



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS-MGPP



ESTUDIOS DE CASOS

N°101

Diagnóstico Institucional

Programa de Fomento - Profo

Corporación de Fomento Productivo

Marvin García Urbina



FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIVERSIDAD DE CHILE



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS - MGPP

ESTUDIOS DE CASO Nº 101

**Diagnóstico institucional programa de
fomento - PROFO**
Corporación de Fomento Productivo
Marvin García Urbina

Esta es la versión resumida del Estudio de Caso realizado por el autor para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

Agradecemos el apoyo proporcionado por el programa de Becas OEA-Laspau.

Magíster en Gestión y Políticas Públicas
Fono (562) 9784067, Fax (562) 6894987
www.mgpp.cl - mgpp@di.uchile.cl
República 701, Santiago, Chile

Resumen Ejecutivo

Las políticas de fomento productivo en Chile están orientadas a mejorar la productividad y fortalecer el desarrollo de las empresas, principalmente en áreas como asociatividad, innovación, calidad, transferencia tecnológica, asistencia técnica y otras.

El presente trabajo fue orientado a la elaboración de un diagnóstico integral de la gestión del Programa de Fomento - PROFO, perteneciente al grupo de instrumentos de Fomento a la Calidad y Productividad, que ejecuta la Corporación de Fomento Productivo - CORFO.

Para la realización de la investigación se utilizó una metodología que permitió detectar y jerarquizar problemas y riesgos potenciales, y sugerir acciones correctivas y preventivas al interior del programa. Se analizaron diversas fuentes de información y se efectuaron entrevistas a los "stakeholders" en tres niveles: político-estratégico, técnico y un tercero relacionado con los beneficiarios. Se abordaron temas como: entorno, objetivos y planeación estratégica, requisitos para el inicio y ejecución del programa, aspectos interinstitucionales, organización, coordinación y liderazgo, administración de bienes y servicios, sistemas de control y gestión, procesos sustantivos y de atención al usuario, entre otros.

Entre las principales fortalezas detectadas en el programa caben mencionar: la capacidad organizacional y gerencial de la CORFO, el contar con recursos humanos profesionalizados, la adecuación del programa a la Política de Fomento Productivo y las evaluaciones financieras periódicas que permiten supervisar el uso transparente de los recursos asignados por el Estado. Asimismo, se detectaron debilidades como: el fenómeno de la insularidad y los débiles canales de comunicación al interior de la CORFO, la fragilidad de los sistemas informáticos, la rigidez en el diseño del Programa de Fomento, el desequilibrio en las funciones de los ejecutivos de fomento, la falta de sistemas de control de gestión para el seguimiento del PROFO, la carencia de indicadores de desempeño que dificulta medir los resultados e impactos del programa, el incremento en el gasto administrativo para el pago de honorarios a los Agentes Operadores Intermediarios por la administración de los proyectos, debido a la etapa de transición en las reglas del PROFO y la carencia de un modelo de evaluación del desempeño por parte de la CORFO, respecto a la calidad técnica, administrativa y gerencial de los Agentes Operadores Intermediarios.

Finalmente, se proponen estrategias y líneas de acción orientadas al fortalecimiento de: las relaciones interpersonales a través del uso eficiente de los canales de comunicación, los sistemas informáticos, los mecanismos de control de gestión que garanticen el seguimiento y evaluación del programa, la implementación de un modelo de evaluación del desempeño que supervise el rol de los Agentes Operadores Intermediarios y el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación entre las instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo, entre otras.

Introducción

En las últimas décadas, la búsqueda de técnicas y metodologías que permitan evaluar la gestión y el impacto de los programas institucionales se ha convertido en la principal preocupación de los analistas de políticas públicas. Es allí donde la eficacia, la eficiencia y la transparencia deben convertirse en la expresión más acertada de la nueva intervención de los Estados latinoamericanos.

Asimismo, la evaluación de la gestión de las políticas es importante por la información que entrega a los actores directamente involucrados con los resultados, y a todos los que requieren retroalimentación para mejorar el proceso de diseño e implementación de las mismas, ya que las conclusiones y recomendaciones sirven de base para futuras planificaciones.

Durante muchos años, la evaluación de las políticas públicas se ha centrado en los resultados y ha relegado a un segundo plano la gestión. Un factor importante para mejorar la efectividad de la gestión es la retroalimentación entre las personas respecto del grado de alineamiento entre su actividad individual y las necesidades de la institución.

La finalidad de este estudio de caso es realizar un diagnóstico institucional del Programa de Fomento, Profo, que ejecuta la Corporación de Fomento de la Producción, Corfo. Para ello se realizó un análisis institucional integral de su estructura organizacional, procedimientos de gestión, indicadores de desempeño, recursos humanos y procesos informáticos, entre otros. Los insumos obtenidos permitieron jerarquizar los problemas y las potenciales soluciones para generar valor agregado a la gestión.

