreas de Manejo - PI AM (6) | 506 | 29756 | 1.742.448 | 0 | 1.742.448 | 1.002.479 |
| 7 | Preinversión Cine - PI TV (7) | 368 | 270 | 1.118.043 | 0 | 1.118.043 | 761.069 |
| 8 | Preinversión Riego - PI R (4) | 1533 | 1533 | 2.926.717 | 317.437 | 3.244.154 | 1.341.820 |
| 9 | Preinversión Medioambiental - PI MA (4) | 91 | 91 | 200.951 | 17.495 | 218.445 | 178.950 |
| PROGRAMA MICOREMPRESAS | | 76 | 1570 | 2.151.932 | 450.006 | 2.601.937 | 0 |
| 10 | Fondo de Desarrollo Microempresas - FDM (7) (8) | 76 | 1570 | 2.151.932 | 450.006 | 2.601.937 | 0 |
| PROGRAMAS INTEGRADOS | | 65 | 100 | 3.471.697 | 246.324 | 3.718.021 | 0 |
| 11 | Programas Territoriales Integrados - PTI (8) (9) | 60 | 100 | 3.471.697 | 246.324 | 3.718.021 | 0 |

Fuente: Unidad de Presupuesto - Dirección de Fomento, CORFO, 2006.

(1): Fondos Transferidos durante el 2005.

(2): Fondos entregados a los Agentes Operadores Intermediarios por concepto de Evaluación, Seguimiento y Administración de los proyectos.

(3): Aporte Empresarial Estimado

(4): El N° de proyectos corresponde a N° de operaciones estimada por las Direcciones Regionales. Overhead estimado en función de las operaciones.

(5): El N° de Empresas incluye Empresas Demandantes y Empresas Proveedoras (sólo en el caso de proyectos en etapa de ejecución).

(6): El N° de Empresas representa el N° de pescadores artesanales atendidos

(7): Instrumento no agenciado

(8): Instrumento no considera Aporte Empresarial

(9): N° de Empresas y Aporte Empresarial, se contabilizan en los proyectos que coordina los Programas Territoriales Integrados

CONSOLIDADO DE INSTRUMENTO DE FOMENTO POR
PROYECTOS Y RECURSOS FINANCIEROS EJECUTADOS
2000-2001

Montos en Millones Pesos

| INSTRUMENTOS DE FOMENTO | | 2000 | | | | 2001 | | | |
|---|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | COSTO PROYECTO | | | | COSTO PROYECTO | | | |
| | | APORTE CORFO | | | APORTE EMPRESA | APORTE CORFO | | | APORTE EMPRESA |
| | | PROYECTO | GASTO ADMTIVO | TOTAL CORFO | | PROYECTO | GASTO ADMTIVO | TOTAL CORFO | |
| CONSULTORÍAS ESPECIALIZADAS | | 7.329.950 | 8.390 | 7.338.340 | 4.592.642 | 4.630.691 | 836.310 | 5.467.001 | 3.306.935 |
| 1 | FOMENTO A LA CALIDAD (4) | | | | | 4.107.071 | 821.414 | 4.928.485 | 2.777.175 |
| 2 | FONDO DE ASISTENCIA TECNICA - FAT (4) | 6.832.492 | 0 | 6.832.492 | 4.076.905 | 365.305 | 0 | 365.305 | 378.704 |
| 3 | PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION DE EMPRESAS - PAG | 497.458 | 8.390 | 505.848 | 515.737 | 158.315 | 14.896 | 173.211 | 151.056 |
| PROGRAMAS ASOCIATIVOS Y DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO | | 5.807.373 | 1.241.431 | 7.048.804 | 3.943.287 | 7.255.034 | 1.703.491 | 8.958.525 | 5.132.102 |
| 4 | PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO | 5.060.620 | 1.046.748 | 6.107.368 | 3.332.741 | 6.112.872 | 1.379.232 | 7.492.104 | 4.142.885 |
| 5 | PROGRAMA DESARROLLO DE PROVEEDORES - PDP (5) | 746.753 | 194.683 | 941.436 | 610.545 | 1.142.162 | 324.259 | 1.466.421 | 989.217 |
| ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN | | 180.481 | 0 | 180.481 | 103.228 | 890.167 | 85.626 | 975.793 | 462.689 |
| 6 | PREINVERSION AREAS DE MANEJO - PI AM (6) | | | 0 | | 269.792 | 0 | 269.792 | 134.175 |
| 7 | PREINVERSION CINE - PI TV (7) | | | 0 | | 192.246 | 0 | 192.246 | 121.867 |
| 8 | PREINVERSION RIEGO - PI R (4) | 180.481 | 0 | 180.481 | 103.228 | 428.129 | 85.626 | 513.755 | 206.647 |
| 9 | PREINVERSION MEDIOAMBIENTAL - PI MA (4) | | | 0 | | | | | |
| PROGRAMA MICOREMPRESAS | | 0 |
| 10 | FONDO DE DESARROLLO MICOREMPRESAS - FDM (7) (8) | | | 0 | | | | | |
| PROGRMAS INTEGRADOS | | 108.781 | 0 | 108.781 | 0 | 232.541 | 23.254 | 255.795 | 0 |
| 11 | PROGRAMAS TERRITORIALES INTEGRADOS - PTI (8) (9) | 108.781 | 0 | 108.781 | 0 | 232.541 | 23.254 | 255.795 | 0 |

Fuente: Unidad de Presupuesto - Dirección de Fomento, CORFO, 2006.

CONSOLIDADO DE INSTRUMENTO DE FOMENTO POR
PROYECTOS Y RECURSOS FINANCIEROS EJECUTADOS
2002-2003

Montos en Millones Pesos

| INSTRUMENTOS DE FOMENTO | | 2002 | | | | 2003 | | | |
|---|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | COSTO PROYECTO | | | | COSTO PROYECTO | | | |
| | | APOORTE CORFO | | | APOORTE EMPRESA | APOORTE CORFO | | | APOORTE EMPRESA |
| | | PROYECTO | GASTO ADMTIVO | TOTAL CORFO | | PROYECTO | GASTO ADMTIVO | TOTAL CORFO | |
| CONSULTORÍAS ESPECIALIZADAS | | 5.327.189 | 925.126 | 6.252.315 | 4.111.871 | 3.504.895 | 538.109 | 4.043.004 | 2.253.620 |
| 1 | FOMENTO A LA CALIDAD (4) | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| 2 | FONDO DE ASISTENCIA TECNICA - FAT (4) | 4.676.792 | 899.868 | 5.576.660 | 3.411.215 | 3.296.124 | 527.380 | 3.823.504 | 2.068.375 |
| 3 | PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION DE EMPRESAS - PAG | 650.397 | 25.258 | 675.655 | 700.656 | 208.771 | 10.729 | 219.500 | 185.244 |
| PROGRAMAS ASOCIATIVOS Y DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO | | 7.825.799 | 1.803.506 | 9.629.304 | 5.722.464 | 8.440.802 | 1.912.817 | 10.353.619 | 5.848.074 |
| 4 | PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO | 6.411.972 | 1.410.747 | 7.822.719 | 4.323.963 | 6.670.777 | 1.440.916 | 8.111.693 | 4.168.783 |
| 5 | PROGRAMA DESARROLLO DE PROVEEDORES - PDP (5) | 1.413.827 | 392.759 | 1.806.585 | 1.398.501 | 1.770.025 | 471.901 | 2.241.926 | 1.679.291 |
| ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN | | 1.556.204 | 90.578 | 1.646.782 | 907.442 | 1.092.614 | 33.169 | 1.125.784 | 606.410 |
| 6 | PREINVERSION AREAS DE MANEJO - PI AM (6) | 399.282 | 0 | 399.282 | 231.200 | 538.402 | 0 | 538.402 | 279.590 |
| 7 | PREINVERSION CINE - PI TV (7) | 225.133 | 0 | 225.133 | 188.191 | 222.520 | 0 | 222.520 | 176.539 |
| 8 | PREINVERSION RIEGO - PI R (4) | 821.494 | 82.149 | 903.643 | 399.865 | 314.880 | 31.488 | 346.368 | 133.496 |
| 9 | PREINVERSION MEDIOAMBIENTAL - PI MA (4) | 110.295 | 8.429 | 118.724 | 88.186 | 16.813 | 1.681 | 18.494 | 16.785 |
| PROGRAMA MICOREMPRESAS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 461.112 | 0 | 461.112 | 0 |
| 10 | FONDO DE DESARROLLO MICOREMPRESAS - FDM (7) (8) | | | | | 461.112 | 0 | 461.112 | 0 |
| PROGRMAS INTEGRADOS | | 480.733 | 47.038 | 527.771 | 0 | 517.075 | 85.120 | 602.194 | 0 |
| 11 | PROGRAMAS TERRITORIALES INTEGRADOS - PTI (8) (9) | 480.733 | 47.038 | 527.771 | 0 | 517.075 | 85.120 | 602.194 | 0 |

Fuente: Unidad de Presupuesto - Dirección de Fomento, CORFO, 2006.

