



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE
“AGCI”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

OMAR AQUILES HERRERA CAMACHO

PROFESOR GUÍA:
MARIO WAISSBLUTH SUBELMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ELISA BECKDORF HENDERSON
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCO

SANTIAGO DE CHILE
DICIEMBRE DE 2008

Resumen

La Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) fue creada en 1990 como un servicio autónomo para canalizar la Cooperación Internacional (CI) que llegaba en apoyo al proceso democrático que venía sucediendo en Chile en ese momento. Durante los primeros años de funcionamiento, el aporte de las fuentes donantes se tradujo en una contribución importante, en términos de recursos y contenidos.

Desde finales de los noventa, la situación comenzó a cambiar. Chile dejó de recibir Cooperación Financiera No Reembolsable, dado el aumento en sus niveles relativos de desarrollo, que lo calificó como un *país emergente* y de renta media. Entonces, de su condición de país receptor de CI, cambió a calidad de "socio" de las fuentes donantes, y como tal, comenzó a asumir una política de costos compartidos, y a la vez se orientó al otorgamiento de CI a países de menor o igual desarrollo dentro de la región, en volúmenes normales para el nivel de desarrollo del país y principalmente bajo la modalidad de asistencia técnica.

Es así como las orientaciones de la política de CI de Chile se ha inscrito en el contexto de esta dualidad de país receptor y oferente a la vez, conjugando intereses de política exterior del Gobierno chileno, con las estrategias de desarrollo de los países a los que se asiste; a los que se suman, las distintas visiones respecto de la Ayuda Oficial al Desarrollo de las fuentes donantes en el caso de la Cooperación Triangular (CT) y la Cooperación Vertical que Chile sigue recibiendo.

El objetivo del estudio fue realizar un diagnóstico integral de la gestión de la AGCI, identificar los problemas más relevantes, determinar las potenciales soluciones; y desde allí sugerir acciones correctivas y preventivas. Para esto, se desarrolló una metodología de investigación analítica y evaluativa, basada preferentemente en datos e información recogidos en la propia institución y en su entorno relevante.

Del análisis, se identificaron aspectos positivos que guardan relación con lineamientos estratégicos consistentes, buena imagen y posicionamiento internacional, alta calidad de los expertos chilenos, parciales mejoras informáticas, relativo incremento presupuestario en los últimos años, legitimado liderazgo de la Directora, adecuado enfoque al usuario y buenos resultados en la ejecución de la CT y Horizontal que gestiona la agencia. Del mismo modo, la investigación reveló debilidades y oportunidades de mejora, tales como la estructura informática administrativa y de bases de datos inadecuada, bajos incentivos a la innovación, inconsistencias en la política de Recursos Humanos (RRHH), ausencia de un registro sistemático de los requerimientos y ventajas comparativas en materia de CI de los sectores en Chile, insuficiente asignación presupuestaria, deficientes prácticas de evaluación expost de proyectos y una débil coordinación inter e intraorganizacional.

Finalmente, se hacen recomendaciones de corto y largo plazo. Las primeras, están organizadas en torno a siete lineamientos estratégicos, a saber: mejorar los sistemas de información, mejorar las funciones de planificación estratégica, profundizar el conocimiento y ámbitos de acción de la agencia, implementar un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos, mejorar la coordinación intra e interorganizacional, reposicionar estratégicamente a la institución a través del lanzamiento de un nuevo plan multianual y rediseñar la política de RRHH. En el largo plazo, se recomienda replantear estratégicamente el accionar de la agencia, incorporando una mirada de largo plazo a las actividades de CI, ver la CT y la vinculación con el sector privado como posibles oportunidades, así como una relación más estratégica con los sectores nacionales que participan en el proceso de agregación de valor de la institución.

TABLA DE CONTENIDO

• Introducción	8
• Marco Referencial	10
• Antecedentes y Justificación	13
• Metodología	15
- Objetivos	15
- Objetivo General	15
- Objetivos Específicos	15
- Etapas del estudio	15
 Capítulo I	
DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE LA INSTITUCION Y SU ENTORNO	18
1.1 Reseña Histórica	18
1.2 Política Pública	18
1.3 Institucionalidad de la Cooperación Internacional en Chile	21
1.3.1 Marco legal	21
1.3.2 Funciones originales (1990)	22
1.4 Nueva Institucionalidad	23
1.5 Estructura Organizacional actual	25
1.5.1 Misión Institucional	25
1.5.2 Objetivos estratégicos	26
1.5.3 Productos estratégicos	26
1.5.4 Clientes/Usuarios/Beneficiarios	27
1.5.5 Prioridades Políticas en el Programa de Gobierno	28
1.5.6 Organigramas	29
1.5.7 Funciones por Unidades y Departamento	30
1.6 Recursos Humanos	33
1.7 Recursos Financieros	35
1.8 Entorno de la AGCI	37
1.8.1 Cambios en el escenario de la CI	39
1.8.2 Posicionamiento de Chile en el ámbito de la CI	41
1.8.3 Red de valor en la Cooperación Internacional (CI)	42
1.9 Planteamiento de escenarios	42
1.9.1 AGCI como receptor	43
1.9.2 AGCI como donante	44
1.10 Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)	46
1.11 Procesos sustantivos de AGCI	51
1.12 Evaluaciones previas realizadas a AGCI	53
1.13 Evaluación de la Dirección de Presupuestos al Programa de Cooperación Técnica entre países en Desarrollo (CTPD)	55
1.14 Indicadores Relevantes de Desempeño	61
 Capítulo II	
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE AGCI	67
2.1 Aplicación del Instrumento	67

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

2.2 Identificación de “ <i>stakeholders</i> ”	68
2.3 Resultados del Diagnóstico institucional	69
2.3.1 Fortalezas relevantes encontradas	75
2.3.2 Debilidades relevantes encontradas	84
2.4 Diagrama Sistémico	99
 Capítulo III	
ANÁLISIS DE RIESGO	104
3.1 Metodología de la Matriz de Riesgo	104
3.2 Matriz de Riesgo	105
 Capítulo IV	
RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCION	108
4.1 Recomendaciones de corto plazo	109
4.2 Recomendaciones de largo plazo	114
4.3 Propuesta de Plan de Acción	115
 Capítulo V	
CONSIDERACIONES FINALES	123
 ANEXOS	125
1. Ley de Presupuesto 2008 AGCI	126
2. Lista de entrevistados	127
3. Procesos de AGCI	128
4. Carta Gantt	133
 BIBLIOGRAFIA	139

Índice de cuadros, figuras y gráficos

Cuadro 1: *Stakeholders* seleccionados

Cuadro 2: Ámbitos del cuestionario

Cuadro 3: Productos, Objetivos y Enfoque de Género

Cuadro 4: Productos estratégicos y Clientes/Usuarios/Beneficiarios

Cuadro 5: Indicadores Gestión CI que Chile recibe

Cuadro 6: Indicadores Gestión de oportunidades de formación en el exterior

Cuadro 7: Indicadores Gestión CTPD

Cuadro 8: Indicadores Gestión Programa de Becas del Gobierno de Chile

Cuadro 9: Otros indicadores de desempeño año 2007

Cuadro 10: Rangos de agrupación

Cuadro 11: Tabla de cálculo de la MR

Figura 1: Evolución de la Institucionalidad de la Gestión de CI en Chile.

Figura 2: Organigrama y ubicación en el MINREL

Figura 3: Organigrama interno de AGCI

Figura 4: Mapa del entorno relevante de AGCI

Figura 4a: Entorno relevante de AGCI receptor

Figura 4b: Entorno relevante de AGCI donante

Figura 5: Escenario A- AGCI como receptor de CI

Figura 6: Escenario B- AGCI como donante de CI

Figura 7: Proceso negociación AGCI receptor

Figura 8: Proceso negociación AGCI donante

Figura 9: Modelo Organizacional de Mintzberg

Figura 10: Modelo de Mintzberg en AGCI

Figura 11: Diagrama Sistémico AGCI Donante (Fortalezas)

Figura 12: Diagrama Sistémico AGCI Receptor (Fortalezas)

Figura 13: Diagrama Sistémico AGCI Receptor y Donante (Debilidades)

Gráfico 1: Dotación de recursos humanos

Gráfico 2: Dotación de Recursos Humanos por estamento

Gráfico 3: Dotación efectiva de funcionarios en el tiempo

Gráfico 4: Evolución presupuesto de AGCI y CTPD

Gráfico 5: Aporte donantes y beneficiarios

Gráfico 6: Número de funcionarios

Gráfico 7: Funcionarios según ámbito profesional

Gráfico 8: Funcionarios con formación incompleta

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AGCI	Agencia de Cooperación Internacional de Chile
AO	Análisis Organizacional
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BSC	Balance Scored Card
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CI	Cooperación Internacional
COICA	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
CT	Cooperación Triangular
CTPD	Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo
DIPRES	Dirección de Presupuesto de Chile
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile
JICA	Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile
MINEDUC	Ministerio de Educación de Chile
MINREL	Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile
MINSAL	Ministerio de Salud de Chile
MR	Matriz de Riesgo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIRS	Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización No Gubernamental
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PMG	Programa de Mejoramiento de la Gestión
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RRHH	Recursos Humanos
SIGFE	Sistema de Información Financiera del Estado de Chile
SII	Servicio de Impuestos Internos de Chile

Introducción

La Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) fue creada en 1990¹ como una organización instrumental, que desde el Ministerio de Planificación se encargaba de canalizar los recursos extranjeros que llegaban para apoyar el proceso democrático que venía sucediendo en esos años. Al mismo tiempo, la Agencia surgió con el objetivo de servir de puente en la reinserción internacional del país, necesaria después de varios años de proscripción política. Se creó entonces, como fruto de las circunstancias políticas e históricas especiales que vivió Chile, lo que ha ido marcando tanto su sello como su trayectoria y propia historia institucional².

Durante los años noventa, el aporte de las fuentes donantes se tradujo en una contribución extraordinaria, en términos de recursos y contenidos, producto de la voluntad política de los países donantes por apoyar el proceso democrático y de la capacidad institucional del país de concretarla en proyectos gestionados a través de la AGCI.

Desde finales de los noventa, la situación comenzó a cambiar. Chile dejó de recibir cooperación financiera no reembolsable, dado el aumento en sus niveles relativos de desarrollo en la región, que lo calificó como un *país emergente*³. Entonces, de su condición de país receptor de CI, cambió a la calidad de “socio” de las fuentes donantes, y como tal, comenzó a asumir una política de costos compartidos, participando de esta cooperación vertical⁴, en volúmenes normales para el nivel de desarrollo del país y principalmente bajo la modalidad de asistencia técnica, la cual tiene una importancia cualitativa para el desarrollo nacional (compleja de cuantificar), en temas estratégicos y prioritarios para cualquier país, como lo son los medioambientales, tecnológicos, formación de recursos humanos, facilitación de comercio, entre otros.

Los cambios producidos en el contexto internacional no fueron ajenos a la gestión de AGCI, debiendo ésta adecuarse a los mismos. En este marco, la gestión inicial de la CI, que estuvo

¹ Ley N° 18.989 del 19 de julio de 1990 en la cual se estableció como un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio y que se relacionaba con el Presidente de la República a través del Ministerio de Planificación y Cooperación.

² AGCI, 2006 – “Principales Hitos Políticos y Administrativos periodo 2000-2005”, Chile.

³ Hace referencia a países que presentan un nivel de desarrollo medio, con claras ventajas comparativas en algunos de sus sectores y que los habilita como potenciales cooperantes horizontales.

⁴ De acuerdo a Aragón, Luis E. 2006 – “Fortalecimiento de la Cooperación Internacional Horizontal en América Latina”, Brasil. Publicado en “www.gobernabilidad.cl” el 18 de diciembre del 2006; se entiende por Cooperación Internacional Vertical aquella que otorgan a los países desarrollados a los países en vía de desarrollo.

fuertemente orientada a la búsqueda y recepción de recursos de cooperación desde los países desarrollados, transita prontamente, hacia una gestión que comparte metas entre la cooperación que se recibe y la que se otorga, lo que se tradujo en el surgimiento del Programa de Cooperación Horizontal Chileno como una forma de retribuir lo recibido hasta entonces y de apoyar el desarrollo de los países de la Región, de menor o igual desarrollo relativo. No obstante, dada la imposibilidad de ser un *donante neto*⁵, surge a finales de la década de los noventa la Cooperación Triangular (CT), a través de la cual Chile se asocia con fuentes donantes tradicionales en beneficio de un tercer país.

Durante el año 2007 se logró mantener la relación de cooperación con las fuentes donantes vigentes el año anterior, lo que ya constituye un logro, toda vez que Chile continúa recibiendo ayuda en áreas estratégicas y deficitarias del desarrollo nacional, y se logró generar alianzas para concretar acciones de CT⁶. Sin embargo, las oportunidades de seguir recibiendo CI serán cada vez menores. Por lo tanto, los desafíos para la institución son cada vez mayores porque implica hacerse cargo de transformaciones profundas de su misión y rol.

Ante este escenario, es de vital importancia que la entidad encargada de implementar la Política de CI, funcione de la manera adecuada. A pesar de que el sistema de CI de Chile está constituido por una compleja red interinstitucional, es la AGCI, y su capacidad de funcionar de manera eficiente, eficaz y coordinada, lo que en última instancia determinará el éxito o el fracaso en materia de Gestión de la CI en Chile para las próximas décadas.

El presente estudio de caso tiene como finalidad realizar un Diagnóstico Institucional de la AGCI. Para ello, se realizará un Análisis Integral de su estructura organizacional, procedimientos de gestión, indicadores de desempeño, recursos humanos, procesos informáticos, entre otros. Los insumos obtenidos permitirán caracterizar los problemas y las potenciales soluciones, que genere un valor agregado en términos de gestión.

⁵ Que otorga más Ayuda para el Desarrollo que la que recibe.

⁶ AGCI, 2007 – Balance de Gestión Integral, Chile.

Marco referencial⁷

El tema de la Cooperación Internacional (CI) se constituye en un mundo interdisciplinario, que viene a conjugar conocimientos de Estrategias de Desarrollo y las disciplinas de las Relaciones Internacionales, además de otras herramientas que provienen de otras disciplinas. De allí, que para hacer lectura de temas que hacen referencia a la gestión de la CI, sea necesario precisar algunos (pocos) términos básicos de la jerga que comúnmente se utiliza para tratar el tema.

- Cooperación Internacional

Se denomina CI a la ayuda o intercambio voluntario de un donante de un país (Estado, Gobierno Local, ONG) a una población (beneficiaria) de otro. Esta población puede recibir la colaboración directamente o bien a través de su estado, gobierno local o una ONG de la zona. Esta ayuda puede llegar en forma de recursos financieros o como asistencia humanitaria y técnica. La CI se define como el conjunto de acciones encaminadas al aporte o intercambio de recursos técnicos, económicos, financieros y/o tecnológicos de un país u organismo internacional en beneficio de otro país.

El propósito principal de la CI consiste en la búsqueda de la sustentabilidad y el desarrollo de los niveles sociales, económicos, políticos y culturales de los países en vía de desarrollo y países emergentes, mediante la transferencia ya sea de habilidades y conocimientos, o de fondos financieros facilitados por otros países u organismos externos.

- Cooperación al Desarrollo

La cooperación al desarrollo comprende el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países menos aventajados de modo que sea más equilibrado en relación con los países más desarrollados y resulte sostenible esta convergencia.

⁷ Fuentes:

- Luis E. Aragón, 2006
- www.worldbank.org
- es.wikipedia.org

Por lo que respecta a los actores, el sistema de la cooperación al desarrollo está constituido por actores de diversa índole y funciones, coexistiendo organizaciones públicas y privadas, generalistas y especializadas, y con distintas formas y estrategias de acción.

De manera general, cabe distinguir entre instituciones públicas y privadas. Entre las primeras están las instituciones multilaterales, los gobiernos de los países donantes y receptores, las administraciones públicas regionales y locales, las universidades, etc. Dentro de las entidades privadas se pueden distinguir las que tienen fines lucrativos -como las empresas- y las que carecen de fines lucrativos como las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) y otros colectivos sociales como sindicatos, organizaciones de base, comités de solidaridad, etc.

- Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)

El término cooperación para el desarrollo no es sinónimo de ayuda oficial al desarrollo (AOD), aunque en muchos casos se utilicen indistintamente; según el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la AOD la constituyen los flujos que las agencias oficiales, incluidos los gobiernos estatales y locales, o sus agencias ejecutivas, destinan a los países en desarrollo y a las instituciones multilaterales y que en cada operación satisfacen las siguientes condiciones: a) tienen como principal objetivo la promoción del desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo y; b) son de carácter concesional y contienen un elemento de donación de al menos el 25% del total de la Ayuda (Es decir, el 75% de la Ayuda son fondos reembolsables y el 25% son no reembolsables).

La diferencia conceptual entre AOD y la CI es que la primera tiene un carácter concesional y contempla siempre, sino el total, al menos un 25% del total de la ayuda en calidad de transferencia no reembolsable (no repagable) y la segunda puede venir en forma de Cooperación Reembolsable (Ej: Préstamos blandos para el Desarrollo, Cooperación Económica, Comercial, etc.).

- Cooperación Horizontal (Sur Sur)

La Cooperación Horizontal o Sur Sur, se refiere a la cooperación que aportan los países denominados como emergentes, o los países en vías de desarrollo, a otros países de desarrollo igual o inferior a éstos.

- Cooperación Vertical

La Cooperación Vertical o Cooperación Norte- Sur, consiste en la modalidad de cooperación, que otorgan los países desarrollados a los países en vía de desarrollo o países emergentes.

- Cooperación Bilateral

Acciones de CI realizadas de Gobierno (donante) a Gobierno (beneficiario), independiente del nivel de desarrollo de ambos países.

- Cooperación Multilateral

Cooperación Internacional que otorgan los organismos internacionales de carácter multilateral (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio, Organización de Naciones Unidas, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, Organización Internacional del Trabajo, etc) a los Gobiernos beneficiarios.

- Cooperación Triangular

La Cooperación Triangular constituye una nueva modalidad (inicia a finales de los 80's y toma gran auge a finales de los 90's) de CI, que consiste en la asociación de una fuente bilateral o multilateral, con un país de mediano desarrollo (quien generalmente aporta conocimiento técnico), los cuales gestionan conjuntamente programas de cooperación en beneficio de una tercera nación en vía de desarrollo.

Antecedentes y justificación

Durante los años noventa, el aporte de las fuentes donantes se tradujo en una contribución extraordinaria, en términos de recursos y contenidos, producto de la voluntad política de los países donantes por apoyar el proceso democrático y de la capacidad institucional del país de concretarla en proyectos gestionados a través de la AGCI.

Desde finales de los noventa, la situación comenzó a cambiar. Chile dejó de recibir cooperación financiera no reembolsable, dado el aumento en sus niveles relativos de desarrollo en la región, que lo calificó como un *país emergente*⁸. Entonces, de su condición de país receptor de Cooperación Internacional (CI), cambió a la calidad de “socio” de las fuentes donantes, y como tal, comenzó a asumir una política de costos compartidos, participando de esta cooperación vertical, en volúmenes normales (aportes del 15% a 50% al presupuesto de las actividades de Cooperación) para el nivel de desarrollo del país y principalmente bajo la modalidad de asistencia técnica, la cual tiene una importancia cualitativa para el desarrollo nacional (compleja de cuantificar), en temas estratégicos y prioritarios para cualquier país, como lo son los medioambientales, tecnológicos, formación de recursos humanos, facilitación de comercio, entre otros.

Uno de los principales cambios acaecidos en este sentido fue en el año 2005, cuando la AGCI es traspasada al Ministerio de Relaciones Exteriores⁹. Este cambio tuvo su efecto en la composición del Consejo Directivo de la Institución, pero principalmente en su relación con el Presidente de la República que se realiza, desde ese momento, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores. Asimismo, se dio otro énfasis y repercusiones técnicas y políticas a las actividades de cooperación en la política exterior de Chile, puesto que se intensificó la relación de AGCI con las Embajadas chilenas en los países de la región, que son los beneficiarios más directos de las actividades que se llevan a cabo, en distintas modalidades e instrumentos. Estas transformaciones respondieron a un reposicionamiento estratégico de parte del Gobierno chileno, que ahora podía contar con cierto desarrollo de capacidades sectoriales y mecanismos de CI como herramienta de política exterior. En ese sentido, las embajadas chilenas en los países beneficiarios se convertirían en unidades estratégicas para la implementación de la política exterior de Chile mediante CI.

⁸ Hace referencia a países que presentan un nivel de desarrollo medio, con claras ventajas comparativas en algunos de sus sectores y que los habilita como potenciales cooperantes horizontales.

⁹ Ley N° 19.999 del 10 de febrero del 2005

Estos cambios producidos en el contexto internacional no fueron ajenos a la gestión de AGCI, debiendo ésta adecuarse a dichos cambios. En este marco, la gestión inicial de la CI, que estuvo fuertemente orientada a la búsqueda y recepción de recursos de cooperación desde los países desarrollados, transita prontamente, hacia una gestión que comparte metas entre la cooperación que se recibe y la que se otorga, lo que se tradujo en el surgimiento del Programa de Cooperación Horizontal Chileno como una forma de retribuir lo recibido hasta entonces y de apoyar el desarrollo de los países de la Región, de menor o igual desarrollo relativo. No obstante, dada la imposibilidad de ser un *donante neto*¹⁰, surge a finales de la década de los noventa el concepto de Cooperación Triangular, a través de la cual Chile se asocia con fuentes donantes tradicionales en beneficio de un tercer país. Esta modalidad de CI implica que haya un gran donante que aporta los recursos, un país intermediario con capacidades institucionales para aportar el capital humano y que otorga la asistencia técnica (Chile) y un tercer país beneficiario de la ayuda.

Es así como las orientaciones de la política de CI de Chile para todo este período se ha inscrito en el contexto de esta dualidad de país receptor de cooperación bi/multilateral y oferente de cooperación horizontal, conjugando intereses del gobierno con los de terceros países a los cuales se asiste y se benefician de este Programa, a los que se suman los intereses de las fuentes donantes en el caso de la cooperación triangular y la cooperación vertical que Chile sigue recibiendo. Esta ha sido una constante de esta Agencia en los últimos años y se refleja en el énfasis que se le ha hecho a los contenidos de su Misión y sus objetivos estratégicos¹¹.

¹⁰ Que otorga más Ayuda para el Desarrollo que la que recibe.

¹¹ www.agci.cl

Metodología

Objetivos

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico integral de la gestión de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI), que permita identificar los problemas más relevantes, así como determinar las potenciales soluciones; y desde allí sugerir acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar su gestión y el logro de sus metas.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los potenciales problemas, clasificándolos de acuerdo a su relevancia y grado de complejidad, permitiendo de esta manera la realización de un análisis más claro acerca de los “nudos críticos” que presenta la gestión interna de la institución.
2. Elaborar un análisis sistémico que presente los resultados de manera integral y permita comprender las interacciones entre los principales problemas detectados, sus fortalezas y relaciones causa-efecto que presenten.
3. Proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión institucional, a través de la elaboración de un plan de acción.
4. Presentar a los funcionarios de la AGCI las conclusiones de la investigación para que puedan discutir las conclusiones del trabajo.

Etapas del estudio

Se desarrolló una metodología de investigación analítica y evaluativa, basada preferentemente en datos e información recogidos en la propia institución y en su entorno relevante. La metodología contempló el desarrollo de tres etapas. La primera de ellas, la “Fase de Identificación”, que consistió

en recopilar información cuantitativa y cualitativa. Esta etapa se dividió en dos: 1) se revisaron reportes, informes, estudios, auditorias, estadísticas y documentación relevante, tales como una consultaría realizada a la institución en el curso del año 2008, una evaluación de la DIPRES al programa CTPD; 2) luego se realizaron entrevistas pre-estructuradas. Adicionalmente, se realizaron entrevistas en profundidad en los temas relevantes que se identificaron en la primera ronda de entrevistas con los actores.

Para las entrevistas pre-estructuradas, el instrumento elegido fue un cuestionario de percepciones con 62 afirmaciones, sobre un conjunto relevante de temas de gestión. Esta herramienta fue aplicada a ciertos actores relevantes, denominados *Stakeholders*¹². Para la identificación de estos últimos, se pensó en cuatro niveles: político-estratégico, técnico, socios relevantes y el relacionado con los beneficiarios.

Cuadro 1: Stakeholders Seleccionados

ÁMBITOS O NIVELES	STAKEHOLDERS
POLÍTICO ESTRATÉGICO	- Un alto funcionario del MINREL - Un miembro activo del Consejo Directivo
TÉCNICO	- Jefes de Departamentos y Unidades de AGCI - Tres Expertos chilenos que hayan participado en actividades de CI
SOCIOS RELEVANTES	- Dos de los máximos representantes de las Organizaciones de Cooperación Internacional con presencia en Chile
BENEFICIARIOS	- Dos instituciones chilenas beneficiarias de Cooperación - Becarios extranjeros estudiantes en Chile

Se entrevistaron 22 personas (Ver Anexo 2) y el cuestionario de percepción aplicado midió el “grado de acuerdo” en una escala de 1 a 5 para cada afirmación, donde 5 significa totalmente de acuerdo con la afirmación, y 1 totalmente en desacuerdo con la misma. El instrumento se subdividió en las siguientes áreas temáticas:

¹² El término stakeholders, es una palabra que no tiene traducción exacta en el idioma español, se refiere a todas aquellas personas que tiene interés, afectan o se ven afectadas por un negocio, institución, programa o proyecto determinado.

Cuadro 2: Ámbitos del cuestionario

ÁMBITOS
ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
ORGANIZACIÓN, COORDINACION Y LIDERAZGO
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
RECURSOS
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN

La segunda etapa, la “Fase de cuantificación y análisis”, se realizó a través del análisis crítico de la información obtenida en la etapa anterior y la construcción del Diagrama Sistémico que nos permitió obtener un diagnóstico integral de la organización.

La tercera etapa, una vez elaborada la matriz de riesgo institucional de la Agencia, consistió en la elaboración de recomendaciones de corto y largo plazo y la propuesta de un Plan de Acción.

CAPITULO I

DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE LA INSTITUCION Y SU ENTORNO

1.1 Reseña Histórica

La Cooperación Internacional al Desarrollo se inició al término de la Segunda Guerra Mundial, con las iniciativas de reconstrucción impulsadas por los países vencedores y la creación de una nueva institucionalidad internacional expresada principalmente en las Naciones Unidas y en un conjunto de organismos internacionales¹³.

En la época, el logro del desarrollo se explicaba en función del crecimiento económico. El lento crecimiento en los países atrasados era producto de la escasez de capitales y se asumió que el incremento del producto los sacaría de la pobreza. A partir de ese supuesto, la Cooperación Internacional (CI) en los años 60 proveyó capitales a los países menos desarrollados con el fin de que éstos emularan el camino efectuado por los países industrializados¹⁴.

Con posterioridad, surgió en América Latina una tesis diferente que planteó la existencia de componentes estructurales que impedían a los países pobres alcanzar a los países industrializados¹⁵, y donde la CI y las reformas impulsadas no consiguieron reducir la brecha entre países industrializados y pobres. De allí que los países donantes colocaran en duda la eficacia de la cooperación y resolvieron focalizar su acción en aquellos países de pobreza extrema, que no tienen viabilidad sin esta ayuda.

1.2 Política Pública

La CI en Chile, hasta fines de los 80's, se centró fundamentalmente en una relación de compromiso social y político, que se tradujo principalmente en un constante flujo de financiamiento. Algunos

¹³ Fondo Monetario Internacional (FMI). Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF o BM). Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Banco Interamericano del Desarrollo (BID). Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD).

¹⁴ Marambio Ortiz, 2003.

¹⁵ Tuvo su expresión en la Teoría de la Modernización y después en la Teoría de la Dependencia.

autores plantean, que durante la dictadura de Pinochet¹⁶, la CI fue un factor decisivo en materia de reactivación del mundo social y político, y que ayudó ante las crisis económicas motivadas por los procesos de ajuste estructural y, en materia de derechos humanos¹⁷.

La política de CI del Estado de Chile tuvo un punto de inflexión, un antes y un después del restablecimiento de la democracia. A partir de este momento, Chile comenzó a recibir una importante contribución en materia de CI, siendo AGCI la entidad creada para canalizar los aportes de los países e instituciones internacionales interesados en apoyar ese proceso.

En este marco, la gestión inicial de la CI, que estuvo fuertemente orientada a la búsqueda y recepción de recursos de cooperación desde los países desarrollados, transita prontamente, hacia una gestión que comparte metas entre la cooperación que se recibe y la que se otorga, lo que se tradujo en el surgimiento del Programa de Cooperación Horizontal Chileno¹⁸ como una forma de retribuir lo recibido hasta entonces y de apoyar, en la medida de lo posible, el desarrollo de los países de la Región, de menor o igual desarrollo relativo que Chile. Dicho Programa, que se inicia formalmente en 1993, se ha mantenido hasta la fecha. Surge posteriormente, la Cooperación Triangular (CT), a través de la cual Chile se asocia con fuentes donantes tradicionales en beneficio de un tercer país.

El mayor desarrollo relativo de Chile respecto a la mayoría de los países de la región, su buen desempeño económico en la última década y media, incluyendo la modernización de varios sectores productivos y de servicios, y la implementación de políticas públicas que son vistas como responsables e innovadoras por parte del Estado, ha permitido el desarrollo de un conjunto de competencias y buenas prácticas en diversos campos del desarrollo de considerable importancia para muchos países, que son demandadas como cooperación técnica en la región. De hecho, la imagen de

¹⁶ **Augusto José Ramón Pinochet Ugarte** (Valparaíso, Chile, 25 de noviembre de 1915 - Santiago, Chile, 10 de diciembre de 2006) fue un militar, político y dictador chileno. Pinochet asumió en 1973 el cargo de Comandante en Jefe del Ejército de Chile. El 11 de septiembre de ese año, se unió a un golpe de Estado que derrocó al gobierno de Salvador Allende. Desde ese momento, Pinochet asumió el gobierno del país, primero bajo el cargo de Presidente de la Junta Militar de Gobierno (que ostentó hasta 1981), al que se sumó el título de Jefe Supremo de la Nación el 27 de junio de 1974, que le confería el poder ejecutivo. El 16 de diciembre del mismo año, asumió el cargo de Presidente de la República, que sería ratificado al promulgarse la Constitución de 1980. Su gobierno terminaría tras la derrota en el Plebiscito Nacional de 1988 y su sustitución por Patricio Aylwin en 1990. La dictadura de Pinochet ha sido ampliamente criticada tanto en el país como en el resto del mundo por las graves y diversas violaciones a los derechos humanos cometidas en el período denominado como Régimen Militar. Sin embargo sus simpatizantes, lo consideran un héroe que "salvó el país" de un "régimen comunista" por el mercado negro y la insostenible situación económica o de lo que consideran un mal gobierno de Allende. (*es.wikipedia.org*).

¹⁷ Olguín Tenorio, 2001.

¹⁸ La AGCI estableció un Programa de Cooperación Horizontal (Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo-CTPD, o Cooperación Sur-Sur), para implementar la voluntad del gobierno de Chile de compartir capacidades y experiencias con países de menor o similar desarrollo, particularmente de América Latina y el Caribe.

éxito económico, institucional y político con la que se asocia a Chile, ha devenido en una creciente demanda de cooperación, y ha excedido, como veremos más adelante, las posibilidades reales que tiene el país para satisfacerlas sólo con sus propios recursos¹⁹.

Entre 1994 y 2005, a través de la AGCI, Chile aportó US\$ 4.1 Millones a iniciativas de CT, que en total movilizaron US\$ 16.6 Millones (US\$ 10.4 del donante principal y US\$ 2 Millones de los propios países receptores²⁰.

Es así como las orientaciones de la política de CI de Chile para todo este período, y durante muchos años más, se inscriben en el contexto de esta dualidad de país receptor de Cooperación Bi/Multilateral y oferente de Cooperación Horizontal, conjugando intereses del Gobierno, con los de terceros países a los cuales se asiste y se benefician de este programa, a los que se suman los intereses de las fuentes donantes en el caso de la CT. Esta ha sido una constante de esta Agencia en los últimos años y se refleja en el énfasis hecho a los contenidos de su Misión y sus Objetivos Estratégicos. Si bien, en los inicios de la Agencia, el énfasis estuvo orientado a allegar recursos a Chile para complementar el esfuerzo nacional con miras a lograr un desarrollo sustentable que al mismo tiempo promoviera la equidad social, de a poco se la fue viendo cada vez más como instrumento de la política exterior para el país, lo que se ha materializado en el traslado de la organización desde el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) hacia el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL), en el 2005. Lo anterior, implica un cambio de paradigma del posicionamiento y acciones del momento y futuras, que tienen que ver con la transferencia de las capacidades desarrolladas con la cooperación recibida.

¹⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2006

²⁰ Idem

1.3 Institucionalidad de la Cooperación Internacional en Chile²¹

Con la creación del Departamento de Asistencia Técnica Internacional (DATI)²², en 1965 se dio el primer paso para institucionalizar la cooperación en el ámbito público. Su accionar permitió apoyar el surgimiento y desarrollo de la actividad científico-tecnológica en Chile²³ y la capacitación de recursos humanos de alto nivel mediante becas de estudio en el exterior.

En 1970, el DATI fue transferido a CONICYT²⁴. En 1973, se interrumpieron las actividades de cooperación y sólo Japón y el PNUD continuaron con esas actividades en el ámbito gubernamental. En 1979, el gobierno militar creó la División de Cooperación Técnica en ODEPLAN. Entre 1982 y 1988, el promedio anual de recursos fue de US\$ 6 millones, el más bajo desde 1965. Sin embargo, importantes volúmenes de donaciones en dinero se canalizaron hacia organismos no gubernamentales, fundaciones de iglesias y universidades, entre otros²⁵.

A principios de los 90's, la cooperación adquirió una nueva institucionalidad con la creación de MIDEPLAN²⁶, que define políticas en este ámbito, en tanto AGCI se dedica a su gestión. En 1997 se dispuso que las actividades de cooperación las coordinara el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL)²⁷. Más adelante, como veremos, la AGCI pasaría a depender directamente del MINREL.

1.3.1 Marco legal²⁸

Mediante la Ley 18.989, publicada en el Diario Oficial el 19 de junio de 1990, fue creada la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) como un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad era apoyar los planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo que impulsara el Gobierno, mediante la captación, prestación y administración de recursos de Cooperación

²¹ Marambio Ortiz, 2003.

²² Dependiente de la Oficina de Planificación Nacional (antigua ODEPLAN y actual MIDEPLAN).

²³ Con la creación de instituciones como Intec, Inacap, Infor, entre otras.

²⁴ Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, dependiente del Ministerio de Educación

²⁵ Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), 1996.

²⁶ La Ley núm. 19.989, de julio de 1990, creó el Ministerio de Planificación y Cooperación y la AGCI.

²⁷ Mediante Decreto Supremo No.161

²⁸ No ahondaremos en la estructura inicial de la agencia, dado que pondremos mayor énfasis en las competencias actuales de la institución, y sus modificaciones más recientes.

Internacional. Se creó como una institución dependiente del Ministerio de Planificación y Cooperación, y se relacionaba a través de este último, con la Presidencia de la República²⁹.

1.3.2 Funciones originales (1990)

El artículo 19 de la citada Ley No 18.989, asignaba a AGCI las siguientes funciones³⁰:

- a) Determinar los planes y programas de CI que se requieran para dar cumplimiento a las políticas de desarrollo del Gobierno, y aprobar y coordinar los proyectos correspondientes;
- b) Apoyar la transferencia, desde el exterior, de conocimientos que refuercen el sistema científico, la capacidad tecnológica, el proceso productivo, el comercio exterior y el desarrollo social del país;
- c) Coordinar el cumplimiento de los acuerdos internacionales destinados a proyectar la capacidad científica, tecnológica, industrial y comercial de Chile, con el propósito de lograr una efectiva presencia internacional del país y de promover los procesos de integración que impulse el Gobierno;
- d) Posibilitar un creciente flujo de recursos financieros y técnicos que contribuyan al logro de los objetivos anteriores;
- e) Administrar o ejecutar programas, proyectos y actividades específicos de cooperación internacional.

Consejo Directivo

Se constituyó un Consejo como autoridad superior de la agencia. El mismo estaba compuesto por³¹:

- a) El Ministro de Relaciones Exteriores quien lo presidirá;
- b) Un representante del Ministro de Planificación;
- c) Un representante del Ministro de Hacienda, y
- d) Cuatro Consejeros designados por el Presidente de la República, debiendo ser a lo menos uno de ellos, representante de alguna universidad reconocida por el Estado.

²⁹ Ley N° 18.989 del 19 de julio de 1990

³⁰ Idem

³¹ Idem

Personal inicial

Inicialmente, la AGCI inició sus operaciones con un personal de planta de 30 funcionarios en total. Los mismos estaban distribuidos de la siguiente forma³²: Director Ejecutivo (1), Directivos (8), Profesionales (9), Técnicos (1), Administrativos (7) y Auxiliares (4).

Patrimonio

El Artículo 25 de la citada Ley No. 18.989, establecía que el patrimonio de la Agencia estaba constituido por los bienes muebles e inmuebles que adquiriera a título gratuito u oneroso, y en especial por³³:

- a) Los aportes que considere la Ley de Presupuesto de Entradas y Gastos de la Nación;
- b) Los aportes de Cooperación Internacional que reciba para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el artículo 19, a cualquier título, incluso los fideicomisos;
- c) Las herencias, legados y donaciones que acepte el Consejo, y
- d) Los frutos de tales bienes.

Adicionalmente, el Artículo 26 de la mencionada Ley establecía que las operaciones de la Agencia y su patrimonio estarán exentos de todo impuesto directo o indirecto de carácter fiscal. Las donaciones que se le efectuaran estarían exentas de impuesto y del trámite de insinuación.

1.4 Nueva Institucionalidad

En el año 2005, la AGCI es traspasada al Ministerio de Relaciones Exteriores según la ley N°19.999 del 10 de febrero, que en el artículo 3, modifica la Ley No.18.989, que la creó.³⁴

Uno de los efectos más importantes que tuvo esta modificación se expresa en la adición de la siguiente función:

³² Idem

³³ Idem

³⁴ Ley N° 19.999 del 10 de febrero

“Promover, patrocinar, administrar o coordinar convenios de estudios y programas de becas de formación, capacitación, perfeccionamiento en los niveles de pregrado, postgrado y postítulo impartidos en el país a estudiantes y becarios extranjeros”³⁵

Adicionalmente, esta modificación le otorgaba al Director Ejecutivo de la AGCI el rango de Embajador.

Esta transición surtió importantes efectos para la política de CI del país. Fue la respuesta a un entorno socioeconómico regional, que colocaba a Chile con el compromiso de pasar de ser un país mayormente receptor, a uno con capacidades efectivas de ofrecer cooperación a países de igual o menor desarrollo relativo en la región.

Asimismo, manaron repercusiones técnicas y políticas a las actividades de cooperación en la política exterior de Chile, puesto que se intensificó la relación de la AGCI con las embajadas chilenas en los países de la región, que son los beneficiarios más directos de las actividades que se llevan a cabo hoy día, en las distintas modalidades e instrumentos.