La metodología usada fue la siguiente: se levantó, revisó y sistematizó la información relevante para obtener una descripción acabada de la institución y del programa. En segundo lugar, se entrevistó a *stakeholders* seleccionados del Programa de Fomento, sobre la base de un cuestionario preestructurado con 78 preguntas y una escala del 1 al 5, dividido en tres secciones: institución, diseño del programa y ejecución del programa.

La entrevista permitió entablar un diálogo en torno a la percepción de los desafíos y problemas más relevantes del programa en materia de gestión, y la determinación de los problemas sustantivos y secundarios. Al detectarse problemas sustantivos, cuyas causas no estaban claras, se utilizaron herramientas de indagación/investigación para profundizar (entrevistas, encuestas, análisis de información numérica y cualitativa, grupos focales, talleres de generación de consenso).

Luego se elaboró un análisis sistémico para presentar los resultados de una manera integral/holística y comprender la interacción entre los principales problemas detectados y sus causas. Esos resultados preliminares se validaron con los *stakeholders*. Por último, se diseñó un Plan de Acción una vez identificados los principales desafíos del programa y se propusieron medidas articuladas en un plan para emprender el cambio.

I. La política pública de fomento productivo

El rol del Estado chileno en el desarrollo de los sectores productivos está dirigido a mejorar su productividad. Así, la política de fomento se orienta en dos direcciones: en primer lugar, las acciones de carácter general tienen como objetivo fortalecer el entorno de las empresas. Por ejemplo, desarrollar infraestructura económica básica que beneficie a las unidades productivas en forma no selectiva y contribuya a crear condiciones favorables para los procesos productivos en el territorio.¹

En segundo lugar, están las acciones que apoyan a diversos sectores (agropecuario, manufacturero, industrial, turismo, tecnológico), ejecutadas por instituciones del Estado. En este caso, la política tiene un carácter vertical o selectivo, ya que se concentra directamente sobre unidades productivas en áreas como asociatividad, innovación, calidad, transferencia tecnológica, asistencia técnica y otras. Su propósito es contribuir a incrementar la productividad en forma sostenible.

Estas políticas se han traducido en la creación de instrumentos de fomento sectoriales, donde se define el tipo de intervención y los beneficiarios potenciales.

La experiencia chilena en materia de políticas de fomento productivo es una de las más exitosas de América Latina.² Los instrumentos de fomento han sido eficientemente monitoreados y evaluados. Algunos están entre los más novedosos puestos en marcha en la región. Para garantizar eficiencia y transparencia, en particular durante el proceso de masificación de las iniciativas de apoyo, el sector público ha realizado una reforma institucional innovadora que ha redefinido las responsabilidades y funciones de los actores públicos y privados que participan en las acciones de fomento productivo.

Finalmente, las políticas públicas de fomento las ejecutan una diversidad de instituciones: Superintendencia de Electricidad y Combustibles, SEC; Comisión Nacional de Riego, Chileriego; Instituto Nacional de Normalización, INN; Corporación de Investigaciones Tecnológicas, Intec; Dirección de Promoción de Exportaciones, ProChile; Centro de Investigación en Recursos Naturales, Ciren; Instituto de Fomento Pesquero, IFOP, y la Corporación de Fomento de la Producción, Corfo.

Para este estudio de caso, se tomó el Programa de Fomento inserto en el instrumento de Calidad y Productividad que implementa Corfo.

1. Mideplan (2006). "Normas y procedimientos de procesos de inversión pública".

2. Dini, Marco (2002). "Análisis de las políticas de fomento de pequeñas y medianas empresas en Chile", Cepal.

1. Antecedentes históricos de CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción, Corfo, comenzó a operar en 1939³. Bajo su techo se crearon las grandes empresas catalogadas de indispensables para el desarrollo del país, como la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), la Compañía de Acero del Pacífico (CAP) y la Industria Azucarera Nacional (Iansa), entre otras.

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

Asimismo, en los 50 Corfo apoyó la realización de estudios económicos que permitieron conocer por primera vez el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto. En los 60 impulsó un gran plan de inversiones básicas, que contempló la creación de empresas como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y Televisión Nacional de Chile (TVN).

En 1973, el gobierno socialista de la Unidad Popular planteó una transformación de la estructura productiva. A través de Corfo se propuso generar una herramienta para ejecutar una política de estatización de empresas de las más diversas áreas. Así, la institución llegó a controlar más de 500 unidades productivas.