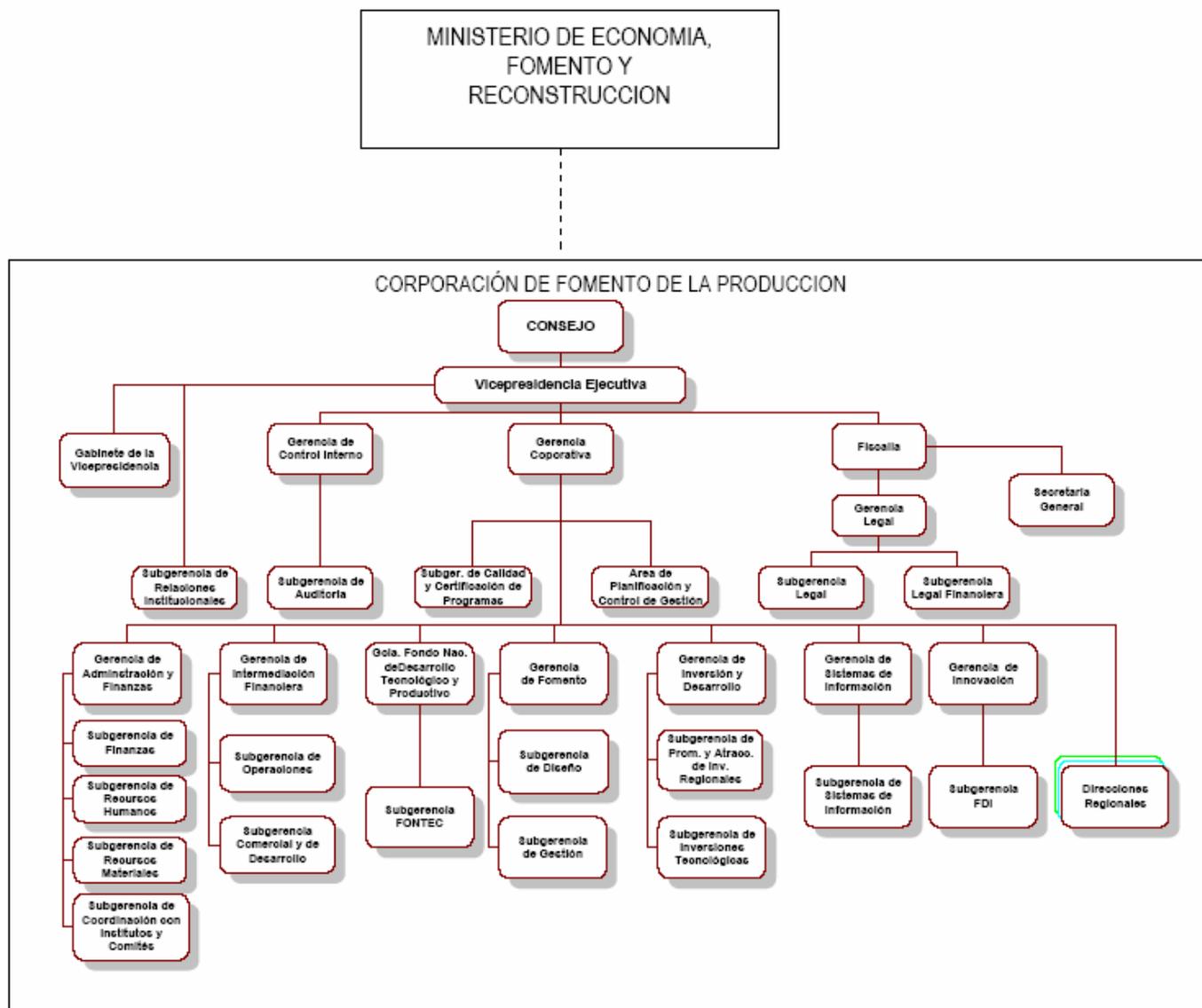
**CONSOLIDADO DE INSTRUMENTO DE FOMENTO POR
PROYECTOS Y RECURSOS FINANCIEROS EJECUTADOS
2004-2005**

Montos en Millones Pesos

| INSTRUMENTOS DE FOMENTO | | 2004 | | | | 2005 | | | |
|---|--|------------------|-------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|------------------|
| | | COSTO PROYECTO | | | | COSTO PROYECTO | | | |
| | | APOORTE CORFO | | | APOORTE EMPRESA | APOORTE CORFO | | | APOORTE EMPRESA |
| | | PROYECTO | GASTO DE ADMINISTRACIÓN | TOTAL CORFO | | PROYECTO | GASTO DE ADMINISTRACIÓN | TOTAL CORFO | |
| CONSULTORÍAS ESPECIALIZADAS | | 3.330.794 | 691.244 | 4.022.038 | 2.596.644 | 5.810.981 | 1.309.731 | 7.120.712 | 5.619.246 |
| 1 | FOMENTO A LA CALIDAD (4) | 397.677 | 119.303 | 516.980 | 409.143 | 3.269.348 | 784.643 | 4.053.991 | 3.159.139 |
| 2 | FONDO DE ASISTENCIA TECNICA - FAT (4) | 2.784.600 | 556.920 | 3.341.520 | 2.023.204 | 2.451.813 | 514.881 | 2.966.694 | 2.373.355 |
| 3 | PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION DE EMPRESAS - PAG | 148.517 | 15.020 | 163.538 | 164.298 | 89.820 | 10.207 | 100.027 | 86.752 |
| PROGRAMAS ASOCIATIVOS Y DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO | | 8.764.739 | 2.034.593 | 10.799.333 | 6.430.957 | 7.288.206 | 1.816.046 | 9.104.252 | 6.230.194 |
| 4 | PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO | 6.902.264 | 1.467.474 | 8.369.738 | 4.577.715 | 5.205.988 | 1.187.911 | 6.393.899 | 4.029.733 |
| 5 | PROGRAMA DESARROLLO DE PROVEEDORES - PDP (5) | 1.862.475 | 567.119 | 2.429.594 | 1.853.242 | 2.082.218 | 628.135 | 2.710.353 | 2.200.461 |
| ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN | | 945.752 | 43.840 | 989.592 | 512.667 | 1.322.942 | 81.718 | 1.404.659 | 691.881 |
| 6 | PREINVERSION AREAS DE MANEJO - PI AM (6) | 301.027 | 0 | 301.027 | 192.480 | 233.945 | 0 | 233.945 | 165.033 |
| 7 | PREINVERSION CINE - PI TV (7) | 206.323 | | 206.323 | 120.185 | 271.822 | 0 | 271.822 | 154.287 |
| 8 | PREINVERSION RIEGO - PI R (4) | 403.660 | 40.366 | 444.026 | 165.124 | 778.074 | 77.807 | 855.881 | 333.460 |
| 9 | PREINVERSION MEDIOAMBIENTAL - PI MA (4) | 34.742 | 3.474 | 38.216 | 34.878 | 39.101 | 3.910 | 43.011 | 39.101 |
| PROGRAMA MICOREMPRESAS | | 641.853 | 0 | 641.853 | 0 | 1.048.967 | 450.006 | 1.498.972 | 0 |
| 10 | FONDO DE DESARROLLO MICOREMPRESAS - FDM (7) (8) | 641.853 | 0 | 641.853 | 0 | 1.048.967 | 450.006 | 1.498.972 | 0 |
| PROGRMAS INTEGRADOS | | 886.969 | 90.912 | 977.881 | 0 | 1.245.599 | 0 | 1.245.599 | 0 |
| 11 | PROGRAMAS TERRITORIALES INTEGRADOS - PTI (8) (9) | 886.969 | 90.912 | 977.881 | 0 | 1.245.599 | 0 | 1.245.599 | 0 |

Fuente: Unidad de Presupuesto - Dirección de Fomento, CORFO, 2006

II. Organigrama Corporación de Fomento Productivo



III. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

DOTACION EFECTIVA AÑO 2006
POR TIPO DE CONTRATO Y SEXO

| | Mujeres | Hombres | Total |
|--------------|------------|------------|------------|
| Planta | 104 | 133 | 237 |
| Honorarios | 90 | 62 | 152 |
| Total | 194 | 195 | 389 |

Datos: Balance de Gestión Integral, CORFO - 2005.

DOTACION EFECTIVA AÑO 2006
POR ESTAMENTO Y SEXO

| | Mujeres | Hombres | Total |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Directivos Profesionales ⁸ | 28 | 52 | 80 |
| Profesionales ⁹ | 63 | 79 | 142 |
| Técnicos ¹⁰ | 1 | 2 | 3 |
| Administrativos ¹¹ | 101 | 33 | 134 |
| Auxiliares ¹² | 1 | 29 | 30 |
| Total | 194 | 195 | 389 |

Datos: Balance de Gestión Integral, CORFO - 2005.

⁸ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

⁹ En este estamento, se debe incluir a Directivos no Profesionales y Jefaturas de Servicios Fiscalizadores.

¹⁰ En este estamento, considerar al personal Profesional, incluido el afecto a las Leyes Nos. 15.076 y 19.664, los Fiscalizadores y Honorarios asimilados a grado.

¹¹ Incluir Técnicos Profesionales y No profesionales.

¹² Considerar en este estamento los jornales permanentes y otro personal permanente.

IV. Actividades de Fomento Productivo

Su tarea es complementar el funcionamiento de las fuerzas del mercado y los instrumentos de política económica que corrigen las fallas o deficiencias de los mercados, a través de incentivos y actividades de apoyo orientadas a los efectos de las externalidades -positivas y negativas-, fallas de coordinación y mercados incompletos. Por ello las actividades de fomento que realiza CORFO están dirigidas a:

- a. Construir mercados, es decir, estableciendo mercados que no se generan por sí solos o que se generarían en un plazo demasiado largo (financiamiento a largo plazo para PYME, financiamiento de estudios superiores, consultoría para PYMES, etc.).

- b. Corregir el funcionamiento de las fuerzas del mercado a través de incentivos (subsidios) a iniciativas en las que, si hay externalidades positivas significativas, el mercado, por sí solo, tiende a subintervenir como son:
 - ✓ La estandarización de los procesos productivos y la certificación de conformidad con normas técnicas, que facilitan la optimización del uso de los recursos, la asociatividad y productividad y las exportaciones directas e indirectas

 - ✓ La innovación tecnológica, (de procesos y productos) que incrementa la productividad total de factores e incluye, especialmente en economías emergentes, la importación, adaptación y difusión de tecnologías ya existentes; y el desarrollo de la infraestructura tecnológica (con alto contenido público), que provee el entorno necesario para la innovación y el emprendimiento de los privados.

 - ✓ La producción limpia, que elimina externalidades negativas, fomenta las exportaciones y complementa las regulaciones medioambientales.

 - ✓ Los emprendimientos innovadores, en sus diversas etapas, por que también abren camino a otros, empresarizando innovaciones.

- ✓ La inversión de las PYMES y la inversión de capital humano (especialmente la inversión en educación superior, incluyendo los estudios técnicos), que potencian la capacidad productiva y son vehículos complementarios en los procesos de innovación.
 - ✓ La apertura de nuevos mercados externos, que le abre espacio a las empresas que siguen el camino de los pioneros.
 - ✓ Los estudios prospectivos sobre rubros o sistemas articulados, que promueven la coordinación en un horizonte de más largo plazo.
- c. Facilitar la asociatividad productiva entre empresas pequeñas y medianas (PYMES), entre grandes y PYME, entre empresas, instituciones tecnológicas y universidades (consorcios tecnológicos) y el desarrollo de articulaciones productivas más complejas (“clusters”), que facilitan la flexibilidad y la adaptabilidad productivas, el aprovechamiento e las economías de escala y el ámbito, y la innovación tecnológica de alto impacto productivo.
- d. Desarrollar nuevos dispositivos y procedimientos de fomento, que requieren importantes esfuerzos de diseño, prueba y adaptación, para ponerlos a disposición de agencias especializadas, nacionales o regionales que operan articuladamente con la CORFO, o para ponerlos a disposición de programas especiales de reconversión o de apoyo a zonas extremas en los que participa la Corporación.