³⁵ Idem

Figura 1: Evolución de la Institucionalidad de la Gestión de Cooperación Internacional en Chile



Fuente: Elaboración propia, con información documental.

1.5 Estructura Organizacional actual

1.5.1 Misión Institucional³⁶

La AGCI tiene como misión, gestionar la captación, prestación y administración de recursos de CI, articulando las ofertas y demandas respectivas y difundiendo y facilitando las oportunidades de formación en el exterior, con el objeto de apoyar las políticas, planes, programas y proyectos que impulse el Gobierno, orientados al desarrollo del país y al fortalecimiento de la presencia e imagen de Chile en el exterior; éste último, a través del Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD).

³⁶ Ficha de identificación de definiciones estratégicas de AGCI, año 2007. www.dipres.cl

1.5.2 Objetivos estratégicos³⁷

- 1) Gestionar iniciativas de CI, a través de la permanente articulación con fuentes donantes tradicionales e instituciones nacionales, para complementar los esfuerzos del país en áreas estratégicas y/o deficitarias del desarrollo nacional, tales como Modernización del Estado; Descentralización y Desarrollo Regional; Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente; Fomento Productivo; Desarrollo Social, Ciencia y Tecnología, entre otras.
- 2) Gestionar oportunidades de formación y perfeccionamiento en el exterior para ciudadanos chilenos, hombres y mujeres, a través de una amplia, orientada y oportuna difusión de dichas oportunidades, vía distintos canales que permitan un mayor aprovechamiento de las mismas, contribuyendo así al desarrollo del capital humano del país.
- 3) Fortalecer la presencia de Chile en la Región, a través de la ejecución de un Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), permitiendo así, afianzar las relaciones con los países de igual o menor desarrollo relativo considerados prioritarios para la política exterior y de este modo, proyectar las capacidades científicas, técnicas y culturales de Chile.

1.5.3 Productos estratégicos³⁸

Veamos un cuadro de los productos estratégicos de la AGCI, de acuerdo a su respectiva línea de objetivo, y si aplica o no, un enfoque de género³⁹.

³⁷ Idem

³⁸ Idem

³⁹ El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) está compuesto por 11 subsistemas, donde uno de ellos es el Sistema Enfoque de Género, que fue incluido a partir del año 2002, incorporando un nuevo enfoque en los procesos de modernización de la gestión pública y el ciclo presupuestario, de manera tal de conseguir que esta nueva mirada fuese incorporada en las acciones y funciones habituales de las instituciones públicas. El principal propósito de este instrumento es que el enfoque de género sea incorporado en la provisión de los servicios y/o productos estratégicos y los sistemas de información de los servicios públicos, a fin de que los mismos identifiquen necesidades y otorguen respuestas diferenciadas tanto para hombres como para mujeres. La incorporación del enfoque de género en los productos estratégicos de los servicios públicos significa la incorporación de otra perspectiva para el análisis de los impactos de la intervención que realizan los mismos derivados de la formulación e implementación de políticas, planes y programas. El análisis, debe indagar en el impacto de la políticas publicas en hombres y mujeres, detectar necesidades diferenciadas entre los mismos, identificación de brechas, inequidades y barreras y las causas que producen las desigualdades en términos del género y formular medidas, dentro de las competencias y funciones de los servicios públicos, que contribuyan a avanzar en materia de desigualdad y equidad de género en materia de salud, educación, protección social, trabajo, entre otras. (www.mideplan.cl; www.sernam.cl)

Cuadro 3: Productos, Objetivos y Enfoque de Género

Productos estratégicos			
#	Nombre	Objetivos estratégicos a los cuales se vincula	Aplica enfoque de género (Si/No)
1	Gestión de la cooperación internacional que Chile recibe.	1	No
2	Gestión de oportunidades de formación y perfeccionamiento en el exterior.	2	No
3	Programa chileno de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)	3	Si

1.5.4 Clientes/Usuarios/Beneficiarios⁴⁰

- 1) Ministerios, servicios públicos, gobiernos regionales, universidades, y Asociaciones de Municipalidades.
- 2) Ciudadanos chilenos, hombres y mujeres, interesados en cursar estudios en el exterior.
- 3) Gobierno de Chile y Gobiernos de Centroamérica, El Caribe, América del Sur, México y de otros países, beneficiarios de la cooperación chilena.
- 4) Profesionales de Centroamérica, El Caribe, América del Sur, México y otros países, interesados en cursar estudios de especialización en Chile.

⁴⁰ Ficha de identificación de definiciones estratégicas, año 2007. www.dipres.cl

Cuadro 4: Productos estratégicos y Clientes/Usuarios/Beneficiarios

Productos Estratégicos y Clientes/ Usuarios /Beneficiarios		
#	Producto estratégico	Clientes/Usuarios/Beneficiarios⁴¹
1	Gestión de la cooperación internacional que Chile recibe.	Ministerios, servicios públicos, Gobiernos regionales, universidades, y Asociaciones de Municipalidades.
2	Gestión de oportunidades de formación y perfeccionamiento en el exterior.	Ciudadanos chilenos, hombres y mujeres, interesados en cursar estudios en el exterior.
3	Programa chileno de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)	Gobierno de Chile y Gobiernos de Centroamérica, El Caribe, América del Sur, México y de otros países, beneficiarios de la cooperación chilena. Profesionales de Centroamérica, El Caribe, América del Sur, México y otros países, interesados en cursar estudios de especialización en Chile.

1.5.5 Prioridades Políticas en el Programa de Gobierno⁴²

Las prioridades de política exterior establecidas en el Programa de Gobierno y ejecutada por el MINREL para el año 2008 son:

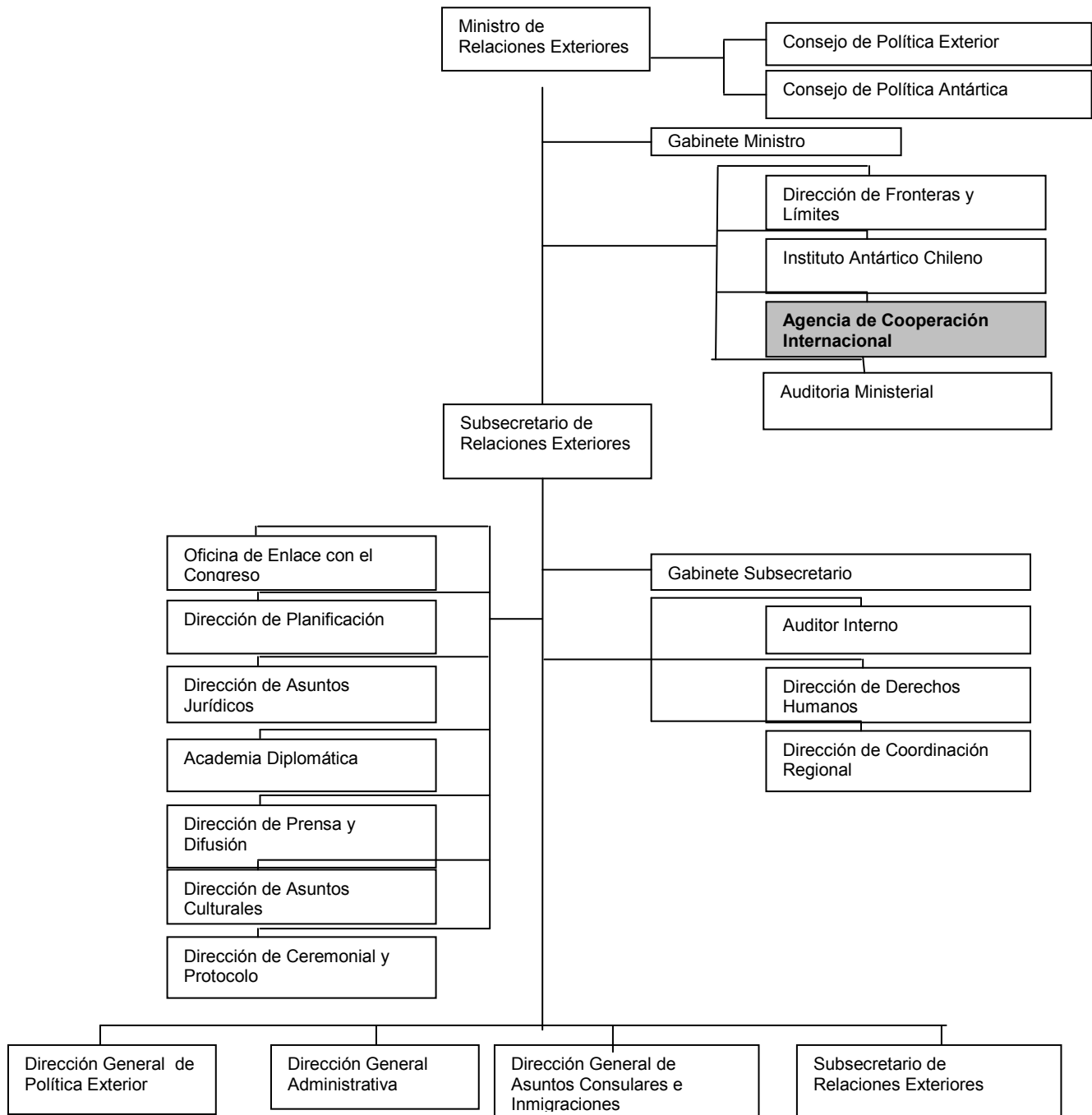
- “La política exterior de Chile se ha definido como un esfuerzo por contribuir a la gobernabilidad de la Globalización”
- “El Objetivo principal es fortalecer los vínculos con América Latina”

⁴¹ En los documentos institucionales que maneja la Dirección de Presupuesto (DIPRES) se expresan como sinónimos los clientes, los usuarios y los beneficiarios de los servicios públicos.

⁴² AGCI, 2007 – Balance de Gestión Integral, Chile.

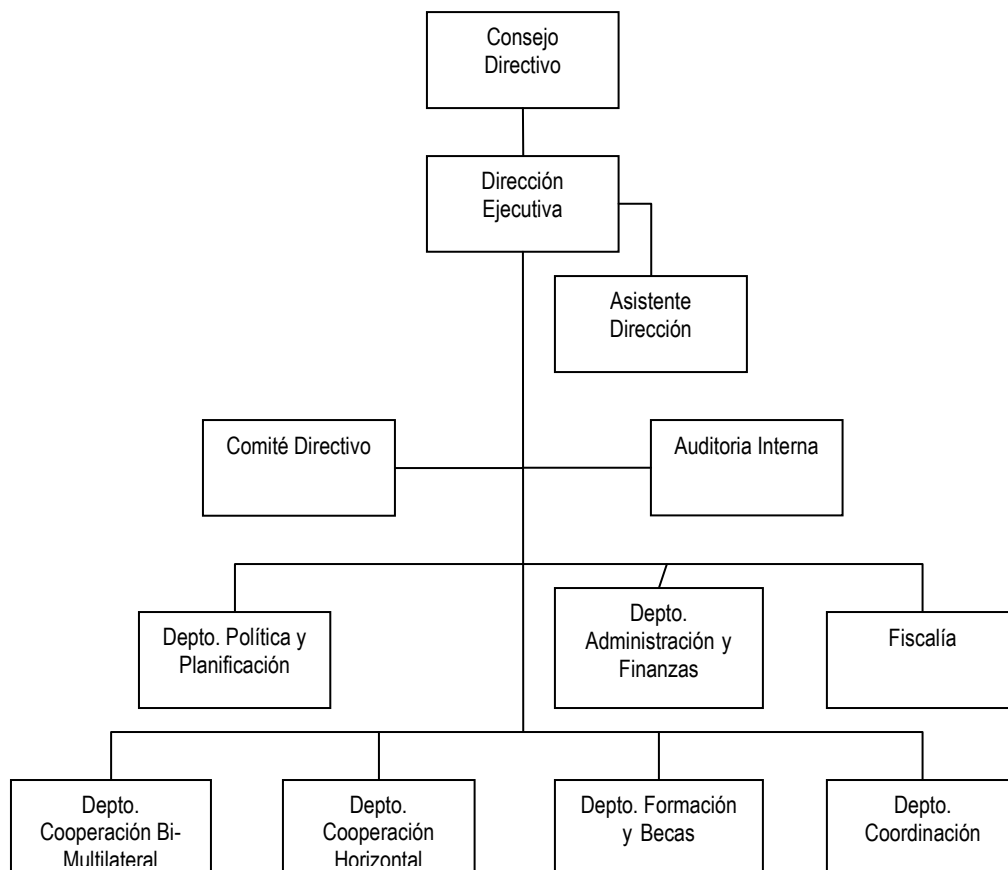
1.5.6 Organigrama y Ubicación en la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL)

Figura 2: Organigrama y ubicación en el MINREL



Organigrama interno

Figura 3: Organigrama interno de AGCI



1.5.7 Funciones por Unidades y Departamento⁴³

La AGCI actúa bajo las directrices generales que establece su Consejo y cumple con las siguientes funciones:

- **Estudiar, coordinar y articular** los programas y proyectos de CI con las instituciones públicas nacionales para su presentación ante las fuentes.
- **Captar y administrar** recursos técnicos y financieros que contribuyan al desarrollo económico y social de Chile.

⁴³ www.agci.cl

- **Armonizar** la oferta y la demanda de cooperación;
- **Aprobar y negociar** proyectos y actividades de CI ante las fuentes.
- **Coordinar y promover** internacionalmente la capacidad científica, tecnológica, productiva y cultural de Chile, a través del desarrollo de acciones de Cooperación Horizontal con países en desarrollo.
- **Promover y difundir** las posibilidades de formación y perfeccionamiento de recursos humanos chilenos en el exterior.
- **Gestionar programas y actividades** de perfeccionamiento para profesionales y técnicos provenientes de países de menor desarrollo relativo a los que Chile ofrece cooperación.

Consejo

El Consejo AGCI es la autoridad superior de la organización y está conformado por representantes del Presidente de la Republica y de los Ministros de Relaciones Exteriores y de Hacienda.

Dirección Ejecutiva

En el caso de AGCI, la Dirección Ejecutiva corresponde a la jefatura superior del servicio, cuyo cargo es de exclusiva confianza del Presidente de la República y debe ser provisto a petición del Consejo, y seleccionado a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Le corresponde la gestión y administración de la Agencia, proponer su programa anual, su presupuesto, criterios y políticas generales referidas a la cooperación y ejercer todas las facultades que le confiere la ley a objeto de asegurar la buena marcha de la institución.

Fiscalía

Se encarga de dar asesoría jurídica permanente al Consejo de la AGCI, a la Dirección Ejecutiva y a los Departamentos, velando por la legalidad de los actos de la institución.

Comité Directivo

El Comité Directivo es una entidad de coordinación interna y de información de los programas de trabajo y de las actividades de la Agencia.

Sus integrantes son:

1. El Director Ejecutivo, quien lo preside;
2. El Fiscal;

3. Los Jefes de Departamento;
4. El Auditor Interno;
5. El Jefe de Gabinete del Director Ejecutivo;

Departamento de Política y Planificación

Se encarga de la programación institucional, la coordinación de estudios y evaluaciones y la formulación del seguimiento y control de la gestión de la AGCI.

Departamento de Cooperación Bilateral y Multilateral

Se encarga de la coordinación con las fuentes bilaterales y multilaterales, negociando programas y proyectos ante las mismas.

Departamento de Cooperación Horizontal

Se encarga del diseño, coordinación y seguimiento de las actividades de cooperación técnica que Chile ofrece o intercambia con países de igual o menor desarrollo relativo. Administra el programa de Cooperación Horizontal que ofrece el Gobierno de Chile.

Departamento de Coordinación⁴⁴

Se encarga de apoyar, seguir y coordinar las acciones de la AGCI con las instituciones y actores nacionales que participan en los programas y proyectos de CI.

Departamento de Formación y Becas

Se encarga de difundir y coordinar las oportunidades de perfeccionamiento que ofrecen al país otros gobiernos o agencias internacionales.

Departamento de Administración y Finanzas

Encargado de administrar los recursos humanos, materiales y financieros con que opera la institución, además de controlar la gestión financiera de los proyectos de CI.

⁴⁴ Al momento de la redacción de este documento, este departamento, si bien existe orgánicamente, no cuenta con dotación de personal alguna. La jefatura de esta unidad se encontraba en proceso de concurso y selección.

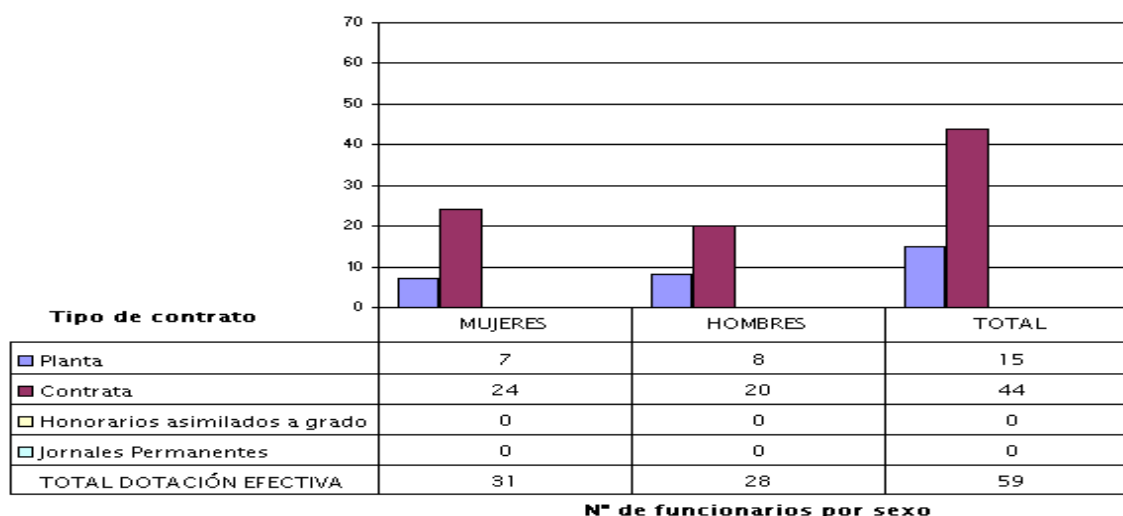
Unidad de Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna se encarga de otorgar asesoría técnica especializada al Director Ejecutivo del servicio en materias de auditoría y control interno proponiendo, como producto de su acción, políticas, planes, programas y medidas de control para el fortalecimiento de la gestión y para el resguardo de los recursos institucionales.

1.6 Recursos Humanos⁴⁵

La dotación del servicio en el año 2007 ascendió a 59 funcionarios. El 25% del total es personal de planta y el 75% se encuentra bajo régimen de contrata⁴⁶ (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Dotación de Recursos Humanos



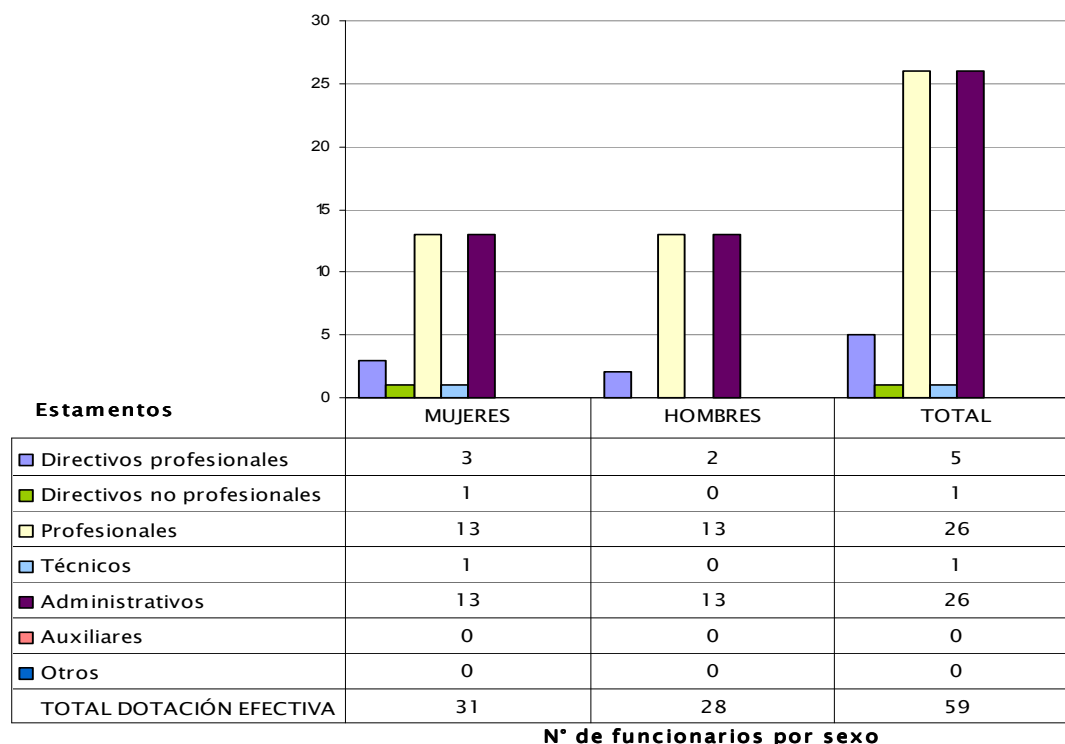
Fuente: AGCI, 2007 – Balance de Gestión Integral, Chile

El 44% de los funcionarios de la AGCI pertenecen a la categoría de profesionales. La misma proporción se encuentran en el estamento administrativo (ver gráfico 2).

⁴⁵ AGCI, 2007 – Balance de Gestión Integral, Chile

⁴⁶ Los funcionarios públicos de Chile se agrupan en dos grupos, el primero es el de planta o permanente y en segundo lugar se encuentran los funcionarios públicos a contrata a los cuales se renuevan cada cierto plazo para seguir desempeñándose en las Instituciones Públicas.

Gráfico 2: Dotación de Recursos Humanos por estamento

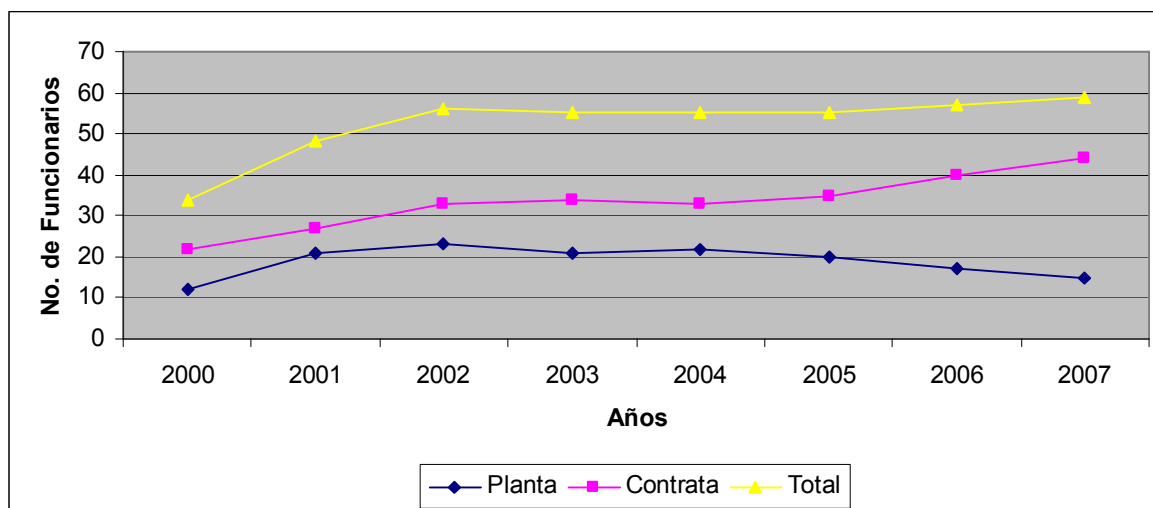


Fuente: AGCI, 2007 – Balance de Gestión Integral, Chile

La dotación de personal de la Agencia experimentó un crecimiento considerable en el año 2001 y 2002. En general, en los años subsiguientes siguió aumentando, aunque ya a un ritmo menor.

Es relevante observar la tendencia que del año 2004 en adelante a tenido la Institución en su política de Recursos Humanos, y es el hecho de que el personal de planta ha venido experimentando una disminución sistemática, al mismo tiempo que ocurrió lo opuesto en lo que respecta al personal de contrata (*ver gráfico 3*).

Gráfico 3: Dotación efectiva de funcionarios en el tiempo



Fuente: Elaboración propia con datos de los BGI del 2000-2007

1.7 Recursos Financieros⁴⁷

Los recursos financieros con que cuenta la agencia, provienen de la asignación presupuestaria del Ministerio de Hacienda. De acuerdo con la Ley de Presupuesto de 2008, dicha asignación alcanza los \$M 4.327.179 (Cuatro Mil Millones Trescientos Veintisiete mil Ciento Setenta y Nueve de pesos chilenos). De este total, \$M 4.322.435 (Cuatro Mil Millones Trescientos Veintidós Mil Cuatrocientos Treinta y Cinco pesos chilenos) provendrán de aporte fiscal directo, mientras que \$M 4.744.00 (Cuatro Millones Setecientos Cuarenta y Cuatro Mil pesos chilenos) será parte de otros ingresos.

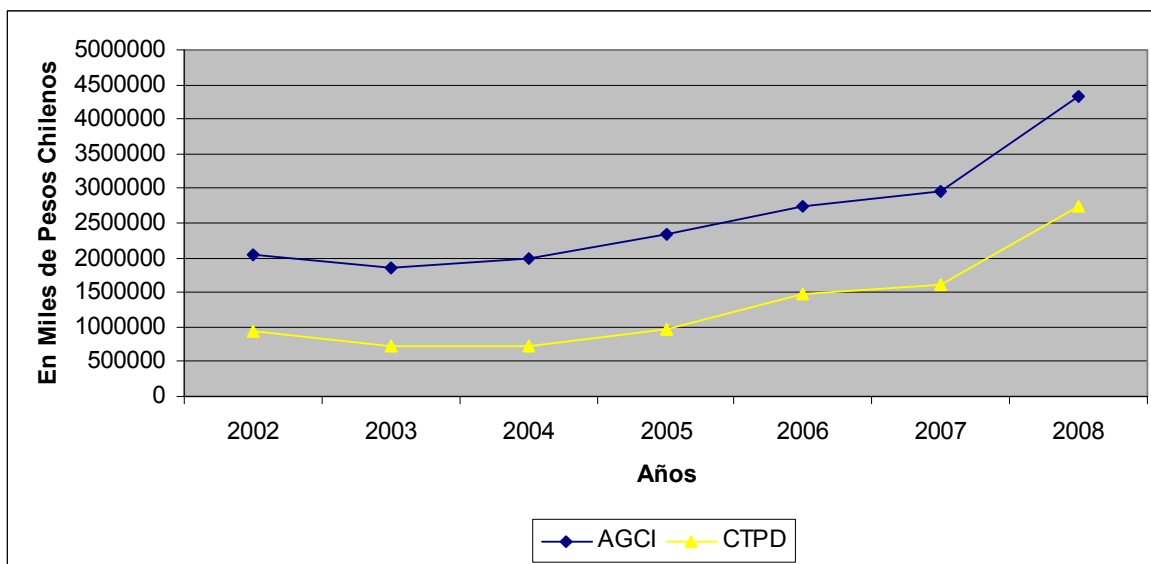
Del total de gastos contemplados para el presupuesto del 2008, \$M 1.149.730 (Mil Millones Ciento Cuarenta y Nueve Mil Setecientos Treinta pesos chilenos) será destinado a gastos de personal. Asimismo, \$M 2.900.481 (Dos Mil Millones Novecientos Mil Cuatrocientos Ochenta y uno pesos chilenos) se ejecutarán como transferencias corrientes de parte de la AGCI, todas al sector privado. En este último ítem, se asigna \$M 2.754.601 (Dos Mil Millones Setecientos Cincuenta y Cuatro Mil Seiscientos uno pesos chilenos) para el *Programa de Cooperación*

⁴⁷ Para mayor detalle ver Anexo 1

*Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)*⁴⁸ y \$M 145.880 (Ciento Cuarenta y Cinco Millones Ochocientos Ochenta pesos chilenos) como contrapartida para la ejecución del Acuerdo de Cooperación Chile-Unión Europea 2007-2013.

En el gráfico No. 4 se presenta la evolución en los últimos 7 años del presupuesto de la agencia y del Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD).

Gráfico 4: Evolución del presupuesto de AGCI y el CTPD



Fuente: Elaboración propia en base a presupuestos de AGCI desde 2002-2008, disponibles en www.dipres.cl

Podemos observar que el presupuesto de la agencia ha venido aumentando en los últimos años, a pesar de que en el último año tuvo un fuerte peso la devaluación del dólar respecto del peso chileno. No obstante, se nota una asignación constante y creciente en los últimos años para la institución y sus actividades. Esto último, respaldado en parte por una ampliación del rango de acción de la Agencia en la región y por otro lado, por un efecto de ajuste respecto al proceso de apreciación del peso chileno en relación con el dólar norteamericano⁴⁹. Es decir, de manera de poder continuar el mismo ritmo de gastos para el Programa de Cooperación Horizontal (CTPD) en dólares, se necesitan más pesos chilenos que un año antes.

⁴⁸ Incluye \$M 967.598 para Programas de Becas de Postgrado y Diplomados en Chile, \$M 266.000 para el Programa de Becas para Países Vecinos y \$M 532.000 para el Fondo Conjunto de Cooperación Chile-México, según lo establecido por el Acuerdo de Asociación Estratégica entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos, promulgado por decreto N° 376, del Ministerio de Relaciones Exteriores, de 2006.

⁴⁹ En el año 2006 el tipo de cambio Pesos/Dólar se ubicaba en 535 pesos por dólar. En enero del 2008 esta relación promediaba 480 pesos por dólar, una apreciación de la moneda chilena de alrededor de un 10%.

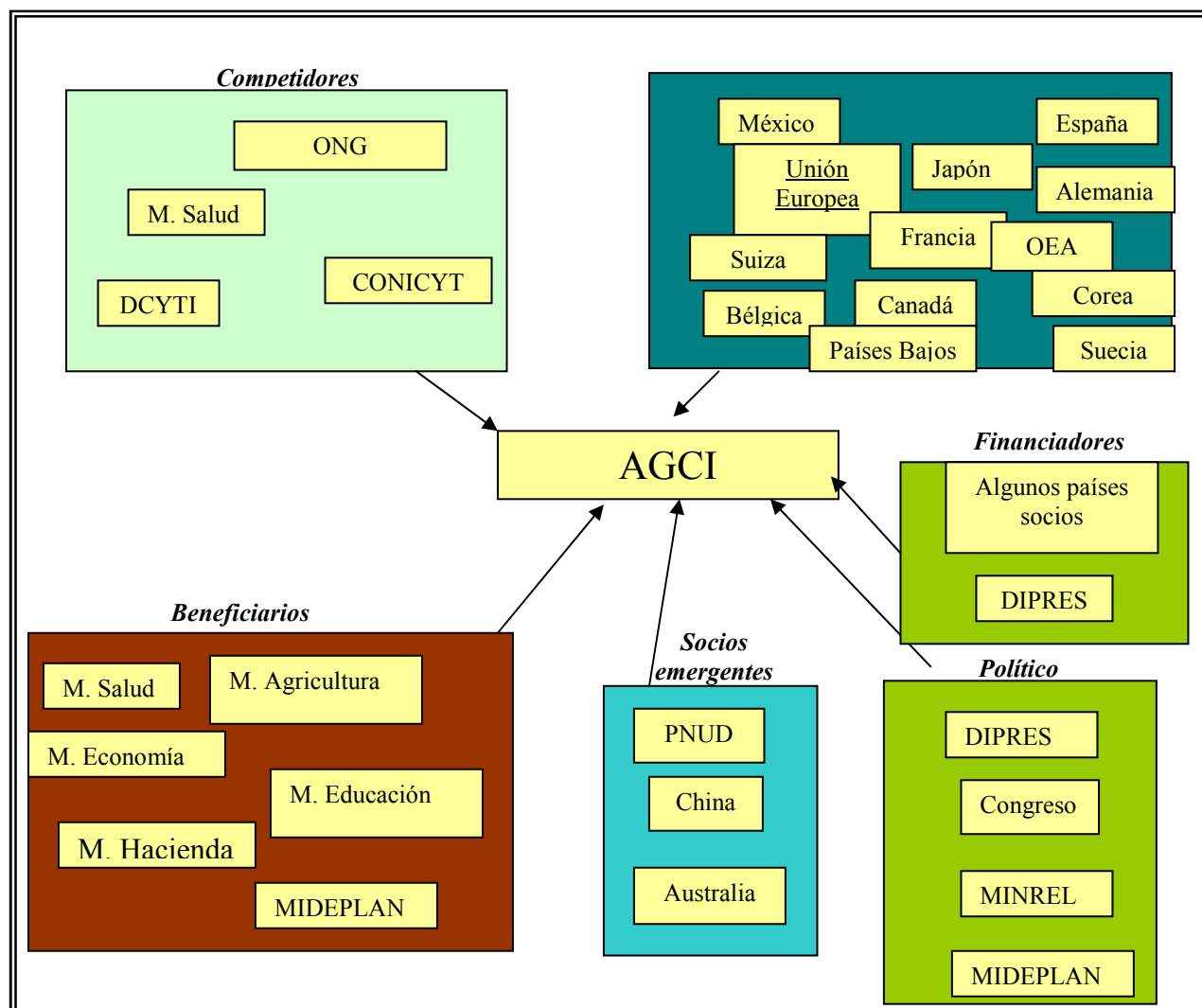
1.8 Entorno de la AGCI

La Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) se encuentra inserta en un entorno dinámico y cambiante, el logro de sus objetivos organizacionales, en gran medida, está condicionado por la simetría entre lo que el entorno demanda y la capacidad organizacional para administrar los recursos (humanos, financieros, físicos), en sintonía con las señales que emite el entorno.

El escenario actual al que se enfrenta la AGCI es demandante de resultados. De allí que se necesite forzosamente entender a la organización bajo análisis como parte de un sistema más complejo, donde su éxito y, en algunos casos, su supervivencia, se encuentra determinada por su capacidad de trabajo en red para proveer servicios o productos en sintonía con lo que el entorno demanda. La no alineación entre entorno y organización terminará irremediablemente con la disfunción de la organización con la realidad, con el consiguiente peligro para su propia sobrevivencia o, en el peor de los casos, en el uso de recursos públicos en forma ineficiente. En las figuras 4a y 4b podemos observar el entorno y los *Stakeholders* relevantes de la AGCI, tanto receptora como donante.

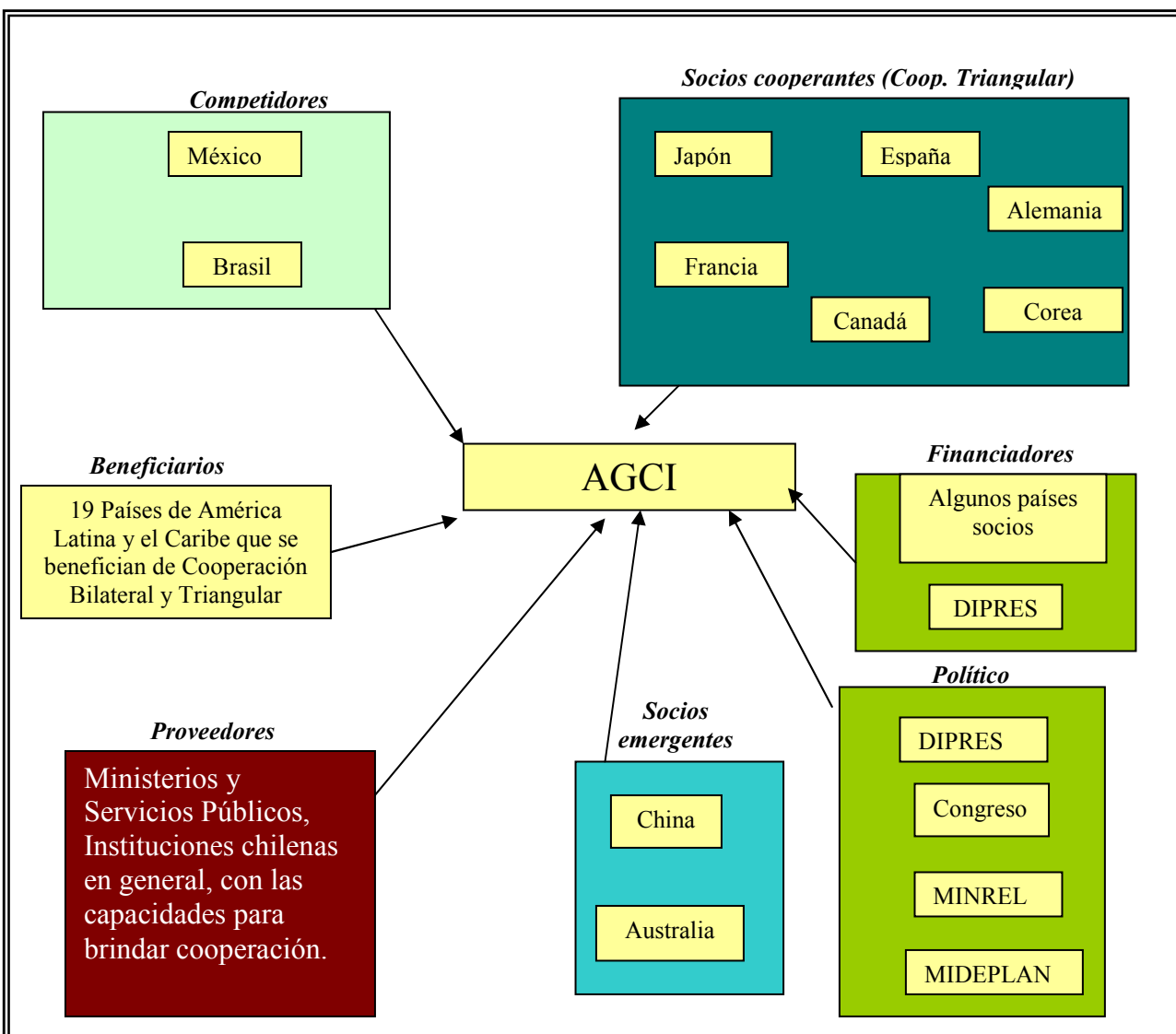
Figura 4: Mapa del entorno relevante de AGCI

Figura 4a: AGCI receptor



Fuente: Elaboración propia

Figura 4b: AGCI donante



Fuente: Elaboración propia

Se analiza a continuación algunas ideas sobre la evolución de la CI y el papel que ha jugado y debe jugar AGCI dentro de este escenario⁵⁰.

1.8.1 Cambios en el escenario de la CI

El contexto de la CI ha ido evolucionando durante los últimos quince años, donde la mayoría de los países donantes han reducido el catálogo de países con quienes cooperan tratando de

⁵⁰ A continuación desarrollamos, a muy groso modo, las principales conclusiones del diagnóstico del entorno de la AGCI desarrollado por el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, en el marco de la consultaría para la cual fueron contratados en enero del año en curso (2008).

reconducir su apoyo a los países realmente más pobres en términos económicos, sociales, tecnológicos, entre otros factores.