Durante el gobierno militar, la institución dio un giro radical: se inició un proceso de privatización, se devolvió un gran número de empresas a sus antiguos dueños y se culminó con el traspaso al sector privado de grandes empresas públicas como Endesa y Entel.

En los años 90, con la llegada de los gobiernos democráticos encabezados por la Concertación de Partidos por la Democracia coalición de centro-izquierda, Corfo recibió el mandato de sanear su déficit financiero, producto del proceso de privatización y de la existencia de una cartera de créditos de alta morosidad. La cartera crediticia se licitó a los bancos y se sustituyó el otorgamiento directo de préstamos por la intermediación financiera: los recursos se entregan al sistema financiero privado para su colocación en las empresas.

En 1997 surgió la necesidad de separar de la institución la tarea de administrar las empresas públicas. Se creó un comité autónomo para este fin, el Sistema Administrador de Empresas (SEP), cuyo principal propósito fue fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de las empresas adscritas a Corfo.

El patrimonio de la Corporación supera los US\$ 3.300⁴ millones y sus activos son del orden de US\$ 3.600 millones, de los cuales más de US\$ 1.700 millones corresponden a inversiones en empresas donde el Estado de Chile tiene participación.

3. Creada por ley núm. 6.334 del 29 de abril de 1939. Es una entidad del Estado de administración autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y de duración indefinida. También se rige por la Ley núm. 6.640 de 1941 y por el DFL. núm. 211, de 1960, que constituye su ley orgánica.
4. Corfo (2005). "Balance de Gestión Integral".

Corfo está regulada por un Consejo Directivo, cuya función general es velar por la correcta aplicación de la política de fomento productivo. Actualmente está integrada por las siguientes autoridades: el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción; el Vicepresidente Ejecutivo de Corfo; el Ministro de Relaciones Exteriores; el Ministro de Hacienda; la Ministra de Planificación y Cooperación; el Ministro de Agricultura, y dos consejeros designados por el Presidente de la República.

La institución cuenta con un presupuesto anual proveniente de las arcas fiscales. Con estos recursos mantiene a aproximadamente 400⁵ empleados distribuidos en veinte oficinas regionales. Es importante destacar que los sueldos de Corfo están entre los más altos del sector público.

2. Instrumentos de fomento productivo

Según la Unidad de Presupuesto de la Gerencia de Fomento de Corfo, los recursos asignados entre 2000 y 2005, ascendieron a \$ 102 mil 780 millones. El aporte de capital fue de \$ 86 mil 928 millones, de los cuales \$ 15 mil 852 millones corresponden a gastos administrativos. La contribución de los empresarios fue de \$ 59 mil 72 millones. Durante este período se ejecutaron 28 mil 361 proyectos y se benefició a 94 mil 864 empresas.

Calidad y productividad: permite financiar o cofinanciar proyectos de mejoramiento de la productividad en las empresas nacionales, sectores económicos y/o territoriales, al apoyar su modernización y mejorar su competitividad en los siguientes ámbitos: eficiencia en la gestión; certificación según normas internacionales (ISO y otras); asociatividad y especialización para enfrentar mercados exigentes y de gran tamaño, y encadenamientos entre grandes empresas y sus proveedoras más pequeñas.

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

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

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

5. Datos obtenidos en la Oficina de Recursos Humanos, junio de 2006.

II. Características generales del programa de fomento

Este estudio de caso se centra en la ejecución de un diagnóstico institucional integral del Programa de Fomento, Profo, implementado por Corfo. La finalidad del Profo es apoyar la creación y desarrollo de nuevos negocios en forma conjunta, para generar una nueva empresa asociativa con mayores capacidades y competitividad. Su implementación requiere la sinergia de distintos actores en todo el territorio nacional.

Corfo ha realizado diversas evaluaciones del Profo, dirigidas a medir su impacto o efecto en el sistema productivo chileno. Las últimas evaluaciones de impacto las realizó el Departamento de Economía de la Universidad de Chile en 1996, 2002 y 2005.

Los resultados de las evaluaciones demuestran que la implementación de los proyectos asociativos de fomento tiene un impacto significativo desde el punto de vista socioeconómico. Estos proyectos traen beneficios a los empresarios y, a su vez, éstos producen un efecto "cascada" sobre otros sectores (familiares, clientes, empleados).