V. Beneficiarios de los Instrumentos de Fomento CORFO

- 1-. Empresas con ventas netas anuales no superiores a 100.000 UF y que requieran apoyo técnico externo especializado en áreas de gestión y/o certificación.
- 2-. Empresas que se asocian para aprovechar oportunidades de negocios con ventas anuales que no superen las 100.000 UF.

- 3-. Empresas demandantes, productivas o de servicios, con ventas individuales netas anuales superiores a 100.000 UF, y sus empresas proveedoras cuyas ventas netas anuales no superen las 100.000 UF.
- 4-. Institutos o centros tecnológicos públicos y privados tecnológicos, universidades y entidades tecnológicas que desarrollen proyectos de investigación que generen o actualicen información de interés público-económico, cuyos resultados no sean apropiables.
- 5-. Institutos o centros tecnológicos nacionales públicos o privados, entidades tecnológicas dependientes de universidades con personalidad jurídica propia, empresas de base tecnológica, consorcios y consultoras especializadas que desarrollen proyectos de innovación con aplicación comercial.
- 6-. Personas naturales y empresas con existencia efectiva no superior a 12 meses de antigüedad que presenten proyectos cuyo objeto sea la creación, puesta en marcha y despegue de un negocio innovador.
- 7-. Universidades y entidades tecnológicas nacionales con personalidad jurídica propia dependientes de universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica.
- 8-. Pequeñas, medianas y grandes empresas privadas, productoras de bienes y servicios que presentan proyectos de modo individual o colectivo, así como también personas naturales con iniciación de actividades.
- 9-. Empresas Con ventas anuales no superiores a 100.000 UF que deseen hacer estudios de preinversión productiva en riego, áreas de manejo acuícola, cine y televisión.
- 10-. Empresas que desarrollen actividades productivas en los sectores de Industria, Agricultura, Ganadería, Selvicultura, Pesca, Minería, Turismo, Educación, Salud, Servicios de Ingeniería y otros servicios calificados por

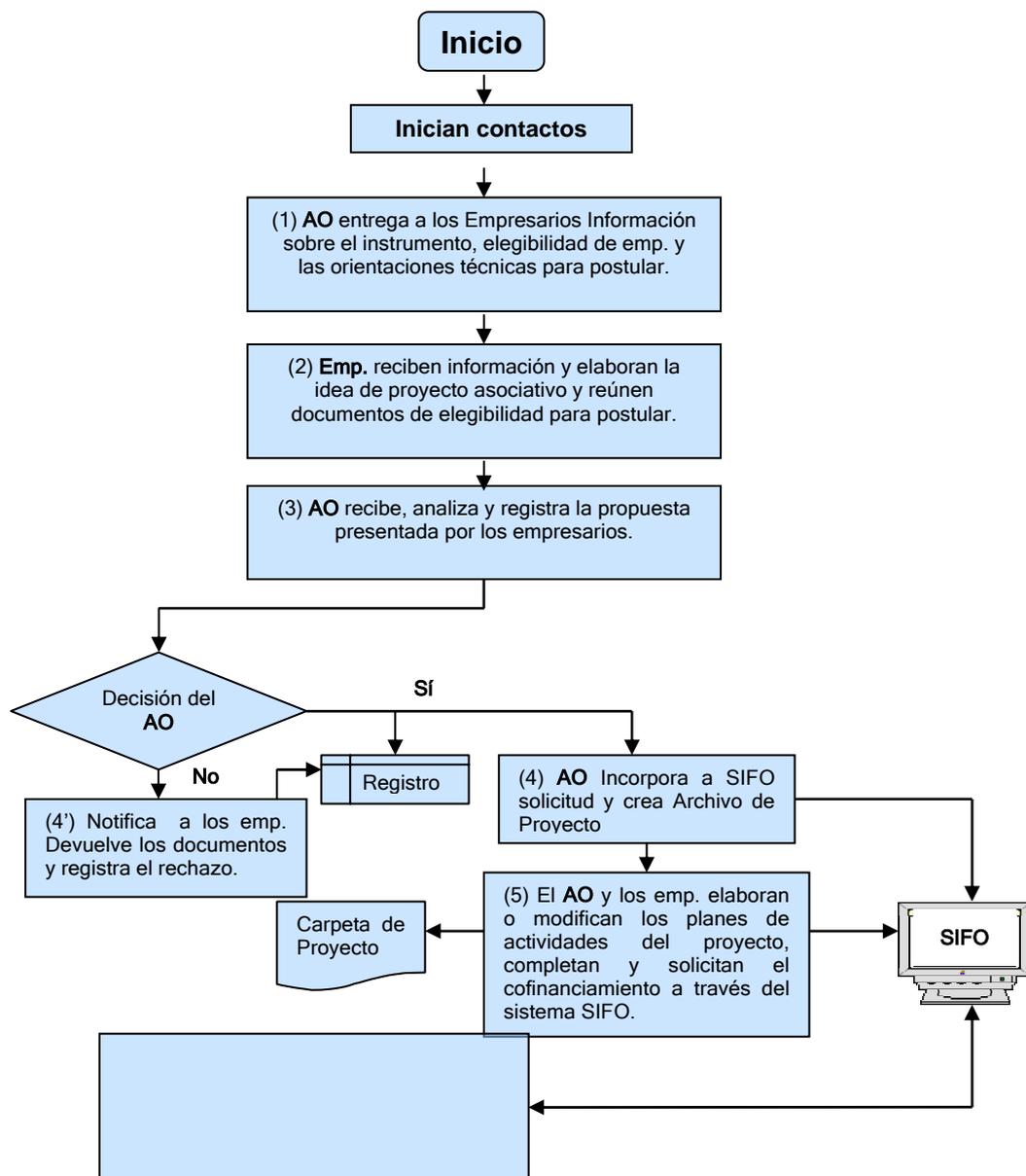
CORFO o que sean exportadoras de bienes y servicios o productoras de estos destinados a la exportación con ventas anuales no superiores a US\$ 30 millones.

- 11-. Chilenos o extranjeros residentes que cursen estudios de Pregrado en universidades del Consejo de Rectores, universidades privadas, institutos profesionales o centros de formación técnica que hayan sido declarados elegibles por el MINEDUC y cuyo ingreso familiar no exceda las 120 UF. Profesionales egresados de universidades chilenas de una carrera de a lo menos 8 semestres, que se encuentren aceptados en un programa conducente al grado académico de master o doctor en el extranjero.
- 12-. Empresas productoras de bienes y servicios emisoras de documentos factorizables, cuyas ventas anuales no superen las 100.000 UF o los US\$ 10.000.000 en el caso de las empresas exportadoras que utilicen Factoring Internacional.
- 13-. Empresas productoras de bienes o servicios, ya sean personas jurídicas o naturales, con ventas anuales no superiores a 15.000 UF o empresas nuevas con ventas estimadas de hasta 15.000 UF durante sus primeros meses de funcionamiento.
- 14-. Todas las personas y empresas que cumplen los requisitos para acceder a algún instrumento CORFO, y se conviertan en su beneficiario. Además la alta Dirección de CORFO y las entidades gubernamentales que se relacionan con ella.
- 15-. Funcionarios de la Corporación de Fomento de la Producción., indirectamente también la alta Dirección de CORFO y las entidades gubernamentales que se relacionan con ella.

VI. Etapas y Diagramas de Procesos del Programa de Fomento

1-. Etapa de Formulación del Proyecto:

El siguiente diagrama de flujo representa los pasos a seguir para la realización de la sub etapa de *Elegibilidad de la Etapa de Formulación del Proyecto de Fomento*:



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa de: ***Elegibilidad de la Etapa Formulación del PROFO:***

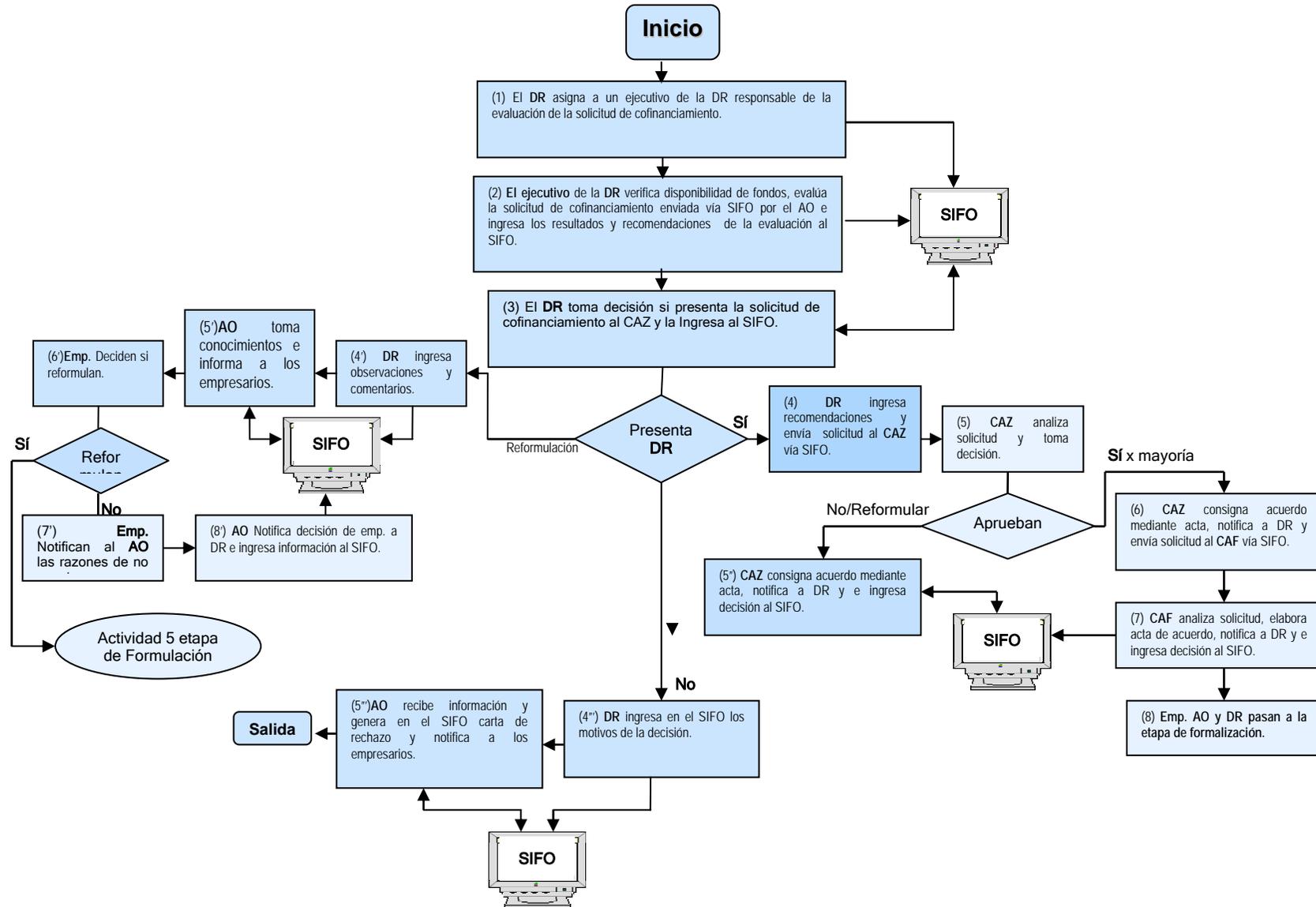
- (1)-. El Agente Operador (AO) hace entrega a los empresarios de información sobre el instrumento PROFO (su propósito, requisitos y procedimientos); entrega listados de elegibilidad que deben presentar las empresas con toda la información necesaria para su postulación; Formularios de cofinanciamiento; así como orientaciones técnicas en contenidos y alcances de un proyecto asociativo de fomento.
- (2)-. Los Empresarios elaboran la idea del negocio que desean desarrollar, completan la solicitud de cofinanciamiento; reúnen los documentos de elegibilidad de la empresa y lo presentan al AO.
- (3)-. El AO registra internamente los documentos presentados por los Empresarios, verifica que cada una de las empresas y el grupo de empresas cumplan con los requisitos de elegibilidad para postular al Cofinanciamiento. Asimismo, analiza documentación y decide si aprueba o no.
- (4)-. En caso que apruebe la documentación, registra en el Sistema de Fomento (SIFO) la solicitud de cofinanciamiento, en caso de no existir información en el SIFO ingresa información y los datos de solicitud del cofinanciamiento. Asimismo, crea una carpeta de proyecto y archiva toda la documentación presentada por los Empresarios
- (4')-.En caso de rechazo, notifica a los Empresarios los motivos de la decisión, les devuelve los documentos de postulación y registra el rechazo.
- (5)-. El AO y los Empresarios elaboran el plan de actividades de la etapa, orientado principalmente a la formulación y evaluación del proyecto o