Desde 1990 se han producido cambios importantes en el panorama nacional. La situación macroeconómica chilena ha mejorado en forma sostenida muy por sobre la media regional, donde los indicadores de renta per cápita sitúan a Chile como un país de renta media (US\$ 13.936,00 en 2007)⁵¹. El crecimiento que ha tenido Chile durante el periodo democrático coloca al país en una difícil posición como receptor de CI, en la medida en que se priorizan a países con menores rentas per cápita para que sean beneficiarios. En ese sentido, África es una región más prioritaria que América Latina. Incluso dentro del contexto regional, Chile está en un fuerte proceso de contracción de captación de recursos internacionales no reembolsables. Es así como Alemania ha decidido terminar la cooperación tradicional con Chile el 2010, la Unión Europea sólo asignará recursos exclusivos dentro de su presupuesto para Chile hasta el año 2012⁵².

Un segundo elemento que también forma parte de este nuevo contexto es la introducción de las variables eficiencia y eficacia de la CI. A diferencia de la década de los noventa ya no sólo importa destinar recursos a cooperación, sino que además, el uso de recursos privilegiando criterios de eficiencia e impacto en los beneficiarios.

La declaración de París apunta en este sentido, al plantear que los países que han sido tradicionalmente receptores, tienen que cambiar su papel y asumir un mayor liderazgo, y ser capaces de definir las políticas y las líneas en las que quieren que esa cooperación se invierta. Señala, además, que los países tradicionalmente donantes deben buscar la articulación y coordinación de los recursos para evitar la duplicidad y dispersión de recursos⁵³.

Ambos rasgos tienen consecuencias directas en la posición histórica de Chile en el ámbito de la CI. La asignación de recursos de acuerdo a estos nuevos criterios significa la reducción drástica de recursos para Chile como receptor. La tendencia y las proyecciones en el mediano plazo invitan a considerar a Chile como un país que pasa de receptor a donante.

⁵¹ *World Economic Outlook Database*, Fondo Monetario Internacional(www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/01/index.htm)

⁵² Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. 2008 – “Consultoría de Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile”. Santiago de Chile.

⁵³ “Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda al Desarrollo”. Foro de alto nivel. 2005- París, Francia.

Es importante observar que los cambios y requerimientos que supone este nuevo escenario de cooperación son vinculantes para AGCI. Con esto queremos decir que no es posible omitir o abstraerse de ello, por el contrario, los cambios de entorno siempre suponen la adopción de los cambios organizacionales adecuados para adaptarse a la nueva realidad, potenciando la supervivencia organizativa.

1.8.2 Posicionamiento de Chile en el ámbito de la CI⁵⁴

Chile tiene poco espacio como receptor de recursos en el sentido tradicional, pues la posición de ventaja competitiva sitúa a Chile en el ámbito de cooperación como un país activo en los procesos regionales.

Chile puede y debe ser un actor regional, e incluso global, importante, dada su capacidad técnica y desarrollo institucional. Un escenario probable sería uno donde se desarrollaran alianzas de cooperantes tradicionales con nuevos donantes para la Cooperación Triangular (CT). Ese es el espacio que Chile debería ocupar puesto que tiene el deber y la capacidad para hacerlo a juicio de muchos *Stakeholders*.

Sólo en el marco de este nuevo mandato político, con sus respectivas implicancias en las relaciones exteriores y en el presupuesto nacional, se podrá definir el alcance de los cambios institucionales que requiere AGCI. Es importante instalar esta discusión en los círculos políticos para aminorar las resistencias históricas que se han dado incluso en los países ricos en torno a la asignación recursos para CI.

Otro elemento importante que debe plantear el nuevo marco de cooperación es la asignación presupuestaria para CI. Es indispensable no disociar lo que se quiere hacer en cooperación con los recursos para poder hacerlo, de lo contrario, se corre el riesgo de hacer grandes declaraciones de intenciones que luego no pueden ser contrastadas en la realidad.

Desde una perspectiva sistémica, tal vez convendría pensar en la cooperación como un elemento indispensable en la generación de activos intangibles para el país. Un activo intangible es un recurso que no es posible cuantificar dentro de los esquemas contables tradicionales ni

⁵⁴ Esta sección refleja las opiniones emitidas por los donantes que tienen presencia en Chile. Las mismas fueron recogidas en la consultoría que hiciera el INAP a la AGCI.

presupuestarios. La CI contribuye a crear imagen país o *brandplace*, genera confianzas que, conjugada con otros elementos de la política exterior, permiten un mejor posicionamiento nacional a la hora de defender o negociar intereses.

Una postura reactiva de AGCI corre el riesgo que la discusión no se produzca o no se realice a tiempo, con el consiguiente desfase entre lo que el entorno demanda y lo que AGCI genera en productos y servicios. En contextos privados esto significa invariablemente la destrucción organizacional. En contextos públicos los desajustes entre entorno y organización generan procesos de ineficiencia de recursos, donde la organización puede terminar siendo un fin en si mismo, lo que la deja expuesta a los vaivenes de la política contingente.

1.8.3 Red de valor en la Cooperación Internacional (CI)

Se consideró trabajar sobre el esquema primario de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter⁵⁵, complementándolo con el modelo de red de valor de Adam Brandenburger⁵⁶. De esta forma se logra una mejor comprensión del entorno en el que desenvuelve AGCI. A continuación desarrollamos el modelo de red de valor en el esquema de escenarios de AGCI:

1.9 Planteamiento de escenarios

Existen diferentes escenarios posibles para AGCI, de acuerdo al rol que la institución quiera desempeñar y del lugar que desee ocupar, tanto en la política exterior chilena como en el marco político nacional. En ese sentido, existen dos posiciones que suponen situaciones opuestas, pero que se relacionan con la realidad actual de AGCI y el papel que se espera podría desempeñar en el futuro. Estos escenarios son:

a) AGCI como receptor de CI

⁵⁵En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa: 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores; 2) La rivalidad entre los competidores; 3) Poder de negociación de los proveedores; 4) Poder de negociación de los compradores y 5) Amenaza de Ingreso de productos sustitutos. La aplicación de este modelo en este estudio de caso es un esfuerzo para interpretar brevemente las características del entorno en el que la AGCI se tiene que desenvolver; con las dificultades que conlleva la utilización de una herramienta con usos empresariales en el mundo de la gestión pública.

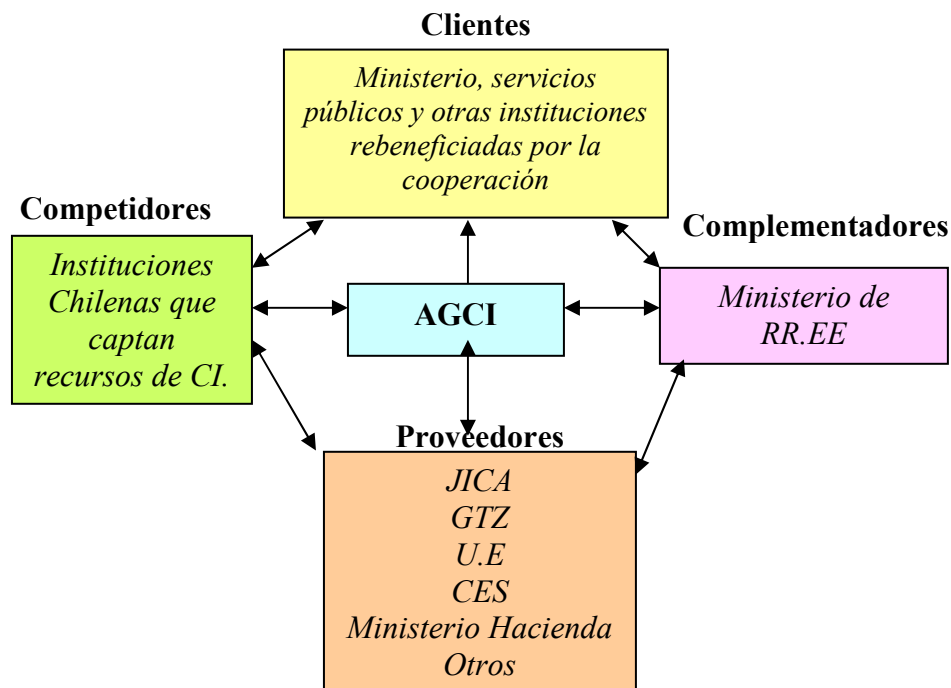
⁵⁶Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, 1997 – “Co-competencia. Una nueva forma de pensar que combina la competencia y la cooperación”. EEUU. Este modelo, inspirado en el de las cinco fuerzas de Porter, introduce una sexta fuerza o figura en la cadena de valor; los complementadores. Esto último es así, ya que se considera como crítico el papel que juegan en la creación de valor agregado, los productos o servicios complementarios.

b) AGCI como donante de CI

A continuación desarrollamos ambos escenarios:

1.9.1 AGCI como receptor

Figura 5: Escenario A- AGCI como receptor de CI



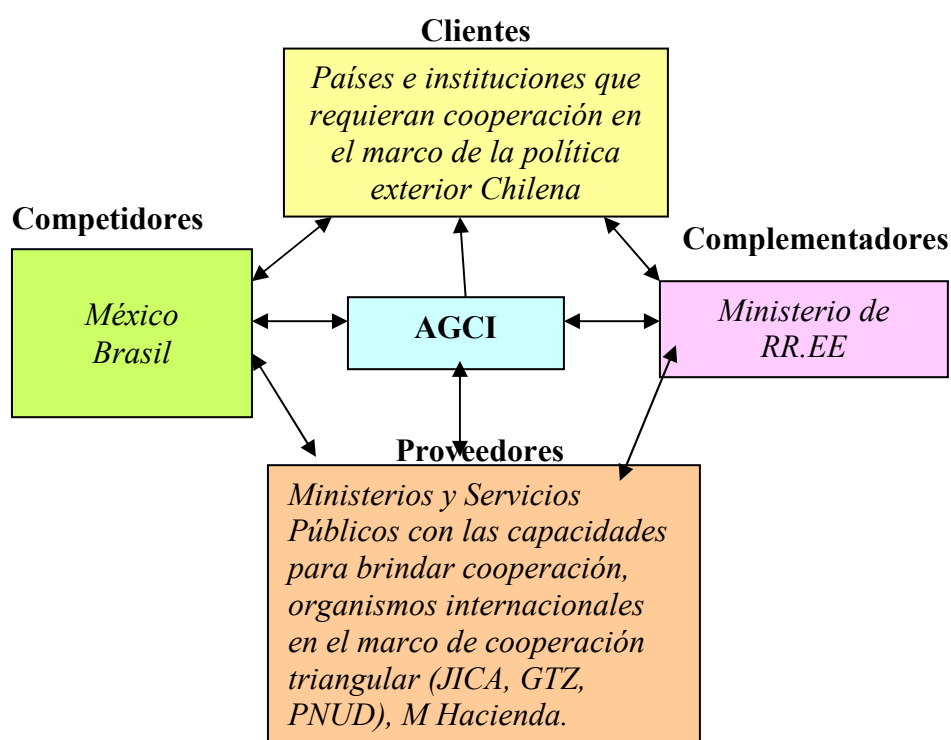
Tomando en cuenta el modelo de red de valor, encontramos que, para este escenario, AGCI presenta las siguientes situaciones:

- a) Los clientes son los beneficiarios directos por la gestión de AGCI traducida en bienes o servicios. En este sentido, la cartera de clientes es amplia abarcando Ministerios y Servicios Públicos chilenos.
- b) Los competidores son todas aquellas instituciones que rivalizan por recursos financieros y humanos en el ámbito de la CI.
- c) Los proveedores son todos los donantes de recursos que permiten ha AGCI desarrollar sus actividades de CI.

- d) Los complementadores son todos los organismos públicos o privados cuyo *Core Business*⁵⁷ no es la cooperación, pero que igualmente tienen una incidencia directa en la gestión de AGCI ya que entre ambos se produce una relación estrecha de mutua dependencia. Por ejemplo, Relaciones Exteriores necesita de AGCI y AGCI necesita de Relaciones Exteriores para poder desarrollar CI.

1.9.2 AGCI como donante

Figura 6: Escenario B- AGCI como donante de CI



El esquema de la red de valor con Chile como donante parece ser el escenario más probable para AGCI en el mediano plazo, donde:

- Los clientes ahora son todos los países que requieren cooperación dentro del marco de la política exterior Chilena.
- Los Proveedores son todos los Ministerios y Servicios que puedan brindar la cooperación técnica, junto con organismos internacionales que ahora, en calidad de socios, deseen

⁵⁷ El *Core Business* de una organización es una construcción idealizada que intenta expresar concretamente la actividad esencial de la misma.

participar en la Cooperación Triangular (CT), además del Ministerio de Hacienda como principal proveedor de recursos financieros para desarrollar la cooperación.

- c) Los competidores son todos los países que de alguna manera rivalizan con Chile por ser el *player* regional en CI. De acuerdo a las fuentes consultadas en la consultaría realizada por el INAP, solo México y Brasil podrían disputar ese rol protagónico ha Chile. Sin embargo, México posee una institucionalidad más débil que la Chilena para jugar ese papel y Brasil tiene diferencias culturales importantes con el resto de la región, lo que sitúa a Chile en una mejor posición competitiva. Finalmente, en este nuevo escenario, la competencia se dará por la CT.
- d) Por último el principal complementador seguirá siendo el Ministerio de Relaciones Exteriores entregando los insumos políticos necesarios para focalizar los recursos desde una perspectiva más estratégicas.

1.10 Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)⁵⁸

PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2008: \$2.754,6 millones

Descripción General y Objetivos del Programa

Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)

FIN: Como parte de la política exterior del país, contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional⁵⁹

PROPÓSITO: Fortalecimiento de las relaciones de cooperación con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y con fuentes donantes externas, que generen beneficios mutuos, con especial énfasis en América Latina y el Caribe

Población Objetivo y Beneficiarios Efectivos

La población beneficiaria potencial del Programa CTPD la conforman los países de menor o similar nivel de desarrollo relativo que Chile en América Latina, México, Centroamérica y el Caribe.

La población potencial y la población objetivo coinciden en su definición.

Los beneficiarios intermedios o beneficiarios efectivos son hombres y mujeres sin distinción de sexo, sin distinción de localización ni nivel socioeconómico, que sean funcionarios de los gobiernos o académicos de universidades reconocidas oficialmente y ONG's de los países que Chile ha definido como prioritarios⁶⁰ del programa y que tengan título profesional o técnico (técnicos, sólo para el caso de algunas asistencias técnicas).

⁵⁸ Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión. Junio 2008 – “Informe preliminar Programa Cooperación Técnica entre países en desarrollo. Evaluación periodo 2004-2007”. Santiago de Chile.

⁵⁹ Entendido en un sentido amplio que incluye a los Estados (organismos públicos y sector privado) y los organismos internacionales con los cuales Chile tiene relaciones políticas, económicas y sociales o busca crearlas

⁶⁰ La cooperación técnica del Programa se enmarca en los lineamientos de la política exterior del Gobierno, basada en las relaciones bi y multilaterales abiertas y positivas con los países identificados como prioritarios para efectos de la política exterior actual. De esta manera, sobre la población potencial y objetivo, el Programa maneja ciertos criterios de focalización de

Descripción General del Diseño del Programa

El programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), funciona desde 1993 hasta la fecha.

El programa CTPD forma parte de los instrumentos de la AGCI y se implementa con el objetivo de promover la cooperación entre Chile y países de similar o menor nivel de desarrollo.

La gestión del programa CTPD es llevada a través de dos departamentos: el Departamento de Cooperación Horizontal y el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas. Otras instituciones que participan en la gestión del programa son el ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, las embajadas de Chile en América del Sur, México, Centroamérica y el Caribe, los Puntos Focales⁶¹, las instituciones y organismos nacionales que ejecutan los proyectos de asistencia técnica y los programas de estudios, y las instituciones, servicios públicos y entidades académicas de países de la región que son beneficiarios de la cooperación técnica. Y en el caso de la Cooperación Triangular (CT), participan también las instituciones públicas u organismos de cooperación de los países donantes.

El programa se financia con recursos propios asignados por AGCI al programa y adicionalmente cuenta con recursos externos de las fuentes donantes bilaterales y multilaterales que cooperan en la implementación de actividades de triangulación, componente 3 que se presenta a continuación.

Las áreas temáticas en las que se ha estado trabajando en los últimos 4 años son:

- Programas e instrumentos vinculados a la superación de la pobreza
- Políticas públicas en sectores sociales: educación, salud, vivienda, justicia, medioambiente y otros.
- Experiencia e instrumentos para el fomento productivo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).
- Relaciones internacionales y comercio exterior

beneficiarios, identificando un listado de países prioritarios anualmente con los cuales tiene una discriminación positiva para cooperar con ellos.

⁶¹ Organismo oficial del país beneficiario, encargado de la Cooperación Internacional que Chile otorga.

- Políticas de género
- Modernización del Estado y gestión pública

El programa CTPD cuenta con tres componentes:

Componente 1:

Corresponde al intercambio de conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias.

Este componente es administrado a través del Departamento de Cooperación Horizontal y mediante este componente se realizan:

- Asistencias Técnicas: Asesorías realizadas por especialistas chilenos (funcionarios públicos o académicos) en el país beneficiario.
- Pasantías: Estadías de entrenamiento de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en instituciones chilenas.
- Talleres: Capacitación de un grupo de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en materias específicas en Chile.
- Seminarios Regionales: Reuniones en las cuales se convoca a profesionales de alto nivel de un grupo de países para tratar temas de interés común.
- Proyectos Especiales: existen desde el 2006 y corresponde a acciones de largo plazo (1 a 3 años de duración) en las cuales se aplica una combinación de las actividades de cooperación horizontal, asistencias técnicas, capacitaciones o pasantías, en función de las características de cada país. Una de las motivaciones de estos proyectos especiales es lograr un alto impacto local por lo que se busca realizar las actividades directamente con actores de base de los países (comunidades, asociaciones locales, sociedad civil, etc).

Componente 2:

Corresponde al perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo, a través del otorgamiento de becas de corta o larga duración.

Este componente es administrado a través del Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas desde mediados del 2006. Entre el 2004 y el 2006, el componente se administró desde el Departamento de Cooperación Horizontal.

Las actividades de cooperación de este componente corresponden por una parte a la entrega de becas de larga duración para la realización de estudio de magíster en Chile en una diversidad de materias; y por otro lado la entrega de diplomados.

Las becas de larga duración y los diplomados están dirigidos a profesionales hombres y mujeres con título universitario y/o grado académico de Licenciado o Magíster, que se desempeñen como funcionarios del Estado en ministerios o servicios públicos, así como también a académicos, docentes o investigadores de Universidades oficialmente reconocidas por sus respectivos países.

En el caso de las becas de larga duración, se entregan becas para realizar estudio en Chile de hasta 24 meses. En el caso de los diplomados, se entregan becas para realización de cursos de hasta 2 meses.

Componente 3:

Corresponde a la asistencia técnica entregada a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile a través de la modalidad de Cooperación Triangular (CT). Este componente es administrado a través del Departamento de Cooperación Horizontal, en coordinación con el Departamento de Cooperación Bi-Multilateral.

Se realizan actividades a través de la asociación entre una fuente tradicional que corresponden a países y organismos internacionales que pertenecen al mundo desarrollado (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario).

La CT se ejecuta en áreas en donde Chile posee avances exitosos y puede compartir sus experiencias con otros países.

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

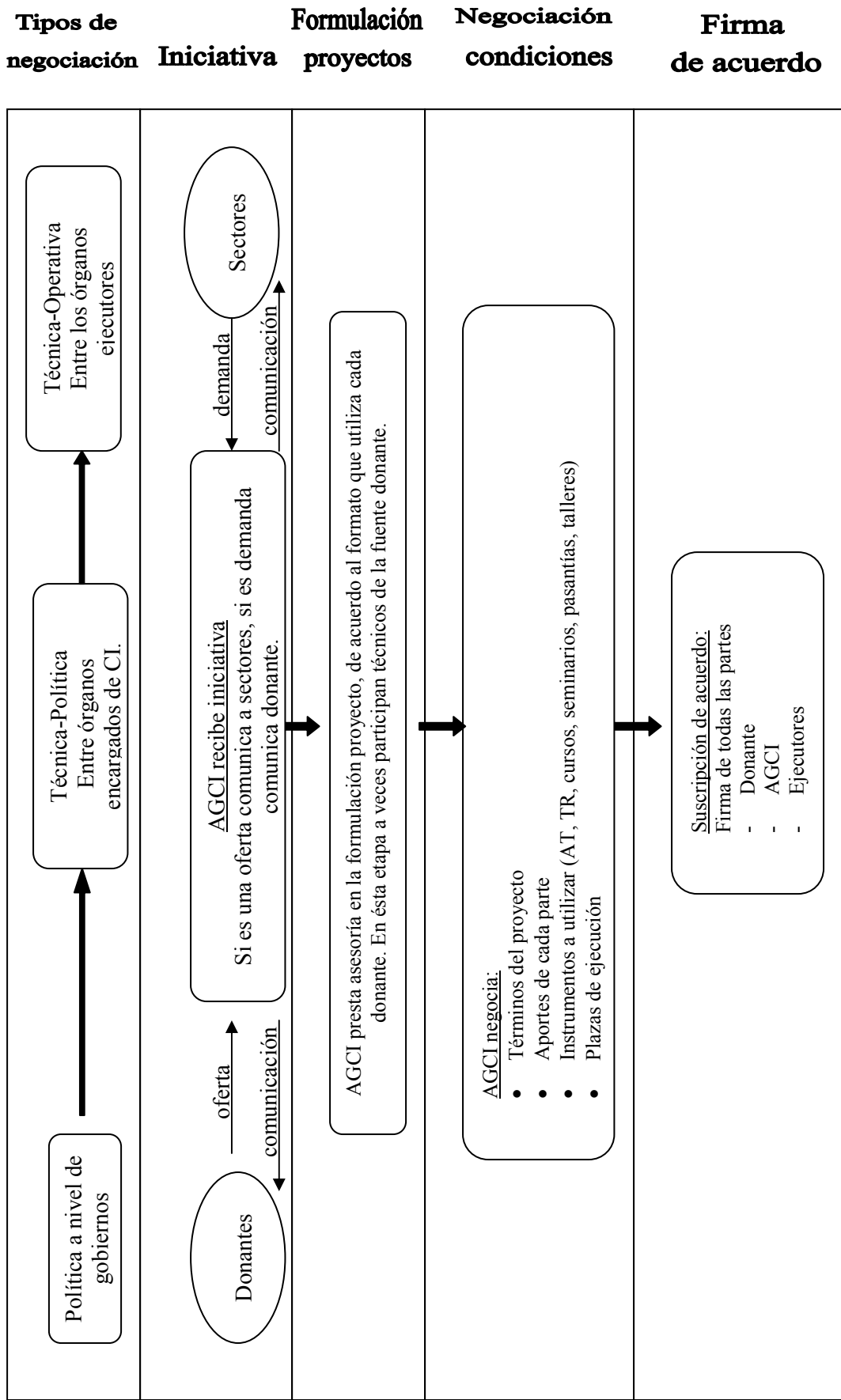
Los interlocutores directos en estas actividades son las agencias de CI de cada uno de estos países en el caso de las fuentes bilaterales y las oficinas de asuntos internacionales en el caso de las fuentes multilaterales

Los proyectos se han materializado en actividades de asistencias técnicas (pasantías, visitas de expertos de corto y largo plazo, seminarios, talleres y donación de equipamiento); y por otra parte, en la realización de cursos internacionales en Chile.

En la modalidad de triangulación, la asistencia técnica ha sido brindada por expertos chilenos y por expertos de las fuentes donantes.

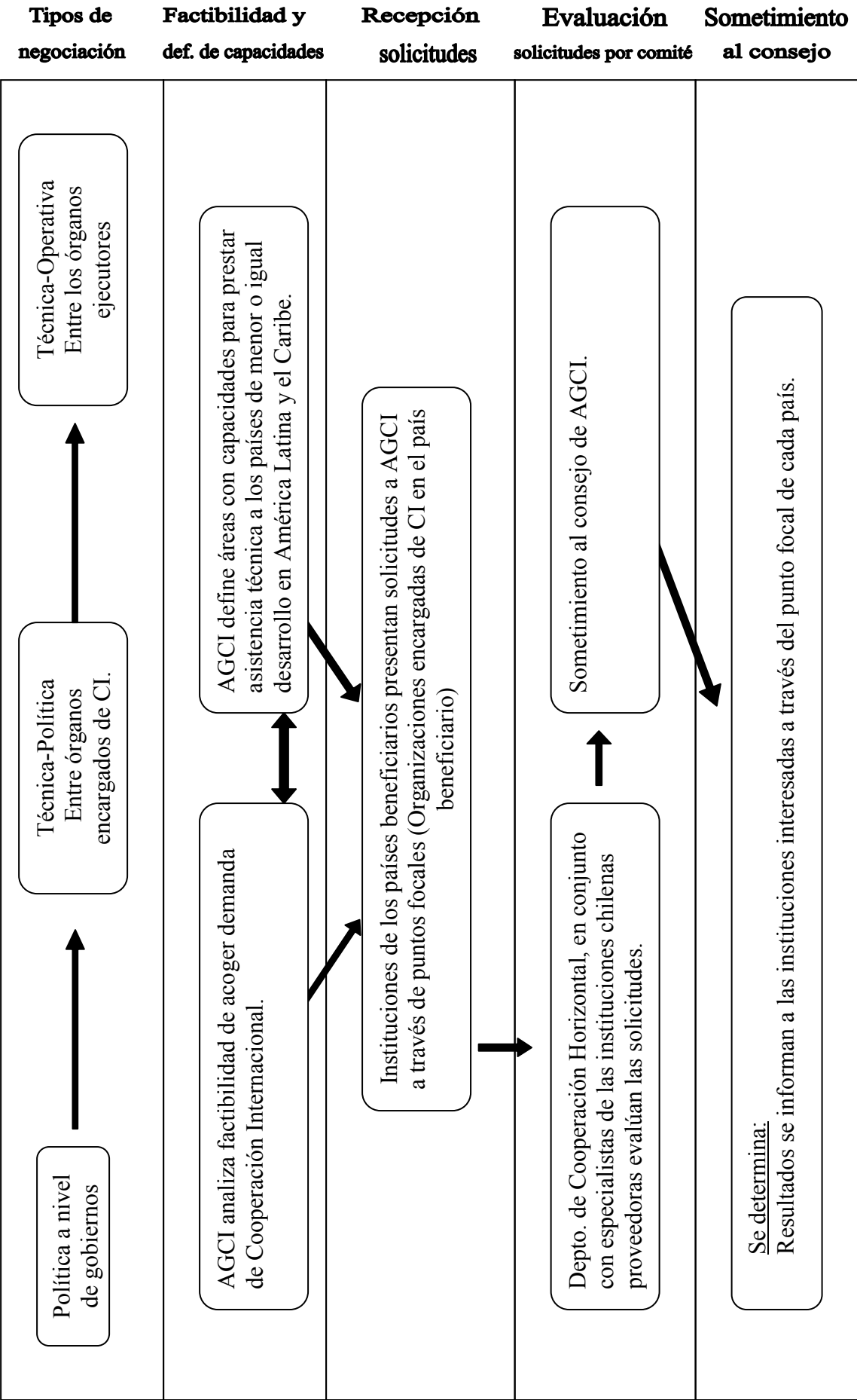
1.11 PROCESOS SUSTANTIVOS DE AGCI Proceso de negociación de la Cooperación Internacional (CI) Esquema de AGCI como receptor de CI

Figura 7: Proceso negociación AGCI receptor



Fuente: Elaboración propia con información disponible en www.agci.cl

Esquema de AGCI como donante de CI
Figura 8: Proceso negociación AGCI donante



Fuente: Elaboración propia con información disponible en www.agci.cl

1.12 Evaluaciones previas realizadas a AGCI⁶²

El presente apartado contiene los resultados preliminares del estudio sobre el análisis de diagnóstico interno que el Instituto de Asuntos Públicos, de la Universidad de Chile (INAP), ha realizado para la AGCI, y que supone uno de los puntos de partida para el proceso de Planificación estratégica que esta Institución está realizando para el período 2008-2010.

Para la realización de este diagnóstico interno se utilizó un cuestionario semiestructurado como método de recogida de datos, el cual fue aplicado a una muestra de directivos y profesionales de la agencia, definidos en conjunto con el Departamento de Planificación y Control de Gestión, a través de emails, cuyas respuestas fueron analizadas por un miembro del equipo consultor utilizando las categorías incluidas en la pauta enviada.

Esta pauta de cuestionario abarcaba tres grandes ítems relacionados con la planificación estratégica, y que decían relación con los ámbitos de gestión, de procesos y de resultados. Estos ítems fueron analizados a nivel de Dirección, Unidad o nivel profesional, según correspondía al status del encuestado.

Resultados

La información recogida fue analizada en términos de fortalezas y debilidades encontradas, de manera que los resultados pudieran ser profundizados y contrastados con la información que se recogiera posteriormente en las encuestas y entrevistas a los directivos y profesionales de AGCI. De esta forma, esta metodología de análisis facilita la realización de un primer diagnóstico interno sobre AGCI. Este análisis arrojó los siguientes elementos centrales:

- **Fortalezas:**
 - **AGCI posee lineamientos estratégicos consistentes** con un proceso de planificación estratégica y su producto final, un plan estratégico organizacional. En particular, es importante destacar la existencia de una misión organizacional alineada con el mandato expresado en la Ley de creación de AGCI.

⁶² Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. 2008 – “Consultoría de Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile”. Santiago de Chile.

- Existencia de **productos estratégicos y cumplimiento de indicadores** asociados a las cinco áreas del Programa de Mejoramiento de la Gestión, lo que facilita la definición de nuevos objetivos e indicadores para el logro de la visión organizacional.
 - **Adopción de un enfoque al usuario**, lo que se expresa en la clara definición de los mismos y en la existencia de instrumentos de medición de satisfacción con los productos y servicios que AGCI entrega.
 - **Participación de directivos y funcionarios** en cursos y talleres de planificación estratégica y control de gestión durante los últimos dos años, situación que facilitará la selección de una visión institucional y los objetivos estratégicos que se perseguirán para lograrla.
 - **Balance de Gestión Integral** elaborados anualmente, los que incluyen información sobre la gestión institucional debidamente respaldada.
 - Significativo **incremento presupuestario** para el año 2008, con respecto al período anterior.
 - Existencia de un **Programa de Cooperación Técnica Entre Países en Desarrollo de más de quince años, bien evaluado** (DIPRES 2008) y el cual se ha consolidado y ha dado origen a otros programas y modalidades de cooperación, tales como la cooperación horizontal y el programa de becas para becarios extranjeros que estudian en Chile.
 - **Inserción de AGCI en el Ministerio de relaciones Exteriores**. Considerando que la temática de la CI está estrechamente relacionada a las relaciones internacionales de los países, la supervigilancia que hace el Presidente de la República a través del Ministerio de Relaciones Exteriores permite un alineamiento de la acción de AGCI con la política exterior de país, generando que su trabajo tenga un mayor impacto, así como oportunidades de aumentar los recursos nacionales que se destinen a la cooperación que entrega el país los que pueden ser gestionados por AGCI.
- **Debilidades:**
 - **Incumplimiento parcial de algunos PMGs** durante los últimos dos años (2006 y 2007), lo que contrasta con el cumplimiento del 100% de los mismos en el período 2003-2005.
 - **Es necesario revisar los indicadores asociados a los PMGs**, ya que algunos de ellos no dependen de la gestión que pueda hacer AGCI, sino que de los beneficiarios de la

cooperación o de organismos relacionados, lo que podría afectar negativamente en el logro de los mismos.

- **Bajo nivel de recursos** para formación y capacitación de los funcionarios de AGCI autorizados en el presupuesto anual.
- Es necesario tener sistemas de información administrativa integrados que permitan el uso de información para una efectiva gestión organizacional de AGCI.
- **Inexistencia de una visión organizacional** que permita, entre otros, posicionar proactivamente a AGCI en la nueva realidad del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Multiplicidad de usuarios**, los que incluyen 1) diferentes usuarios nacionales, tales como el Gobierno de Chile, ministerios, servicios, gobiernos regionales y locales, así como personas naturales interesadas en estudiar en el exterior); 2) diferentes tipos de usuarios extranjeros, tales como Gobiernos de Centroamérica, El Caribe, América del Sur y México, así como profesionales de esos países que quieran estudiar en Chile. Esta variedad de usuarios, nacionales y extranjeros; y públicos de diferentes niveles, y privados impone un alto nivel de exigencia al accionar de AGCI.

1.13 Resultados de la evaluación de la Dirección de Presupuestos al Programa de Cooperación Técnica entre países en Desarrollo (CTPD)⁶³

- **Diseño**

Transcurridos 15 años desde que el CTPD se origina, y delimitando la evaluación realizada por la DIPRES al periodo 2004-2007, este Programa exhibe importantes logros, los que se ajustan a un diseño que ha sido históricamente dinámico. En efecto, el CTPD fue diseñado como instrumento para contribuir a mejorar la inserción del país en el concierto internacional. Quince años después, dicho fin sigue vigente, aunque en condiciones muy distintas a las del pasado originario, puesto que no es lo mismo insertar a un país después de varios años de ostracismo político (hasta 1990), que contribuir a dicha meta varios años más tarde tomando en consideración la contrastada condición de Chile desde el punto de vista de su desarrollo económico y democrático frente a una

⁶³ Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión. Junio 2008 – “Informe preliminar Programa Cooperación Técnica entre países en desarrollo. Evaluación periodo 2004-2007”. Santiago de Chile.

situación de características más inestables a escala de toda América Latina. A lo largo del periodo, Chile ingresó al grupo de países de “renta media”, lo que provocó abandonar la condición de país predominantemente receptor de cooperación para transformarse en nación socia de las fuentes donantes. Este tránsito incidió en una readecuación del CTPD a un nuevo contexto, sin que ello haya significado que el fin del Programa haya sido definitivamente alcanzado: lo que ocurrió fue una transformación de los términos en los que se expresa la inserción internacional del país, con la consiguiente aparición de mayores exigencias de cooperación a favor de la población potencial (coincidente con la población objetivo) y el surgimiento de países políticamente prioritarios. Lo que esta situación expresa, por consiguiente, es un contexto político regional tan dinámico como el tipo de desarrollo que Chile experimentó en el mismo periodo, aunque dicho dinamismo siguió patrones contrastados de desarrollo al comparar al país con su entorno regional. El CTPD supo adaptarse a este dinámico contexto, exhibiendo al respecto, importantes logros (mayor presencia chilena en organismos multilaterales, desempeño exitoso en misiones de paz auspiciadas por Naciones Unidas, creación de las condiciones para la elección de un chileno a la cabeza de la OEA), los que sin duda se vinculan con el fin del Programa, aunque dicho vínculo no es directamente medible.

- **Organización y Gestión**

El rediseño organizacional sugerido por el panel de expertos en el marco de la evaluación realizada en el año 2000 recomendó adscribir a una sola unidad la ejecución y gestión de cada componente, lo que efectivamente se produjo hasta el año 2006. A partir de entonces, lo que era un solo Departamento se subdividió en tres unidades, las que a su vez no son del mismo nivel jerárquico, esto es:

- el Departamento de Cooperación Horizontal (Componente 1);
- el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas (Componente 2);
- la Unidad de Triangulación (Componente 3).

Lo primero que se debe observar es que sólo dos de los componentes son llevados a cabo por departamentos, mientras que el tercero era ejecutado por una unidad.

Este rediseño organizacional ha redundado en una percepción de relativa insatisfacción por parte de los funcionarios, de lo que dan cuenta imprecisiones del lenguaje organizacional. Si bien no se

aprecian directamente dificultades prácticas de importancia, parece razonable suponer que hay allí una dificultad potencial, lo que podría traducirse en la invisibilización de un determinado componente (por ejemplo el de triangulación, conformado por una unidad y no por un departamento) como consecuencia de la eventual mayor importancia atribuida a los departamentos en desmedro de la unidad (en circunstancias que existe un cierto sentido común referido a la necesidad de potenciar el componente de triangulación)⁶⁴.

- **Eficacia y Calidad**

Se observa un marcado incremento cuantitativo en la producción de los componentes durante el período. Sin embargo, estas producciones por componente suman, para cada uno de ellos, actividades que en rigor no son sumables debido a su diversidad. Ello, agravado por la multidimensionalidad de elementos que afectan las relaciones de cooperación, no hace posible determinar si la producción de los componentes es suficiente (ni si es excesiva) para el logro del Propósito y del Fin del Programa. Sin embargo, a juicio cualitativo del Panel evaluador, la acción del Programa fortalece las relaciones internacionales, por lo que se da cumplimiento al propósito, y se aporta al Fin, pero en una magnitud no mensurable.

Los beneficiarios del Programa alcanzan cada año entre un 61% y un 94% de la población potencial. El número de acciones al año por país beneficiario se sitúa alrededor de las diez, lo que sin ser masivo ciertamente es notorio, y es considerado por el Panel como funcional a los objetivos del Programa.

La focalización de este Programa se plasma en la definición de los países prioritarios para la política exterior chilena, y se considera altamente lograda. Por cada acción realizada en un país no prioritario, se realizó un promedio de entre 4,6 y 26,6 acciones en un país prioritario.

Las evaluaciones de los beneficiarios intermedios y de paneles de expertos, realizadas en parte de las actividades de los componentes, son positivos indicadores de la calidad del producto del Programa.

⁶⁴ Cabe señalar que hoy día, la Unidad de Triangulación ha sido integralmente incorporada al Departamento de Cooperación Horizontal, por lo que la observación que hiciera la DIPRES en este aspecto se encuentra superada.

- **Antecedentes Financieros**

Destaca el sostenido y fuerte incremento de su asignación presupuestaria, la que crece más de dos veces y media entre 2004 y 2007, y llega a más que triplicarse entre 2004 y 2008. Esto es un claro indicador de la importancia asignada al Programa por el gobierno, así como de la percepción que éste tiene sobre la necesidad de lograr su Fin y Propósito. Sin embargo, esta tendencia es contrarrestada por el decrecimiento de los aportes de terceros países, que baja casi un 80% en el período evaluado. El resultado final es una baja del 5,5% del presupuesto total del Programa.

El gasto total baja poco más de un 9% por la caída en los aportes de los países fuentes de financiamiento en el Componente N° 3 (Triangulación).

Al revisar la distribución del gasto del Programa entre sus componentes, durante el período evaluado, se aprecia un fuerte crecimiento de la importancia del gasto de los Componentes 1 y 2 dentro del gasto total, en tanto el Componente 3 cae significativamente.