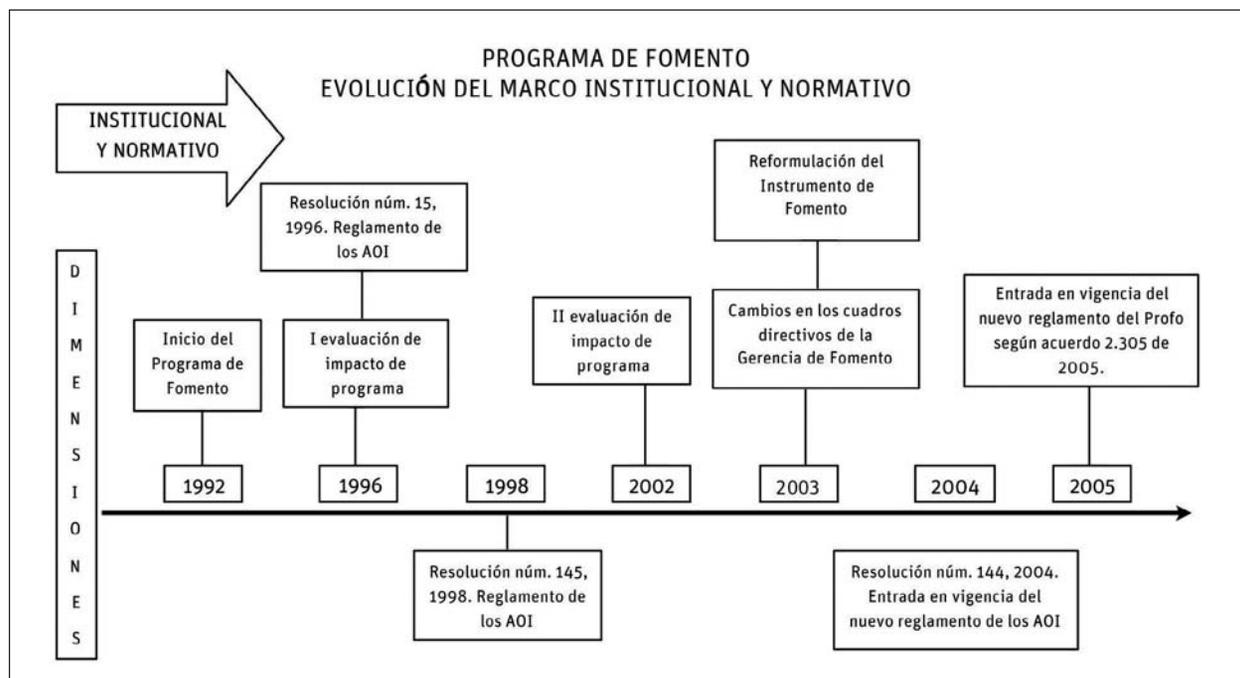
Ahora, si las evaluaciones de impacto efectuadas tuvieron efectos positivos, por qué no preguntarse ¿qué valor agregado sumaría a estos resultados una evaluación integral de la gestión de los programas de fomento? Esta evaluación implicaría una revisión holística de los procedimientos de gestión, estructura organizacional, indicadores de desempeño, recursos humanos y sinergias entre clientes internos y externos.

Los resultados de la evaluación permitirán clasificar los posibles problemas y formular las potenciales soluciones que eliminen los "nudos críticos" al interior del programa. De igual forma, dotaría a los funcionarios de Corfo, de "insumos claves" para hacer los ajustes necesarios al Profo y, de esta manera, obtener mejores resultados en gestión e impacto.

1. Antecedentes generales del programa de fomento

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

En el siguiente cuadro se presentan las distintas evoluciones institucionales y normativas que ha experimentado el Profo desde su inicio hasta la fecha:



Inicialmente el Profo se desarrollaba mediante tres etapas: preparatoria, etapa Profo y proyecto específico. El objetivo de la etapa preparatoria era diagnosticar las potencialidades asociativas de las empresas y elaborar un proyecto para el grupo. Se realizaba un diagnóstico individual de potencialidades asociativas y se formulaba un plan de actividades que luego se ejecutaba. La etapa preparatoria tenía una duración máxima de doce meses y un cofinanciamiento de Corfo de 40 UF por cada empresa participante, para el diagnóstico, y un cofinanciamiento de hasta un 80% del costo total (con un tope de 80 UF por empresa y de 800 UF por grupo) para la ejecución del plan. El aporte empresarial inicial es de 20 UF por empresa pagada al Agente Operador Intermediario que es una entidad pública o privada, habilitada para suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de CORFO, para la ejecución de programas y proyectos de fomento.

Luego se pasaba a la etapa Profo. Consistía en el desarrollo de un proyecto grupal destinado a incorporar técnicas modernas de gestión a la operación de las empresas, o nuevas tecnologías a sus procesos productivos y de comercialización. Esta etapa duraba tres años como máximo, con excepción de aquellos proyectos del sector agrícola, con duración máxima de cuatro años. Tenía un cofinanciamiento de hasta un 70% del costo total el primer año, porcentaje que progresivamente decrecía a contar del segundo año. Los porcentajes de cofinanciamiento tenían un tope de 360 UF por empresa por año, 2.700 UF por proyecto por año y 8.100 UF para el total de la etapa.