modifican uno existente que haya sido enviado a reformular por CORFO.

- (6)-. El Director Regional (DR) verifica la información incorporada por el AO. asimismo, asigna y registra en el SIFO aun ejecutivo de la Dirección Regional responsable de la evaluación de la solicitud de cofinanciamiento.

Una vez concluido este proceso pasa a la segunda sub etapa: ***Postulación de la etapa de Formulación del PROFO*** que se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama N° 2
POSTULACIÓN DE LA ETAPA FORMULACION
PROYECTO DE FOMENTO



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos correspondientes al componente: *Postulación de la etapa de Formulación del PROFO*:

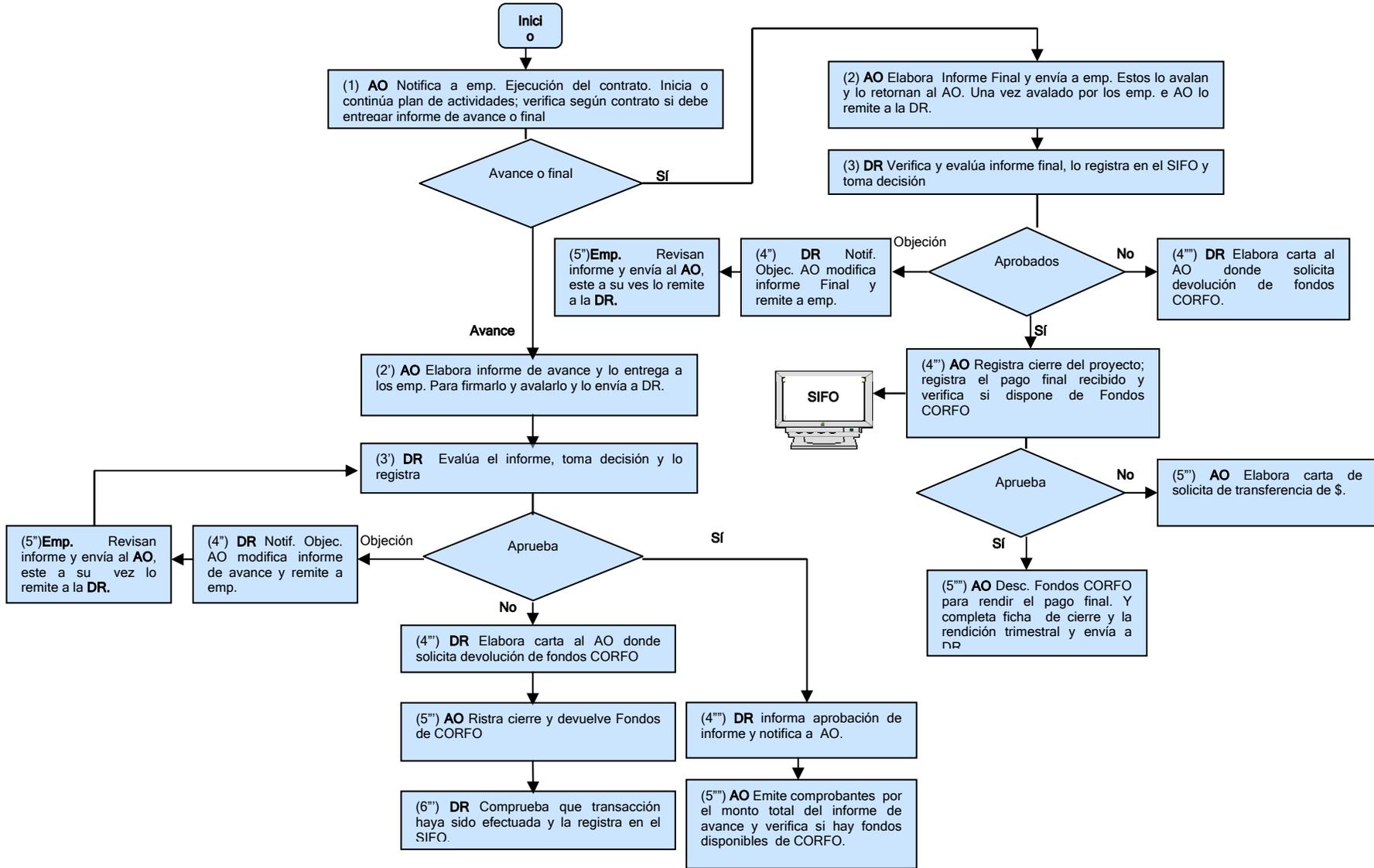
- (1)-. El DR receptiona la documentación presentada por el agente operador; verifica en el SIFO si la solicitud está ingresada. Al mismo tiempo, asigna y registra en el SIFO a un Ejecutivo de la Dirección Regional responsable de la evaluación de la solicitud de Cofinanciamiento.
- (2)-. El Ejecutivo de la Dirección Regional verifica la disponibilidad de fondos, de acuerdo a la proyección presupuestaria de la DR, y evalúa la solicitud de cofinanciamiento enviada vía SIFO por el agente operador. Asimismo, ingresa el resultado de la evaluación de la solicitud de cofinanciamiento y la recomendación en el SIFO.
- (3)-. El DR, verifica en el SIFO el resultado de la evaluación efectuada por el Ejecutivo y toma la decisión si presenta la solicitud de cofinanciamiento al CAZ y la ingresa al SIFO.
- (4)-. Si el DR decide presentar la solicitud al CAZ, ingresa en el SIFO la recomendación de la Dirección Regional y envía a través del sistema la solicitud de cofinanciamiento al CAZ.
- (5)-. El CAZ, durante su sesión periódica, analiza la solicitud de cofinanciamiento y toma una decisión, pudiendo aprobar por unanimidad, aprobar por mayoría simple, rechazar o enviar a reformulación la solicitud.
- (6)-. Si el CAZ, aprueba por mayoría, consigna acuerdo mediante acta, notifica a la DR y a la Gerencia de Fomento y envía solicitud al CAF vía SIFO.

- (7)-. Durante su sesión periódica el CAF analiza la solicitud de cofinanciamiento y toma una decisión, pudiendo aprobar, rechazar o enviar a reformulación la solicitud. Cabe destacar que durante este proceso es poco probable que no se aprueban las solicitudes de cofinanciamiento, ya que ésta ha pasado por varios filtros dentro la institución: como son el ejecutivo DR, el Director Regional y el CAZ.
- (8)-. Una vez aprobado el cofinanciamiento por el CAF, la DR genera desde el SIFO la resolución de transferencia y la tramita. El AO toma conocimiento a través del sistema de la aprobación del plan de actividades de esta etapa e informa a los Empresarios de la decisión y las observaciones si hubiesen por parte del comité correspondiente.
- (4')-. En caso que el DR decide enviar a reformulación el proyecto, ingresa en el SIFO las recomendaciones y comentarios a considerar en la reformulación.
- (5')-. El AO toma conocimiento de la decisión a través del sistema e informa a los Empresarios los resultados.
- (6')-. Los empresarios deciden si reformulan el plan de actividades de la etapa.
- (7')-. En caso que los empresarios hayan decidido reformular pasan a la actividad 5 de Formulación del PROFO.
- (4'')-. En el caso que el DR decida no presentar la solicitud de cofinanciamiento al CAZ, ingresa en el SIFO los motivos de la Dirección Regional.
- (5'')-. El AO toma conocimiento de la decisión de la DR y emite a través del SIFO Carta de Rechazo y la envía a los empresarios.

Concluida esta sub etapa, se procede a la sub etapa: ***Formalización de la Etapa de Formulación***, la cual consiste en la realización de una serie de actividades de carácter administrativas y financieras como son: firma de contratos, verificación de las garantías del AO, procedimientos para la ejecución transferencia de fondos de cofinanciamiento, entre otros.