- **Eficiencia / Economía**

El gasto por unidad producida del Componente 1 crece fuertemente, llegando a más que duplicarse en el período. En cambio, el gasto unitario del Componente 2, registra en 2005 menos de un tercio del costo por unidad producida de 2004, pero sube luego a alrededor de los dos tercios del valor de 2004. El Componente 3, por último, muestra una significativa baja en los costos unitarios. Sin embargo, debe tenerse presente que las distintas actividades desarrolladas en cada Componente no son comparables, lo que resta significancia a este indicador.

Los gastos de administración crecen, en moneda constante, un 40% en el cuatrienio, con incremento en todos los años. Como porcentaje dentro del gasto total del programa, se observa un marcado incremento, del 6,6% al 11,7%. El Panel considera un poco alto este gasto, pero reconoce que se requiere de un estudio en mayor profundidad debido a que la característica de internacional de la acción del Programa introduce mayores costos de negociación y de supervisión.

La ejecución presupuestaria, es bastante cercana con el presupuesto inicial en 2004 y 2005, en tanto en 2006 y 2007 hay un fuerte sobregasto. Sin embargo, al considerar el presupuesto final, se encuentra que el Programa se ha mostrado altamente eficiente en gastar su presupuesto.

El Programa registra aportes de terceros en el Componente III. Este aporte baja entre 2004 y 2007 a poco más de un décimo de su valor inicial, pasando a representar un 41% del gasto del Componente, contra un 72% en 2004. Esto da cuenta de la incapacidad del Programa para lograr algo que repetidamente manifiesta como deseable. Sin embargo, no parece estar evaluado formalmente en qué medida las ventajas de esta forma de cooperación (ahorro, aprovechamiento de experiencia de los países fuentes, vinculación con estos) efectivamente superen a sus inconvenientes (riesgo de que se perciba al país fuente como el aportador de la cooperación, minimizando el impacto sobre la política internacional chilena).

Los aportes de beneficiarios (pago de pasajes, aporte de locales, equipamientos y apoyo para la realización de actividades, etc.) son inexistentes en el Componente 1 (en que por el tipo de actividades debería ser posible lograr aportes), pequeños en el Componente 2 y más significativos en el Componente 3 (entre casi el 20% y casi el 38% del gasto del componente). Al respecto, sin embargo, se hace necesario definir un adecuado balance entre el aporte nacional y el de los beneficiarios, cuya determinación excede las posibilidades de esta evaluación (ya que, si bien este aporte libera recursos, se corre el riesgo de que pueda llegar a ser vista como una venta de servicios, sin que ello aporte a los objetivos del Programa), de manera que el Panel, más que evaluar favorable o desfavorablemente los niveles de aporte logrados, considera importante que se avance en esta definición.

Al considerar conjuntamente el aporte de los beneficiarios y el de los países fuente, se tiene que entre el 92,3% (2004) y el 69,8% (2007) del gasto del Componente 3 es financiado por fuentes externas al país.

Justificación de la Continuidad del Programa

El problema que dio origen al programa sigue existiendo, y el reforzamiento de los lazos de CI, y especialmente con el conjunto de países prioritarios, es una necesidad permanente. Más aún, los logros económicos nacionales han generado un cierto distanciamiento con algunos países menos exitosos, haciendo necesario mantener un renovado esfuerzo por potenciar la inserción de Chile en la comunidad internacional.

La necesidad originaria no ha permanecido idéntica a lo largo del tiempo, sino que ha experimentado importantes transformaciones “internas”, debido a la evolución económica y política de Chile y el contraste de su condición respecto de varios países de América Latina. El Programa se ha adaptado efectivamente a esos cambios, transitando de la condición de país fundamentalmente receptor de cooperación hacia la de país que proporciona cooperación.

Durante el periodo de evaluación se han cumplido los objetivos por componente, intercambiando efectivamente conocimientos con un grupo específico de países y perfeccionando profesionales de esos países en Chile. Se ha logrado incentivar la demanda de CI, y se ha atendido efectivamente esa demanda, beneficiando a los beneficiarios intermedios del Programa en procesos que cuentan con la participación de sus respectivos gobiernos.

Si bien no se ha podido medir los resultados en términos del Propósito y el Fin del programa, a saber, si esto ha fortalecido probadamente o no las relaciones de cooperación de Chile, dada la amplitud e imposibilidad de elaborar indicadores objetivos que muestren si los lazos están más o menos fortalecidos en materia de relaciones internacionales, la mejoría en la inserción del país se percibe, por ejemplo, en su inserción en instituciones internacionales.

1.14 Indicadores Relevantes de Desempeño

Gestión de la Cooperación que Chile recibe:

La gestión de la cooperación que Chile recibe se mide a través del indicador “Porcentaje de instituciones beneficiarias que evalúan la gestión de AGCI con notas entre 5 y 7”. Al respecto, la meta definida para el año 2007 alcanzó un nivel de cumplimiento de 86% de acuerdo a lo programado, tal como lo demuestra la tabla siguiente:

Cuadro 5: Indicadores Gestión CI que Chile recibe

Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2005	Efectivo 2006	Efectivo 2007	Meta 2007
Porcentaje de instituciones beneficiarias que evalúan la gestión de AGCI con notas 5 y 7	(Número de Instituciones beneficiarias que evalúan la gestión de AGCI con notas entre 5 y 7 / Número de instituciones que responden encuesta) * 100	89.20% 33/37	100.00% 29/29	86% 25/29	86%

Fuente: BGIs de AGCI

Con relación a este indicador, se enviaron 30 encuestas, de las cuales 29 fueron respondidas por las instituciones beneficiarias. De estas 29 encuestas, un 86% (25 instituciones) calificaron la gestión de la AGCI con nota entre 5 y 7.

Gestión de oportunidades de formación y perfeccionamiento en el exterior:

En el contexto de la formación y perfeccionamiento de recursos humanos chilenos en el exterior, la gestión de AGCI se mide a través de la calidad del servicio entregado (satisfacción del cliente), en términos de la información entregada, su cobertura y oportunidad. En virtud de lo anterior, se ha buscado medir el resultado de este producto a través del indicador “porcentaje de usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente/a o Usuario/a (SIAC) que califican su atención con nota entre 5 y 7”, como lo detalla la siguiente tabla:

Cuadro 6: Indicadores Gestión de oportunidades de formación en el exterior

Nombre del indicador	Formula de cálculo	Valores efectivos			Meta 2007
		2005	2006	2007	
<u>Calidad / Producto</u>	(Nº de usuarios que califican a la OIRS con notas entre 5 y 7/ Nº total de usuarios que responden la encuesta) * 100	100%	99.3%	100%	95%
Porcentaje de usuarios de la SIAC que califican su atención con nota entre 5 y 7		176/176	143/144	135/135	152/160

Fuente: BGIs de AGCI

Programa Chileno de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD):

Este programa consta de dos subproductos, el Programa de Asistencia Técnica del Gobierno de Chile y el Programa de Becas del Gobierno de Chile. En el caso del primer subproducto, se eligieron tres indicadores, uno de ellos mide los aportes que realizan los países beneficiarios y donantes; otro evalúa la calidad que los usuarios le asignan a algunos instrumentos de cooperación y el tercero, mide la cobertura en relación a los países que acceden a este programa.

Cuadro 7: Indicadores Gestión CTPD

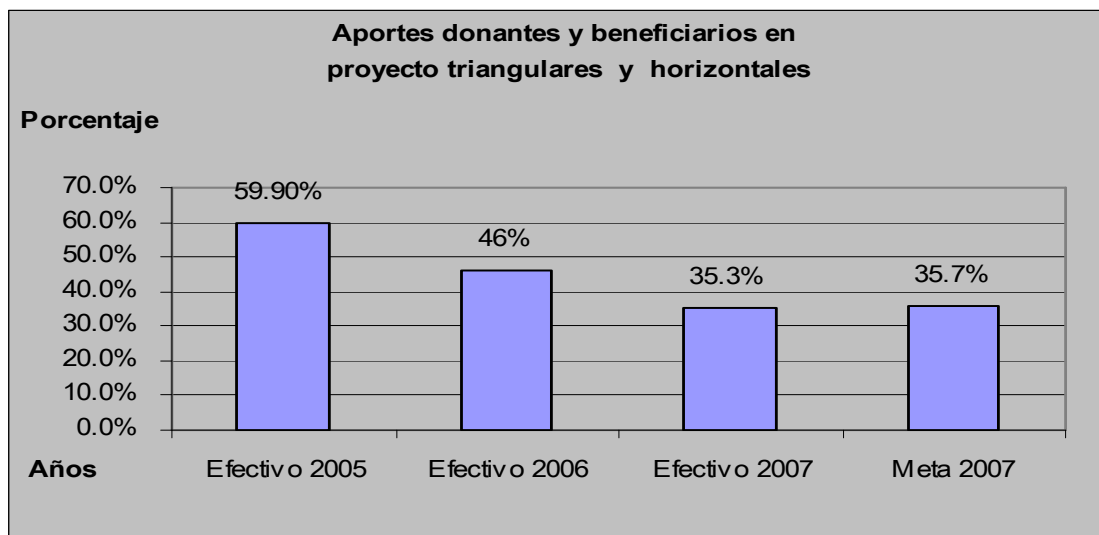
Nombre del indicador	Formula de cálculo	Valores efectivos			Meta 2007
		2005	2006	2007	
<u>Economía / Producto</u> Porcentaje de contraparte de países donantes y beneficiarios en proyectos de cooperación Horizontal y triangular	(Sumatoria del aporte anual de países beneficiarios de asistencia técnica y de países donantes/ gasto total anual de asistencia técnica Horizontal y triangular.	59.9% 943.995/ 1.576.474	46% 1.113.803/ 2.444.974	35.3% 425.380/ 1.204.375	35.7%
<u>Calidad / Producto</u> Porcentaje de participantes que evalúan los seminarios regionales, cursos internacionales y talleres nacionales con notas de entre 5 y 7.	(Número de participantes que evalúan los Seminarios cursos internacionales y talleres nacionales con notas de entre 5 y 7/ Número total de participantes que evalúan)* 100	97% 457 / 470	96% 575 / 600	95% 179 / 188	96%
<u>Eficacia / Producto</u> Porcentaje de países beneficiarios del programa de asistencia técnica de Chile, respecto del total de países que conforman la Región Latinoamericana, el Caribe y México.	(Número de países de la Región beneficiarios del programa de asistencia técnica de Chile/Número total de países que conforman la Región Latinoamericana, el Caribe y México)* 100	100 % 35 / 35	100 % 35/ 35	77% 27 / 35	77%

Fuente: BGIs de AGCI

En relación al primer indicador, como puede observarse en el gráfico 6, el resultado efectivo 2007 de 35.3% respecto del efectivo 2006 es más bajo, lo que es explicado por parte de la agencia por el hecho de que las fuentes donantes consideran a Chile un potencial socio (donante de CI) considerando los estándares macroeconómicos alcanzados y no como un receptor de cooperación. Otra razón a tener en cuenta ha sido la conversión del dólar a pesos chilenos que

tuvo una variación hacia la baja, lo que hace que los aportes de donantes y beneficiarios se vean disminuidos.

Gráfico 5: Aporte donantes y beneficiarios



Fuente: BGIs de AGCI

El segundo indicador “Participantes que evalúan los instrumentos de cooperación” para el período 2005-2007, no presenta grandes variaciones en los resultados efectivos. Asimismo, la meta 2007 planteada fue alcanzada de acuerdo a lo previsto, lo que se traduce en que las evaluaciones, en general, han sido positivas, tanto en lo referido a los contenidos y calidad de los expositores, como a los objetivos planteados para cada actividad los cuales han sido acordes con las necesidades que demandan los países beneficiarios.

En relación a los resultados del tercer indicador, éstos muestran que la meta 2007 fue cumplida de acuerdo a lo previsto. Respecto del periodo anterior (2005-2006) se puede destacar que los efectivos han sido óptimos logrando un cien por ciento de cobertura, lo que se explica en que se ha privilegiado acciones de carácter bilateral por sobre las de carácter regional, en este último participan la mayor parte de los países de la región.

Para el caso del subproducto “Programa de Becas del Gobierno de Chile” se considero en su medición, la calidad de la gestión respecto de la administración del programa de becas y el egreso de los becarios, tal como lo describe el cuadro 8:

Cuadro 8: Indicadores Gestión Programa de Becas del Gobierno de Chile

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Valores efectivos			Meta 2007
		2005	2006	2007	
<u>Eficacia / Producto</u> Porcentaje de becarios que egresan con nota entre 5,5 y 7.	(Número de becarios que egresan con nota entre 5,5 y 7 / Número de total de becarios que egresan en el año) * 100	96.3% 52 / 54	94.2% 49 / 52	91.0% 106 / 116	80%
<u>Calidad / Producto</u> Porcentaje de becarios de postgrado y diplomado que evalúan la gestión de AGCI respecto de la Administración del programa de becas del Gobierno de Chile con notas entre 5 y 7	(Número de becarios de postgrado y diplomado que evalúan la administración del programa de becas con notas entre 5 y 7 / Número total de becarios que evalúan) * 100	97.5% 78 / 80	98.4% 108 / 110	86.6% 155 / 179	90%

Fuente: BGIs de AGCI

El resultado efectivo respecto de la primera meta planteada se cumplió por sobre lo esperado. Uno de los motivos que explican este resultado está dado por el menor egreso de becarios de postgrado (larga duración) respecto de lo esperado, así como, porque uno de los programas de diplomados (corta duración) evaluó a todos los becarios participantes con nota máxima. En general el periodo 2005-2006 se mantiene dentro de los rangos esperados.

El resultado del indicador de “calidad de la gestión”, estuvo por debajo de la meta prevista, debido a inconvenientes suscitados en el ámbito hotelero, perjudicando la percepción de los becarios de diplomados respecto de gestión de la AGCI en lo referido a la administración del Programa de Becas del Gobierno de Chile.

Otros indicadores de desempeño

Cuadro 9: Otros indicadores de Desempeño año 2007

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Notas
				2005	2006	2007	
Institucional	<u>Economía / Proceso</u> Porcentaje del presupuesto anual ejecutado, respecto de la ejecución anual programada.	(Ejecución efectiva del gasto anual/Ejecución programada del gasto anual)*100	%	97,9	99,12	97,6	(1)
Institucional	<u>Economía / Proceso</u> Porcentaje del gasto de operación sobre gasto total.	[Gasto de operación (Subt.21 Subt.22)/Gasto total]*100	%	52,1	31,59	34,3	(2)
Programa Chileno de Cooperación Técnica entre países en desarrollo (CTPD)	<u>Economía / Proceso</u> Porcentaje de ejecución del gasto del Programa de CTPD ⁶⁵ (Cifras en miles de pesos chilenos de cada año)	(Gasto efectivo del programa de CTPD/Asignación presupuestaria del Programa de CTPD)*100	%	99,8	99,96	134	(3)

Fuente: BGIs de AGCI

- (1) El efectivo 2007 de este indicador presenta un sobrecumplimiento respecto de la meta (95%), es sabido a que las metas para este indicador se calculan en función de variables externas que no dependen de la institución (ejemplo ejecución de CTPD).
- (2) De acuerdo con la AGCI, la meta 2007 (32%) del indicador no fue alcanzada debido a la modificación presupuestaria reflejada en el aumento de recursos en el Programa de CTPD, específicamente el convenio Chile – México (M\$520.000).
- (3) La meta 2007 (96%) ha sido sobrecumplida debido a un aumento de los recursos para el Programa Chileno de Cooperación (CTPD), específicamente el Convenio Chile/México (M\$ 520.000).

⁶⁵ Incluye sólo los recursos chilenos otorgados por la Ley de Presupuesto.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE AGCI

El presente capítulo detalla el procedimiento realizado para el “Diagnóstico Institucional de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)”. Inicialmente, se describe la metodología aplicada en la realización de entrevistas. Posteriormente, se presentan los resultados cuantitativos. Asimismo, se efectúa un análisis de los datos numéricos, así como de los comentarios que surgieron 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. Finalmente, se presenta un diagrama sistémico, el cual sintetiza los diversos componentes analizados desde una visión estructural, funcional y de procesos.

2.1 Aplicación del Instrumento

El proceso de obtención de información directa se materializó a través de entrevistas a 22 actores relevantes del entorno de la AGCI. Estos informantes pertenecen a las siguientes instituciones: AGCI, Ministerio de Relaciones Exteriores, Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Salud, Subsecretaría de Cooperación Internacional de la República Dominicana y becarios extranjeros (beneficiarios del Programa de Becas de larga duración que ejecuta la AGCI) que cursan Magisters en Universidades chilenas⁶⁶. Son entrevistas individuales y de carácter anónimo (comprometido previamente).

Se elaboró un cuestionario de diagnóstico institucional, el cual está estructurado en: Aspectos estratégicos e interinstitucionales; organización, coordinación y liderazgo; procesos sustantivos y atención al usuario; procesos administrativos y de soporte; recursos; recursos humanos y cultura organizacional; y sistemas de control de gestión. Contiene un total de 62 afirmaciones con escalas del 1 al 5, la cual es calificada según el promedio obtenido de las entrevistas cuantitativas medidas según el siguiente esquema: 5 es “*muy de acuerdo*”, 3 es “*neutro*” y 1 es “*muy desacuerdo*”. La aplicación del cuestionario se desarrolló mediante entrevistas personalizadas, donde el investigador fue abordando cada pregunta y el “*Stakeholder*” calificaba según su criterio

⁶⁶ Ver anexo No.2 listado de entrevistados

y dominio del tema. Asimismo, se recopiló información cualitativa relacionada a la pregunta y que a juicio del entrevistado justificaba su calificación.

2.2 Identificación de “stakeholders”:

Para la detección de los “Stakeholders” se trabajó en cuatro niveles, tratando de cubrir los niveles y actores más importantes, tanto dentro como fuera de la Agencia: **político-estratégico** (*un miembro del Consejo Directivo de AGCI y un funcionario del MINREL*), **el técnico** (*Jefes de Departamentos y Unidades de AGCI, dos expertos chilenos del INDAP y un experto chileno del MINSAL*), de **Socios Relevantes** (*JICA y AECID*) y un tercero, relacionado con los **beneficiarios** (*INDAP y Unidad de Rehabilitación del MINSAL como Instituciones chilenas beneficiarias de CI; y siete becarios extranjeros del programa de becas de AGCI*). Una vez definidos los actores relevantes, se procedió a la elaboración de las entrevistas, las cuales fueron aplicadas a un total de veintidós (22) “Stakeholders”. 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. Las mismas, se efectuaron entre el 15 de junio y el 30 de julio del 2008.

Del párrafo anterior se puede deducir que la procedencia de los encuestados hace que la distribución de los mismos sea: 15 “Stakeholders” externos y 7 “Stakeholders” internos.

Con la finalidad de dar sentido interpretativo al conjunto de respuestas se ha optado por establecer rangos de agrupación. Los rangos se conforman en función de los promedios de puntajes asignados por los entrevistados a cada afirmación. Esto supone que cada entrevistado tiene el mismo peso en relación a las respuestas.

Una clasificación con los rangos y criterios definidos en cada uno, se muestra en el cuadro N° 10 a continuación:





Cuadro 10: Rangos de agrupación

Rango	Criterio
1 - 2,9	Constituye un problema relevante o debilidad
3 - 3,9	Comportamientos regulares, eventualmente mejorables
4 - 5	Constituye un aspecto positivo o fortaleza



A continuación se detalla la guía para realizar la interpretación de los cuadros que contienen los resultados que veremos a continuación.

Lectura:

Nivel del problema:

	= Bajo
	=Moderadamente bajo
	=Moderadamente alto
	=Muy alto

Nivel de Dispersión (Desviación Estándar)

	= Aceptable
	= Moderadamente Alta

2.3 Resultados del Diagnóstico institucional.

A continuación se presentan los resultados cuantitativos obtenidos durante las entrevistas a los diversos “*Stakeholders*”, que interactúan tanto a nivel interno como externo a la AGCI.

Datos Cuantitativos.

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en términos cuantitativos. La misma presenta una clasificación de los promedios obtenidos, clasificando los entrevistados en externos e internos, así como el promedio general. Esta clasificación se efectuó con el objetivo de descomponer con mayor detalle la composición del promedio final obtenido, así como para dar mayor objetividad a los datos, y despojarles de posibles sesgos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	ÁMBITOS					Promedio Externos	Promedio Internos	Promedio General	Desviación Estandar
#	ASPECTOS ESTRATEGICOS E INTERINSTITUCIONALES					3,22	3,53	3,40	0,52
1	Hay un plan estratégico claro respecto de AGCI como receptor de Cooperación Internacional.					3,33	3,57	3,46	0,75
2	Hay un plan estratégico claro respecto de AGCI como donante de Cooperación Internacional.					3,50	3,71	3,60	0,71
3	El marco normativo y reglamentario de la agencia es adecuado al contexto internacional en el que se desempeña.					3,50	3,43	3,46	0,84
4	Las estrategias y servicios institucionales son consistentes con el rol que Chile debe jugar como actor en la región en materia de Cooperación Internacional.					3,00	3,71	3,33	1,01
5	La agencia tiene una buena imagen y está bien posicionada en el entorno relevante en el que Chile es donante de cooperación, considerados tanto el gobierno como los países beneficiarios e instituciones chilenas proveedoras.					3,63	4,00	3,80	1,05
6	La agencia tiene una buena imagen y está bien posicionada en el entorno relevante en el que Chile es receptor de cooperación, considerando tanto al gobierno como a las instituciones chilenas beneficiarias y donantes proveedores.					3,63	3,71	3,67	0,94
7	La AGCI esta bien coordinada con los restantes entes del sector público que también realizan actividades de Cooperación Internacional.					2,50	2,71	2,60	0,49
8	Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la organización, tanto en lo que respecta a la cooperación que Chile recibe como la que otorga.					3,25	3,57	3,45	0,78
9	Las autoridades del MINREL comparten una visión clara con los directivos de la Agencia sobre las principales estrategias futuras y el contexto internacional actual en que la agencia se desempeña, así como el rol que debe jugar Chile como receptor y donante.					2,50	3,43	3,22	0,79
10	Las relaciones con las entidades que rodean a la agencia, (tanto cuando esta es receptora de cooperación como cuando esta es donante), que la financian, y-o que conforman su entorno relevante tanto del sector público como el privado, son claras, libres de conflictos.					3,29	4,00	3,64	0,89
11	Los lineamientos estratégicos de la agencia se integran transversalmente a organismos nacionales, regionales y de otros poderes del Estado, fortaleciendo una visión compartida respecto de la relevancia en la inserción internacional del país.					3,29	3,00	3,14	0,64

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ÁMBITOS		Promedio Externos	Promedio Internos	Promedio General	Desviación Estándar
#	ORGANIZACIÓN, COORDINACIÓN Y LIDERAZGO	3,45	3,74	3,61	0,48
12	Las autoridades del consejo directivo y los mandos superiores de la agencia tienen metas claras y alineadas con la estrategia a seguir por Chile en materia de Cooperación Internacional.	3,50	3,71	3,67	0,82
13	La AGCI gestiona Cooperación Internacional hacia Chile de manera coordinada y articulada con las necesidades reales de cooperación de las instituciones chilenas.	3,14	4,00	3,57	1,68
14	Los principales departamentos de la agencia se coordinan adecuadamente y libre de conflictos.	2,75	3,00	2,91	1,00
15	La agencia y las organizaciones que la rodean se coordinan adecuadamente y libre de conflictos institucionales.	3,71	3,43	3,57	0,49
16	Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes tanto dentro de la organización, como entre el MINREL y la agencia, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias.	3,50	3,57	3,56	0,50
17	Los indicadores de desempeño están adecuadamente difundidos al interior de la organización.	4,00	3,67	3,75	0,66
18	La estructura organizacional es adecuada para gestionar la cooperación que Chile recibe. Todos tienen claro “que le toca hacer a quien”, y cuales son las formas de relación entre diferentes unidades de la agencia.	2,60	3,86	3,33	0,94
19	La estructura organizacional es adecuada para gestionar la cooperación que Chile otorga. Todos tienen claro “que le toca hacer a quien”, y cuales son las formas de relación entre diferentes unidades de la agencia.	2,80	3,86	3,42	0,86
20	El nivel general de capacitación y habilidades gerenciales de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a la organización en lo importante, y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.	3,80	3,71	3,75	0,72
21	La agencia tiene capacidad organizacional y gerencial para continuar y sustentar sus actividades de Cooperación Internacional.	3,57	3,57	3,57	0,73
22	La Unidad de Auditoría Interna funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones.	4,00	3,67	3,71	0,70
23	El Departamento de Política y Planificación funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones	3,40	3,57	3,50	0,76
24	El Departamento de Administración y Finanzas funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones	3,80	4,29	4,08	0,64
25	La Fiscalía funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones.	3,75	4,00	3,91	0,79
26	El Departamento de Cooperación Bi-Multilateral funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones.	3,43	3,71	3,57	0,49
27	El Departamento de Cooperación Horizontal funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones.	3,43	4,00	3,71	0,70
28	El Departamento de Formación y Becas funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones.	3,43	4,00	3,71	0,59
29	El Departamento de Coordinación funciona adecuadamente y cumple efectivamente sus funciones.	n/d	n/d	n/d	n/d

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	ÁMBITOS	Promedio Externos	Promedio Internos	Promedio General	Desviación Estándar
30	recursos de grandes donantes a través de la triangulación) que luego son destinados a la Cooperación Horizontal, se realiza de manera adecuada.	4,00	4,00	4,00	0,82
31	Los procesos de selección de los países beneficiarios de la cooperación que Chile otorga se llevan a cabo de manera adecuada.	3,67	4,43	4,08	0,83
32	Las actividades de cooperación que AGCI desarrolla para los países beneficiarios se realizan de manera adecuada.	3,71	4,00	3,86	0,74
33	El proceso de captación de recursos de Cooperación Internacional hacia Chile, la agencia los realiza de manera adecuada.	3,80	3,43	3,58	0,64
34	La ejecución de las actividades de cooperación que la AGCI gestiona hacia las instituciones chilenas se desarrolla de manera adecuada y son eficaces.	3,71	3,29	3,50	0,63
35	La evaluación expost de los proyectos y actividades de cooperación se realizan adecuadamente y de manera oportuna.	3,00	3,14	3,07	1,00
36	El Proceso de difusión de oportunidades de becas para chilenos en el extranjero se realiza de manera adecuada.	4,67	4,29	4,40	0,49
37	Los procesos sustantivos de atención al becario (tanto chilenos como extranjeros) están bien definidos y optimizados.	4,11	4,33	4,20	0,65
38	Las quejas de los becarios, tanto chilenos como extranjeros, son poco frecuentes, y cuando ocurren son atendidas oportunamente. En suma, hay una atención de calidad.	4,22	4,50	4,33	0,70
39	La Oficina de información, reclamos y sugerencias (OIRS) contribuye de manera efectiva a mejorar la atención que reciben los usuarios de los servicios de la AGCI.	4,00	3,67	3,71	0,45

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	ÁMBITOS	Promedio Externos	Promedio Internos	Promedio General	Desviación Estándar
#	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE	3,96	4,07	3,98	0,75
40	Los procesos administrativos (administrativos-financieros como pago de viáticos, adquisiciones, trámites; informáticos; adquisiciones; secretarías; auxiliares, etc.) que dan soporte a los procesos sustantivos de la agencia funcionan de manera adecuada.	3,33	4,14	3,77	0,89
41	La contabilidad y el control de la ejecución presupuestal es fidedigna y confiable	4,67	4,57	4,60	0,49
42	La administración de los recursos que la AGCI dispone para el programa de Cooperación Horizontal es adecuada y se realiza siguiendo una orientación a resultados.	3,50	3,86	3,73	0,86
43	Los procesos contables y financieros de la agencia son compatibles con los tiempos y los procesos de ejecución de actividades de los demás departamentos de la agencia.	3,25	3,86	3,64	0,88
44	Los departamentos o unidades de soporte (Informática, archivos, RRHH, Contabilidad, Adquisiciones) funcionan de manera adecuada y de manera alineada con los procesos principales de la agencia.	4,00	4,00	4,00	0,50
45	Los procesos de adquisición se realizan adecuadamente.	4,00	4,33	4,29	0,70
46	La administración y control de la documentación de la Agencia se realiza de manera adecuada y eficiente.	5,00	3,71	3,88	0,78
#	RECURSOS	2,89	3,40	3,20	0,75
47	Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad en la agencia.	2,80	3,57	3,25	0,92
48	La asignación de recursos por parte de la DIPRES es suficiente para alcanzar los objetivos estratégicos de la agencia.	2,33	3,00	2,80	0,75
49	El programa de Cooperación Horizontal cuenta con una asignación suficiente de recursos humanos y financieros para alcanzar sus objetivos.	2,50	3,43	3,09	0,79
50	El nivel de apalancamiento de recursos que la AGCI realiza es satisfactorio. Es decir, la magnitud de recursos de otros (donantes, instituciones beneficiarias) que la agencia moviliza con recursos propios es sustancial.	3,40	3,43	3,42	1,11
51	Existe disponibilidad de recursos humanos en calidad y cantidad en las instituciones que sirven de proveedores para la AGCI. De allí que la oferta de asistencia técnica que ofrece AGCI a través de sus actividades de cooperación son de calidad.	4,14	4,00	4,07	0,88
52	Los recursos que Chile (sin contar los recursos de donantes que a través de la triangulación destinan recursos en beneficio de países terceros) destina a la cooperación con los países de la región es suficiente y da respuesta efectiva a las demandas de cooperación.	2,14	3,00	2,57	0,98

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	ÁMBITOS	Promedio Externos	Promedio Internos	Promedio General	Desviación Estándar
#	RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL	3,80	3,67	3,71	0,57
53	Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la Agencia.	4,00	3,67	3,75	1,09
54	Existe buena motivación en el personal.	4,00	3,67	3,78	0,63
55	Las relaciones laborales – sindicales son razonables y adecuadas.	4,00	4,17	4,14	0,35
56	No hay conflicto entre los “nuevos” y los “antiguos” en la entidad.	4,00	3,17	3,29	1,03
57	Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados.	3,00	3,67	3,57	0,73
#	SISTEMAS Y CONTROL DE GESTION	3,35	3,73	3,60	0,88
58	La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada y consistente con los procesos de la AGCI	3,33	4,17	3,89	0,74
59	Los sistemas informáticos de soporte administrativo y de bases de datos de la Agencia son adecuados.	3,00	3,83	3,71	0,88
60	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos (tanto los que la agencia lleva a cabo cuando recibe cooperación, como cuando realiza actividades de cooperación) son adecuados.	3,50	3,50	3,50	0,87
61	La relación con los actores relevantes (donantes, beneficiarios, proveedores, etc.) vía Internet es adecuada y satisface las necesidades de los mismos.	3,58	4,00	3,72	1,10
62	Los PMG representan una contribución efectiva a la mejoría de la gestión organizacional.	n/d	3,17	3,17	1,07
	Totales Generales de AGCI (Promedio de los 7 ámbitos)	3,51	3,72	3,62	0,65

Conclusiones de la intervención

Como resultado del análisis de la información obtenida, a través de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de percepciones, los comentarios realizados por los entrevistados y la revisión bibliográfica, las conclusiones del diagnóstico son las siguientes:

2.3.1 Fortalezas relevantes encontradas:

a) Imagen y posicionamiento de AGCI donante: Chile mantiene un buen posicionamiento e imagen ante los países beneficiarios, como donante de Cooperación Técnica. Igualmente, esta percepción favorable es compartida por la mayoría de los becarios extranjeros que son beneficiarios de las becas otorgadas por el CTPD.

Una de las razones principales que explican esta buena imagen respecto de AGCI como agencia de CI, es el posicionamiento relativo de Chile de su “imagen-país” dentro de la región, lo cual genera expectativas de Cooperación a los países de menor desarrollo del continente. Asimismo, la calidad de los expertos chilenos que ejecutan las asistencias técnicas que brinda AGCI en distintas áreas ha sido muy bien evaluada en todo el periodo de vida que ha tenido el CTPD.

Favorece importantemente el hecho de que AGCI comienza ha incursionar en la Cooperación Triangular (CT) con donantes tan prestigiosos como Japón y Corea, por ejemplo. Este tipo de alianzas generan un cierto tipo de sello de garantía de calidad de las actividades que se ejecutan para los países beneficiarios, principalmente por la larga y exitosa trayectoria que tienen agencias como la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) y la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOIKA).

Igualmente, el Departamento de Formación y Becas, quien se encarga de administrar el componente de becas otorgadas a extranjeros que realizan estudios de corta y larga duración en Chile, cuenta con una excelente calificación por parte de sus usuarios, y esto favorece la buena imagen de AGCI en sus países de origen de los becarios. Por ejemplo, uno de los entrevistados internos comentó: *“Yo tengo la percepción que Chile si tiene una buena imagen respecto a la institucionalidad de la CI. Creo que la imagen es buena dado que las demandas que llegan a Chile son altas...”*

b) **AGCI posee lineamientos estratégicos consistentes** con un proceso de planificación estratégica y de su producto final. En particular, es importante destacar la existencia de una misión organizacional alineada con el mandato expresado en la Ley de creación de AGCI. En este sentido, representa un factor favorable para la perspectiva de la agencia, el hecho de que en la parte final del presente año será publicado un plan estratégico multianual, documento con el que se trata de reposicionar a la institución y dotarla con las características necesarias para que se convierta, efectivamente, en el servicio líder del Gobierno chileno en materia de Política de CI.

El nuevo plan estratégico a ser publicado por AGCI fue un tema recurrente en las conversaciones con los distintos *Stakeholders*. Existe muy buena expectativa con este instrumento, a la vez que se constata cierto nivel de certidumbre, tanto interno como externo a la organización, respecto de los lineamientos estratégicos plasmados en el mismo, así como los mecanismos de participación que han sido utilizados para elaborarlo.

c) Existencia de **productos estratégicos y cumplimiento de indicadores** asociados a las cinco áreas del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), lo que facilita la definición de nuevos objetivos e indicadores para el logro de la visión organizacional. En este sentido, AGCI tiene el mérito de ser la agencia de CI de América Latina que más claramente define sus productos y servicios, así como sus objetivos programáticos de corto plazo⁶⁷. De igual forma, si bien la construcción de indicadores para medir el impacto de la CI resulta un tanto compleja, al comparar a AGCI con estas otras agencias de la región, la primera se destaca por contar con indicadores de gestión que se enmarcan en un cuadro más amplio de Gestión del Estado⁶⁸.

d) **Adopción de un enfoque al usuario**, lo que se expresa en la clara definición de los mismos y en la existencia de instrumentos de medición de satisfacción con los productos y servicios que AGCI entrega. En este sentido, el hecho que la institución considere como indicador de calidad las encuestas de satisfacción de usuarios y beneficiarios (becarios e instituciones beneficiarias chilenas y extranjeras) ya sienta un buen precedente en materia de orientación al usuario en la gestión de la CI. Un factor que ha potenciado esta relación con los

⁶⁷ Basado en un análisis comparativo entre AGCI y otras agencias de gran presencia en la región, como: Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), Dirección de CI de Colombia y la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de México.

⁶⁸ Aquí no estamos evaluando la calidad y pertinencia de los PMGs, solo hacemos destacar que AGCI se distingue de otras instituciones homologas de la región, por contar con al menos un intento de medir su desempeño, inserto en un programa general de mejoramiento de la gestión del Estado.

usuarios fue el inicio de operaciones de la Oficina de información, reclamos y sugerencias (OIRS), aspecto el cual resultó bien evaluado por los *Stakeholders* entrevistados, principalmente los externos. (ver resultados de la encuesta en la pregunta No.39).

e) **Participación de directivos y funcionarios** en cursos y talleres de planificación estratégica y control de gestión durante los últimos dos años, situación que facilitará la selección de una visión institucional y los objetivos estratégicos que se perseguirán para lograrla.

Hay que aclarar que se bien se identifica este hecho como una fortaleza, al momento de redactar este informe, la AGCI se encontraba concursando todos los mandos medios de la institución. De allí que el éxito de este proceso de reclutamiento esta estrechamente relacionado con la capacidad de la organización de utilizar adecuadamente los conocimientos que han resultado de las actividades de capacitación ya mencionadas.

f) **Balance de Gestión Integral** elaborados anualmente, los que incluyen información sobre la gestión institucional debidamente respaldada. En este sentido, la agencia es la única institución de CI de la región que elabora un documento de rendición de cuentas de este tipo con tal detalle de información de actividades realizadas⁶⁹.

g) Significativo **incremento presupuestario** para el año 2008, con respecto al período anterior. A pesar de que el aspecto de recursos fue uno de los peores evaluados por los *Stakeholders* entrevistados (ver preguntas No.48, 49 y 52), el presupuesto de la institución ha tenido un aumento de un 113% en el periodo 2002-2008. De igual magnitud ha sido el aumento de la partida destinada al Programa de Cooperación Horizontal (CTPD). Este aumento en la asignación de recursos a los temas de CI por parte del Gobierno de Chile es consecuente con el interés que tiene el país de formar parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), acontecimiento que de tener lugar, exigiría que Chile destinara como mínimo un 0,7% del Producto Interno Bruto a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

⁶⁹ Basado en un análisis comparativo entre AGCI y otras agencias de gran presencia en la región, como: Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), Dirección de CI de Colombia y la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de México.

h) Existencia de un **Programa de Cooperación Técnica Entre Países en Desarrollo (CTPD) de más de quince años, bien evaluado** (DIPRES, 2008) y el cual se ha consolidado y ha dado origen a otros programas y modalidades de cooperación, tales como la CT y el programa de becas para extranjeros que estudian en Chile.

El CTPD es el aspecto de AGCI mejor evaluado por parte de las instituciones beneficiarias (tanto nacionales como extranjeros) y los becarios extranjeros. El programa es percibido como un instrumento efectivo de AOD, y cuenta con una buena evaluación de la calidad de los servicios y productos que otorga, explicado mayormente por la buena percepción que generan los expertos chilenos que participan en las actividades de Asistencias Técnicas que realiza la institución.

El hecho de que el CTPD incorporara la CT como un componente más, habla por si mismo de la confianza que en materia de desarrollo de capacidades institucionales tienen los donantes de que Chile desempeñe el rol de intermediario en esta modalidad.

Todo lo anterior se encuentra respaldado por las calificaciones obtenidas estos aspectos en las entrevistas de *Stakeholders* (Ver preguntas No.30, 31, 36, 37, 38 y 51 del cuestionario).

i) **Inserción de AGCI en el Ministerio de Relaciones Exteriores.** Considerando que la temática de la CI está estrechamente relacionada a las relaciones internacionales de los países, la supervigilancia que hace el Presidente de la República a través del Ministerio de Relaciones Exteriores permite un alineamiento de la acción de AGCI con la política exterior de país, generando que su trabajo tenga un mayor impacto, así como oportunidades de aumentar los recursos nacionales que se destinen a la cooperación que entrega el país, los que pueden ser gestionados por AGCI.

j) **Procesos administrativos y de soporte:** El Departamento de Administración y Finanzas, y los aspectos administrativos y de soporte de la agencia, fueron aspectos bien evaluados por los *Stakeholders* entrevistados (Ver resultados preguntas No.24, 40, 41, 44 y 45 del cuestionario).