Finalmente, la etapa Proyecto Específico consistía en el desarrollo de un proyecto de un grupo de empresas que, tras haber participado exitosamente en la etapa Profo, tenían un plan de trabajo orientado a obtener un valor adicional significativamente superior al logrado en la segunda etapa. Tenía una duración

máxima de dos años y un cofinanciamiento de Corfo de hasta un 50% del costo total, con los mismos topes anuales de la etapa Profo.

En 2003 se reformuló el instrumento para refocalizar su objetivo, que ahora consiste en apoyar la preparación y desarrollo de proyectos de grupos de al menos cinco empresas, cuyas estrategias de negocios contemplen la asociatividad empresarial para mejorar su competitividad. Se trata de crear un nuevo negocio conjunto con agregación de valor respecto de la situación inicial, que da origen a una nueva empresa.

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

Para la puesta en marcha de este instrumento participa un sinnúmero de actores:

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

Empresas: persona natural o jurídica que desarrolla actividades lucrativas gravadas con el Impuesto a la Renta o al Valor Agregado. Se entienden como beneficiarias las empresas que cumplan con los requisitos establecidos en los reglamentos de los instrumentos de fomento a la calidad y a la productividad. Sus principales funciones y obligaciones son: entregar veraz y oportunamente toda la información y antecedentes requeridos por el consultor, el Agente Operador Intermediario y Corfo; enterar al Agente Operador Intermediario su aporte dentro de los plazos establecidos, según contrato respectivo, y manifestar por escrito al Agente Operador Intermediario su aceptación o rechazo del trabajo encomendado, entre otros.

Gerentes de proyectos: administran los proyectos asociativos de fomento. Son nombrados por los empresarios y trabajan en coordinación con el Agente Operador Intermediario y el Ejecutivo de Fomento asignado por Corfo.

Gerencia de Fomento: es la unidad de Corfo encargada de administrar y gestionar los instrumentos de fomento y velar por la correcta aplicación de las políticas, criterios y prioridades establecidas por el Comité de Asignación Zonal de Fondos, CAF. Sus funciones son: proponer al CAF políticas, criterios y prioridades para el desarrollo e implementación de los instrumentos de fomento y difundirlas en la Red de Fomento; diseñar y rediseñar los instrumentos de fomento, sus reglamentos, regulaciones operativas y procesos administrativos principales; supervisar el proceso de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas; proponer al CAF las asignaciones y reasignaciones de recursos para la realización de proyectos y programas de cada Dirección Regional; coordinar la acción de la Red de Fomento, mediante la interacción con las entidades participantes, y proporcionar apoyo técnico y metodológico a la Red de Fomento, entre otros.

Direcciones Regionales, DR: tienen facultades para suscribir convenios con los agentes operadores intermediarios y dictar resoluciones de aprobación. Pueden transferir fondos a los agentes operadores intermediarios para la ejecución de programas y proyectos de fomento aprobados por el Comité de Asignación de Fondos, CAZ, o el CAF. Asimismo, velan por el cumplimiento de las disposiciones que regulan los instrumentos y por su correcta ejecución presupuestaria y técnica. Finalmente, pueden celebrar y ejecutar actos necesarios para el debido cumplimiento de los reglamentos que dicta el Vicepresidente Ejecutivo de Corfo.

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

Comité de Asignación Zonal de Fondos, CAF: se les delega el conocimiento y la aprobación, por unanimidad, de programas y proyectos de fomento de cada Dirección Regional que integran y la asignación de recursos para su realización. Tienen la facultad de incorporar por unanimidad o eliminar por simple mayoría a empresas consultoras, consultores independientes o jefes de proyectos.

Beneficiarios: todas aquellas empresas naturales y jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, actividades lucrativas gravadas con el Impuesto a la Renta o al Valor Agregado. La empresa debe demostrar ventas netas entre 2.400 Unidades de Fomento, UF (US\$ 85.985) y cien mil UF (US\$ 3.366.491) en los últimos doce meses.