Una vez concluida la sub etapa de formalización se pasa a la última sub etapa: ***Ejecución de la etapa de Formulación del PROFO*** que se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama N° 3
EJECUCIÓN DE LA ETAPA DE FORMULACIÓN
PROGRAMA DE FOMENTO



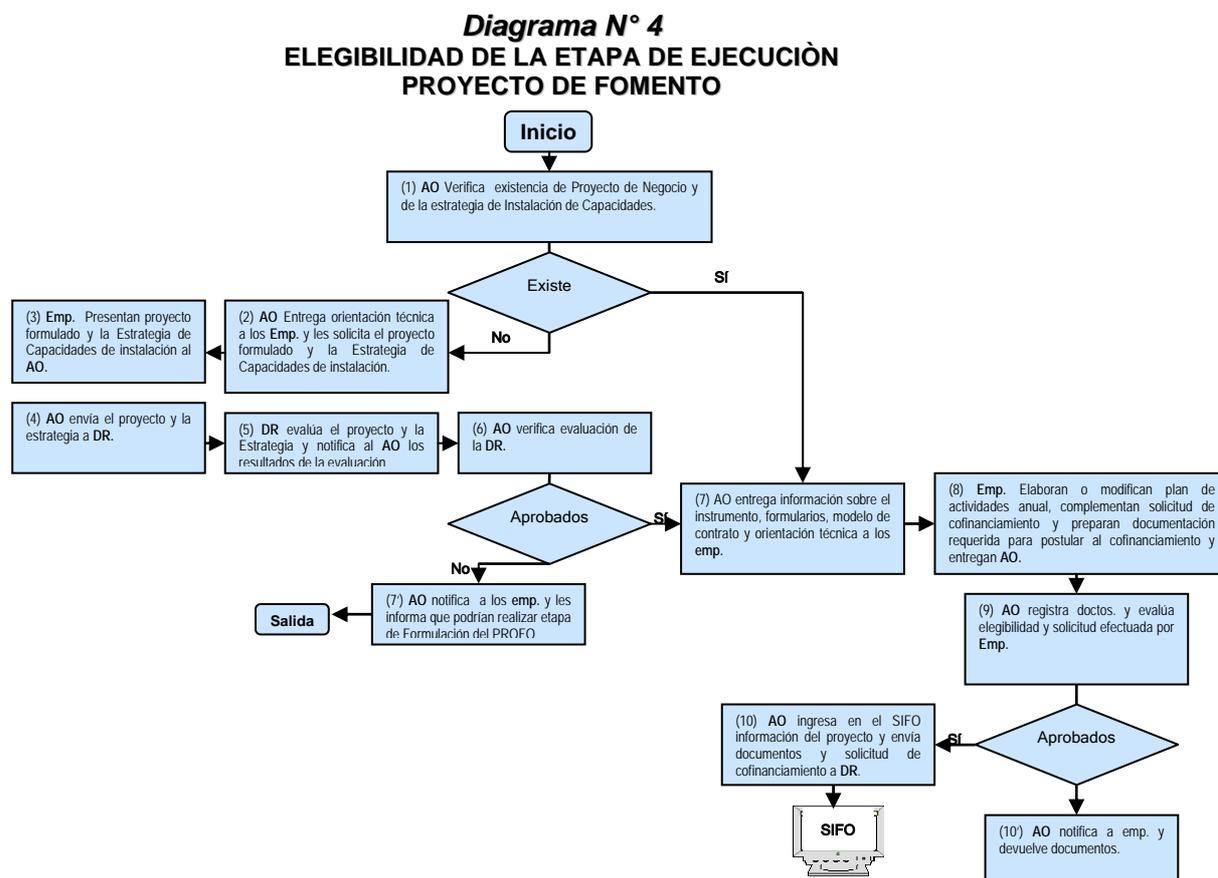
A continuación se describen las actividades de la sub etapa: ***Sub Etapa de Ejecución de la Etapa de Formulación del PROFO:***

- (1)-. El Agente Operador (AO) notifica a los empresarios sobre el inicio de la ejecución del contrato. Asimismo, inicia o continúa la ejecución del plan de actividades de la etapa de formulación; verifica según contrato si debe entregar informe de avance o final.
- (2)-. En caso que sea informe final. El agente Operador elabora informe final y envía a los Empresarios para que éstos lo avalen. Posteriormente el Agente Operador envía informe final a la Dirección Regional.
- (3)-. La Dirección Regional verifica y evalúa el informe final. Lo registra en el SIFO y toma decisión.
- (4^o)-. Si hay objeción por parte de la Dirección Regional, notifica al Agente Operador para que modifique el informe final y se lo remita a los empresarios.
- (5^o)-. Los Empresarios revisan el informe y se lo remiten al Agente Operador y éste a su vez lo remite nuevamente a la Dirección Regional.
- (4^o)-. Si no hay objeción por parte de la Dirección Regional. El Agente Operador registra cierre del proyecto, registra pago final recibido y verifica si dispone de fondos CORFO.
- (5^o)-. Si no dispone de fondos el Agente Operador elabora carta de solicitud de transferencia de fondos a CORFO.
- (5^o)-. Si hay fondos, el Agente Operador descuenta de fondos CORFO para rendir el pago final. Y completa ficha de cierre y la rendición trimestral; y la envía a la Dirección Regional.

- (4^{''''})-. Si el informe presentado a la Dirección Regional no cumple con los parámetros establecidos. El Director Regional elabora carta al Agente Operador donde solicita la devolución de los fondos CORFO.
- (2')-. En caso que sea informe de avance. El Agente Operador elabora informe de avance y lo entrega a los empresarios, para que éstos lo firmen y lo avalen. Paso seguido, procede a enviarlo a la Dirección Regional.
- (3')-. La Dirección Regional evalúa informe, toma decisión y lo Registra en el SIFO.
- (4'')-. Si hay objeción. La Dirección Regional Notifica al Agente Operador; éste procede a modificarlo y remitirlo a los empresarios para que avalen dicho informe de avance.
- (5')-. Los Empresarios revisan el informe de avance y lo envía al Agente Operador; éste a su vez lo remite nuevamente a la Dirección Regional.
- (4^{''''})-. Si el informe de avance no es aprobado por la Dirección Regional. Ésta solicita al Agente Operador la devolución de fondos CORFO.
- (5^{''''})-.El Agente Operador registra cierre y devuelve fondos CORFO.
- (6^{''''})-. La Dirección Regional comprueba que transacción haya sido efectuada y la registra en el SIFO.
- (4^{''''})-.La Dirección Regional informa aprobación de informe y notifica al Agente Operador.
- (5^{''''})-. El Agente Operador emite comprobantes por el monto total del informe de avance y verifica si hay fondos disponibles de CORFO.

4-. Etapa de Ejecución del Proyecto:

El siguiente diagrama de flujo representa los pasos a seguir para la realización de la sub etapa: **Elegibilidad la etapa de Ejecución del PROFO:**



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa: **Elegibilidad la etapa de Ejecución del PROFO:**

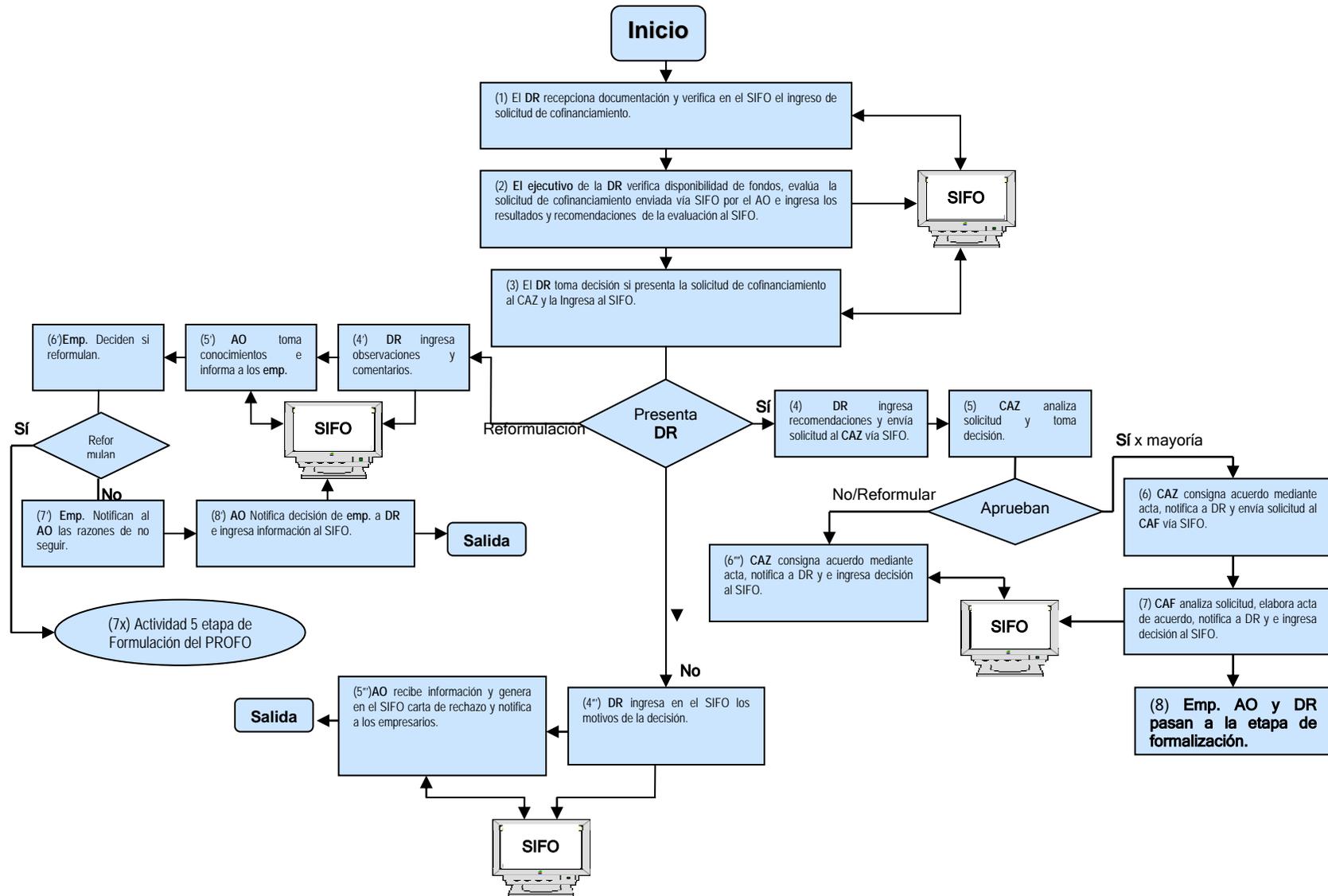
- (1)-. El AO verifica la existencia del proyecto de negocio asociativo y de la Estrategia de Instalación de Capacidades de la nueva empresa asociativa que haya sido producto de la etapa de formulación.
- (2)-. En caso que no exista, el AO entrega información sobre el instrumento PROFO y orientación técnica y, solicita que presenten un proyecto de negocio asociativo y una estrategia de instalación de capacidades a los Empresarios