De los encuestados se escucharon comentarios como: “...*Si no funcionáramos bien en este aspecto no pudiéramos funcionar bien en absoluto. Tenemos bastantes normas y reglamentos que*

siempre son cumplidos...” “...Es expedito, no son funcionarios que solo son buenos administrativos, sino que también son profesionales que entienden de CI...”; “...Si hay un departamento que no puede funcionar mal es este, porque es el departamento de apoyo a todas las actividades que realiza AGCI. Es un departamento que cuenta con muchos profesionales en distintas áreas. Es bastante grande también...”; “...Está todo tan normado por Hacienda que no hay mucho margen para equivocarse...”; “...Nosotros trabajamos con el SIGFE (Sistema de información financiera del Estado), que nos permite llevar la contabilidad y la ejecución presupuestaria al día y sin retrasos...”; “...el tema de Adquisiciones está bastante normado por Chile Compras. Además la persona que dirige esta unidad está bastante capacitada en la temática...”.

El Departamento de Administración y Finanzas tiene una unidad que se dedica exclusivamente a administrar los fondos de la cooperación con la Unión Europea. Para ello, cuenta con un personal altamente capacitado en procedimientos de la cooperación europea, los cuales deben ser cumplidos con extrema rigurosidad. Este hecho refleja un cierto nivel competitivo y una demostración de capacidad por parte de la unidad, principalmente cuando se observa que en varios países donde la Unión Europea tiene Acuerdos de Cooperación, se crean organizaciones completas para manejar los fondos en el país beneficiario (Es el caso de la República Dominicana y otros países de Centroamérica por ejemplo), sin embargo en Chile, es una tarea ejecutada dentro del departamento administrativo de AGCI.

k) Procesos sustantivos y atención al usuario: La AGCI es una organización, cuyos procesos centrales de agregación de valor, tanto donante como receptor, no presentan síntomas notorios de ineficacia. Un entrevistado externo a AGCI comentó: *“...todo lo que ha sido Cooperación Triangular, tanto su gestión y la captura de recursos, ha sido de muy buen nivel. Para nosotros como proveedores de CI, ha sido muy importante lo que ha aportado la Cooperación Triangular a través de AGCI...”*

Respecto de la etapa de “selección de beneficiarios”, se recibieron comentarios como: *“...Se lleva a cabo de manera adecuada en tanto tiene que responder a la política exterior establecida por el Ministerio. Tenemos un margen y en función de ese margen es que tenemos que movernos, por lo tanto no hay mucho error que cometer en ese sentido...”*. Otro expresó que: *“...estas*

prioridades están fijadas muy convenientemente por el Ministerio de Relaciones Exteriores porque tenemos como prioridad a nuestros países vecinos. A excepción de Argentina, este criterio de país vecino nos permite llegar a países con menor desarrollo relativo que Chile...”

Respecto a los procesos de difusión de oportunidades de becas, un entrevistado interno de AGCI comentaba: “...Hace mas de dos años que el Departamento de Becas se esta modernizando con sistemas informáticos y de bases de datos que permiten que el proceso de difusión sea mas efectivo y ágil...”. Asimismo, respecto de los procesos de atención a los usuarios y becarios surgieron comentarios como: “...Tenemos manuales de procedimientos bien definidos en este sentido. Están definidas las preguntas frecuentes que surgen de los becarios, etc. De hecho, la única área de la AGCI que atiende a público es el departamento de becas. La OIRS gira mucho entorno a las consultas sobre becas...”

Lo anterior se constata con los resultados obtenidos en la encuesta (ver preguntas No.30, 31, 36, 37 y 38 del cuestionario).

D) Calidad de los expertos chilenos: El factor determinante de la calidad de la Cooperación Técnica que AGCI gestiona para beneficio de otros países, es, entre otros factores, la calidad técnica de los expertos chilenos que participan en ella. En este sentido, la percepción de los países beneficiarios es favorable. AGCI se provee de los servicios de profesionales y técnicos de instituciones chilenas con experticia en áreas de desarrollo que son de interés para los países que realizan las demandas a Chile. En esta misma línea, son destacables algunos casos institucionales que han sido de relevancia y que han tenido importante participación como proveedores de cooperación para la agencia: El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), el Ministerio de Salud (MINSAL), el Ministerio de Educación (MINEDUC), Carabineros de Chile, Servicio de Impuestos Internos (SII), Ministerio de Justicia (MINJU), entre otros.

El único punto desfavorable respecto a la oferta técnica que realiza Chile hace referencia a la cantidad y no a la calidad. Este punto, la agencia lo atribuye a un tema de recursos financieros y limitaciones de presupuesto. De hecho, gran parte de la demanda que recibe AGCI en las reuniones anuales que realiza con los países beneficiarios, no es acogida por falta de recursos. Por

ende, la organización se ve en la obligación de priorizar los proyectos por áreas estratégicas y capacidad financiera y técnica de realizarlos.

Un aspecto que fortalece la percepción de la calidad técnica de los expertos que AGGI utiliza es el hecho de la realización, cada vez más frecuente, de actividades de Cooperación con la participación de expertos de países con alto prestigio, tales como Japón, Corea, Alemania, España, etc. Lo anterior, tanto en modalidades de Cooperación Bilateral como Cooperación Triangular, donde existen casos en que las capacidades técnicas y tecnológicas de el sector chileno que sirve de proveedor, han sido adquiridas a través de proyectos de cooperación en los que el país fue en algún momento, beneficiario.

Adicional a todo lo anterior, es importante destacar que AGCI tiene dentro de sus planes de mediano plazo, comenzar a desarrollar más actividades con participación de las instituciones académicas chilenas. Esta opción se presenta como una oportunidad a la agencia, debido a que la disponibilidad de expertos provenientes de instituciones esta fuertemente determinada por temas ajenos a AGCI, tales como carga laboral, disponibilidad institucional de prestar su personal, agenda, etc. El caso de las universidades es un tanto distinto en el sentido de que las actividades de Cooperación Técnica pueden insertarse dentro de un contexto de entrega de capacitación a los países beneficiarios, lo cual es una lógica que va más acorde con el académico.

En la encuesta de percepciones se puede constatar los argumentos anteriores (Ver resultado pregunta No. 51).

m) Cooperación Triangular: Chile ha logrado establecerse como un atractivo para países desarrollados que quieren desarrollar actividades de CT en la región. La AGCI lleva casi 10 años realizando actividades de esta modalidad, y en este aspecto ha ganado cierta experticia.

Internamente, la institución ha sabido llevar a cabo la transición que desde su creación la ha llevado a convertirse de receptor a donante. Y en este espacio se inserta la creación de determinados *Know How* para el manejo de la CT. De hecho, en el proceso de entrevistas, cuando se le preguntó a los donantes sobre la posición que Chile debe jugar en la región, todos los consultados recomiendan que: “...*Chile es el país preferido de la comunidad donante, a la hora*

de elegir un intermediario para el desarrollo de actividades de CI en beneficio de terceros...”. Asimismo, la importante acumulación de experiencias exitosas de proyectos de CI en que Chile fue beneficiario, y el desarrollo de capacidades como fruto de los mismos, otorga mayores credenciales y fortalezas en este sentido.

n) Liderazgo legitimado de la Directora del servicio: En marzo del 2008 asumió en el cargo de la Dirección Ejecutiva de la AGCI una nueva persona, la cual cuenta con una trayectoria meritoria y características de liderazgo que fueron bien evaluadas por los mandos medios de la institución que fueron entrevistados, así como por otros *Stakeholders* externos que opinaron sobre el mismo aspecto. Uno de los entrevistados manifestó: “...*la nueva directora marca una gran diferencia con sus antecesores recientes, ha propiciado un mejor ambiente, más favorable para la innovación y a la participación de todo el personal en la toma de decisiones...*”

Este punto es muy importante para AGCI. Existe dentro de la agencia una muy buena percepción respecto del futuro inmediato y de mediano plazo de la organización, bajo el mandato de la nueva incumbente. Igualmente, dentro del conjunto de entrevistados externos, entre los cuales hubieron donantes, expertos, beneficiarios, instituciones sectoriales, personas del MINREL, y otros, existen buenas expectativas respecto de la nueva Directora, y valoran muy positivamente el proceso de selección al que se tuvo que someter mediante el Sistema de Alta Dirección Pública, un hecho sin precedentes en la asignación del cargo.

o) Coordinación del Departamento de Cooperación Horizontal con los sectores nacionales para el manejo de la triangulación: AGCI ha logrado establecer vínculos de trabajo importantes con las instituciones del sector público que le sirven de proveedoras de expertos. Estas funciones se ven mayormente expresadas a través del Departamento de Cooperación Horizontal, encargado de ejecutar el componente 3 sobre CT, del Programa de Cooperación Técnica entre países en Desarrollo (CTPD).

Como veremos a continuación, existen importantes aspectos a mejorar. Sin embargo, en el proceso de entrevistas se identificó como una fortaleza del Departamento de Cooperación

Horizontal, el tener varios años de colaboración con determinados sectores estratégicos de Chile y por ende, haber adquirido cierto conocimiento en determinadas áreas de trabajo con ellos⁷⁰.

p) Mejoras informáticas en los procesos de administración de becas y a la ejecución de los proyectos con la Unión Europea. A partir de este año (2008), la AGCI ha comenzado a implementar exitosamente un sistema de administración en línea, de las becas para chilenos y extranjeros. El mismo, entregará un acceso de usuario a los puntos focales de los países beneficiarios, de manera que estos puedan ingresar, vía Internet, a los postulantes a las convocatorias que realiza la agencia con fondos del CTPD. Este sistema permitirá a AGCI automatizar el proceso de entrega de becas y de igual manera facilita el trabajo del punto focal, el cual podrá realizar la convocatoria en el país beneficiario sin tener necesidad de tramitar papeles (físicos) a AGCI. De esta forma, tanto la información de las becas que AGCI difunde para los chilenos interesados en cursar estudios superiores en el exterior, como la información de las becas que se otorgan a los países beneficiarios mediante el CTPD, se encuentra en la WEB de la institución, y es alimentada y administrada por el Departamento de Becas.

Se espera que para la convocatoria de octubre/noviembre del 2008 hayan postulado en línea al menos 5 puntos focales, y una vez extraídos los aprendizajes correspondientes, en el 2009, ya todos utilicen la herramienta (alrededor de 19 puntos focales). Igualmente se mantendrá abierta la vía física.

Un sistema de administración integral de proyectos también esta siendo implementado a partir de este año (2008) para los fondos de la Unión Europea (UE) en Chile. Es el llamado “Casilla Digital”, que permite que las instituciones ejecutoras ingresen como usuarios a la aplicación e ingresen datos de avances físicos y financieros de los proyectos. Mientras tanto, a lo interno de AGCI, la unidad de Megaproyectos del Departamento de Administración y Finanzas hace, a través del mismo sistema, un seguimiento administrativo y financiero de los proyectos. Igualmente, el personal técnico del Departamento de Cooperación Bi-Multilateral encargado de la Cooperación con la UE hace el seguimiento técnico. La comisión europea también tiene acceso al sistema para hacer monitoreo.

⁷⁰ En este acápite no estamos evaluando la coordinación de AGCI con los sectores en general. Se destaca como aspecto positivo solamente el hecho de que el Departamento de Cooperación Horizontal ha sido capaz de relacionarse exitosamente con las instituciones chilenas que han servido de proveedoras en actividades de Cooperación Triangular únicamente.

La razón por la que se utiliza este sistema de administración de proyectos solo con los fondos de la UE, y no con otras cooperaciones, es que para la implementación del sistema, los recursos fueron aportados por este importante donante, y se decidió darles prioridad.

q) Matriz de riesgo: Para dar cumplimiento al Objetivo Gubernamental de Auditoría del año 2007, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) formuló una metodología que permitió dar el primer paso y sentar las bases para ir avanzando gradualmente hasta llegar a la implantación de modelos integrales en gestión de riesgos en el Sector Gubernamental, donde la dirección superior asume la responsabilidad de establecer y operar el marco de gestión de riesgo en la organización. En 2007, la AGCI cumplió con el proceso estipulado en este mandato.

Para dar cumplimiento al Objetivo Gubernamental de Auditoría 2008 N° 3⁷¹, la AGCI se ha comprometido formalmente con la DIPRES en continuar optimizando el levantamiento de los procesos, mejorar la identificación y descripción de los objetivos, riesgos, controles y en especial, la formulación de las medidas de tratamiento de los riesgos. Adicionalmente, la agencia tiene planes, para finales del año 2008, incluir en la Matriz de Riesgos Estratégica los procesos, sistemas o programas que se han creado o reformulado durante el mismo año.

2.3.2 Debilidades relevantes encontradas:

a) Deficiente coordinación inter e intraorganizacional⁷²: Una de las principales debilidades encontradas en el análisis tiene relación con temas de coordinación, tanto internos a la agencia, como externos a la misma. En este sentido, el fenómeno de la “*Insularidad*” está presente en el esquema de funcionamiento de la organización. Lo anterior se encuentra respaldado en la percepción generalizada, por parte de los entrevistados, de que en la AGCI existe una falta de claridad y consistencia en la actual arquitectura organizacional, debido a que

⁷¹ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2008- “Objetivo Gubernamental de Auditoría No.3”. Documento Técnico No.38. Chile

⁷² Este acápite referente a los problemas de coordinación se extiende un poco más que los otros porque, además de analizar los resultados encontrados en la aplicación del instrumento, se llevó a cabo lo que denominamos: “una segunda ronda de profundización”. En la misma, se entrevistaron a la mayoría de los *Stakeholders* seleccionados para la encuesta, pero ya para realizárseles entrevistas desestructuradas entorno a los temas de coordinación específicamente. Se mantiene una composición de la muestra muy parecida a la primera ronda de entrevistas, con actores externos e internos.

diversas funciones y roles se desempeñan en forma no coordinada, lo cual conlleva a que las actividades sustanciales de la institución no se realicen eficientemente.

A nivel interno, se observan problemas de coordinación inter departamentales. En este sentido, un entrevistado comentó lo siguiente: *“...Es un problema de varios años. Los departamentos de línea no tienen una coordinación permanente entre ellos. Por ejemplo, el Departamento Bi-multi no tiene reuniones con el Departamento de Cooperación Horizontal, encargado de actividades de triangulación. Quien negocia la Cooperación Triangular es Bi-Multi, pero quien ejecuta es Horizontal, pero no hay un dialogo permanente entre ellos...”*.

Un hecho de particular anomalía dentro de la agencia es que el Departamento de Coordinación, quien en funciones debería realizar tanto la coordinación de la institución con los sectores como a lo interno, se encuentra inoperante y sin asignación de personal alguno. Sobre la incidencia de este suceso en el fenómeno de la descoordinación, y la posible necesidad de la reactivación de esta unidad, se encuentran opiniones encontradas entre los entrevistados. En uno de los comentarios se escucho: *“...No se si la forma de resolver el problema es recrear el Departamento, pero las actividades de coordinación deben ser retomadas. Es un desafío para AGCI volver a ser un referente para los sectores en materia de CI. Los esfuerzos de coordinación son insuficientes...”*. Otra persona comentó: *“...Coordinación ya lleva demasiado tiempo muerto, y se ha perdido el contacto con los sectores, las funciones de coordinación deben ser tomadas desde otra instancia...”*. En contraposición, otro entrevistado dijo: *“...El Departamento de coordinación debe tener funciones a lo interno de AGCI. Inclusive debería funcionar también como subrogante cuando la directora no está. Debe coordinar a lo interno y externo de AGCI...”*. Independientemente de los puntos encontrados sobre el tema, no cabe dudas que la función de coordinación entre los departamentos de línea, y entre estos y los de soporte, no se lleva de manera adecuada. Otro *Stakeholder* interno, haciendo referencia a los problemas de insularidad, comentó: *“...Es difícil trabajar en la AGCI, como lo es en cualquier institución. Hay gente muy celosa de su parcela. Hay gente que no esta llana a entregar información para hacer mejor trabajo en equipo. Corregir esto va a requerir mucho trabajo por parte de la nueva directora...”*.

En lo que respecta a la coordinación de AGCI con sus *Stakeholders* externos, la agencia vive distintas situaciones. Si bien la organización ha logrado posicionarse y mantener una adecuada coordinación con los países beneficiarios, se escucharon algunas críticas específicas respecto del trabajo con los puntos focales y el desarrollo de las actividades que estos tienen a cargo. De igual manera, AGCI ha perdido liderazgo nacional en lo que respecta a la coordinación con las instituciones chilenas receptoras de CI que Chile recibe; y en algunos casos también con las organizaciones chilenas que sirven de proveedoras de expertos. Uno de los comentarios que se escuchó en entrevistas fue: *“...Hoy día, una de las grandes dificultades es que muchos ministerios sectoriales hacen cooperación por su propia cuenta sin estar coordinados con AGCI. También es necesaria mayor coordinación en el ámbito de la triangulación con las oficinas de los donantes en los países beneficiarios...”*

Un tercer ámbito de descoordinación a lo externo de la institución es lo que respecta a la ejecución de los proyectos de triangulación, donde se pone de manifiesto tanto la falta de coordinación interna (falta de diálogo permanente entre Bi-Multi y Horizontal) y externa (Poca coordinación Donante-AGCI-País Beneficiario). En este sentido, hubieron comentarios como: *“...AGCI debe ser un mediador entre ofertas técnicas y estrategias de desarrollo y esta función no la desempeña tan claramente. Además, los sectores desarrollan mecanismos propios de CI. Se establecen mecanismos directos con nuestras oficinas en el país beneficiario, aunque sí mantenemos la comunicación con AGCI. Algunos sectores tenemos la ventaja de tener oficinas de CI y eso nos permite tener mejor alcance de nuestras actividades de CI. Pero no todos los sectores cuentan con un área propia de CI. Tiene que haber mejor coordinación con las embajadas de Chile en los países beneficiarios de parte de AGCI. A la vez, es muy variable el desempeño de los puntos focales. Igualmente, los sectores sociales tienen distintos pesos. Hay sectores como Salud o Educación en los que la coordinación de sector a sector es mas efectiva, porque es mas común que existan unidades de CI a lo interno de los sectores en los países beneficiarios...”*. Otros opinaron: *“...AGCI se coordina mejor con los entes que tienen menos recursos que con los que tienen mas recursos. Instituciones como INDAP, MINSAL, MINEDUC, etc. que tienen recursos propios de cooperación y ejecutan acciones en paralelo de CI con países de América Latina, si bien hacen acciones conjuntas con AGCI, también tienen cooperaciones directas y estas no se hacen coordinadas con la agencia. Hace falta más coordinación con AGCI, ya que se transforma en un tema de efectividad y no duplicación de esfuerzos. Por otro lado,*

para captar cooperación, los sectores prefieren buscar cooperación directamente, realizando acciones de benchmarking, y ahí no hay estrategia conjunta con AGCI. Sucede que en el marco de algunas cooperaciones con la AGCI, el sector entra en contacto con instituciones homologas y se detectan nuevas necesidades, lo que lleva a firmar acuerdos directos que no siempre son canalizados a través de AGCI... ”.

Una cuarta esfera de descoordinación se da entre AGCI y el MINREL. Existe la percepción de que no hay prácticas adecuadas de comunicación entre ambas instancias. Un entrevistado, en este sentido, comentó: *“...Falta coordinación con el MINREL. La seguidilla de Directores en la institución no permite que se establezcan las relaciones con el Ministerio. El MINREL participa de foros en los que AGCI debería estar, y no tan solo estar, sino que estar con previa preparación, reflejando un trabajo en equipo, de componentes diplomáticas y estratégicas...”*.

Existe la percepción en la mayoría de los entrevistados de que la inestabilidad del puesto de la Dirección Ejecutiva ha tenido influencias en el problema. Alguien comentó: *“...No hemos tenido estabilidad en la posición de Dirección de la institución. Una de las metas de la nueva dirección es retomar la coordinación con el resto de los sectores de Chile. No nos proyectamos bien, no se nos considera en su debida magnitud. No se nos conoce. Dentro del aparato del Estado uno al hablar de AGCI la gente no sabe de quien se esta hablando. Somos pequeños y no tenemos un flujo grande de recursos. Sin embargo no nos conocen como debería ser. Considerando que queremos ser miembros de la OCDE, la situación es mas grave aun, ya que la perspectiva es de crecer...”*.

Se recibieron algunas opiniones respecto a que algunos problemas de coordinación tienen origen en la alta variabilidad en los procedimientos que siguen las instituciones chilenas para la gestión de la CI. Si bien hay organismos con unidades y personal destinado a trabajar los temas de cooperación, existen otros que ni siquiera destinan recursos para ellos. Ello, agrega elementos de dificultad para AGCI, en el esfuerzo por establecer mecanismos homogéneos de coordinación. De allí que un entrevistado declarara: *“...las instituciones sectoriales chilenas deben tener un encargado contraparte de CI para ayudar a la coordinación...”*.

Todo lo anterior se corresponde con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta (ver respuestas No. 7, 9 y 14 del cuestionario).

b) **Es necesario revisar los indicadores asociados a los PMGs**, ya que algunos de ellos no dependen de la gestión que pueda hacer AGCI, sino que de los beneficiarios de la cooperación o de organismos relacionados, lo que podría afectar negativamente en el logro de los mismos. Igualmente, los indicadores existentes en la institución, a pesar de estar adecuadamente difundidos, no son utilizados en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, un entrevistado comentó: “...*los indicadores de desempeño están difundidos en la institución pero no adecuadamente. Los indicadores existentes no se utilizan para la toma de decisiones. “...El Departamento. de control de gestión tiene contacto con el encargado de los indicadores en cada departamento pero no es una herramienta para la toma de decisiones a lo interno de cada departamento y a nivel general de la agencia...”*”.

c) **Ausencia de un Cuadro de Mando Integral (BSC):** La AGCI no cuenta con un BSC que organice el quehacer de la institución hacia objetivos claros y compartidos por todos los integrantes de la organización. La falta de un documento integral que contenga los objetivos institucionales y de cada unidad, fue un tema que surgió en reiteradas ocasiones con las entrevistas.

Es necesario señalar, que a pesar de identificar esta debilidad, cuando se consultaron a los directivos de la Agencia en el proceso de entrevistas, se constató que está en los planes de corto plazo de la agencia, el diseño y la implementación de un BSC. De hecho, al momento de la redacción final de este documento, se había conformado un equipo para iniciar las discusiones sobre el documento.

d) **Sistemas informáticos administrativos y de bases de datos inapropiados.** Los sistemas de información administrativa (contabilidad, adquisiciones, inventarios, Recursos Humanos, bases de datos en general, etc.) de la agencia no están actualizados a la tecnología que se requiere. No permiten integralidad en el uso de información para una efectiva gestión organizacional de AGCI.

Un entrevistado comentaba: “...la agencia ha hecho muy buen trabajo implementando mejoras hacia fuera, hacia la atención de los usuarios, pero se ha olvidado de lo interno, de las herramientas administrativas que sirven para la gestión a lo interno de la institución...”. Un entrevistado interno a la AGCI expresó: “...No tenemos bases de datos, solo usamos planillas de Excel. Cada departamento lleva estadísticas, pero no existe una base de datos que alimente y se alimente de los departamentos de la AGCI. Cada quien usa planillas de Excel. En el caso de las becas que AGCI difunde si existe buena vinculación de los actores a través de Internet, pero en los otros procesos no...”.

Lo anterior se puede constatar, parcialmente, en el resultado obtenido en el aspecto de los sistemas informáticos administrativos y de bases de datos de la agencia (ver resultado No.59 de la encuesta).

e) **Multiplicidad de usuarios y Stakeholders**; los que incluyen: 1) diferentes usuarios nacionales, tales como el Gobierno de Chile, ministerios, servicios, gobiernos regionales y locales, así como personas naturales interesadas en estudiar en el exterior; 2) diferentes tipos de usuarios extranjeros, tales como Gobiernos de Centroamérica, El Caribe, América del Sur y México, así como profesionales de esos países que quieran estudiar en Chile. Esta variedad de usuarios, nacionales y extranjeros; y públicos de diferentes niveles, públicos y privados, impone un alto nivel de exigencia al accionar de AGCI en el sentido de que hace más compleja la tarea de definir una estrategia que satisfaga los intereses de todos los *Stakeholders* involucrados.

Con el esperado crecimiento de las actividades de triangulación también se espera que estas dificultades sigan profundizándose. Ello debido a que en la modalidad de CT es necesario conjugar tres intereses: 1) Intereses estratégicos de los países donantes en materia de Ayuda al Desarrollo (AOD); 2) Intereses de política exterior de Chile; y 3) Los intereses en materia de desarrollo de los países beneficiarios.

El problema de la multiplicidad de usuarios y *Stakeholders* es un factor importante a la hora de abordar el tema de la coordinación interinstitucional de la agencia. Ambos aspectos están relacionados de manera directa. De allí que mientras mayor sea la amplitud del primer problema, mayor es la presencia de dificultades en el segundo.

f) **Baja disponibilidad de recursos:** A pesar del considerable aumento presupuestario que ha experimentado la agencia en los últimos cuatro años, todos y cada uno de los entrevistados consideran que AGCI no es capaz de desarrollar todas las actividades que se requiere de una agencia de CI de la altura que se merece un país que juega el rol que Chile juega en la región, con el presupuesto que tiene asignado. Un entrevistado comentó: “...*Se necesita mayor apoyo político a la Cooperación que Chile otorga. Si bien el presupuesto ha venido creciendo en los últimos años, hoy día no es suficiente para satisfacer la demanda de cooperación que Chile recibe...*”.

Otro enfoque que comparten algunos actores relacionados con la agencia tiene que ver con el hecho de que lo importante no es el presupuesto *Per sé*, sino que la escala de la AGCI debe de ser mayor. Es decir, un país con el nivel de desarrollo de Chile debe tener una agencia de CI que se corresponda con este, de allí que AGCI debería tener un mayor alcance, tanto nacional como internacional, y de allí una mayor asignación de recursos. En este sentido, de parte del representante de un país donante de mucho peso, se recibió el siguiente comentario: “...*El presupuesto de AGCI esta acorde con la escala que tiene la agencia. Lo que yo creo es que Chile debería tener otra escala en materia de CI como país. También, el Gobierno no tiene muy claro cual es la asistencia técnica para el desarrollo que Chile tiene capacidad de otorgar. Todo gira alrededor de lo que es la política exterior de Chile, y no necesariamente de las ventajas comparativas de Chile. Siempre se busca reflejar el interés del MINREL, y se deja de lado un poco las necesidades reales de los países beneficiarios. Esta muy orientado a ser una herramienta de política exterior y no Ayuda Oficial al Desarrollo propiamente tal...*”.

Un experto chileno entrevistado expresó: “...*Se hacen muchas actividades puntuales, y no se hacen proyectos de largo plazo que es lo que efectivamente demandan los países. Se asigna un presupuesto en base a actividades de corta duración y no hay programas de mayor alcance...*”. Además: “...*AGCI debería aportar más a las contrapartes de los proyectos de Cooperación Triangular. Es muy desigual cuando comparamos el presupuesto de AGCI con el de la fuente donante y muchas veces el de la institución ejecutora para los proyectos de esta modalidad...*”. Igualmente: “...*Chile generó mucha expectativa, y fruto de las asistencias técnicas que realiza genera más expectativas aún. Muchas iniciativas generan necesidad de continuidad para surtir*

efectos de largo plazo. No se necesita un salto exponencial en el presupuesto, pero si se necesitan mas recursos... ”.

Al lado de los comentarios anteriores, existen opiniones referentes a la capacidad que hoy día tiene la AGCI de ejecución presupuestaria, y la posibilidad de manejar un monto mayor de recursos. En este sentido, un entrevistado externo a la institución comentó: “...*A pesar que Chile no es país de la OCDE todavía, creo que lo que se le asigna a la CI es muy poco para un país como éste. Sin embargo, creo que AGCI tampoco tiene la capacidad administrativa para manejar por ejemplo el triple de su presupuesto, así que ahí también hay que tener cuidado...*”.

Todo lo anterior se constata con los resultados obtenidos en la encuesta (ver resultados No. 48, 49 y 52 del cuestionario aplicado).

g) Escasas prácticas de evaluación expost de los proyectos: Las evaluaciones expost de los proyectos de CI que se ejecutan en Chile y en los países beneficiarios son realizadas con muy poca frecuencia. Se realizan encuestas de satisfacción como una manera de medir la satisfacción del usuario, pero no se realizan evaluaciones de impacto. La mayoría de las veces, se llevan a cabo evaluaciones expost de los proyectos de CI, pero como iniciativas de las fuentes donantes, y como parte de metodologías propias de estos. Al respecto, un entrevistado comentó: “...*Existe evaluación de las fuentes, pero AGCI no realiza, aunque si a veces en conjunto con las fuentes donantes, pero no por iniciativa propia, excepto evaluación de satisfacción...*”.

Una crítica recurrente que se identificó en el proceso de entrevistas hace referencia a la falta de imparcialidad en la aplicación de las encuestas de satisfacción de usuarios. Lo anterior, entendido en el hecho de que es la misma AGCI quien encuesta a sus beneficiarios, entiéndase: becarios, instituciones chilenas beneficiarias de la CI que Chile recibe y los países beneficiarios de la CI que Chile otorga. Esta observación es importante, ya que existe el riesgo de crearse, principalmente con las instituciones chilenas y los países beneficiarios, una relación de dependencia donde lo más “conveniente” es evaluar bien a la institución que no tan solo otorgó la cooperación, sino que en periodos futuros es posible que vuelva a solicitársele. En este sentido, un entrevistado comentó: “...*las encuestas que aplica AGCI son muy subjetivas, ya que las aplica la misma agencia, y esta función debería desempeñarla un tercero imparcial...*”.

AGCI no está siendo capaz de extraer aprendizajes sustantivos de los proyectos de CI que se ejecutan, y que sirvan de retroalimentación para futuras actividades. Los pocos esfuerzos que se realizan en esta materia, se tiene la percepción entre los entrevistados de que son pocos difundidos. En este sentido, se recibieron las siguientes expresiones de los entrevistados: “...*Es interesante ver como la AGCI debe ser capaz de evaluar por sí misma los proyectos y sacar aprendizajes de los mismos, de manera que se puedan replicar en otros proyectos...*”; “...*lo que evalúa AGCI respecto de lo que Chile otorga es débil, es poco científica, además no hay buena difusión de los resultados...*”.

Igualmente importante es resaltar, que si bien la AGCI no ha sido capaz de desarrollar una metodología propia de evaluación de impacto en la que Chile otorga, tal como han desarrollado los principales donantes a nivel mundial, no es menor la dificultad que representa el tratar de medir los impactos incrementales de las actividades de asistencias técnicas, principalmente cuando estas tienen carácter de actividades puntuales de corta duración, como son las que otorga AGCI. Un entrevistado externo a AGCI, y alto funcionario de uno de los principales donantes presentes en Chile, comentó en este sentido: “...*es difícil establecer indicadores de impacto a las actividades de CI. Sin embargo, donantes como JICA tienen cierto Know How en evaluación de proyectos que es aplicado a algunas actividades que AGCI desarrolla en conjunto con JICA, pero no ha sido totalmente internalizado por la agencia y esta no ha podido desarrollar metodologías propias de evaluación...*”.

h) Ausencia de un levantamiento sistemático de información sobre las necesidades institucionales de Chile, de manera que se pueda planificar mejor la cooperación que Chile solicita a la comunidad cooperante a través de AGCI.

La AGCI no cuenta con una base de datos sobre las necesidades institucionales del sector público chileno. Esto incluye ausencia de un inventario de debilidades y fortalezas, así como de un banco de perfiles de proyectos a ser presentados a los donantes. Igualmente, tampoco existe la instancia formal de acopio de iniciativas por parte de los sectores chilenos. Las actividades de Cooperación que Chile recibe surgen más por iniciativas de la oferta que por una gestión más proactiva de AGCI. En este punto también se debe considerar el importante contexto en el que Chile dejó de ser país prioritario para la CI, y esto es un factor atenuante del problema de relativa pasividad en

la gestión de CI hacia Chile, de parte de AGCI. No obstante lo anterior, al momento de redactar este informe, la agencia se encuentra iniciando acciones orientadas a la sistematización de esta información, ya que forma parte de los objetivos incluidos en el convenio de desempeño que la Directora Ejecutiva para el periodo 2008-2009.

Adicionalmente, la agencia no cuenta con un inventario de capacidades desarrolladas de las instituciones chilenas, potenciales proveedoras en el proceso de la CI que Chile otorga. No significa esto, que AGCI no sepa donde buscar sus expertos a la hora de recibir determinadas demandas, sino que no existe un registro sistematizado y completo de las ventajas comparativas institucionales de Chile, que permita una identificación estratégica.

i) Bajos incentivos a la innovación: la AGCI no cuenta con unidades de investigación y desarrollo. Al consultar con los entrevistados internos a la agencia, se constató que existe la percepción de que a lo interno de la agencia no se ha fomentado adecuadamente una cultura de la innovación. Se recibieron comentarios como: “...no se fomenta la innovación, no hay comité de innovación ni hay ningún mecanismo de innovación para tomar en cuenta las ideas que puedan tener los funcionarios sobre mejoras a los procesos...”.

Este aspecto contrasta con los resultados obtenidos en la encuesta en lo que respecta a la motivación del personal (ver resultado en pregunta No.54 de la encuesta), donde se califica relativamente bien este aspecto. Sin embargo, lo que respecta a generar mecanismos específicos de innovación que impongan una metodología para el procesamiento de ideas y proyectos de mejoras continuas, esta no existe en la institución.

El tema de innovación guarda estrecha relación con la ausencia de evaluaciones expost a los proyectos de CI, que permita extraer aprendizajes para ser replicados a futuros proyectos.

j) Inconsistente política de Recursos Humanos⁷³: Si bien los encuestados señalan que existe un alto nivel de competencias en las personas que conforman la organización, la falta de

⁷³ Este acápite referente a la falta de una política clara de RRHH se extiende un poco más que los otros porque, además de analizar los resultados encontrados en la aplicación del instrumento y en otros informes, se llevó a cabo lo que denominamos: “una segunda ronda de profundización”. En la misma, se entrevistaron a la mayoría de los *Stakeholders* seleccionados para la encuesta, pero ya para realizárseles entrevistas desestructuradas entorno a los temas de política de RRHH. Se mantiene una composición de la muestra muy parecida a la primera ronda de entrevistas, con actores externos e internos.

políticas adecuadas podrían llevar a elevar los niveles de rotación, pues estos profesionales se podrían ver tentados con ofertas de otras organizaciones, lo que supondría una pérdida para la AGCI.

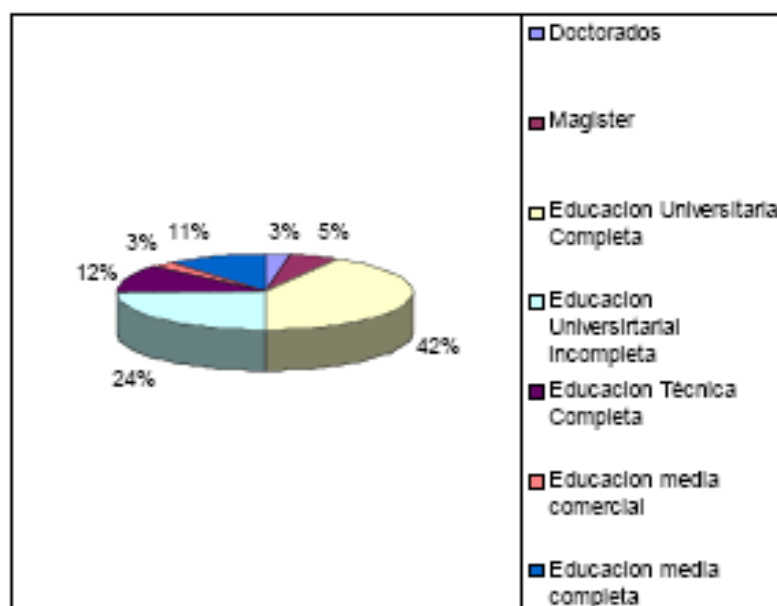
Como algunos mencionaron: “...Hay desaprovechamiento de los RRHH con buena formación y experiencia...”. Relacionado con lo anterior, un aspecto muy mal evaluado por parte de los entrevistados fue el sistema de recompensas de la institución, el cual es considerado “débil”.

Por otro lado, los encuestados señalan que: “...existe personal preparado y comprometido, pero no existen políticas de personal...”. Resulta importante mencionar que las políticas de personal, así como los planes de formación, constituyen un instrumento para la concreción de las grandes definiciones estratégicas de la AGCI, por lo que los cambios ocurridos durante el último tiempo pueden haber jugado un papel importante en esta indefinición.

- **Análisis de profundidad de los Recursos Humanos de la AGCI**

Se procedió a realizar un breve análisis de la composición de los recursos humanos de la AGCI de manera de contar con una “fotografía” respecto de los recursos humanos de la misma:

Gráfico 6: Número de funcionarios

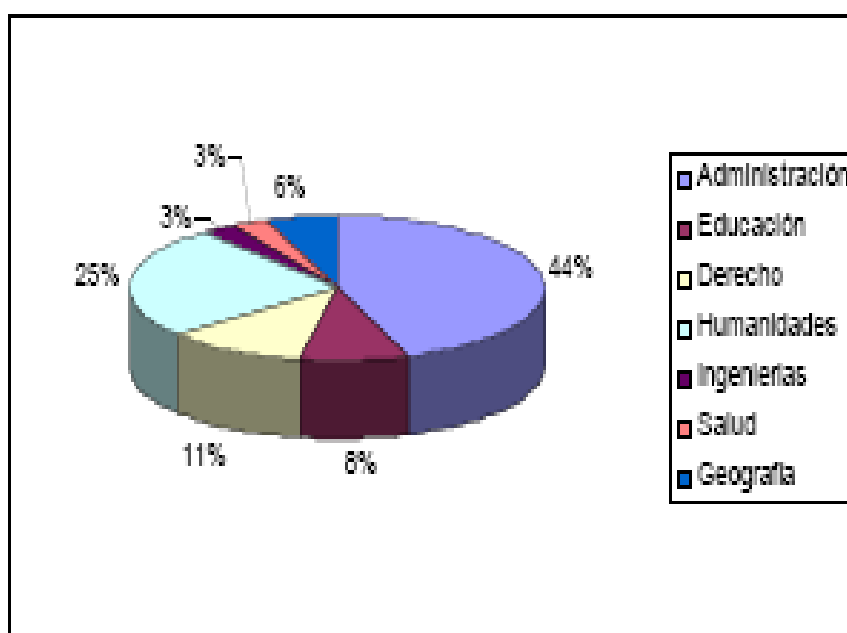


Fuente: Consultoría de Fortalecimiento Institucional a AGCI del INAP.

No existen profesionales sectoriales dado el bajo porcentaje de profesionales con estudios de postgrados. Solo un 8% de los funcionarios posee estudios de postgrado. La baja cantidad de estudios de postgrado puede dificultar la gestión en determinados sectores (medio ambiente, energía, agua, etc.), lo que podría suponer que AGCI administre el proceso de cooperación pero no lo gestione.