El programa permite incorporar empresas de menor o mayor nivel de ventas al rango señalado, pero en su conjunto no deben exceder al 30% del total de empresas beneficiarias. Los requisitos de elegibilidad de las empresas, tanto individuales como grupales, que postulan al instrumento, están contemplados en reglamentos de los instrumentos de fomento a la calidad y la productividad.⁶

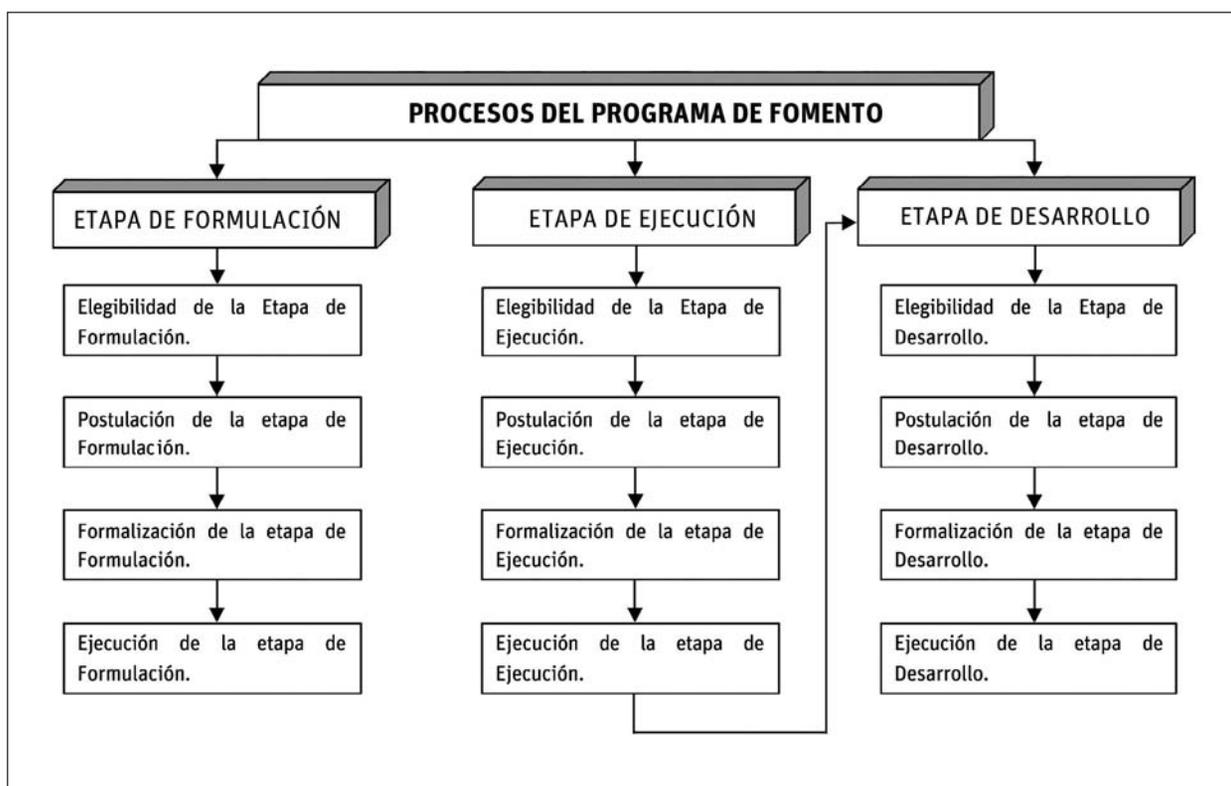
3. Etapas del programa de fomento

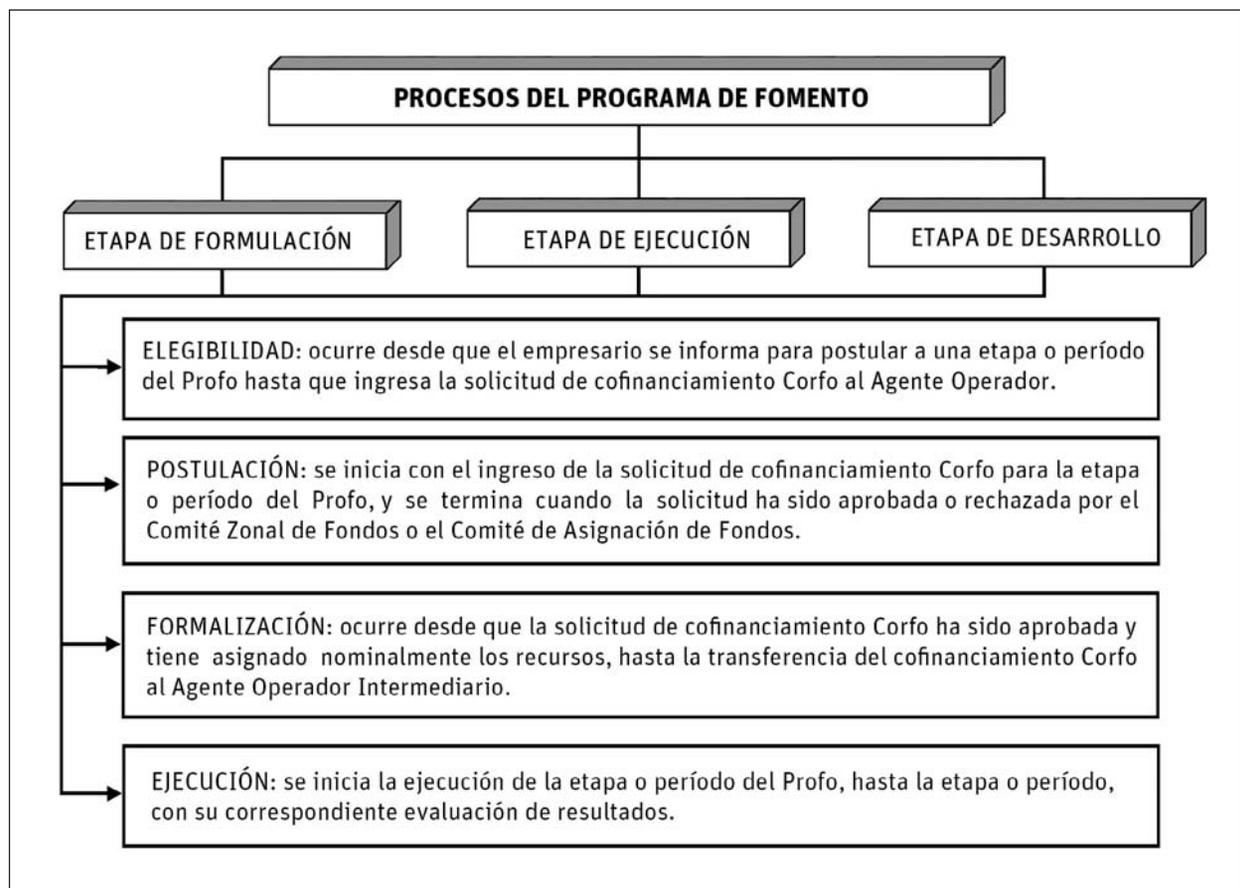
Los procedimientos para asignar fondos están reglamentados en los "Manuales de Instrumentos de Gerencia de Fomento" (Corfo, 2006). El cofinanciamiento por parte de la institución está dado por etapas: formulación, ejecución y desarrollo. Cada una de las etapas tiene cuatro subetapas: elegibilidad, postulación, formalización y ejecución. Las actividades para cada etapa están debidamente reglamentadas en el Manual de Procesos de Fomento a la Calidad de Corfo. Los agentes operadores intermediarios se rigen por este procedimiento.

6. Corfo (2006). "Manuales de instrumentos de Gerencia de Fomento".

- La etapa de formulación: aporta hasta el 50% del costo total, con un máximo de 800 UF por grupo. El aporte empresarial para cofinanciar esta etapa debe corresponder al menos a un 50% del costo total de la etapa y sólo puede ser enterado en dinero.
- La etapa de ejecución: tiene un cofinanciamiento de hasta el 50% del costo total anual, con un tope de tres mil UF.
- La etapa de desarrollo: tiene un cofinanciamiento de hasta un 50% del costo total anual, con un tope de tres mil UF. El aporte empresarial para cofinanciar la etapa debe corresponder al menos al 50% del costo total anual.

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





3.1 Etapa de formulación del proyecto

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