- (3)-. Los Empresarios Presentan toda la información requerida por el AO solicitada en la actividad anterior.
- (4)-. El AO envía toda la documentación presentada por los empresarios la DR para su evaluación.
- (5)-. La DR evalúa la documentación presentada por el AO y notifica los resultados de la evaluación.
- (6)-. Una vez efectuada la evaluación por la DR, el AO, verifica los resultados.
- (7)-. Si están aprobados, el AO entrega información sobre el instrumento, su propósito, requisitos y procedimientos. Asimismo entrega a los empresarios listados de elegibilidad que deben presentar en caso que hayan finalizado la etapa de formulación.
- (7')-. Si no sea aprobada la solicitud de cofinanciamiento, el AO notifica a los Empresarios que podrían realizar etapa de Formulación del PROFO.
- (8)-. Posteriormente los Empresarios elaboran el plan de actividades anuales de la etapa, de acuerdo con la Estrategia de Instalación de Capacidades aprobadas. Asimismo, complementan la solicitud de cofinanciamiento y preparan documentación requerida para postular al cofinanciamiento. Toda esta documentación es entregada al AO.
- (9)-. Una vez recibidos los documentos por parte de los Empresarios, el AO los revisa y evalúa.
- (10)-. Si el AO aprueba solicitud, procede a ingresar en el SIFO la información del proyecto y envía a través del mismo la solicitud de cofinanciamiento a la DR.

(10')-. Si el AO no aprueba la solicitud notifica a los Empresarios y devuelve documentación.

Una vez concluido este proceso, se pasa a la segunda sub etapa: ***Postulación de la etapa de Ejecución del PROFO*** que se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama N° 5
POSTULACIÓN DE LA ETAPA EJECUCIÓN
PROYECTO DE FOMENTO



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa: *Postulación la etapa de Ejecución del PROFO*:

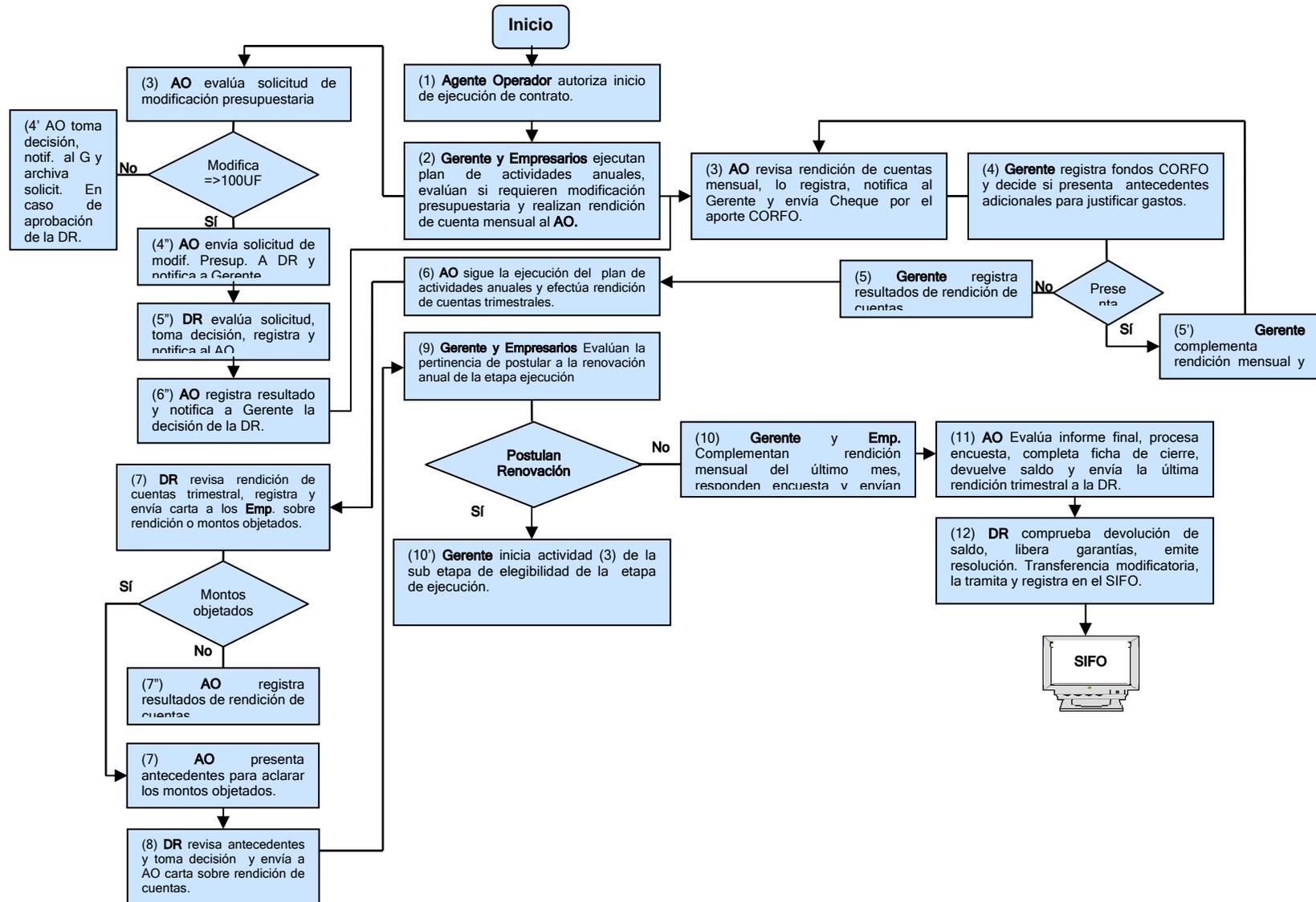
- (1)-. El DR decepciona documentación presentada por el AO y verifica en el SIFO el ingreso de solicitud de financiamiento y asigna a un ejecutivo de la DR para ser la contra parte entre CORFO y el AO.
- (2)-. El ejecutivo de la DR verifica disponibilidad de fondos, evalúa la solicitud de cofinanciamiento enviada vía SIFO por el AO e ingresa los resultados y recomendaciones de la evaluación al SIFO.
- (3)-. El DR toma la decisión si presenta la solicitud de cofinanciamiento al CAZ y la ingresa al SIFO.
- (4)-. Si el DR decide presentar solicitud; ingresa recomendaciones y al CAZ vía SIFO.
- (4')-. Si el DR decide enviarlo a reformulación. Ingresa en el SIFO las observaciones y recomendaciones.
- (5')-. El AO verifica en el SIFO la decisión del DR y notifica a los Empresarios
- (6')-. Los Empresarios deciden si reformulan el proyecto.
- (7')-. Si los Empresarios deciden no continuar con la etapa de postulación, notifican al AO.
- (7x)-. Si deciden reformular regresan a la actividad 5 del proceso de formulación del PROFO.
- (8')-. El AO notifica la decisión al DR e ingresa en el SIFO la medida tomada por los Empresarios

- (4^{'''})-. Si el DR decide no presentar el proyecto al CAZ, ingresa en el SIFO los motivos de su decisión.
- (5^{'''})-. El AO verifica en el SIFO la decisión del DR y genera a través del mismo, carta de rechazo y notifica a los empresarios.
- (5)-. El CAZ analiza la solicitud y toma decisión.
- (6)-. Si el CAZ aprueba por mayoría, consigna acuerdo mediante acta y notifica a la DR y envía solicitud al CAF vía SIFO.
- (6^{'''})-. Si el CAZ decide no aprobar y enviarlo a reformulación, consigna acuerdo mediante acta, notifica a la DR e ingresa decisión en el SIFO. El AO verifica en el SIFO notifica a los empresario que deben reformular el proyecto.
- (7)-. Durante su sesión periódica el CAF analiza la solicitud de cofinanciamiento y toma una decisión, pudiendo aprobar, rechazar o enviar a reformulación la solicitud. Cabe destacar que durante este proceso es poco probable que no se aprueban las solicitudes de cofinanciamiento, ya que ésta ha pasado por varios filtros dentro la institución: como son el ejecutivo DR, el Director Regional y el CAZ.
- (8)-. Empresarios AO y DR pasan a la etapa de Formalización.

Concluida esta sub etapa, se procede a la sub etapa: ***Formalización de la Etapa de Ejecución***, la cual consiste en la realización de una serie de actividades de carácter administrativas y financieras como son: firma de contratos, verificación de las garantías del AO, procedimientos para la ejecución transferencia de fondos de cofinanciamiento, entre otros.

Una vez concluida la sub etapa de formalización se pasa a la última sub etapa: ***Ejecución de la Etapa de Ejecución del PROFO*** que se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama N° 6
EJECUCIÓN DE LA ETAPA DE EJECUCIÓN
PROGRAMA DE FOMENTO



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa: *Ejecución de la etapa de Ejecución del PROFO:*

- (1)-. Agente operador autoriza inicio de ejecución del contrato.
- (2)-. Los Empresarios a través del Gerente de Proyecto ejecutan plan de actividades anuales, evalúan si requieren modificación presupuestaria y realizan rendición de cuentas mensual al Agente Operador.
- (3')-. El Agente Operador evalúa solicitud de modificación presupuestaria.
- (4')-. Si el Agente Operador decide no hacer modificación presupuestaria. Toma la decisión y notifica al Gerente de Proyecto y archiva solicitud en caso de aprobación de la Dirección Regional.
- (3'')-. Si el Agente Operador decide hacer modificación presupuestaria, envía la solicitud a la Dirección Regional y notifica al Gerente del Proyecto.
- (4'')-. La Dirección Regional evalúa la solicitud, toma la decisión, registra y notifica al Agente Operador.
- (5'')-. El Agente Operador registra resultado y notifica al Gerente de Proyecto la decisión de la Dirección Regional.
- (3)-. Agente Operador revisa rendición de cuentas mensual, la registra, notifica al Gerente de Proyecto y envía Cheque por el aporte de CORFO.
- (4)-. El Gerente de Proyectos registra fondos CORFO y decide si presenta antecedentes adicionales para justificar gastos.