En el análisis de las profesiones de los funcionarios de AGCI, se observó una alta dispersión, donde se encontraron más de 17 profesiones distintas. Esta dispersión supone una baja capacidad de la organización para alinear en forma estratégica el reclutamiento, selección y desarrollo del RRHH. Desde un punto de vista de gestión, la dispersión en formación de RRHH en organizaciones de mediano tamaño supone un énfasis en aspectos generalistas por sobre un énfasis en aspectos sectoriales.

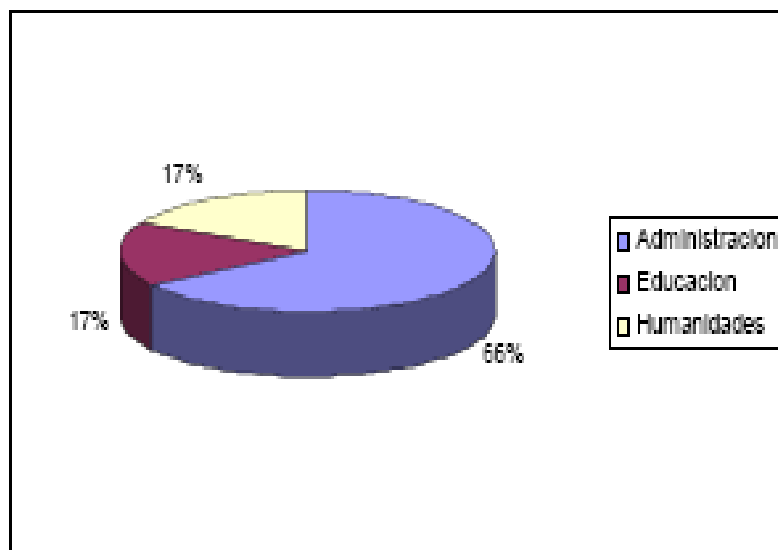
Gráfico 7: Funcionarios según ámbito profesional



Fuente: Consultoría de Fortalecimiento Institucional a AGCI del INAP.

Si agrupamos los profesionales por ámbito de estudios, encontramos un fuerte predominio de las ciencias de la Administración, seguido por las humanidades, el derecho y la educación. Llama la atención la ausencia de profesionales en ciencias aplicadas.

Gráfico 8: Funcionarios con formación incompleta

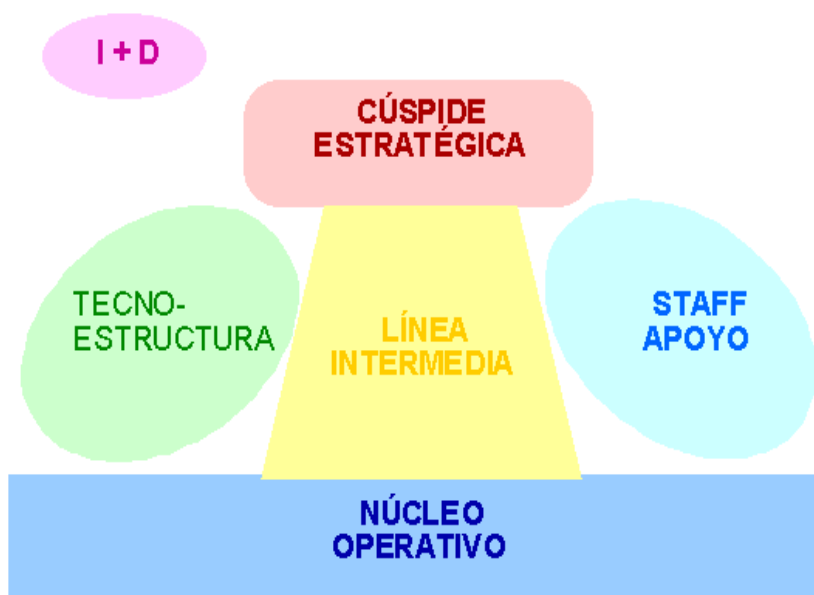


Fuente: Consultoría de Fortalecimiento Institucional a AGCI del INAP.

Al analizar los funcionarios que se encuentran en proceso de obtención de un título universitario, vemos como la tendencia a la Ciencias de la administración se mantienen con 11 funcionarios de un total de 17, los que representan un 66% del total. Más atrás y con igual porcentaje se encuentra humanidades y educación con 3 funcionarios y un 17% cada una.

Modelo de Mintzberg en AGCI⁷⁴

Figura 9: Modelo Organizacional de Mintzberg



⁷⁴ Henry Mintzberg, 1983 – “Structure in Fives: Designing Effective Organizations”. Quebec, Canada.

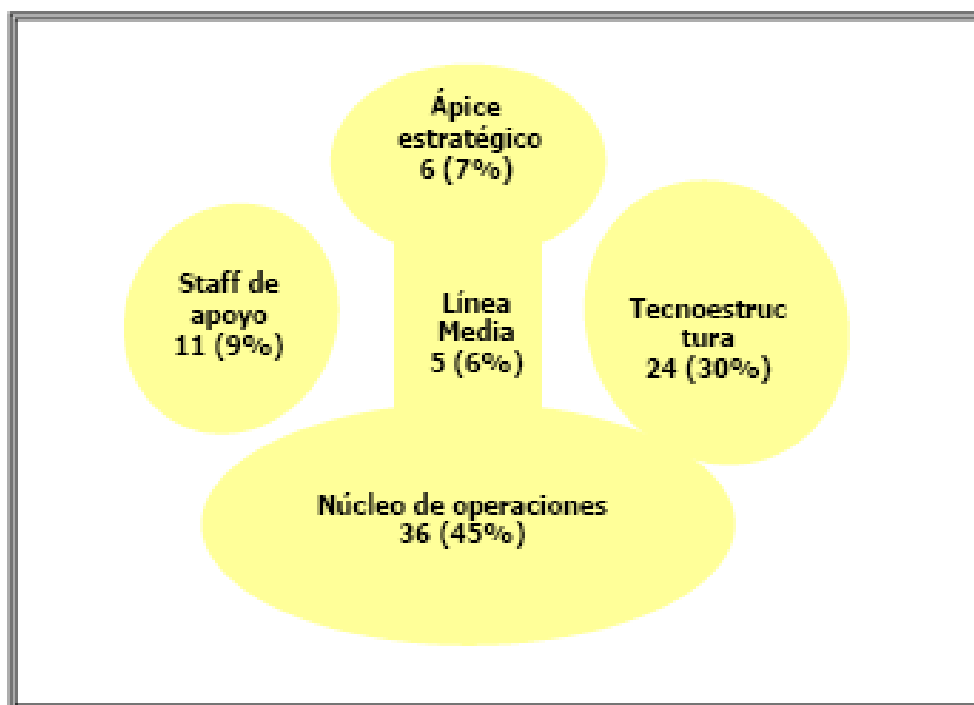
El modelo de Mintzberg describe 5 áreas estratégicas de una organización:

- **El núcleo de operaciones:** Las personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega. Estos realizan cuatro funciones principales: a) aseguran los insumos para la producción; b) transforman los insumos en producción; c) distribuyen las producciones, y d) proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.
- **La cumbre o ápice estratégico:** Responsables de la organización: el director y todos aquellos directivos de alto nivel cuyos intereses son globales. Está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de los *Stakeholders* en general. Pueden realizar las funciones de: a) asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles; b) administrar las condiciones fronterizas de la organización, informar a los *Stakeholders*, establecer contactos de alto nivel; c) desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.
- **La Línea Media:** Es la cadena de altos directivos que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.
- **La tecno estructura:** A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. Los analistas de la tecno estructura desarrollan funciones como: a) colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica); b) control de gestión; c) estudios del trabajo; planificación y control.
- **El staff de apoyo:** Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Aplicación a la realidad de la AGCI

El modelo de Mintzberg, de acuerdo a los datos proporcionados por AGCI, nos permite visualizar actualmente a la Agencia como sigue:

Figura 10: Modelo de Mintzberg en AGCI



Fuente: Informe final consultoría INAP a AGCI

Si analizamos cada una de las partes del modelo, podemos ver que el núcleo operacional cuenta con 18 profesionales. Sin embargo, existe la unidad de control de proyectos de la Unión Europea que, para efectos del modelo, ha sido incluida en el núcleo operacional, pero para efectos del organigrama de AGCI, depende del Departamento de Administración, que a su vez es parte de la “tecno estructura”. Esto podría significar disfunción organizacional porque hace función de núcleo pero debería depender de la línea media.

El staff de apoyo representa un 9% del personal, y de acuerdo a conclusiones de la consultaría realizada con el INAP, en comparación con otras organizaciones estatales, se encuentra más profesionalizado. Esto podría suponer que tiene una mayor capacidad para asumir más roles, en específico, el control de gestión por sobre el control legal. Ello, pensando en las actividades de fiscalización.

La tecno estructura representa un 30 % del personal. El departamento de administración es el más grande de toda la organización y llama la atención su baja profesionalización con respecto a toda la organización. Sólo un 27% de quienes trabajan en él, tienen título profesional. Dentro de la tecno estructura también encontramos el Departamento de Política y Planificación, el cual no se encuentra actualmente en funcionamiento, lo que ha significado que las funciones relacionadas al control de gestión institucional hayan sido asumidas por la Unidad de Planificación y Control de Gestión dependiente de la Dirección Ejecutiva. De acuerdo a su estructura actual, es difícil que pueda asumir un rol mas activo en la investigación de estudios sectoriales, limitándose a llevar un control de la gestión institucional (PMG, ISO, metas, indicadores de desempeño, objetivos gubernamentales), dejando de lado aspectos de planificación que resulten más estratégicos para la AGCI.

Respecto de la línea media y el ápice estratégico no se visualizan mayores inconvenientes, ya que la nueva Directora de la Agencia, como se ha mencionado anteriormente, asumió desde marzo y fue seleccionada por el Sistema de Alta Dirección Pública. De igual forma, al momento de la elaboración de esta tesis, se encontraban en concurso todos los mandos medios de la agencia, y se espera que el proceso se cumpla satisfactoriamente.

Al analizar la estructura desde una perspectiva integrada, podemos señalar que la alta dispersión profesional puede atentar contra una adecuada implementación de las estrategias que pueda llegar a definir la AGCI. Tratándose de una organización que ha pasado por una serie de incertidumbres durante el último tiempo, resulta muy difícil relacionar perfiles profesionales o *know how* con las necesidades estratégicas de una Agencia de Cooperación Internacional.

2.4 Diagrama Sistémico de AGCI

A continuación se presenta un diagrama sistémico en el que se busca representar gráficamente los resultados de la investigación, de una manera integral, mostrando la interacción entre las principales **causas** encontradas (“Problemas relevantes” y “Aspectos positivos”) y sus **efectos**. Para este estudio de caso, daremos un tratamiento diferenciado a la “AGCI donante de CI” y “AGCI receptora de CI”. Por lo tanto, representaremos tres esquemas:

1. Diagrama Sistémico de las Fortalezas de AGCI receptora de CI;

2. Diagrama Sistémico de las Fortalezas de AGCI donante de CI;
3. Diagrama Sistémico de las Debilidades de AGCI receptora y donante de CI.

Se han definido 4 efectos principales, los cuales pueden ser facilitados por las fortalezas y dificultados por las debilidades. Los mismos, se ubican en la parte inferior de los diagramas, a saber:

- Imagen institucional;
- Calidad y Eficacia de los servicios;
- Eficiencia en el uso de los recursos;
- Impacto en la Cooperación Internacional (CI).

Las flechas intermitentes representan influencias de una causa a otra causa, y las flechas normales reflejan una incidencia directa a uno o varios de los cuatro efectos antes mencionados. Para representar el diagrama de debilidades, resultaron relevantes las mismas variables, para AGCI donante y AGCI receptora, por eso se representa en un solo gráfico.

Figura 11: Diagrama Sistémico AGCI Donante (Fortalezas)

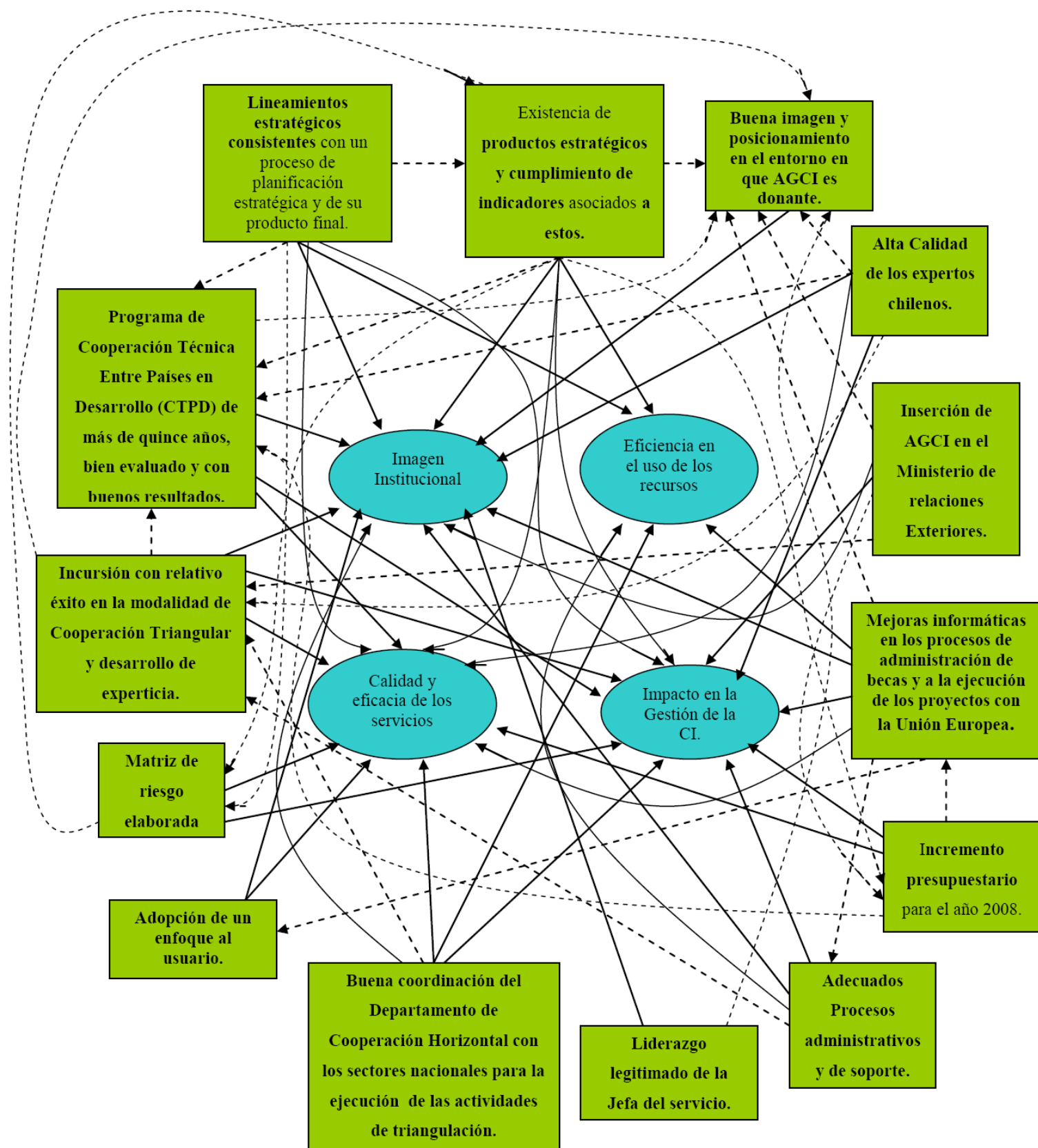


Figura 12: Diagrama Sistémico AGCI Receptor (Fortalezas)

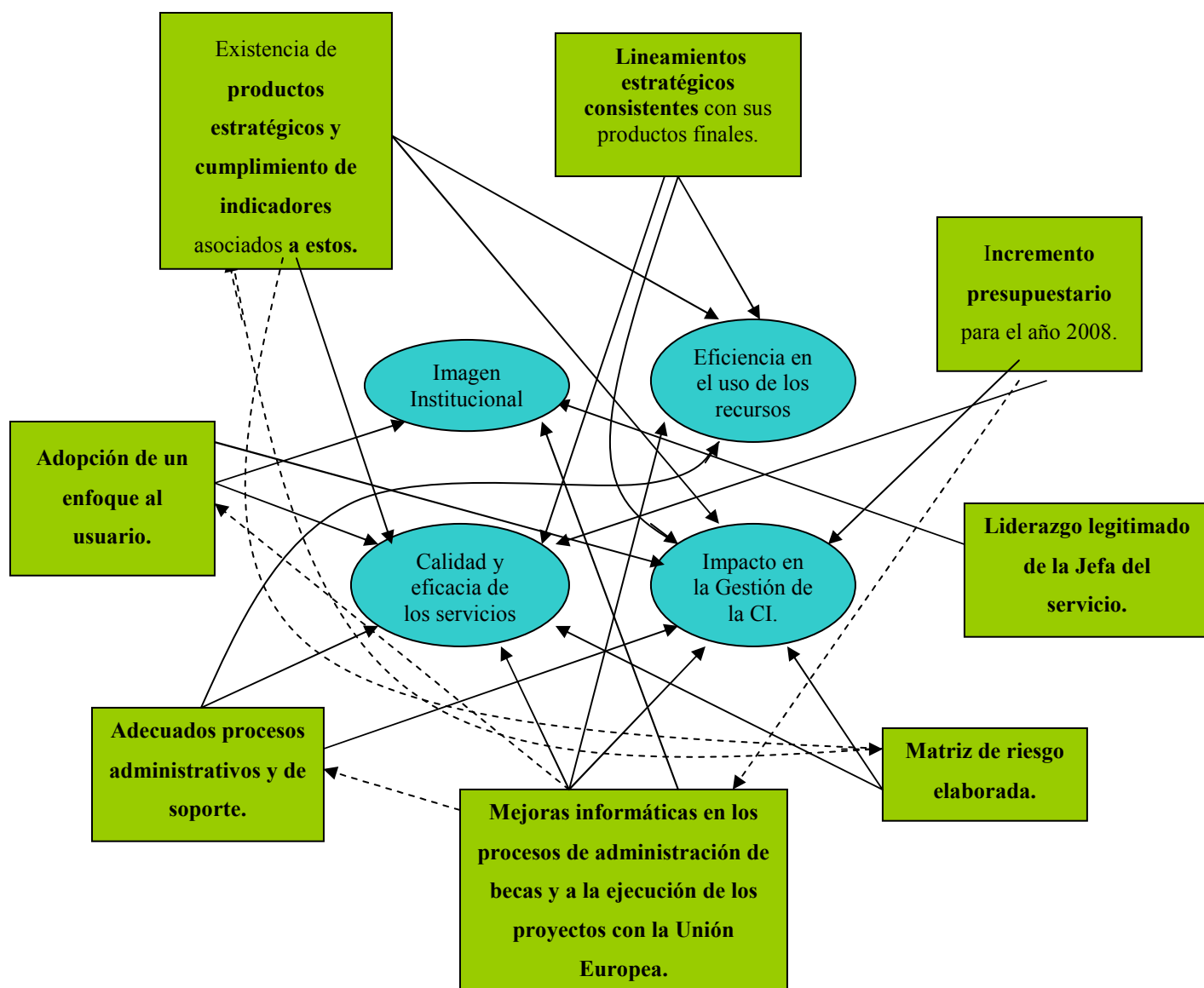
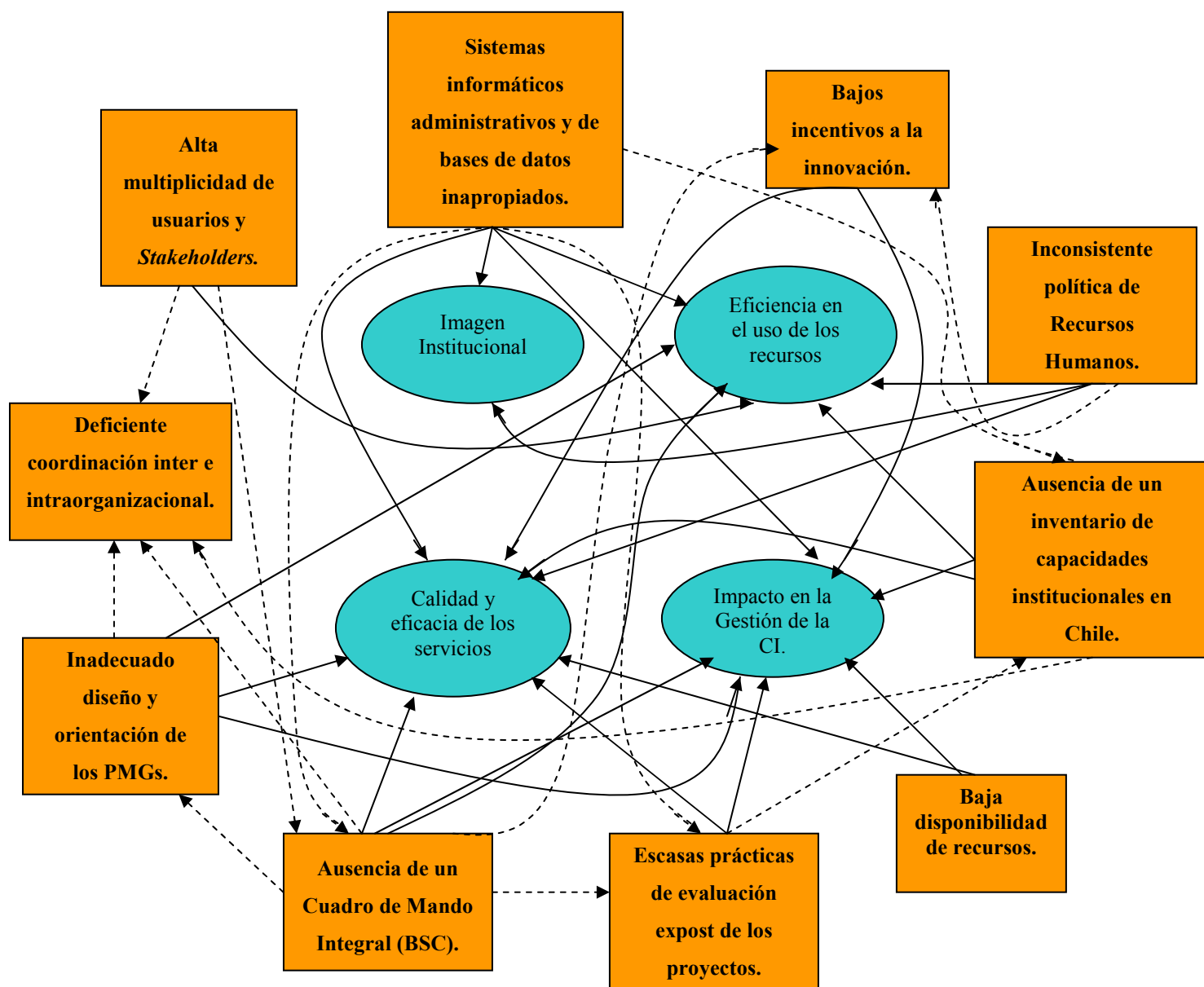


Figura 13: Diagrama Sistémico AGCI Receptor y Donante (Debilidades)



CAPITULO III

ANÁLISIS DE RIESGO

A continuación se presenta el análisis de riesgo de AGCI. El mismo, consiste en un análisis prospectivo de la realidad actual de la institución, identificando aquellos eventos riesgosos, la probabilidad de que ocurran, y la magnitud de sus impactos. Por evento riesgoso nos referimos a cualquier hecho o situación negativa que está pasando o es probable que pase en el futuro (corto, mediano o largo plazo) y que afecta desfavorablemente el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

3.1 Metodología para la elaboración de la Matriz de Riesgo (MR)

Una vez identificados los riesgos, se realiza un análisis cualitativo de los eventos riesgosos, estimando los siguientes valores:

Cuadro 11: Tabla de cálculo de la MR

Detalle	Rango de valores
1) Probabilidad de ocurrencia del evento riesgoso	0 a 100 %
2) Impacto del riesgo para el desempeño adecuado de AGCI y el logro de sus objetivos.	1 a 5
3) Riesgo= Probabilidad x Impacto/ (3) = (1) x (2)	0 a 500

Si un determinado evento riesgoso esta ocurriendo ahora, su probabilidad de ocurrencia es del 100%. Si un evento riesgoso tiene una solución efectiva de mitigación ya ejecutada al momento de cerrar el análisis de riesgo, entonces la probabilidad de que ocurra deberá ser baja o inexistente. Un evento riesgoso debe tener una alta probabilidad de ocurrencia solo en el caso de que no exista ninguna medida en curso o ejecutada.

Cabe destacar que los rangos de valores asignados al impacto (1 a 5) y riesgo (0 a 500) del evento riesgoso han sido seleccionados por convención propia, de manera que sea posible el análisis cuantitativo de los resultados. Igualmente, hay que resaltar que para la elaboración de la siguiente MR se hace uso de la intuición y las capacidades inductivas del investigador, una vez completada la fase de indagación bibliográfica, de entrevistas y detectadas las fortalezas y debilidades de la institución.

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

A continuación, la MR de AGCI:

Lectura de los resultados:

Muy riesgoso= (> 300); Medianamente riesgoso= (200-300); Moderadamente riesgoso= (< 200)

3.2 Matriz de Riesgo de AGCI

#	Evento Riesgoso	Probabilidad de ocurrencia	Impacto sobre la gestión de la CI	Riesgo
		0 a 100 %	1 a 5	0 a 500
		(1)	(2)	(1) x (2)
	Ámbito de indagación: <i>Económico</i>			
1	Disminuirá la asignación presupuestaria de AGCI, poniendo en peligro el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.	5	4	20
2	Disminuirán los flujos de recursos de CI destinados a Chile como país beneficiario, no pudiendo satisfacer la demanda de las instituciones chilenas.	95	4	380
3	La AGCI será incapaz de aumentar significativamente los recursos aportados por terceros (donantes y/o beneficiarios) para la ejecución de las actividades de CI.	30	4	120
	Ámbito de indagación: <i>Social</i>			
4	Los beneficiarios del programa de becas para extranjeros no se beneficiarán adecuadamente de los servicios de la institución debido a la mala coordinación de AGCI con el punto focal del país beneficiario.	70	4	280
5	Los beneficiarios de los servicios de AGCI no estarán satisfechos con los servicios de la institución debido a la mala coordinación interinstitucional en la ejecución de los proyectos (nacionales y extranjeros).	70	4	280
6	Se deteriorará la imagen institucional de AGCI en el escenario institucional chileno, dado el poco valor agregado que suma la institución al desarrollo de capacidades en Chile.	30	3	90
	Ámbito de indagación: <i>Tecnológico</i>			
7	Los usuarios del sistema informático de administración de las becas (AGCI, puntos focales, etc.) no se adaptarán adecuadamente al nuevo esquema de trabajo digitalizado, creando situaciones de ineficiencia e ineficacia en la entrega de este producto.	40	5	200
8	El sistema de manejo de proyectos de la Unión Europea (UE) será inoperable e intransferible a los demás proyectos de CI de la agencia.	20	4	80
9	Quedará desfasada la agencia en términos de sistemas informáticos de administración y bases de datos, afectando negativamente el procesamiento y la construcción de indicadores y bases de datos pertinentes para la evaluación de la efectividad de la gestión de CI en Chile.	15	4	60

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

10	La AGCI no contará con una adecuada base de datos de capacidades institucionales de Chile, que permita a la organización contar con un real registro que sirva de insumo para trazar efectivas líneas de acción.	20	4	80
Ámbito de indagación: <i>Estratégico</i>				
11	La AGCI no se coordinará adecuadamente con las autoridades del MINREL respecto de una estrategia clara en el escenario en que Chile es donante de CI.	10	4	40
12	La CI que AGCI gestione, tanto para Chile como otros países beneficiarios, será poco efectiva debido a una mala coordinación con los sectores chilenos.	40	5	200
13	La AGCI no será capaz de transformarse organizacionalmente todo lo requerido, en el caso de que Chile pase a ser una nación miembro de la OCDE.	90	5	450
14	AGCI perderá liderazgo como donante en la región, debido a la emergencia de nuevos líderes (Brasil, México, Colombia) y a la incapacidad de la agencia de realizar los avances organizacionales necesarios para mantener su buena imagen.	20	3	60
15	La AGCI será incapaz de alinear los intereses de los donantes con las áreas estratégicas transversales de desarrollo de Chile.	30	5	150
16	AGCI será incapaz de internalizar las necesidades estratégicas de los países beneficiarios y será mayormente incompatible la oferta de Chile con la demanda de los países beneficiarios.	50	4	200
Ámbito de indagación: <i>Procesos</i>				
17	Los procesos sustantivos de la agencia (lo que hace que genere valor a los distintos beneficiarios) se ejecutarán inadecuadamente, en detrimento de la calidad de los servicios.	15	5	75
18	Los procesos relacionados a las nuevas aplicaciones informáticas implementadas por la agencia (becas y proyectos de la UE) presentarán problemas de retrasos, debido a las características de estas nuevas tecnologías y la resistencia al cambio de los usuarios.	10	4	40
19	Los procesos de diseño y ejecución de actividades de Cooperación Triangular presentarán problemas de eficiencia debido a la falta de coordinación entre el departamento de Cooperación Horizontal y Cooperación Bi-Multi.	60	5	300
Ámbito de indagación: <i>Legal</i>				
20	La AGCI (Chile) no será capaz de cumplir con los requerimientos normativos y legales exigidos para ser miembro de la OCDE.	70	4	280
21	Las regulaciones presupuestarias de la DIPRES impedirán que la agencia cuente con la flexibilidad necesaria para aumentar la obtención de recursos de terceros y por ende el aumento de la eficacia de la CI que gestiona.	90	4	360
Ámbito de indagación: <i>Personas</i>				
22	La institución no cumplirá con un proceso adecuado de reclutamiento del personal de línea, afectando la calidad de los RRHH de la institución.	30	4	120
23	Los servicios de la institución serán de baja calidad dada la poca disponibilidad de RRHH de alta calidad y con una visión de nueva gestión pública y modernización del Estado.	30	4	120
24	Los puestos directivos de la agencia serán ocupados por un personal poco calificado e incapaz de impulsar estratégicamente a la institución, en detrimento del desempeño de toda la organización.	15	5	75

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

25	La institución no será capaz de atraer personal de alta calidad a sus filas y con el nivel de especialización sectorial que permita una mejor gestión por sectores de la CI.	60	5	300
26	La disponibilidad de expertos chilenos de calidad será escasa, afectándose negativamente la calidad de las actividades de CI que Chile ejecuta en los países beneficiarios.	10	5	50
Ámbito de indagación: <i>Imagen</i>				
27	La AGCI deteriorará su imagen a nivel nacional ante la falta de validación por parte de los sectores nacionales como el efectivo gestor de la CI de Chile.	40	4	160
28	La institución será percibida entre sus <i>Stakeholders</i> como un obstáculo para la gestión de la CI, más que agregadora de valor.	40	4	160
Ámbito de indagación: <i>De control</i>				
29	La AGCI no será capaz de formular y medir indicadores de gestión pertinentes para la toma de decisión y la mejora continua de las operaciones.	30	5	150
30	La ejecución de las actividades de CI en los países beneficiarios no contarán con los adecuados procesos de control, monitoreo y evaluación que permitan una efectiva retroalimentación y aprendizajes para futuros proyectos.	80	4	320
Ámbito de indagación: <i>De cumplimiento</i>				
31	La AGCI no cumplirá con los objetivos estratégicos que se plantean en sus líneas de acción.	15	5	75
32	La institución no será capaz de satisfacer la demanda por CI de las instituciones chilenas.	90	4	360
33	La agencia no será capaz de dar cumplimiento a los compromisos internacionales de los que es signataria (acuerdos con donantes, asociaciones con México y UE por ejemplo, etc.).	10	5	50

La MR que hemos elaborado mantiene cierta inferioridad con la que ha diseñado AGCI. En este sentido, cabe resaltar como un aspecto positivo, la completitud y amplitud de ámbitos incluidos en la matriz propuesta para las instituciones chilenas. De allí que AGCI, al momento de elaborar este informe, cuenta, en diseño (aunque todavía no están identificados y cuantificados los riesgos asociados) una MR que se orienta sobre los procesos transversales siguientes⁷⁵: administración de bienes estratégicos, planificación presupuestaria, mejoramiento de la gestión, planificación estratégica, sistemas informáticos, gobierno electrónico, control de gestión, auditoría interna, financiero, legal, recursos humanos, adquisiciones y abastecimiento, gestión documental y administración y mantenimiento de recursos.

No obstante lo anterior, hemos incluido ámbitos de indagación en nuestra MR, que complementan el documento elaborado por AGCI, tales como: el social y el de imagen.

⁷⁵ Procesos transversales definidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno para la guía de elaboración de la matriz de riesgo institucional de las organizaciones estatales chilenas.

CAPITULO IV


RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCION

Las recomendaciones que se derivan de este estudio son de corto y largo plazo. Las primeras, son de aplicación relativamente ágil y sus pretensiones son de abordar los problemas identificados que cuenten con soluciones más inmediatas. El segundo grupo de recomendaciones, están dirigidas a redefinir el rol de Chile, y por ende de AGCI en el escenario internacional y nacional de la Cooperación Internacional (CI), superando las actuales debilidades y potenciando las fortalezas que permitan a la agencia alcanzar capacidades satisfactorias ante el arribo de futuras oportunidades, la inserción en nuevos escenarios y la ejecución de nuevas modalidades de intervención.


A continuación se presentan las recomendaciones de corto y largo plazo. Seguidamente, se muestra la propuesta de plan de acción que permitirá superar las debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación. En este último se definen los objetivos, las estrategias y sus respectivas líneas de acción, los responsables, los plazos y los resultados esperados. Este sólo contiene actividades referidas a las recomendaciones de corto plazo, ya que se entiende que las de largo plazo requieren de decisiones político-económicas que trascienden el ámbito decisional de AGCI o el marco temporal de las actuales autoridades superiores. (Ver la carta gantt relacionada al plan de acción propuesto en el anexo 4)

Se han definido siete objetivos estratégicos, en base a los cuales están organizadas las recomendaciones: 1) Mejorar los sistemas de información; 2) Mejorar las funciones de planificación estratégica institucional; 3) Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de AGCI; 4) Implementar un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI; 5) Mejorar la coordinación intra e interinstitucional; 6) Nuevo Plan Estratégico de mediano plazo; y 7) Rediseñar la Política de Recursos Humanos.

- Lectura del nivel de prioridad de las recomendaciones de corto plazo:

Muy Alto = 

Alto = 

Regular = 

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Objetivo Estratégico 1: Mejorar los sistemas de información	
Recomendación	Nivel Prioridad
Aportar cultura e instrumental de gestión orientados a mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el uso de los recursos públicos de la AGCI, al servicio de la mejora de los resultados definidos.	
Implementar un sistema de indicadores claves para medir el éxito de cada una de las unidades de AGCI. Estos indicadores deben ir más allá de los compromisos acordados en los PMGs y ser consistentes con los Objetivos del Plan Estratégico que se definirán en el Taller de Planificación, incorporar mejores mecanismos de rendición de cuentas (<i>Accountability</i>), necesarios para justificar el aumento de recursos públicos.	
Extender a la totalidad de los proyectos que se gestionan a través de AGCI, incluyendo actividades de Cooperación Triangular, el sistema en línea de administración integral de proyectos utilizado para la ejecución y monitoreo de programas financiados por la Unión Europea (UE). Esta iniciativa debe contar con la participación activa de todos los departamentos de la agencia, especialmente Cooperación Horizontal y Bi-Multilateral, así como de los donantes y países beneficiarios de esta modalidad.	
Completar la fase de implementación del sistema informático en línea de administración de becas. Incluir el mayor número de puntos focales para utilizar efectivamente esta herramienta a más tardar para la convocatoria del 2009.	
Implementar una base de datos (documental) alimentada por todos los documentos de la organización. La misma, deberá ser accesible para todos los miembros de la organización, y deberá facilitar la comunicación y la coordinación interdepartamental, así como la gestión del conocimiento.	
Implementar un sistema de control interno manejado por el Departamento de Política y Planificación. El mismo, debe dar seguimiento en línea al cumplimiento de las metas departamentales e institucionales y arrojar señales de alerta ante demoras y atrasos significativos. Esta herramienta deberá transformarse en un instrumento efectivo para la toma de decisiones. El día de hoy se realiza esta tarea, pero debe tomar un nuevo énfasis.	
Iniciar acciones orientadas a mejorar sustancialmente los sistemas administrativos y bases de datos de la Agencia. Es necesario actualizar y adaptar los sistemas de administración de áreas tan importantes como: Recursos Humanos, inventarios, adquisiciones, archivos, material gastable, etc. Se recomienda diseñar las nuevas plataformas bajo el formato de código libre.	
Iniciar acciones orientadas a mejorar la estructura de bases de datos de la Agencia. Iniciar la utilización de bases de datos referenciales y dinámicas en las cuales almacenar información sobre los proyectos, inventario de capacidades institucionales, ejecución presupuestaria, ejecución física de las actividades, cumplimiento de metas. Igualmente, es necesario que este nuevo instrumental permita la construcción y monitoreo de indicadores claves.	