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

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

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

Los agentes operadores intermediarios tienen la responsabilidad de presentar a los empresarios los servicios de apoyo para formular y presentar el proyecto.

La transformación de la idea de negocio en un proyecto se materializa mediante un Plan de Actividades: identificación y evaluación de las capacidades de gestión de los empresarios y sus empresas; formulación y evaluación del proyecto; definición de las estrategias de instalación de capacidades, y fortalecimiento de las confianzas entre los empresarios en el mercado de la idea del negocio a desarrollar.

La etapa de formulación tiene un cofinanciamiento Corfo de hasta un 50% del costo total de la etapa, con un tope de 800 UF. El aporte empresarial para cofinanciar la etapa debe corresponder al menos a un 50% del costo total de la etapa y sólo puede ser enterado en dinero. El o los pagos del cofinanciamiento Corfo al Agente Operador Intermediario por los servicios de apoyo a la formulación y presentación del proyecto, se efectúan una vez que los empresarios y la Dirección Regional aprueben el o los informes de avances y/o Final.

3.2 Etapa de ejecución del proyecto

Consiste en la realización de un conjunto de actividades necesarias para crear el proyecto de negocio asociativo, lo que implica generar una nueva empresa, sus unidades de gestión y una estrategia de crecimiento definida.

Esta etapa tiene dos objetivos específicos: ejecutar la estrategia de instalación de capacidades, elaborada y aprobada en la etapa de formulación, y elaborar y presentar la estrategia de desarrollo y crecimiento de la empresa asociativa en el marco del negocio formulado.