- (5')-. Si el Gerente decide complementar rendición de cuentas mensual, hace los ajustes correspondientes y envía nuevamente al Agente Operador.
- (5)-. Si el Gerente decide no complementar rendición de cuentas, procede a registrar los resultados de la rendición de cuentas originales.
- (6)-. El Agente Operador supervisa la ejecución del plan de actividades anuales y procede a efectuar rendiciones de cuentas trimestrales.
- (7)-.La Dirección Regional revisa rendición de cuentas trimestral, registra y envía carta a los empresarios sobre rendición ó montos objetados.
- (7'')-. En caso de no haber objeción el Agente Operador registra resultados de rendición de cuentas.
- (7)-.Si hay objeción por parte de la Dirección Regional; entonces el Agente Operador presenta antecedentes para aclarar los montos objetados.
- (8)-.La Dirección Regional revisa antecedentes y envía al Agente Operador carta sobre rendición de cuentas.
- (9)-.Luego, el Gerente y los Empresarios evalúan la pertinencia de postular a la renovación anual de la etapa de ejecución.
- (10')-.Si deciden postular a la renovación, entonces inician la actividad (3) de la sub etapa de elegibilidad de la etapa de Ejecución.
- (10)-. Si deciden no postular, el Gerente y los Empresarios complementan rendición mensual del último mes, responden encuestas de satisfacción y envían informe final al Agente Operador.

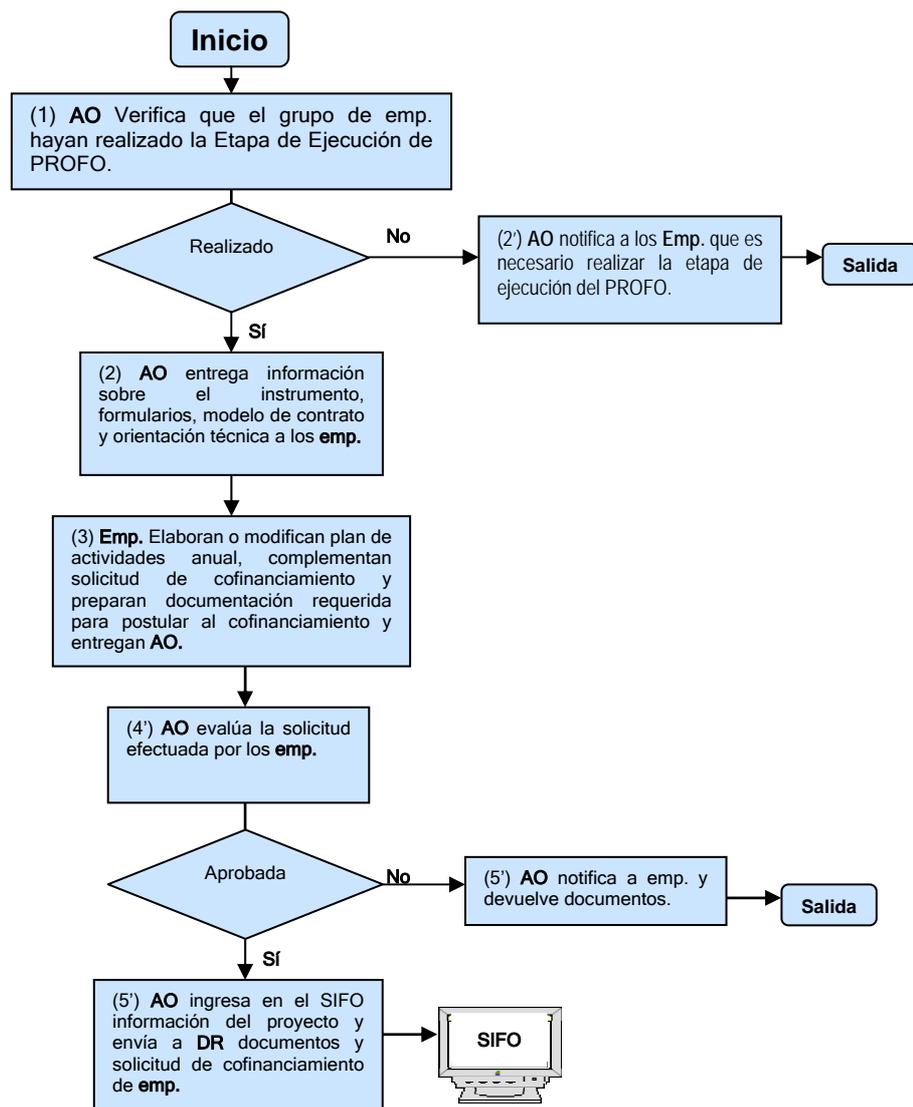
(11)-. El Agente Operador evalúa informe final, procesa encuesta, complementa ficha de cierre, devuelve saldo y envía la última rendición trimestral a la Dirección Regional.

(12)-. La Dirección Regional comprueba devolución de saldo, libera garantías, emite resolución, transferencia modificatoria, la tramita y registra en el SIFO.

5-. Etapa de Desarrollo del proyecto:

El siguiente diagrama de flujo representa los pasos a seguir para la realización de la sub etapa: *Elegibilidad la etapa de Desarrollo del PROFO:*

Diagrama N° 7
ELEGIBILIDAD DE LA ETAPA DESARROLLO
PROYECTO DE FOMENTO

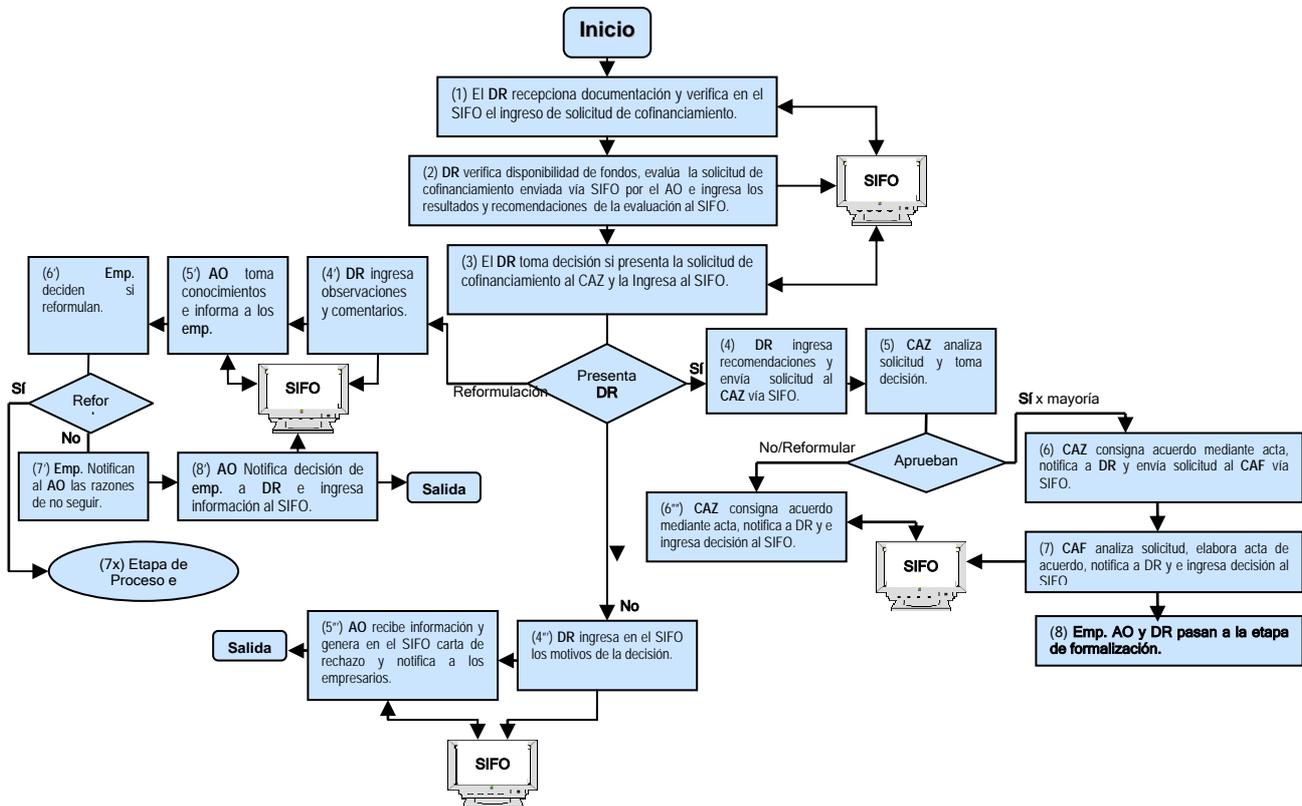


A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa de: *Elegibilidad la etapa de Desarrollo del PROFO:*

- (1)-. El AO verifica que el grupo de empresarios haya realizado la etapa ejecución del PROFO.
- (2)-. Si está realizado, el AO entrega información sobre el instrumento, formularios, modelos de contrato y orientaciones técnicas a los Empresarios
- (3)-. Los Empresarios elaboran o modifican plan de actividades anual, complementan solicitud de cofinanciamiento y preparan documentación requerida para postular y la entregan al AO.
- (4)-. El AO evalúa la solicitud presentada por los Empresarios
- (5)-. Si el AO aprueba, ingresa en el SIFO información del proyecto y envía a la DR documentación y solicitud de cofinanciamiento de los Empresarios
- (6)-. Si el AO no aprueba, notifica a los Empresarios y devuelve los documentos.

Una vez concluido este proceso, se pasa a la segunda sub etapa: **Postulación de la etapa de Desarrollo PROFO**, que se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama N° 8
POSTULACIÓN DE LA ETAPA DESARROLLO
PROYECTO DE FOMENTO



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa de: **Postulación la etapa de Desarrollo del PROFO**:

- (1)-. El DR decepciona documentación presentada por el AO y verifica en el SIFO el ingreso de solicitud de Financiamiento
- (2)-. El DR verifica disponibilidad de fondos, evalúa la solicitud de cofinanciamiento enviada vía SIFO por el AO e ingresa los resultados y recomendaciones de la evaluación al SIFO.
- (3)-. El DR toma la decisión si presenta la solicitud de cofinanciamiento al CAZ y la ingresa al SIFO.