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Objetivo Estratégico 2: Mejorar las funciones de planificación estratégica institucional		Nivel Prioridad
Recomendación		
Establecer sistemas de responsabilidad claros con el objetivo de aumentar el compromiso y la capacidad de acción de su personal.		
Fortalecer la función de planificación poniendo en funcionamiento el Departamento de Política y Planificación, con todas las funciones que se indican en el Reglamento Interno de AGCI. Que las funciones que le entrega el Reglamento Interno al Departamento de Política y Planificación sean realizadas en forma sistemática o comprehensiva.		
Objetivo Estratégico 3: Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de AGCI.		Nivel Prioridad
Recomendación		
Realizar estudios, especialmente en los ámbitos de la CI, del posicionamiento de AGCI en el aparato estatal y del rol que debe jugar Chile en el escenario de la CI. Igualmente, efectuar estudios de investigación en el ámbito de la CI, que apoyen la gestión de cooperación que el país recibe (cooperación bilateral y multilateral) y la que entrega (cooperación horizontal).		
Profundizar el conocimiento de sectores nacionales para apoyar la gestión de la Cooperación Bi-Multilateral, tomando en cuenta las capacidades de actores del sector público, privado, académico y de la sociedad civil para realizar actividades y proyectos de asistencia técnica en países de América Latina y El Caribe. Igualmente, iniciar acciones orientadas a levantar una investigación sobre las necesidades de cooperación en los sectores nacionales de Chile.		
Fortalecer la Cooperación Triangular a través de:		
1) Conocer e internalizar las capacidades de diferentes actores del país, públicos y privados, para desarrollar asistencia técnica en los países de la región;		
2) Conocer e internalizar las políticas y prioridades de las fuentes tradicionales de cooperación que puedan ser apoyadas a través de la acción de organizaciones nacionales;		
3) Conocer e internalizar las capacidades, necesidades y/o prioridades de los países que son potenciales receptores de actividades y proyectos de cooperación triangular;		
Efectuar un estudio sobre los desafíos para la CI chilena como resultado del ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y sobre la posición de Chile como un país de ingreso medio en el contexto de la cooperación internacional.		
Explorar la posibilidad de iniciar asociaciones público-privadas para la CI, teniendo a la empresa privada (centros de estudios superiores inclusive) como un nuevo actor de la asistencia técnica que ofrece Chile. En adición, considerar		

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

las capacidades técnicas de las organizaciones sin fines de lucro chilenas para la realización de proyectos de asistencia técnica horizontal.	
Iniciar acciones orientadas a aumentar las fuentes donantes hacia Chile. Con ello, explorar nuevas oportunidades con países desarrollados que hoy día no ejecutan actividades a través de AGCI.	
Objetivo Estratégico 4: Implementar un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI	
Recomendación	Nivel Prioridad
Iniciar acciones orientadas a elaborar un sistema de seguimiento, control y evaluación de los proyectos de cooperación que recibe y entrega el país, que considere, en su diseño, un modelo de evaluación del impacto de la asistencia técnica que Chile entrega y que permita medir el cumplimiento que Chile realiza respecto de los principios enunciados en la declaración de París.	
Elaborar nuevos indicadores que permitan evaluar la efectividad de la cooperación más allá de la satisfacción de los usuarios. Estas mediciones se deben orientar hacia el valor incremental de las actividades de CI tanto para instituciones nacionales como extranjeras beneficiarias.	
El sistema de evaluación de proyectos de CI para el CTPD deberá contener evaluaciones de impacto y procesamiento de experiencias que sirvan de retroalimentación para futuras acciones. Igualmente, será necesario instalar esta herramienta sobre una plataforma informática en línea, con acceso a usuarios e integrado a una plataforma <i>Workflow</i> del proceso de ejecución de las actividades de CI.	
Objetivo Estratégico 5: Mejorar la coordinación intra e interinstitucional	
Recomendación	Nivel Prioridad
Iniciar acciones orientadas a que, para junio del 2009, el Departamento de Coordinación se encuentre en total funcionamiento y en pleno ejercicio de sus funciones, dotado de Jefe y personal altamente calificado y especializado por sectores.	
Mejorar la coordinación y comunicación entre las diferentes unidades, así como definir claramente los niveles de participación de éstas. Es decir, quienes realizarán actividades de gestión o negociación con los socios (donantes) y con los potenciales receptores (puntos focales y organizaciones receptoras), así como el nivel operacional que tiene que implementar los proyectos.	
Establecer un acuerdo institucional en el cual el MINREL reconoce en la Directora de AGCI la legítima embajadora de los temas de CI de Chile. Esto quiere decir, que en todos y cada uno de los foros internacionales en los que Chile, como país, participe AGCI tendrá que estar presente y siempre formar parte de los equipos de trabajo, coordinándose anticipadamente con los distintos estamentos del Ministerio.	
Continuar acciones orientadas a incrementar la participación de un mayor número de expertos en actividades de CI.	

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Esto implica construir y alimentar una base de datos de las capacidades institucionales existentes en Chile. Asimismo, la posibilidad de interesar a las universidades a que ofrezcan académicos en calidad de expertos se presenta como una oportunidad viable en este sentido.	
Iniciar acciones orientadas al fomento de buenas prácticas de comunicación interdepartamental dentro de la organización. Crear instancias “semi-informales” de coordinación donde cada unidad y departamento disponga de información oportuna sobre las actividades desarrolladas por los demás.	
Diseñar e implementar indicadores de desempeño de la Cooperación Triangular que incentiven el trabajo en equipo de los departamentos de Cooperación Horizontal Bi-Multilateral, haciéndolos co-responsables de los resultados. Estos indicadores deben ser de calidad, eficacia, economía y eficiencia.	
Mejorar la coordinación del Departamento de Cooperación Horizontal con las embajadas de Chile y los puntos focales de los países beneficiarios, tanto para las actividades de CI como para los procesos de difusión de las convocatorias de becas y selección de los beneficiarios.	
Iniciar acciones orientadas a la conformación de mesas sectoriales de coordinación de la CI que permitan planificar estratégicamente y coordinar la demanda de Chile por CI.	
Objetivo Estratégico 6: Nuevo Plan Estratégico de mediano plazo	
Recomendación	Nivel Prioridad
Le corresponde además a la Dirección Ejecutiva un trabajo de carácter político con los actores relevantes del entorno de AGCI (Director de Presupuestos, Ministro y Subsecretario de Relaciones Exteriores, Directores de Cancillería, Presidenta, Senadores y Diputados de los comités de relaciones exteriores, Ministros y Subsecretarios de sectores que AGCI define como prioritarios), para lograr el posicionamiento que permita relevar la función de AGCI como el actor clave del sistema nacional de CI y movilizar recursos para programas nuevos o existentes.	
Completar la fase final del diseño e implementación del nuevo plan estratégico, e incluir en el mismo los mecanismos necesarios para garantizar la participación de los principales actores involucrados a la Agencia en los procesos estratégicos de la organización.	
Continuar acciones para implementar una estrategia de comunicación institucional para el posicionamiento de AGCI en el contexto nacional.	
Iniciar acciones orientadas al diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) que guíe el accionar de la Agencia y sus departamentos, estableciendo objetivos claros e indicadores realistas de desempeño.	

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Objetivo Estratégico 7: Rediseñar la Política de Recursos Humanos	
Recomendación	Nivel Prioridad
Desarrollar escenarios y sistemas de trabajo que promuevan y faciliten el aprendizaje continuado dentro de la organización.	
Para fortalecer la función de dirección se recomienda proporcionar orientaciones claras sobre las prioridades de AGCI; alinear a los miembros de la organización con la visión que se acuerde; motivar a los equipos de trabajo para el logro de los objetivos definidos; e incentivar la imaginación y creatividad de las personas de la organización. Estas actividades deben ser implementadas principalmente por la Directora Ejecutiva y los distintos niveles jerárquicos.	
Iniciar acciones orientadas a asegurar el asesoramiento del Sistema de Alta Dirección Pública al proceso de concurso de los mandos medios de la Agencia.	
Iniciar acciones orientadas a mejorar la política de Recursos Humanos, convirtiendo las personas en el recurso más importante de la Agencia. Adoptar una política de que dé prioridad a los perfiles de competencias, selección, reclutamiento, inducción del nuevo personal, la cultura evaluativa y el fomento de la capacitación continuada. Además, diseñar un plan de capacitación por competencias para la gestión estratégica de la AGCI.	
Fomentar prácticas que motiven a la innovación por parte de los funcionarios. Estas acciones deben emanar de los cargos directivos de la Agencia, y se deben establecer instancias de captura de nuevas ideas a ser sometidas por cualquier funcionario de la institución. Se deberá constituir un comité de evaluación y ejecución de las ideas presentadas, conformado por el Departamento de Planificación y Control de Gestión y la Unidad de Auditoría Interna, con participación de un representante de cada Departamento. De esta manera sería conveniente construir un banco de iniciativas que resulten de la recopilación periódicas de las ideas presentadas al Comité de Evaluación. Los temas a presentar podrán ser diversos y referentes a cualquier aspecto de trabajo de la AGCI. Por ejemplo: mejoras en los procesos, mejoras en los productos y servicios, nuevos esquemas de incentivos, esquemas de retroalimentación con usuarios, etc.	
Aumentar la contratación de profesionales sectorialistas que aporten profundidad en la gestión de la CI en áreas de desarrollo específicas y que requieran un conocimiento especializado. Estos especialistas pasarían a formar parte de los Departamentos de Cooperación Horizontal, Bi-Multi y Coordinación; imprimiendo mayor conocimiento y destreza sectorial en la gestión de la CI.	
Concluir el proceso de concurso de los jefes de Departamentos. Así como, en el caso del Departamento de Política y Planificación y el de Coordinación, dotarlo de profesionales con perfil adecuado para el desarrollo de investigación; formulación de políticas y programas públicos; diseño de evaluación de políticas, programas y proyectos; y con conocimientos técnicos de los principales sectores nacionales.	

4.2 RECOMENDACIONES DE LARGO PLAZO

<ul style="list-style-type: none">• Resulta urgente buscar un nuevo posicionamiento de AGCI en un escenario que seguirá evolucionando. Incorporar una mirada amplia del entorno, definiendo lineamientos que permitan orientar la gestión desde una perspectiva estratégica, procurando:
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar un aumento presupuestario justificado con un significativo incremento de la cobertura del Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD).
<ul style="list-style-type: none">• Una vez adquirido más presupuesto, la Agencia deberá incursionar en modalidades de CI de más larga duración que las que se desarrollan actualmente. La ejecución de programas Bilaterales de Cooperación Horizontal (Multianuales) aumentará significativamente el rango de efectividad de las asistencias técnicas, al mismo tiempo que dotará de mayor continuidad y mejor apropiación a los países e instituciones beneficiarias
<ul style="list-style-type: none">• Iniciar programas permanentes de capacitación gerencial para los funcionarios medios y altos de la Agencia.
<ul style="list-style-type: none">• Orientar estratégicamente el campo de acción de la Agencia hacia la comprensión de la oportunidad que representa la Cooperación Triangular, que permita continuar las relaciones con las fuentes tradicionales de cooperación que han aportado al país a través de la gestión de AGCI, y al mismo tiempo seguir y potenciar los proyectos de Cooperación Horizontal en países de América Latina y El Caribe.
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar una alianza de largo plazo con las instituciones chilenas que proveen a AGCI de expertos. Principalmente en aquellos sectores estratégicos y que constituyen una ventaja comparativa del país.
<ul style="list-style-type: none">• Continuar incursionando más ampliamente en la modalidad de Cooperación Triangular, aprovechando nuevas necesidades de cooperación en las que Chile posee capacidades instaladas.

4.3 PLAN DE ACCION

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Contar con sistemas de información que faciliten la toma de decisiones.	1. Mejoramiento de los sistemas de información para la toma de decisiones.				
	1.1 Definición de indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad para cada unidad de AGCI.	Consejo Directivo-DIPRES-Jefes de Deptos.	Jun./ 2009		Elaborados indicadores de desempeño por Departamento.
	1.1.2 Diseño de un sistema de compensación acorde con los nuevos indicadores.	Unidad de Personal-Dirección Ejecutiva-DIPRES	Sept./ 2009		Elaborado el sistema de compensación por unidad.
	1.1.3 Implementación y puesta en marcha de los indicadores de desempeño por Unidad.	Dirección Ejecutiva-Departamentos y Unidades de AGCI	Ene./ 2010		
	1.2 Completar la Matriz de Riesgo Institucional, identificando y ponderando los riesgos, así como definiendo las medidas de contingencia y mitigación a llevar a cabo.	Comité de Riesgos-Deptos. Y Unidades de AGCI	Dic./ 2008		Matriz de Riesgo Institucional de AGCI entregada a la CAIGG.
	1.3 Diseño e implementación de un sistema de información en línea, para monitorear los indicadores y el cumplimiento de las metas departamentales e institucionales.	Depto. Política y Planificación-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Sistema funcionando en manos del Depto. Planificación.
	1.4 Estudio de viabilidad y factibilidad de utilización del Sistema en línea de Administración Integral de Proyectos de la Unión Europea para la totalidad de los proyectos de CI gestionados por AGCI dentro y fuera de Chile.	Depto. Coop. Bi-Multi-Informática-Depto. Horizontal-Planificación-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Entregado al Comité Ejecutivo de la Agencia el Estudio.
	1.4.2 Implementación de la herramienta a la totalidad de los proyectos de CI gestionados por AGCI.	Depto. Coop. Bi-Multi-Informática-Depto. Horizontal-Planificación-Empresa Consultora	Dic./ 2010		Implementado el sistema.
	1.4.3 Capacitación de los usuarios (donantes, AGCI, instituciones beneficiarias) en el manejo del sistema.	Informática-Empresa Consultora	Dic./ 2010		Capacitados los usuarios.
	1.5 Completar 100% la implementación del Sistema Informático en línea de Administración de Becas, incluyendo al menos el 85 % de los puntos focales dentro de la nueva herramienta.	Depto. Formación y Becas-Informática.	Dic./ 2009		Funcionamiento del sistema en línea de becas en con el 85% de los puntos focales.
	1.5.2 Capacitación de los usuarios (AGCI, puntos focales) en la utilización del sistema.	Depto. Formación y Becas-Informática.	Dic./ 2009		Capacitados los usuarios.
	1.6 Diseño e implementación de una base de datos documental de toda la organización alimentada y accesible por todas las unidades y departamentos.	Depto. Política y Planificación-Unidad de Documentación.	Jun./ 2009		Base de datos documental en funcionamiento.

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Contar con sistemas de información que faciliten la toma de decisiones.	1.7 Estudio de viabilidad y factibilidad de utilización del Sistema en línea de Administración Integral de Proyectos de la Unión Europea para los proyectos de Cooperación Triangular gestionados por AGCI.	Coop. Bi-Multi-Coop. Horizontal-Coordination-Política y Planificación-Informática-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Entregado al Comité Ejecutivo de la Agencia el Estudio.
	1.7.2 Elaboración del manual de procedimientos para la ejecución de las tareas asociadas al sistema.	Coop. Bi-Multi-Coop. Horizontal-Coordination-Política y Planificación-Informática-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Entregado al Comité Ejecutivo de la Agencia el manual de procedimientos.
	1.7.3 Implementación de la herramienta a los proyectos de CT gestionados por AGCI.	Coop. Bi-Multi-Coop. Horizontal-Coordination-Política y Planificación-Informática-Empresa Consultora	Jun./ 2010		Implementado el sistema.
	1.7.4 Capacitación de los usuarios (donantes, AGCI, instituciones beneficiarias, puntos focales) en el manejo del sistema.	Coop. Bi-Multi-Coop. Horizontal-Coordination-Política y Planificación-Informática-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Capacitados los usuarios.
	1.8 Implementar nuevos sistemas informáticos de administración interna de la agencia, en plataforma de Código Libre, y que contengan capítulos para la gestión de los inventarios, archivos, material gastable, RRHH, etc.	Depto. Administración y Finanzas-Informática-Empresa consultora	Dic./ 2009		Implementados los sistemas.
	1.8.2 Elaboración de los manuales de procedimientos de las tareas relacionadas al sistema.	Depto. Administración y Finanzas-Informática-Empresa consultora	Dic./ 2009		Entregados al Comité los manuales de procedimientos
	1.8.3 Capacitación de los usuarios.	Depto. Administración y Finanzas-Informática-Empresa consultora	Dic./ 2009		Capacitados los usuarios.
	1.9 Diseño e implementación de una base de datos referencial y dinámica para el manejo de información sobre proyectos, inventario de capacidades institucionales dentro y fuera de Chile, ejecuciones presupuestarias y físicas de actividades, cumplimiento de metas.	Depto. Política y Planificación-Comité Ejecutivo-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Base de datos referencial y dinámica en funcionamiento
	1.9.2 Diseñar una herramienta de construcción de indicadores de desempeño y agregar la herramienta de construcción de una Matriz OLAP dentro del sistema de datos.	Depto. Política y Planificación-Comité Ejecutivo-Empresa Consultora	Dic./ 2009		Herramienta implementada y utilizada para la toma de decisiones de los ejecutivos de la agencia.

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Mejorar las funciones de planificación estratégica institucional.	2. Mejoramiento de las funciones de planificación.				
	2.1 Completar el proceso de selección de Jefe del Departamento de Política y Planificación.	Comité de selección- Consejo AGCI-Dirección Ejecutiva	Dic. / 2008		Nombrados todos los nuevos jefes de Departamentos de AGCI
	2.1.2 Contratación de dos profesionales con perfil de investigación, formulación de políticas y programas públicos, evaluación de proyectos y conocimientos técnicos de sectores nacionales para ser asignados al Departamento de Planificación.	Unidad de Personal-Depto. Política y Planificación-Dirección Ejecutiva	Jun. / 2009		Contratados los profesionales
	2.1.3 Apropiación del Sistema de monitoreo de indicadores de desempeño institucionales, departamentales y de cumplimiento de metas, por parte del Departamento de Planificación.	Depto. Planificación-Informática	Jun. / 2009		
	2.1.3 Elaboración e implementación de los manuales de procedimientos asociados a las tareas de planificación integradas a los nuevos sistemas de información que serán manejados por el Departamento de Planificación.	Depto. Planificación-Informática	Jun. / 2009		Elaborados y entregado al Comité Ejecutivo los manuales
	2.2 Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC) de la agencia (Dirección Ejecutiva de AGCI-MINREL).	Política y Planificación -Dirección Ejecutiva	Dic. / 2009		Diseñado y difundido en la organización el BSC
	2.2.2 Diseño e implementación del BSC de los Departamentos y Unidades de la agencia (Jefes de Departamentos y/o Unidades - Dirección Ejecutiva de AGCI).	Dirección Ejecutiva-Comité Ejecutivo	Jun. / 2009		Diseñado y difundido en la organización el BSC
Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de AGCI.	3. Realización de estudios en el área de CI que permitan profundizar el conocimiento de nuevos escenarios y oportunidades, a la vez de explorar temas relacionados con posicionamiento de AGCI y rol de Chile en la CI.				
	3.1 Elaboración de un estudio para definir un plan de posicionamiento de AGCI en el aparato estatal chileno y en el sistema chileno de gestión de la CI.	Depto. Política y Planificación	Permanente		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.2 Elaboración de un estudio de investigación que profundice el conocimiento de los sectores nacionales en miras de apoyar la gestión de la Cooperación Bi-Multilateral y Horizontal, tomando en cuenta las capacidades instaladas del sector público de Chile.	Política y Planificación-Depto. Bi-multi-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Horizontal	Dic. / 2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.3 Elaborar estudios de investigación para el fortalecimiento de la Cooperación Triangular.	Política y Planificación-Depto. Bi-multi-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Horizontal	Permanente / Periódicamente		Estudio entregado al comité directivo de AGCI

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de AGCI.	3.3.1 Elaboración de un estudio de investigación sobre las capacidades institucionales, públicas y privadas, para el desarrollo de actividades de asistencia técnica como parte de la oferta de Chile.	Depto. Política y Planificación-Empresa Consultora-Depto. Bi-multi-Depto. Coordinación	Dic./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.3.2 Elaboración de un estudio de profundización en las políticas y lineamientos de las fuentes tradicionales de cooperación, y sus implicancias para el desarrollo de capacidades institucionales en Chile. Asimismo, este estudio debe incluir la exploración y el análisis de nuevas fuentes de cooperación para Chile y para terceros países.	Política y Planificación-Depto. Bi-multi-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Horizontal	Mar./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.3.3 Elaboración de un estudio sobre las capacidades, necesidades y prioridades de desarrollo de los países potenciales receptores de Cooperación Triangular.	Empresa Consultora-Depto. Coop. Horizontal	Dic./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.3.4 Diseño e implementación de un nuevo manual de procedimientos para la administración de acuerdos, programas y proyectos de Cooperación Triangular, que involucre la participación de los donantes, el Depto. De Bi-multi, Depto. De Horizontal y los puntos focales, y que incluya los mecanismos de coordinación y medición de metas colectivas, así como el establecimiento de las corresponsabilidades.	Política y Planificación-Depto. Coop. Bi-multi-Depto. Coop. Horizontal-Depto. Coordinación.	Dic./2009		Manual entregado al comité directivo y difundido en la organización
	3.4 Efectuar un estudio sobre los desafíos para la CI chilena como resultado del ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).	Política y Planificación	Jun./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.5 Efectuar un estudio sobre la posición de Chile como un país de ingreso medio en el contexto de la Cooperación Internacional.	Empresa Consultora	Jun./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.5 Elaborar un estudio de levantamiento de las necesidades de Cooperación Técnica de los sectores de Chile.	Política y Planificación-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Bi-Multi	Mar./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.6 Efectuar un estudio para explorar la viabilidad y factibilidad para AGCI incursionar en asociaciones público-privadas para la CI, explorando nuevos temas como las donaciones domésticas de empresas privadas, el trabajo con centros de estudios superiores y organizaciones sin fines de lucro, para la realización de actividades de asistencias técnicas.	Política y Planificación-Depto. Coordinación-Depto. Planificación	Dic./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI
	3.7 Diseño y ejecución de un plan de asociación estratégica interinstitucional para el trabajo con expertos chilenos en la gestión de la CI.	Política y Planificación-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Horizontal	Dic./2009		Plan elaborado y entregado al comité ejecutivo
	3.7.2 Inicio de un proceso de firmas de acuerdos institucionales entre AGCI y los sectores proveedores de expertos, en aras de garantizar la satisfacción de la demanda de CI que recibe Chile. Incluir el trabajo con Centros de Estudios Superiores y Empresas privadas.	Dirección Ejecutiva-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Horizontal-Depto. Planificación	2009-2010		Convenios firmados con las instituciones sectoriales proveedoras de expertos
	3.8 Elaborar un estudio de exploración de nuevas fuentes de CI para Chile, tanto en el ámbito de la Cooperación bilateral que recibe el país, como para la Cooperación Triangular.	Política y Planificación-Empresa Consultora-Depto. Coop. Bi-multi	Jun./2009		Estudio entregado al comité directivo de AGCI

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Contar con un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI.	4. Creación de un sistema de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI.				
	4.1 Diseñar e implementar un sistema de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI, que incluya tanto la cooperación que Chile entrega, como la que recibe, y que permita realizar evaluaciones expost de los proyectos y extraer aprendizajes.	Política y Planificación-Coop. Horizontal-Coop. Bi-multi-Coordinación-Informática-Empresa Consultora	Dic. / 2009		Implementado el sistema y funcionando regularmente
	4.1.2 Elaboración de los manuales de procedimiento para la ejecución de las tareas relacionadas al sistema.	Política y Planificación-Coop. Horizontal-Coop. Bi-multi-Coordinación-Informática-Empresa Consultora	Dic. / 2009		Manuales entregados al Comité Ejecutivo
	4.1.3 Capacitación de los usuarios (Depto. Coop. Bi-Multi, Depto. Coop. Horizontal, Depto. Coordinación, Instituciones ejecutoras de proyectos, donantes) del sistema.	Política y Planificación-Coop. Horizontal-Coop. Bi-multi-Coordinación-Informática-Empresa Consultora	Dic. / 2009		Usuarios capacitados
	4.1.4 Diseño de nuevos indicadores que permitan evaluar la efectividad de la CI que Chile otorga y recibe, más allá de la satisfacción de los usuarios, y que evalúe el aporte al desarrollo.	Política y Planificación-Coop. Horizontal-Coop. Bi-multi-Coordinación-Informática-Empresa Consultora	Dic. / 2009		Indicadores elaborados y presentados al Comité Ejecutivo
	4.1.5 Diseño e implementación de indicadores relacionados con el cumplimiento que hace Chile de los principios enunciados en la Declaración de París.	Política y Planificación-Coop. Horizontal-Coop. Bi-multi-Coordinación-Informática-Empresa Consultora	Dic. / 2009		Elaborados y difundidos los indicadores
	4.1.6 Diseño e implementación de indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y economía) específicos de la Cooperación Triangular, que incentiven el trabajo en equipo y coordinado entre los Departamentos de Bi-Multi y Horizontal, haciéndolos co-responsables de los resultados a medir.	Bi-multi-Política y Planificación-Horizontal	Dic. / 2009		Elaborados y difundidos los indicadores
	4.2 Diseño e implementación de una plataforma informática de evaluación de la ejecución del CTPD, integrada a una plataforma <i>Workflow</i> de los procesos de las actividades de CI desarrolladas en el programa.	Empresa consultora-Informática-Depto. Coop. Horizontal-Depto. Coordinación-Depto. Planificación-Depto. Coop. Bi-Multi	Dic. / 2009		Implementado el sistema y funcionando regularmente
	4.2.2 Elaboración de los manuales de procedimiento para la ejecución de las tareas relacionadas con el sistema.	Empresa consultora-Informática-Depto. Coop. Horizontal-Depto.	Dic. / 2009		Manuales entregados al Comité Ejecutivo

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Mejorar la coordinación intra e interinstitucional de AGCI.	4.2.3 Capacitación de los usuarios (donantes, Depto. Bi-multi, Depto. Horizontal, Puntos Focales, Instituciones Beneficiarias) del sistema.	Coordinación-Depto. Planificación-Depto. Coop. Bi-Multi			
		Empresa consultora- Informática-Depto. Coop. Horizontal-Depto. Coordinación-Depto. Planificación-Depto. Coop. Bi-Multi	Nov.-Dic./ 2009		Usuarios capacitados
	5. Mejoramiento de la coordinación intra e interinstitucional para la gestión de la CI.				
	5.1 Reactivación y puesta en funcionamiento del 100% al Departamento de Coordinación, dotado de un Jefe encargado, así como de personal altamente capacitado especializados por sectores nacionales.	Dirección Ejecutiva-Unidad de Personal-Depto. Coordinación	Jun./ 2009		Depto. De Coordinación en funcionamiento y dotado de Jefe y personal especializado por sectores
	5.1.2 Incluir una modificación al reglamento interno de AGCI que incorpore la función de Director suplente al Jefe del Depto. De Coordinación en las ausencias de la Directora en la institución, encarrando un rol de coordinación interna más activo.	Dirección Ejecutiva-Fiscalía	Dic./ 2009		Incluida la modificación al reglamento interno de AGCI
	5.2 Realización de reuniones de socialización, seguimiento y monitoreo de metas compartidas entre Bi-multi y Horizontal, donde además se aborden temas relacionados a las tareas cotidianas de ambas unidades y el nivel operativo de la ejecución de proyectos de Cooperación Triangular.	Depto. Coop. Horizontal-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Bi-multi	Mensual		
	5.3 Creación de una revista de CI para circulación a nivel nacional en las instituciones del aparato estatal y sea auspiciada por el MINREL. En la misma, se le debe pasar revista a las actividades que desarrolla el Ministro, a nivel internacional, en las que se traten temas de CI y AGCI intervenga; así como a la agenda de la agencia.	Empresa editorial-Comité Ejecutivo-MINREL	Jun./ 2009		Creada y circulando mensualmente la revista de CI
	5.4 Realización de reuniones periódicas con las autoridades del MINREL para socializar agendas de trabajo, dar seguimiento y monitorear las actividades de AGCI y el Ministerio, en temas de CI.	Dirección Ejecutiva-Depto. Coordinación-MINREL	Mensual		
	5.5 Diseño e implementación de indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y economía) específicos de la Cooperación Triangular, que incentiven el trabajo en equipo y coordinado entre los departamentos de bi-multi y horizontal, haciéndolos co-responsables de los resultados a medir.	Política y Planificación	Jun./ 2009		Elaborados y difundidos los indicadores
	5.6 Elaboración de un plan de comunicación y difusión estratégica con las embajadas de Chile y los puntos focales en los países beneficiarios, que permita coordinar mejor las actividades de CI y los procesos de difusión de becas.	Depto. Coop. Horizontal-Depto. Coordinación-Depto. Coop. Bi-multi-Empresa consultora	Dic./ 2009		Elaborado y puesto en ejecución el plan de comunicación

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Mejorar la coordinación intra e interinstitucional de AGCI.	5.6.2 Explorar la viabilidad y factibilidad de crear convenios institucionales específicos con los puntos focales para la gestión de la CI en el país respectivo.	Coop. Horizontal-Política y Planificación-Fiscalía	Dic./2009		Análisis realizado y resultados entregados al Comité Ejecutivo
	5.6.3 Firma e implementación de convenios institucionales con puntos focales que se haya determinado la viabilidad de hacerlo.	Depto. Coop. Horizontal-Política y Planificación-Dirección Ejecutiva-Fiscalía	Dic./2009		Firmados los convenios con los puntos focales que cualifiquen
	5.7 Creación de las mesas sectoriales de coordinación de la CI, que permitirán planificar estratégicamente y coordinar la demanda de CI desde las instituciones chilenas.	Coordinación-Coop. Bi-multi-Horizontal-Dirección Ejecutiva-Depto. Planificación-	Jun./2010		Creadas y puestas en marcha las mesas de coordinación sectorial de CI
	5.7.2 Seguimiento y evaluación de las mesas sectoriales de coordinación.	Depto. Coordinación-Depto. Coop. Bi-multi-Depto. Planificación	Prog. anual / Seg. Cuatrimestral		
Contar con un plan estratégico de mediano plazo que reuna los principales lineamientos y el rol de AGCI en la institucionalidad chilena de gestión de CI.	6. Relanzamiento estratégico institucional de AGCI en el Sector Público.				
	6.1 Le corresponde además a la Dirección Ejecutiva un trabajo de carácter político con los actores relevantes del entorno de AGCI (Director de Presupuestos, Ministro y Subsecretario de Relaciones Exteriores, Directores de Cancillería, Presidenta, Senadores y Diputados de los comités de relaciones exteriores, Ministros y Subsecretarios de sectores que AGCI define como prioritarios, entre otros), para lograr el posicionamiento que permita relevar la función de AGCI como el actor clave del sistema nacional de CI y movilizar recursos para programas nuevos o existentes.	Dirección Ejecutiva	Permanentemente		
	6.2 Implementar una estrategia de comunicación institucional para el posicionamiento de AGCI en el contexto nacional.	Empresa Consultora-Dirección Ejecutiva-Política y Planificación	Jun./2009		Diseñada e implementado el plan de comunicación
	6.3 Completar la fase final del diseño e implementación del nuevo Plan Estratégico, e incluir en el mismo los mecanismos necesarios para garantizar la participación de los principales actores involucrados a la Agencia en los procesos estratégicos de la organización.	Consejo Directivo-Política y Planificación-Dirección Ejecutiva	Dic./2008		Elaborado y difundido internamente el nuevo plan estratégico

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

OBJETIVO	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES GENERALES	PARTICIPANTES	PLAZO DE IMPLEMENTACION		RESULTADOS
			PLANIFICADO	EJECUTADO	
Posicionar la política de Recursos Humanos como el eje central para el desarrollo de capacidades en la gestión de CI.	7. Redefinición de la política de Recursos Humanos hacia una que identifique a las personas como el recurso más importante de la institución.				
	7.1 Contar con la asesoría en el proceso de concurso de los mandos medios de la Agencia del Sistema de Alta Dirección Pública.	Consejo Directivo	Dic. / 2009		
	7.2 Cumplir con el proceso de reclutamiento y desarrollo profesional de las personas en AGCI. Validar y actualizar: los procesos de selección y reclutamiento, proceso de inducción, gestión por competencias.	Depto. Adm y Finanzas- Unidad de Personal-Depto. Planificación-Asociación de Funcionarios.	Dic. / 2009		Elaborado y difundido nuevo procedimiento de reclutamiento
	7.2.2 Creación de un programa de capacitación permanente de los funcionarios de AGCI, en áreas de gestión, habilidades directivas, gestión de proyectos, etc.	Unidad de Personal-Depto. Planificación-Comité Directivo	Dic. / 2008		Elaborado e implementado el programa de capacitación
	7.2.3 Diseño e implementación de un modelo de evaluación del personal de AGCI en el marco del BSC a implementar y de acuerdo a las funciones del Departamento que se trate.	Depto. Planificación- Comité Ejecutivo-Unidad de Personal	Dic. / 2009		Diseñado e implementado el sistema de evaluación de funcionarios
	7.3 Generar un banco de ideas y propuestas de mejoras de la institución.	Consejo Directivo-Depto. Planificación-Depto. Adm y finanzas-Fiscalía	Dic. / 2009		Creado y puesto en funcionamiento el banco de ideas
	7.3.2 Creación de un comité de evaluación y ejecución de ideas, compuesto por los miembros del comité ejecutivo de AGCI y presidido por el Jefe del Departamento de Política y Planificación.	Consejo Directivo- Dirección Ejecutiva- Fiscalía-Depto. Planificación	Dic. / 2009		Creado y puesto en funcionamiento el comité
	7.3.3 Elaboración de los manuales de procedimiento del banco de ideas, en el que se establecen las reglas, los plazos, premios, responsabilidades y metodologías de trabajo relacionadas con el banco de ideas.	Dirección Ejecutiva-Depto. Planificación-Depto. Adm y finanzas-Fiscalía	Dic. / 2009		Elaborado y difundido el manual de procedimiento
	7.4 Diseñar e implementar un programa de desarrollo profesional y retención de talento, que incluya desde que el funcionario entra a la agencia, el transcurso de su carrera, hasta su retiro; acompañado de la elaboración de un marco de evaluación integral de desempeño que considere aspectos técnicos y gerenciales, así como los esquemas de compensación y escalas salariales.	Comité Ejecutivo-Depto. Planificación-Depto. Adm y finanzas-Fiscalía-Unidad de Personal-Asociación de Funcionarios	Dic. / 2009		Elaborado e implementado el programa de desarrollo de RRHH
	7.5 Contratar de 5 a 10 profesionales sectorialistas que aporten profundidad en la gestión de la CI en áreas de desarrollo específicas y que requieran un conocimiento especializado. Estos especialistas pasarán a formar parte de los departamentos de Cooperación Horizontal, Bi-Multi y Coordinación.	Dirección Ejecutiva- Consejo Directivo-RRHH	Dic. / 2009		Contratados los profesionales

CAPITULO V

CONSIDERACIONES FINALES

Durante la investigación, se constató que la AGCI es una organización que guarda coherencia con los lineamientos políticos con que se creó. Más aún, ha sabido transformarse en la medida que su entorno ha cambiado. Efectivamente, la agencia fue creada bajo un esquema que difícilmente puede ser replicable en la actualidad, donde sus definiciones estratégicas respondieron a una realidad determinada, a un contexto político y económico distinto, las cuales se han visto agotada dentro del nuevo esquema internacional de la cooperación.

La posición competitiva de AGCI se ve enfrentada a la paradoja de mayor crecimiento económico, y por ende mayor desarrollo relativo de Chile con respecto al resto de la región, versus menores recursos externos de cooperación para el país. Esta situación puede debilitar la posición de liderazgo regional de la agencia, si no se introducen cambios a la gestión de la institución, que responda a los nuevos desafíos identificados en el entorno y que la lleven a jugar un rol más proactivo en el escenario político nacional y en el ámbito de la Cooperación Internacional (CI).

Resulta urgente buscar un nuevo posicionamiento de AGCI en un escenario que seguirá evolucionado. Mientras más tiempo se tarde en implementar los cambios necesarios para cumplir con las expectativas del entorno, más difícil será el acoplamiento natural que deberá existir entre el sistema de cooperación y sus subsistemas.

Del análisis, se identificaron aspectos positivos que guardan relación con lineamientos estratégicos consistentes, buena imagen y posicionamiento internacional, alta calidad de expertos chilenos, parciales mejoras informáticas, relativo incremento presupuestario en los últimos años, legitimado liderazgo de la Directora, adecuado enfoque al usuario y buenos resultados en la ejecución de la Cooperación Triangular y Horizontal que gestiona la agencia. Del mismo modo, la investigación reveló debilidades y oportunidades de mejora, tales como la estructura informática administrativa y de bases de datos inadecuada, bajos incentivos a la innovación, inconsistencias en la política de Recursos Humanos (RRHH), ausencia de un registro sistemático de los requerimientos y ventajas comparativas en materia de CI de los sectores en Chile, insuficiente asignación presupuestaria, deficientes prácticas de evaluación expost de proyectos y una débil coordinación inter e intraorganizacional.

El proceso de planificación estratégica que iniciará la AGCI a finales del año 2008 e inicios del 2009 deberá hacerse cargo de estos elementos, incorporar una mirada amplia del entorno, definiendo lineamientos que permitan orientar la gestión desde una perspectiva estratégica, procurando:

- Aportar cultura e instrumental de gestión orientados a mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el uso de los recursos públicos, al servicio de la mejora de los resultados definidos.
- Implementar sistemas de información que permitan monitorizar la acción de la Agencia, incorporando la rendición de cuentas (accountability) a la gestión, pues si existirá una redefinición en el marco de la cooperación, será necesario posicionar a la AGCI de cara a sus clientes, especialmente para justificar el aumento de recursos públicos.
- Establecer sistemas de responsabilidad claros con el objetivo de aumentar el compromiso y la capacidad de acción de su personal.
- Disponer de sistemas de información adecuados a la toma de decisiones
- Desarrollar escenarios y sistemas de trabajo que promuevan y faciliten el aprendizaje continuado.

La Cooperación Triangular sigue siendo una oportunidad en continuo crecimiento para seguir las relaciones con las fuentes tradicionales de cooperación que han aportado al país a través de la gestión de AGCI, y al mismo tiempo seguir y potenciar los proyectos de Cooperación Horizontal en países de América Latina y El Caribe.

El fortalecimiento de la Cooperación Triangular requiere, al menos las siguientes condiciones: 1) un acabado conocimiento de las capacidades de diferentes actores del país, públicos y privados, para desarrollar asistencia técnica en los países de la región; 2) un conocimiento de las políticas y prioridades de las fuentes tradicionales de cooperación que puedan ser apoyadas a través de la acción de organizaciones nacionales; 3) un conocimiento de las capacidades, necesidades y/o prioridades de los países que son potenciales receptores de actividades y proyectos de Cooperación Triangular; y 4) la capacidad operacional para implementar los acuerdos, programas y proyectos en esta modalidad. Lo anterior presupone un alto nivel de coordinación entre el Departamento de Cooperación Bi-Multilateral, Horizontal y Coordinación Sectorial.