- (4)-. Si el DR decide presentar solicitud; ingresa recomendaciones y al CAZ vía SIFO.
- (4')-. Si el DR decide enviarlo a reformulación. Ingresar en el SIFO las observaciones y recomendaciones.
- (5')-. El AO verifica en el SIFO la decisión del DR y notifica a los Empresarios
- (6')-. Los Empresarios deciden si reformulan el proyecto.
- (7')-. Si los Empresarios deciden no continuar con la etapa de postulación, notifican al AO.
- (8')-. El AO notifica la decisión al DR e ingresa en el SIFO la medida tomada por los Empresarios
- (7x)-. Si deciden reformular regresan a la actividad 5 del proceso de formulación del PROFO.
- (4'')-. Si el DR decide no presentar el proyecto al CAZ, ingresa en el SIFO los motivos de su decisión.
- (5'')-. El AO verifica en el SIFO la decisión del DR y genera a través del mismo, carta de rechazo y notifica a los Empresarios
- (5)-. El CAZ analiza la solicitud y toma decisión.
- (6)-. Si el CAZ aprueba por mayoría, consigna acuerdo mediante acta y notifica a la DR y envía solicitud al CAF vía SIFO.
- (6'')-. Si el CAZ decide no aprobar y enviarlo a reformulación, consigna acuerdo mediante acta, notifica a la DR e ingresa decisión en el

SIFO. El AO verifica en el SIFO notifica a los Empresarios que deben reformular el proyecto.

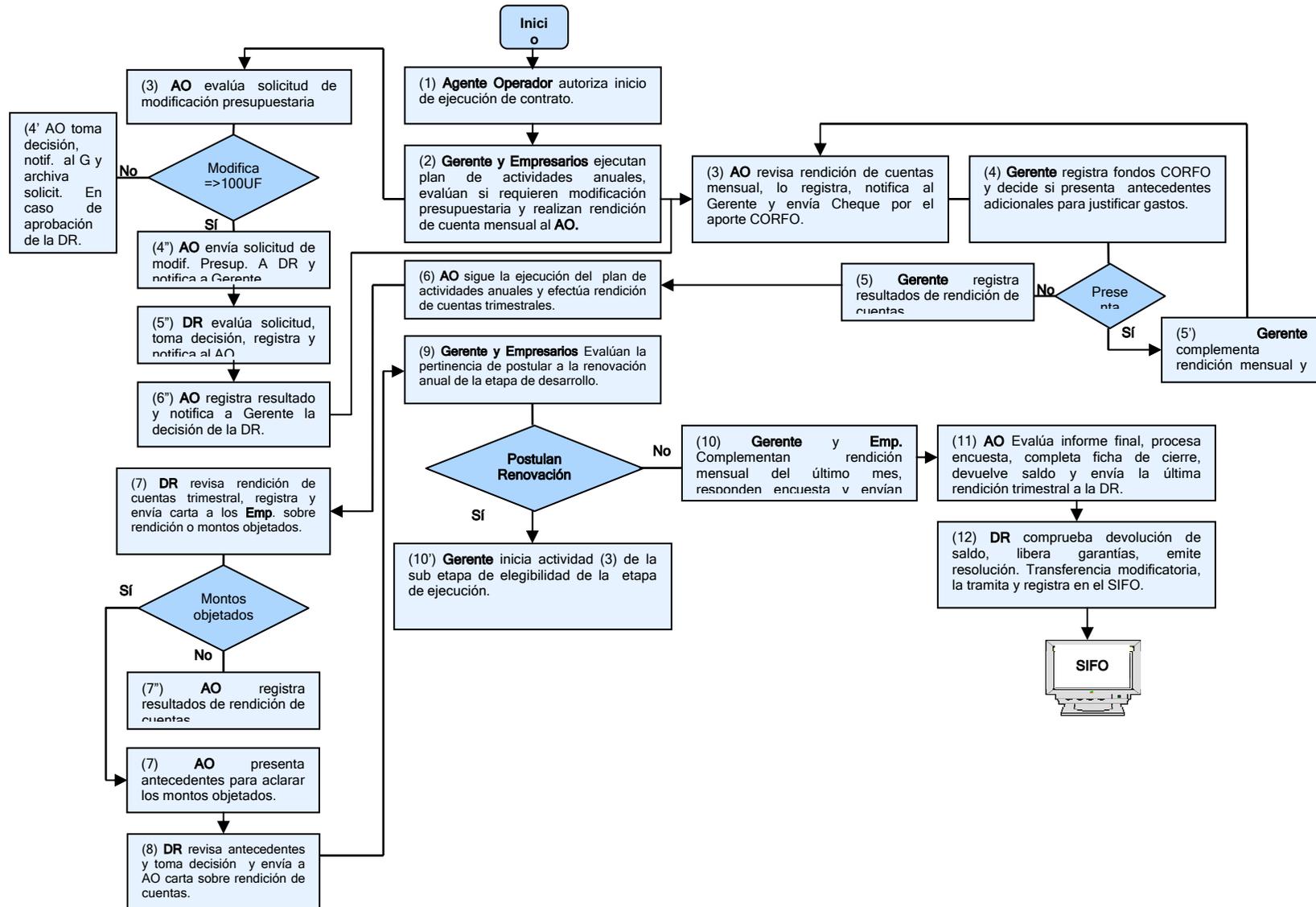
(7)-. Durante su sesión periódica el CAF analiza la solicitud de cofinanciamiento y toma una decisión, pudiendo aprobar, rechazar o enviar a reformulación la solicitud. Cabe destacar que durante este proceso es poco probable que no se aprueban las solicitudes de cofinanciamiento, ya que ésta ha pasado por varios filtros dentro la institución: como son el ejecutivo DR, el Director Regional y el CAZ.

(8)-. Empresarios AO y DR pasan a la etapa de Formalización.

Concluida esta sub etapa, se procede a la sub etapa: ***Formalización de la Etapa de Desarrollo del PROFO***, la cual consiste en la realización de una serie de actividades de carácter administrativas y financieras como son: firma de contratos, verificación de las garantías del AO, procedimientos para la ejecución transferencia de fondos de cofinanciamiento, entre otros.

Una vez concluida la sub etapa de formalización se pasa a la última sub etapa: ***Ejecución de la Etapa de Desarrollo del PROFO*** que se describe en el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama N° 9
EJECUCIÓN DE LA ETAPA DE EJECUCIÓN
PROGRAMA DE FOMENTO



A continuación se describen las actividades reflejadas en el diagrama de flujos de la sub etapa: *Ejecución de la etapa de Desarrollo del PROFO:*

- (3)-. Agente operador autoriza inicio de ejecución del contrato.
- (4)-. Los Empresarios a través del Gerente de Proyecto ejecutan plan de actividades anuales, evalúan si requieren modificación presupuestaria y realizan rendición de cuentas mensual al Agente Operador.
- (3')-. El Agente Operador evalúa solicitud de modificación presupuestaria.
- (4')-. Si el Agente Operador decide no hacer modificación presupuestaria. Toma la decisión y notifica al Gerente de Proyecto y archiva solicitud en caso de aprobación de la Dirección Regional.
- (3'')-. Si el Agente Operador decide hacer modificación presupuestaria, envía la solicitud a la Dirección Regional y notifica al Gerente del Proyecto.
- (4'')-. La Dirección Regional evalúa la solicitud, toma la decisión, registra y notifica al Agente Operador.
- (5'')-. El Agente Operador registra resultado y notifica al Gerente de Proyecto la decisión de la Dirección Regional.
- (3)-. Agente Operador revisa rendición de cuentas mensual, la registra, notifica al Gerente de Proyecto y envía Cheque por el aporte de CORFO.
- (4)-. El Gerente de Proyectos registra fondos CORFO y decide si presenta antecedentes adicionales para justificar gastos.

- (5')-. Si el Gerente decide complementar rendición de cuentas mensual, hace los ajustes correspondientes y envía nuevamente al Agente Operador.
- (5)-. Si el Gerente decide no complementar rendición de cuentas, procede a registrar los resultados de la rendición de cuentas originales.
- (6)-. El Agente Operador supervisa la ejecución del plan de actividades anuales y procede a efectuar rendiciones de cuentas trimestrales.
- (7)-.La Dirección Regional revisa rendición de cuentas trimestral, registra y envía carta a los empresarios sobre rendición ó montos objetados.
- (7'')-. En caso de no haber objeción el Agente Operador registra resultados de rendición de cuentas.
- (7)-.Si hay objeción por parte de la Dirección Regional; entonces el Agente Operador presenta antecedentes para aclarar los montos objetados.
- (8)-.La Dirección Regional revisa antecedentes y envía al Agente Operador carta sobre rendición de cuentas.
- (9)-.Luego, el Gerente y los Empresarios evalúan la pertinencia de postular a la renovación anual de la etapa de ejecución.
- (10')-.Si deciden postular a la renovación, entonces inician la actividad (3) de la sub etapa de elegibilidad de la etapa de Desarrollo.
- (10)-. Si deciden no postular, el Gerente y los Empresarios complementan rendición mensual del último mes, responden encuestas de satisfacción y envían informe final al Agente Operador.

(11)-. El Agente Operador evalúa informe final, procesa encuesta, complementa ficha de cierre, devuelve saldo y envía la última rendición trimestral a la Dirección Regional.

(12)-. La Dirección Regional comprueba devolución de saldo, libera garantías, emite resolución, transferencia modificatoria, la tramita y registra en el SIFO.

Con la descripción de la etapa de Desarrollo se concluye los procesos por etapa del Programa de Fomento.

BIBLIOGRAFIA

- *Banco Interamericano de Desarrollo - Evaluación Organizacional, Marco para mejorar el desempeño, Centro Internacional de investigaciones para el desarrollo.2002.*
- *Mario Waissbluth, 2006 - Metodología para Análisis Organizacional. Chile.*
- *Mario Waissbluth, 2005 - Documento: Curso de Gestión Pública, MGPP, Chile.*
- *Mario Waissbluth, 2006 - Documento: Taller de Gestión Pública, MGPP, Chile.*
- *CORFO, 2006 - Manuales de instrumentos Gerencia de Fomento, Chile.*
- *CORFO, 2006 - Revista Cuenta Pública, Chile.*
- *CORFO, 2006 - Base de Datos de la Oficina de RRHH- CORFO, Chile.*
- *CORFO, 2005 - Análisis de los factores determinantes de los resultados de los proyectos asociativos de fomento (PROFO), Chile.*
- *CORFO, 2004 - Reglamento PROFO, Chile.*
- *CORFO, 2004 - Documento de Acuerdo Consejo Corporación de Fomento, Chile*
- *CORFO, 2005 - Balance de Gestión Integral, Chile*
- *MIDEPLAN, 2006 - Normas y procedimientos de procesos de inversión pública, Chile.*
- *Marco Deni, CEPAL, 2002 - Análisis de las Políticas de Fomento de Pequeñas y Medianas Empresas en Chile.*
- *Oscar Muñoz, 2001 - Estrategias de Desarrollo en Economías Emergentes, Chile.*