ANEXOS

Anexo 1: Ley de presupuesto 2008 AGCI

LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2008

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DE CHILE

AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DE CHILE (01)

Partida	:	06
Capítulo	:	05
Programa	:	01

Subtítulo	Item	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		4.327.179
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		4.744
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		4.160
	99	Otros		584
09		APORTE FISCAL		4.322.435
	01	Libre		4.322.435
		GASTOS		4.327.179
21		GASTOS EN PERSONAL	02	1.149.730
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	258.392
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		2.900.481
	01	Al Sector Privado		2.900.481
	548	Proyecto de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo	04,05	2.754.601
	610	Cooperación Chile-Unión Europea 2007-2013	04	145.880
29		ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		18.576
	04	Mobiliario y Otros		3.332
	06	Equipos Informáticos		4.998
	07	Programas Informáticos		10.246

Glosas :

- 01 Dotación Máxima de Vehículos 1
- 02 Incluye :
- a) Dotación máxima de personal 66
- No regirá la limitación establecida en el inciso segundo del artículo 10 de la Ley N°18.834, respecto de los empleos a contrata incluidos en esta dotación.
- b) Horas extraordinarias año
- Miles de \$ 6.009
- c) Autorización máxima para gastos en viáticos, en territorio nacional
- Miles de \$ 5.712
- d) Convenios con personas naturales
- Miles de \$ 72.319
- e) Autorización máxima para cumplimiento artículo septuagésimo tercero de la Ley N° 19.882, Asignación por Funciones Críticas:
- N° de personas 1
- Miles de \$ 6.108
- 03 Incluye :
- Capacitación y perfeccionamiento, Ley N°18.575
- Miles de \$ 4.532
- 04 Se podrá efectuar todo tipo de gastos, directamente o mediante subcontratación con instituciones públicas o privadas, incluido el de personal relacionado con convenios de cooperación internacional, los que deberán aprobarse por resolución del Jefe del Servicio. La distribución de estos recursos se efectuará mediante igual procedimiento,

Anexo 2: Lista de entrevistados

(En orden cronológico en que se efectuaron las entrevistas)

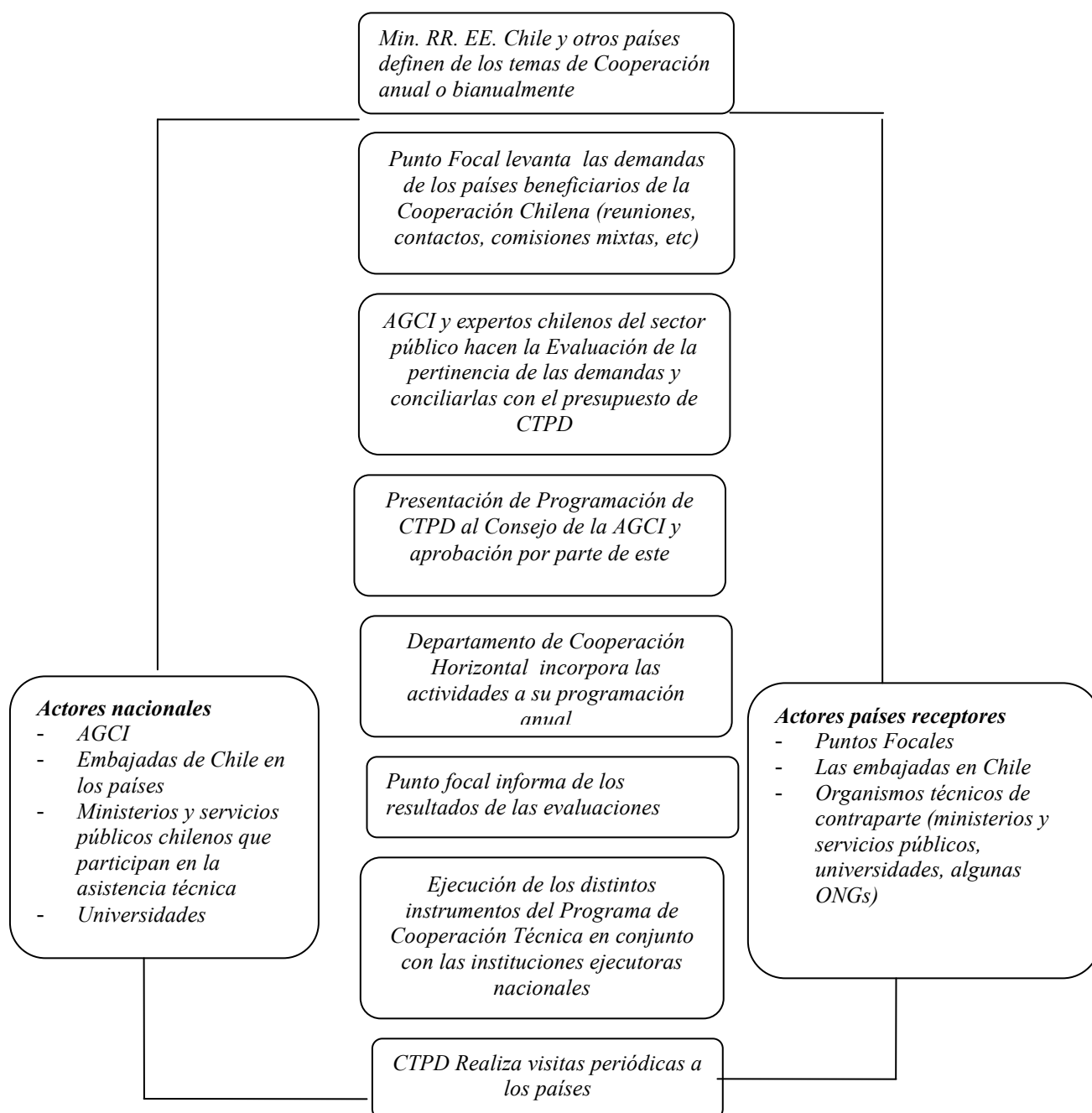
1. Elisa Beckdorf – Jefa del Departamento de Planificación y Control de Gestión de AGCI.
2. Fabiola Marcilla – Jefa del Departamento de Administración y Finanzas de AGCI.
3. Gloria Ruiz – Jefa de Unidad de Auditoría Interna de AGCI.
4. Pablo García – Jefe Departamento de Formación y Becas de AGCI.
5. Margaret Ciampi – Jefa Unidad de Fiscalía de AGCI.
6. Enrique O´farril – Jefe Departamento Cooperación Bi-Multilateral de AGCI.
7. Marco A. Gutiérrez – Becario procedente de Guatemala.
8. María Fernanda López – Becaria procedente de Colombia.
9. Gerardo Torres – Becario procedente de República Dominicana.
10. Soledad Meza – Becaria procedente de Perú.
11. Franklin Amador Hawkins – Becario procedente de Colombia.
12. Ana F. Brenes – Becaria procedente de Nicaragua.
13. Cynthia Cerva – Becaria procedente de Brasil.
14. Arturo Vergara – Presidente del Consejo Asesor Regional del INDAP. (En calidad de experto)
15. Hernán Soto – Jefe de la Unidad de Rehabilitación DIPRECE, MINSAL (En calidad de experto)
16. Hernán Soto – Jefe de la Unidad de Rehabilitación DIPRECE, MINSAL (En calidad de institución beneficiaria de Cooperación Internacional)
17. América Bastidas, Subsecretaria de Cooperación Internacional de la República Dominicana.
18. Juan F. Serón – Encargado de Relaciones Internacionales del INDAP. (En calidad de experto)
19. Ana P. Azua – División Gestión Estratégica del INDAP. (En calidad de institución beneficiaria de Cooperación Internacional)
20. Mitsuo Oba – Experto de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón.
21. Cristina Aldama Calles – Coordinadora General de la Cooperación Española en Chile.
22. Ricardo Herrera – Miembro del Consejo Directivo de AGCI. Funcionario del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Anexo 3: Procesos de AGCI

Proceso de ejecución de la CI que Chile otorga

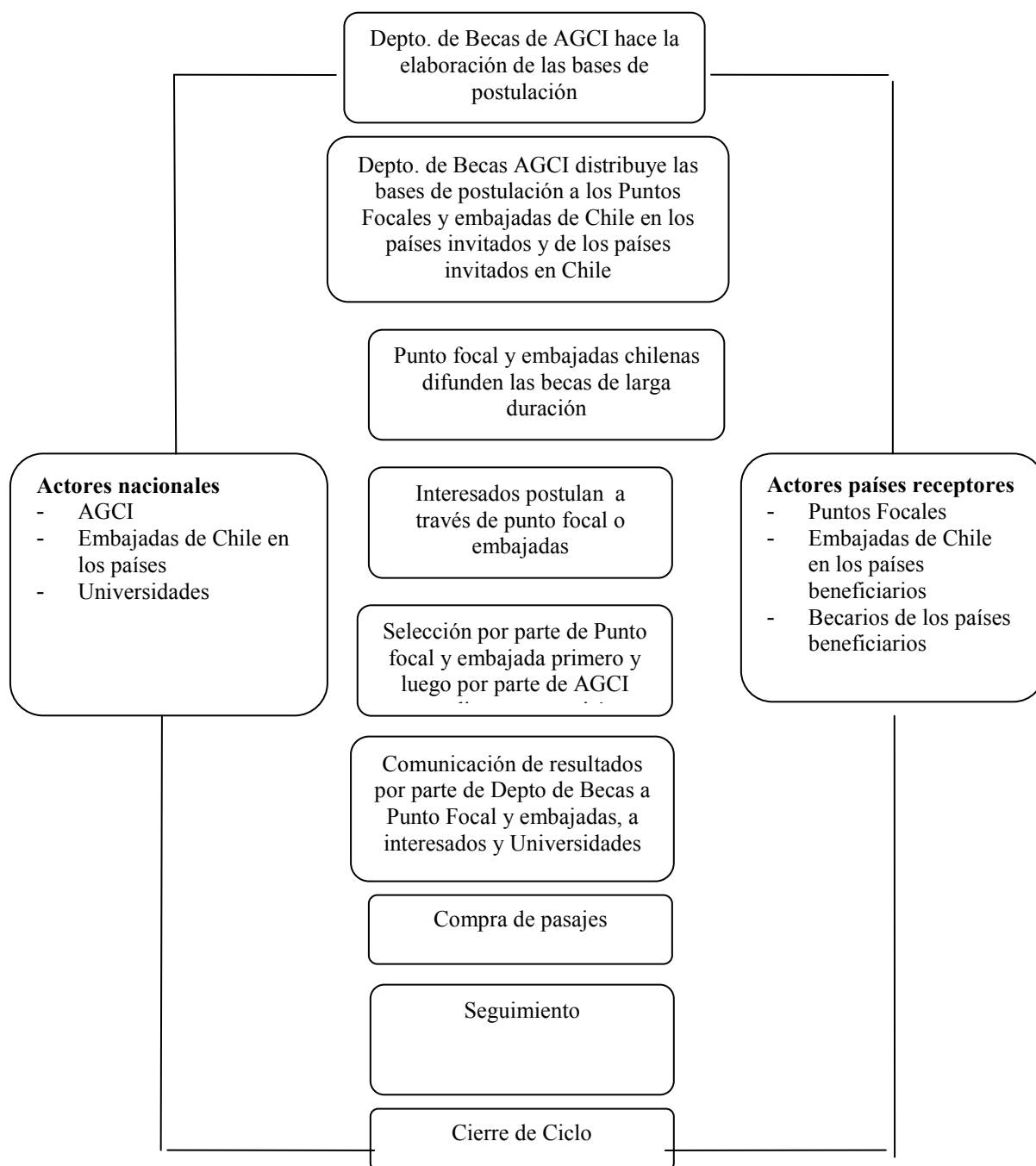
Procesos del Componente 1 del CTPD: Cooperación Horizontal

Proceso actividades de Cooperación Horizontal

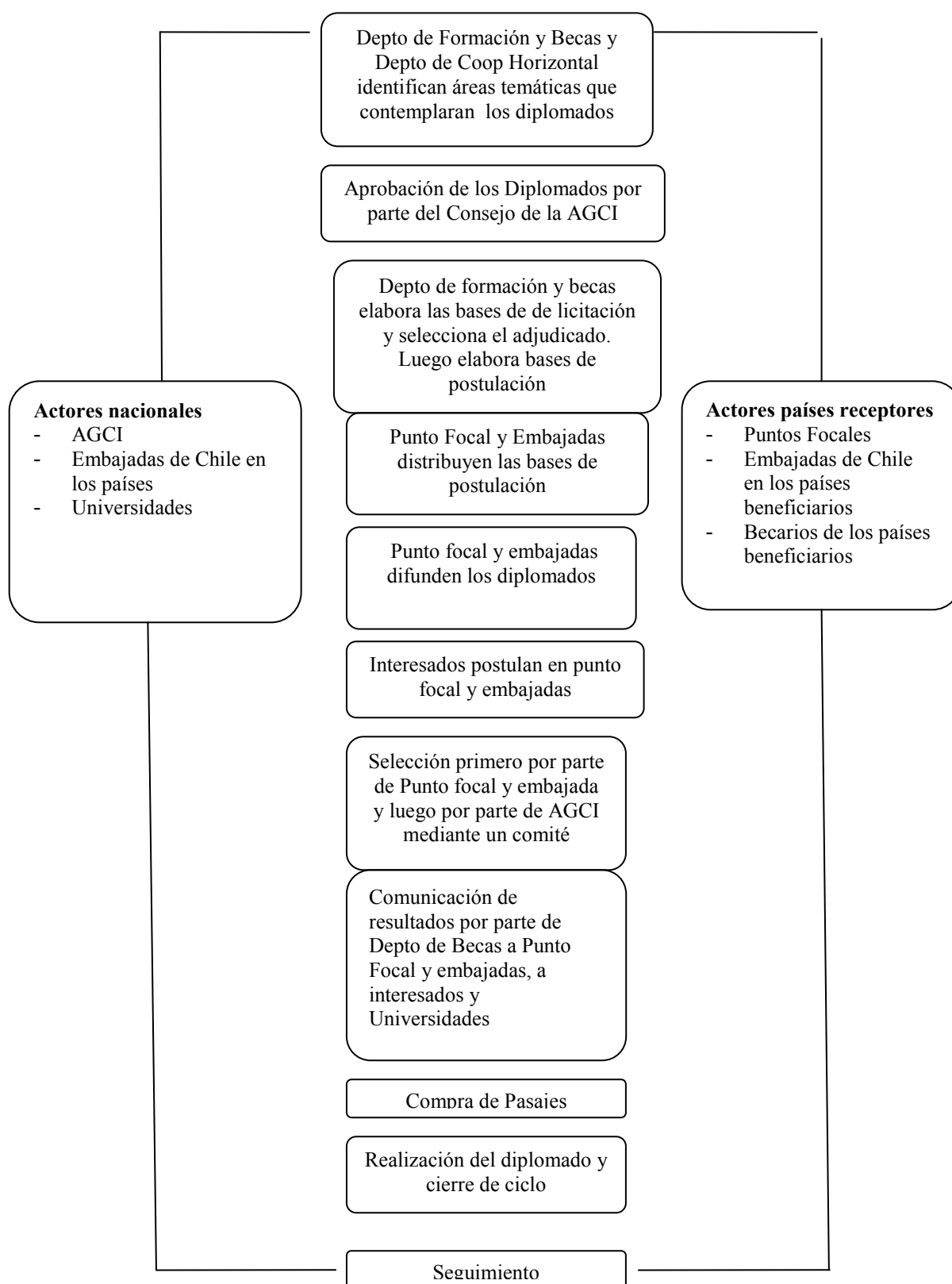


Procesos del Componente 2 del CTPD: Formación y Becas

Proceso de actividades de becas de larga duración

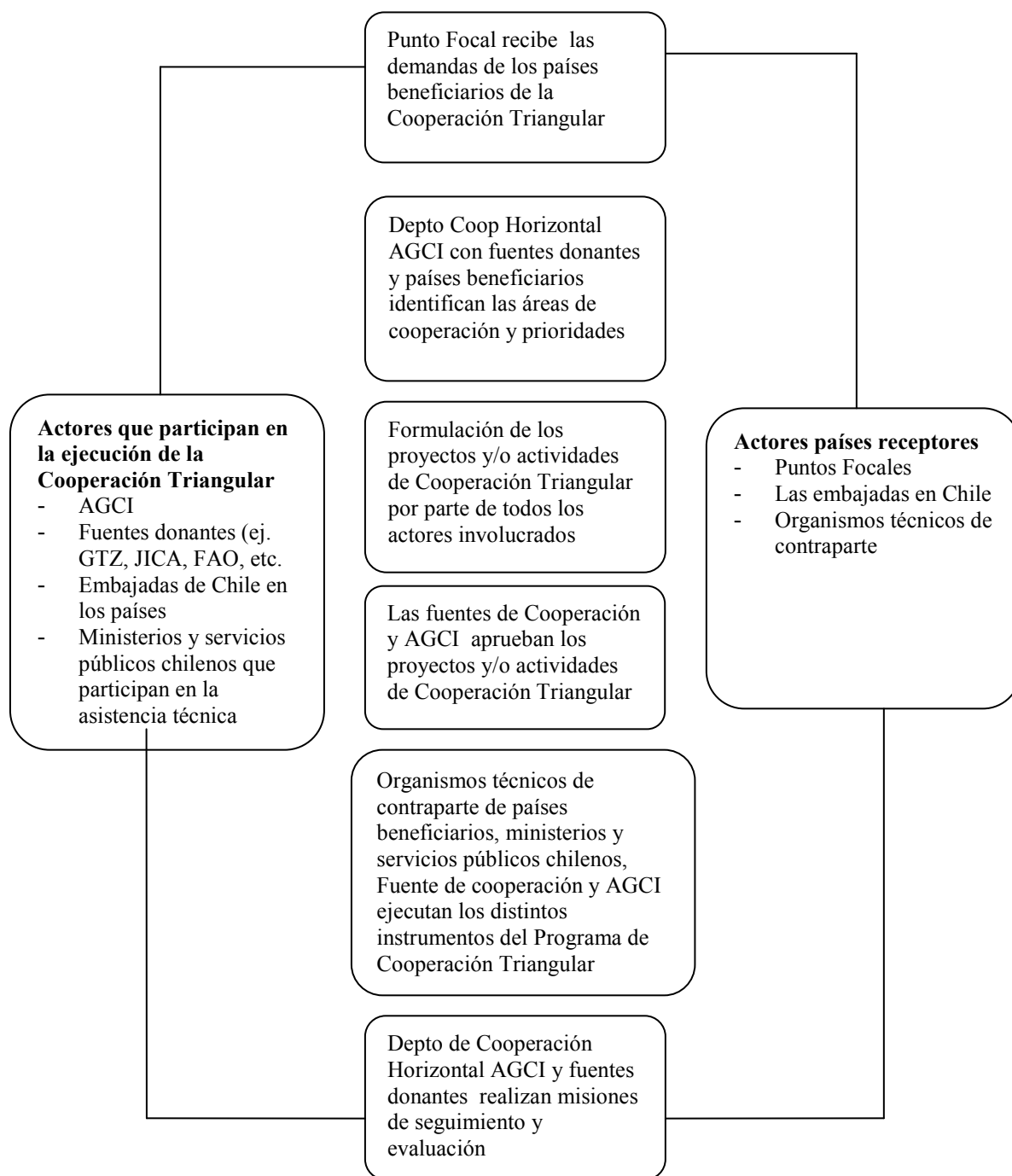


Procesos de actividades de becas para diplomados

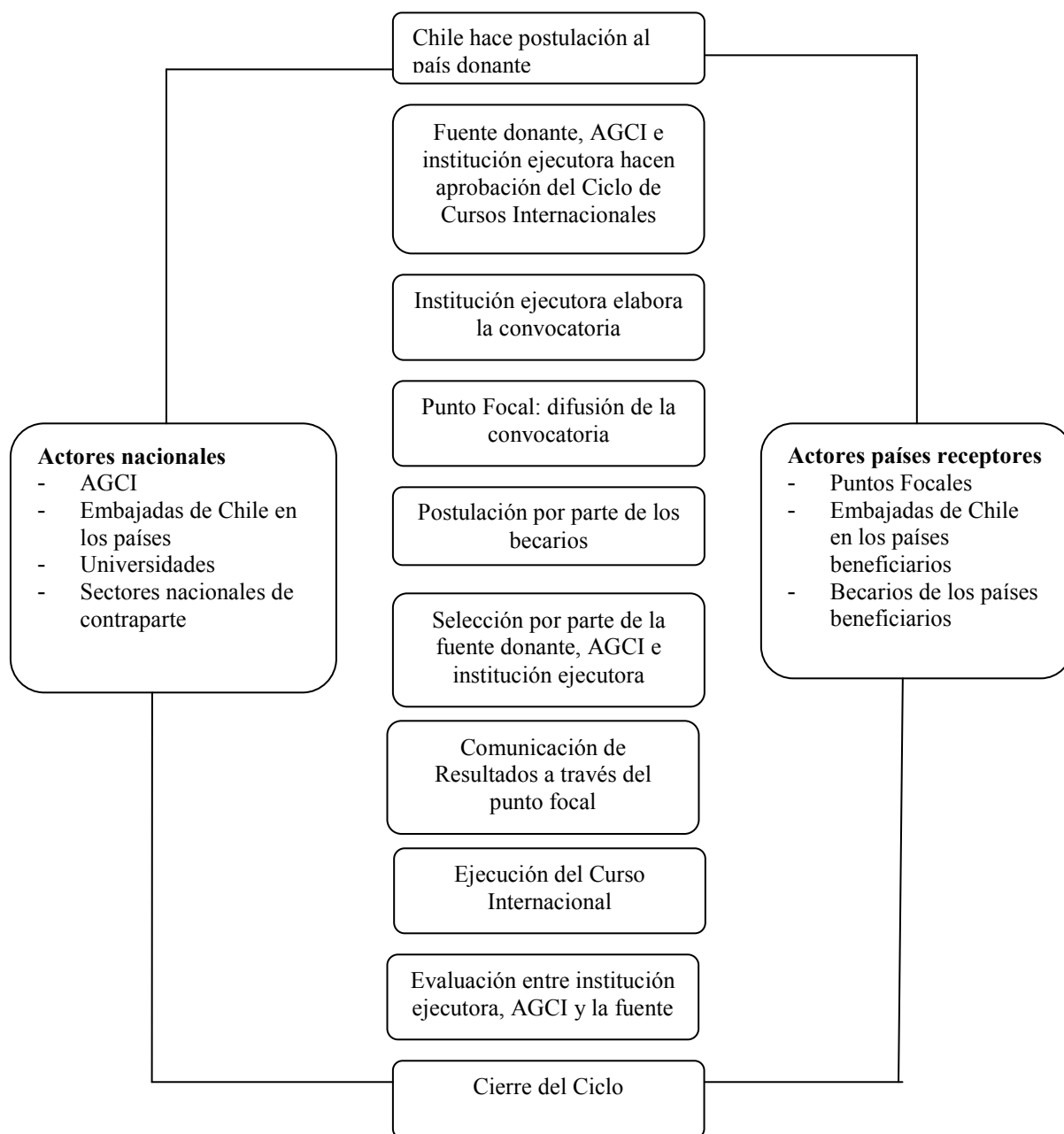


Procesos del Componente 3 del CTPD: Asistencia técnica bajo la modalidad triangular

Proceso de actividades de asistencia técnica bajo la modalidad triangular



Procesos de actividades de Cooperación Triangular, modalidad de cursos internacionales



Anexo 4: Carta Gantt del Plan de Acción

Actividades	2008				2009				2010			
	1er trimestre				2do trimestre				3er trimestre			
	E	F	M	A	M	A	M	J	J	A	M	J
Contar con sistemas de información que faciliten la toma de decisiones.												
1. Mejoramiento de los sistemas de información para la toma de decisiones.												
1.1 Definición de indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad para cada unidad de AGCI.												
1.1.2 Diseño de un sistema de compensación acorde con los nuevos indicadores.												
1.1.3 Implementación y puesta en marcha de los indicadores de desempeño por Unidad.												
1.2 Completar la Matriz de Riesgo Institucional, identificando y ponderando los riesgos, así como definiendo las medidas de contingencia y mitigación a llevar a cabo.												
1.3 Diseño e implementación de un sistema de información en línea, para monitorear los indicadores y el cumplimiento de las metas departamentales e institucionales.												
1.4 Estudio de viabilidad y factibilidad de utilización del Sistema en línea de Administración Integral de Proyectos de la Unión Europea para la totalidad de los proyectos de CI gestionados por AGCI dentro y fuera de Chile.												
1.4.2 Implementación de la herramienta a la totalidad de los proyectos de CI gestionados por AGCI.												
1.4.3 Capacitación de los usuarios (donantes, AGCI, instituciones beneficiarias) en el manejo del sistema.												
1.5 Completar 100% la implementación del Sistema Informático en línea de Administración de Becas, incluyendo al menos el 85 % de los puntos focales dentro de la nueva herramienta.												
1.5.2 Capacitación de los usuarios (AGCI, puntos focales) en la utilización del sistema.												
1.6 Diseño e implementación de una base de datos documental de toda la organización alimentada y accesible por todas las unidades y departamentos.												
1.7 Estudio de viabilidad y factibilidad de utilización del Sistema en línea de Administración Integral de Proyectos de la Unión Europea para los proyectos de Cooperación Triangular gestionados por AGCI.												
1.7.2 Elaboración del manual de procedimientos para la ejecución de las tareas asociadas al sistema.												
1.7.3 Implementación de la herramienta a los proyectos de CT gestionados por AGCI.												
1.7.4 Capacitación de los usuarios (donantes, AGCI, instituciones beneficiarias, puntos focales) en el manejo del sistema.												
1.8 Implementar nuevos sistemas informáticos de administración interna de la agencia, en plataforma de Código Libre, y que contengan capítulos para la gestión de los inventarios, archivos, material gastable, RRHH, etc.												
1.8.2 Elaboración de los manuales de procedimientos de las tareas relacionadas al sistema.												

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

Actividades	2008				2009				2010			
	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D	E F M A M J J A S O N D
1.8.3 Capacitación de los usuarios.												
1.9 Diseño e implementación de una base de datos referencial y dinámica para el manejo de información sobre proyectos, inventario de capacidades institucionales dentro y fuera de Chile, ejecuciones presupuestarias y físicas de actividades, cumplimiento de metas.												
1.9.2 Diseñar una herramienta de construcción de indicadores de desempeño y agregar la herramienta de construcción de una Matriz OLAP dentro del sistema de datos.												
Mejorar las funciones de planificación estratégica institucional.												
2. Mejoramiento de las funciones de planificación.												
2.1 Completar el proceso de selección de Jefe del Departamento de Política y Planificación.												
2.1.2 Contratación de dos profesionales con perfil de investigación, formulación de políticas y programas públicos, evaluación de proyectos y conocimientos técnicos de sectores nacionales para ser asignados al Departamento de Planificación.												
2.1.3 Apropiación del Sistema de monitoreo de indicadores de desempeño institucionales, departamentales y de cumplimiento de metas, por parte del Departamento de Planificación.												
2.1.3 Elaboración e implementación de los manuales de procedimientos asociados a las tareas de planificación integradas a los nuevos sistemas de información que serán manejados por el Departamento de Planificación.												
2.2 Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC) de la agencia (Dirección Ejecutiva de AGCI-MINREL).												
2.2.2 Diseño e implementación del BSC de los Departamentos y Unidades de la agencia (Jefes de Departamentos y/o Unidades - Dirección Ejecutiva de AGCI).												
Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de AGCI.												
3. Realización de estudios en el área de CI que permitan profundizar el conocimiento de nuevos escenarios y oportunidades, a la vez de explorar temas relacionados con posicionamiento de AGCI y rol de Chile en la CI.												
3.1 Elaboración de un estudio para definir un plan de posicionamiento de AGCI en el aparato estatal chileno y en el sistema chileno de gestión de la CI.												
3.2 Elaboración de un estudio de investigación que profundice el conocimiento de los sectores nacionales en miras de apoyar la gestión de la Cooperación Bi-Multilateral y Horizontal, tomando en cuenta las capacidades instaladas del sector público de Chile.												
3.3 Elaborar estudios de investigación para el fortalecimiento de la Cooperación Triangular.												
3.3.1 Elaboración de un estudio de investigación sobre las capacidades institucionales, públicas y privadas, para el desarrollo de actividades de asistencia técnica como parte de la oferta de Chile.												
3.3.2 Elaboración de un estudio de profundización en las políticas y lineamientos de las fuentes tradicionales de cooperación, y sus implicancias para el desarrollo de capacidades institucionales en Chile. Asimismo, este estudio debe incluir la exploración y el análisis de nuevas fuentes de cooperación para Chile y para terceros países.												
3.3.3 Elaboración de un estudio sobre las capacidades, necesidades y prioridades de desarrollo de los países potenciales receptores de Cooperación Triangular.												

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

Actividades	2008				2009				2010			
	1er trimestre				2do trimestre				3er trimestre			
	E	F	M	A	M	A	M	J	J	A	M	J
3.3.4 Diseño e implementación de un nuevo manual de procedimientos para la administración de acuerdos, programas y proyectos de Cooperación Triangular, que involucre la participación de los donantes, el Depto. De Bi-multi, Depto. De Horizontal y los puntos focales, y que incluya los mecanismos de coordinación y medición de metas colectivas, así como el establecimiento de las responsabilidades.	D											
3.4 Efectuar un estudio sobre los desafíos para la CI chilena como resultado del ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).												
3.5 Efectuar un estudio sobre la posición de Chile como un país de ingreso medio en el contexto de la Cooperación Internacional.												
3.5 Elaborar un estudio de levantamiento de las necesidades de Cooperación Técnica de los sectores de Chile.												
3.6 Efectuar un estudio para explorar la viabilidad y factibilidad para AGCI incursionar en asociaciones público-privadas para la CI, explorando nuevos temas como las donaciones domésticas de empresas privadas, el trabajo con centros de estudios superiores y organizaciones sin fines de lucro, para la realización de actividades de asistencias técnicas.												
3.7 Diseño y ejecución de un plan de asociación estratégica interinstitucional para el trabajo con expertos chilenos en la gestión de la CI.												
3.7.2 Inicio de un proceso de firmas de acuerdos institucionales entre AGCI y los sectores proveedores de expertos, en aras de garantizar la satisfacción de la demanda de CI que recibe Chile. Incluir el trabajo con Centros de Estudios Superiores y Empresas privadas.												
3.8 Elaborar un estudio de exploración de nuevas fuentes de CI para Chile, tanto en el ámbito de la Cooperación bilateral que recibe el país, como para la Cooperación Triangular.												
Contar con un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI.												
4. Creación de un sistema de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI.												
4.1 Diseñar e implementar un sistema de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI, que incluya tanto la cooperación que Chile entrega, como la que recibe, y que permita realizar evaluaciones expost de los proyectos y extraer aprendizajes.												
4.1.2 Elaboración de los manuales de procedimiento para la ejecución de las tareas relacionadas al sistema.												
4.1.3 Capacitación de los usuarios (Depto. Coop. Bi-Multi, Depto. Coop. Horizontal, Depto. Coordinación, Instituciones ejecutoras de proyectos, donantes) del sistema.												
4.1.4 Diseño de nuevos indicadores que permitan evaluar la efectividad de la CI que Chile otorga y recibe, más allá de la satisfacción de los usuarios, y que evalúe el aporte al desarrollo.												
4.1.5 Diseño e implementación de indicadores relacionados con el cumplimiento que hace Chile de los principios enunciados en la Declaración de París.												
4.1.6 Diseño e implementación de indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y economía) específicos de la Cooperación Triangular, que incentiven el trabajo en equipo y coordinado entre los Departamentos de Bi-Multi y Horizontal, haciéndolos co-responsables de los resultados a medir.												

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

Actividades	2008				2009				2010			
	1er trimestre				2do trimestre				3er trimestre			
	E	F	M	A	M	A	M	J	J	A	M	J
4.2 Diseño e implementación de una plataforma informática de evaluación de la ejecución del CTPD, integrada a una plataforma <i>Workflow</i> de los procesos de las actividades de CI desarrolladas en el programa.	D											
4.2.2 Elaboración de los manuales de procedimiento para la ejecución de las tareas relacionadas con el sistema.												
4.2.3 Capacitación de los usuarios (donantes, Depto. Bi-multi, Depto. Horizontal, Puntos Focales, Instituciones Beneficiarias) del sistema.												
Mejorar la coordinación intra e interinstitucional de AGCI.												
5. Mejoramiento de la coordinación intra e interinstitucional para la gestión de la CI.												
5.1 Reactivación y puesta en funcionamiento del 100% al Departamento de Coordinación, dotado de un Jefe encargado, así como de personal altamente capacitado especializados por sectores nacionales.												
5.1.2 Incluir una modificación al reglamento interno de AGCI que incorpore la función de Director suplente al Jefe del Depto. De Coordinación en las ausencias de la Directora en la institución, encarándo un rol de coordinación interna más activo.												
5.2 Realización de reuniones de socialización, seguimiento y monitoreo de metas compartidas entre Bi-multi y Horizontal, donde además se aborden temas relacionados a las tareas cotidianas de ambas unidades y el nivel operativo de la ejecución de proyectos de Cooperación Triangular.												
5.3 Creación de una revista de CI para circulación a nivel nacional en las instituciones del aparato estatal y sea auspiciada por el MINREL. En la misma, se le debe pasar revista a las actividades que desarrolla el Ministro, a nivel internacional, en las que se traten temas de CI y AGCI intervenga; así como a la agenda de la agencia.												
5.4 Realización de reuniones periódicas con las autoridades del MINREL para socializar agendas de trabajo, dar seguimiento y monitorear las actividades de AGCI y el Ministerio, en temas de CI.												
5.5 Diseño e implementación de indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y economía) específicos de la Cooperación Triangular, que incentiven el trabajo en equipo y coordinado entre los departamentos de bi-multi y horizontal, haciéndolos co-responsables de los resultados a medir.												
5.6 Elaboración de un plan de comunicación y difusión estratégica con las embajadas de Chile y los puntos focales en los países beneficiarios, que permita coordinar mejor las actividades de CI y los procesos de difusión de becas.												
5.6.2 Explorar la viabilidad y factibilidad de crear convenios institucionales específicos con los puntos focales para la gestión de la CI en el país respectivo.												
5.6.3 Firma e implementación de convenios institucionales con puntos focales que se haya determinado la viabilidad de hacerlo.												
5.7 Creación de las mesas sectoriales de coordinación de la CI, que permitirán planificar estratégicamente y coordinar la demanda de CI desde las instituciones chilenas.												
5.7.2 Seguimiento y evaluación de las mesas sectoriales de coordinación.												

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

Actividades	2008				2009				2010			
	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
	E	F	M	A	M	A	M	J	J	A	M	J
	D	E	F	M	A	M	J	J	A	M	J	J
Contar con un plan estratégico de mediano plazo que reúna los principales lineamientos y el rol de AGCI en la institucionalidad chilena de gestión de CI.												
6. Relanzamiento estratégico institucional de AGCI en el Sector Público.												
6.1 Le corresponde además a la Dirección Ejecutiva un trabajo de carácter político con los actores relevantes del entorno de AGCI (Director de Presupuestos, Ministro y Subsecretario de Relaciones Exteriores, Directores de Cancillería, Presidenta, Senadores y Diputados de los comités de relaciones exteriores, Ministros y Subsecretarios de sectores que AGCI define como prioritarios, entre otros), para lograr el posicionamiento que permita relevar la función de AGCI como el actor clave del sistema nacional de CI y movilizar recursos para programas nuevos o existentes.												
6.2 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación institucional para el posicionamiento de AGCI en el contexto nacional.												
6.3 Completar la fase final del diseño e implementación del nuevo Plan Estratégico, e incluir en el mismo los mecanismos necesarios para garantizar la participación de los principales actores involucrados a la Agencia en los procesos estratégicos de la organización.												
Contar con un plan estratégico de mediano plazo que reúna los principales lineamientos y el rol de AGCI en la institucionalidad chilena de gestión de CI.												
7. Redefinición de la política de Recursos Humanos hacia una que identifique a las personas como el recurso más importante de la institución.												
7.1 Traspasar el proceso de concurso de los mandos medios de la Agencia hacia el Sistema de Alta Dirección Pública.												
7.2 Rediseñar e implementar un nuevo proceso de reclutamiento y desarrollo profesional de las personas en AGCI.												
7.2.2 Creación de un programa de capacitación permanente de los funcionarios de AGCI, en áreas de gestión, habilidades directivas, gestión de proyectos, etc.												
7.2.3 Diseño e implementación de un modelo de evaluación del personal de AGCI en el marco del BSC a implementar y de acuerdo a las funciones del Departamento que se trate.												
7.3 Creación de un banco de ideas y propuestas de mejoras de la institución.												
7.3.2 Creación de un comité de evaluación y ejecución de ideas, compuesto por los miembros del comité ejecutivo de AGCI y presidido por el Jefe del Departamento de Política y Planificación.												
7.3.3 Elaboración de los manuales de procedimiento del banco de ideas, en el que se establecen las reglas, los plazos, premios, responsabilidades y metodologías de trabajo relacionadas con el banco de ideas.												
7.4 Diseñar e implementar un programa de desarrollo profesional y retención de talento, que incluya desde que el funcionario entra a la agencia, el transcurso de su carrera, hasta su retiro; acompañado de la elaboración de un marco de evaluación integral de desempeño que considere aspectos técnicos y gerenciales, así como los esquemas de compensación y escalas salariales.												
7.5 Contratar de 5 a 10 profesionales sectorialistas que aporten profundidad en la gestión de la CI en áreas de desarrollo específicas y que requieren un conocimiento especializado. Estos especialistas pasarán a formar parte de los departamentos de Cooperación Horizontal, Bi-Multi y Coordinación.												

BIBLIOGRAFÍA

- AGCI, 2007 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2006 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2005 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2004 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2003 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2002 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2001 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2000 – Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2006 – “Principales Hitos Políticos y Administrativos periodo 2000-2005”, Chile.
- Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, 1997 – “Co-competencia. Una nueva forma de pensar que combina la competencia y la cooperación”. EEUU.
- Carmen G. Marambio Ortiz, 2003 – “Cooperación Internacional en Chile. Su evolución y efectos en el ámbito económico 1990-2000”, MGPP, Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), 1996 - “Cooperación internacional y desarrollo científico-tecnológico universitario: impacto y perspectivas”, Chile.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, 2008- “Objetivo Gubernamental de Auditoría No.3”. Documento Técnico No.38. Chile
- Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Foro de alto nivel. 2005. París, Francia.
- Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión. Junio 2008 – “Informe preliminar Programa Cooperación Técnica entre países en desarrollo. Evaluación periodo 2004-2007”. Santiago de Chile.
- Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. 2008 – “Consultoría de Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile”. Santiago de Chile.
- Henry Mintzberg, 1983 – “Structure in Fives: Designing Effective Organizations”. Quebec, Canada.
- Luis E. Aragón, 2006 – “Fortalecimiento de la Cooperación Internacional Horizontal en América Latina”, Brasil.

Estudio de Caso: Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de AGCI

- Waissbluth Mario, 2003 - “La insularidad en la Gestión Pública Latinoamericana”, Revista CLAD Reforma y Democracia No.27. Caracas, Venezuela.
- Mario Waissbluth, 2006 – Metodología para Análisis Organizacional, Chile.
- Mario Waissbluth, 2008 – “Sistemas Complejos y Gestión Pública”, Chile.
- Michael Porter, 1980 – “Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores”, EEUU.
- Myriam Olguín Tenori, 2001 – “La Cooperación en el Chile Neoliberal. Algunas pistas para la reflexión. Francia.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2006 – “Evaluación conjunta del país. Sistema de las Naciones Unidas en Chile”, Chile.

Leyes y Decretos

- Decreto Supremo No.161 del año 1997
- Ley N° 18.989 del 19 de julio de 1990
- Ley N° 19.999 del 10 de febrero de 2005

Internet

- www.abc.gov.br-(Agencia Brasileña de Cooperación)
- www.accionsocial.gov.co-(Agencia Presidencial para la Acción Social y la CI-Colombia)
- www.agci.cl-(Agencia de CI de Chile)
- dgctc.sre.gob.mx-(Dirección General de Cooperación Técnica y Científica-México)
- www.gobernabilidad.cl-(Comunidad Virtual de Desarrollo Humano e Institucional)
- www.dipres.cl-(Dirección de Presupuesto-Chile)
- www.bcn.cl-(Biblioteca del Congreso Nacional de Chile)
- es.wikipedia.org
- www.diariooficial.cl-(Diario Oficial de Chile)
- www.oecd.org-(Portal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
- www.sernam.cl-(Servicio Nacional de la Mujer de Chile)
- www.mideplan.cl-(Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile)
- www.worldbank.org-(Banco Mundial)