En consecuencia, el resultado principal de esta etapa es que el negocio asociativo se haya iniciado, lo que se verifica con la nueva empresa creada legalmente y sus unidades de gestión instaladas, y la estrategia de desarrollo y crecimiento definida.

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

La renovación del apoyo de Corfo para esta etapa está condicionada al grado de avance de la etapa y al cumplimiento de los compromisos declarados en relación con la instalación de capacidades en la nueva empresa asociativa. La etapa de ejecución dura dos años y tiene un cofinanciamiento Corfo de hasta un 50% del costo total anual, con un tope de tres mil UF anuales; es decir, por operación.

3.3 Etapa de desarrollo del proyecto

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

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

La etapa de desarrollo tiene un cofinanciamiento Corfo de hasta un 50% del costo total anual, con un tope de tres mil UF anuales por operación. Al finalizar, se debe presentar un Informe Final que dé cuenta de los resultados obtenidos, el cumplimiento de los indicadores comprometidos, y la ejecución técnica y presupuestaria de los planes de actividades, entre otros aspectos relevantes de la ejecución de la etapa del proyecto.

2. Evaluación de impacto del programa de fomento

Una de las fases más importantes en la implementación de las políticas públicas es la medición de sus resultados (*inputs, outputs y outcomes*), en particular en los programas socioeconómicos derivados de dichas políticas.

Las evaluaciones de los resultados requieren un proceso de trabajo sistemático e independiente, orientado a conocer diversas variables: si se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al programa; si los receptores de los bienes y servicios que genera el programa han resultado realmente beneficiados; si los beneficios recibidos por los usuarios son los que el programa se había propuesto o son otros no previstos; si los usuarios del programa están satisfechos con los bienes y servicios recibidos, y si los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición inicial, a raíz de su participación en el programa.

De igual forma es importante conocer si los recursos invertidos han sido socialmente rentables; es decir, el conjunto de los beneficios generados por el programa, valorados socialmente, es mayor que sus costos financieros y no financieros, y si el programa administra adecuadamente los recursos financieros que recibe del Estado.

Dada la importancia que tiene el Programa de Fomento para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, donde el Estado invierte recursos a fin de mejorar las condiciones económicas de los empresarios, es relevante realizar evaluaciones de impacto que permitan evaluar la gestión interna del programa y analizar aspectos como el proceso de toma de decisiones del programa, su estructura organizacional, asignación de responsabilidades, uso de mecanismos de evaluación y monitoreo, mecanismos utilizados para generar componentes, criterios de focalización y selección de los beneficiarios.

Finalmente, estas evaluaciones deben expresarse en una revisión y análisis detallado del proceso de producción de cada uno de los componentes del programa, sus etapas, sus productos intermedios, los plazos y responsabilidades involucradas, así como la detección de actividades posibles de modificar o eliminar.

En este sentido, Corfo ha desarrollado diversas evaluaciones de impacto para medir los resultados del Profo. La más reciente la realizó en 2005 la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. Su finalidad era determinar los factores característicos de las empresas, del grupo que formaron al amparo del programa y de las acciones realizadas sobre indicadores de impacto económico (ventas, empleo, salarios y exportaciones).

Para realizar este estudio se contó con una base muestral de 1.017 empresas⁷. De ellas, 571 participaron en proyectos Profo (finalizados en 1999, 2000 y 2001); 372 se utilizaron como grupo control (no participaron en el Profo) y 74 participaron en la evaluación del año 1996.

Los resultados del estudio se clasificaron en función del impacto intermedio, éxitos económicos y desempeño económico:

- **Impacto intermedio:** se analizaron 53 acciones asociadas a la gestión del negocio, innovación tecnológica, relaciones externas y entrenamiento. En 26 de ellas (49%) los entrevistados mencionaron que el programa tuvo un impacto importante y que dicha diferencia es estadísticamente significativa a lo que se observa en el grupo de control. Sin embargo, el restante 51% de los entrevistados, a pesar de no haber implementado las acciones mencionadas, también mejoraron su situación en comparación con el grupo de control.
- **Impacto de éxito:** se investigaron los canales a través de los cuales los éxitos relativos de las empresas se traducían en beneficios. El análisis desagregado por sectores, entre agrícolas y no agrícolas, mostró que "el principal canal de transmisión de los éxitos económicos relativos en el sector agrícola son las acciones del tipo asociativas". Es decir, en aquellas donde la formación de redes sea su objetivo principal. Asimismo, el estudio plantea que las acciones asociativas tienen un impacto positivo sobre las ventas y las exportaciones, pero en forma negativa sobre el empleo y los salarios: a raíz de las acciones asociativas, los empresarios se dieron cuenta de la sobredotación de empleados y de los salarios relativos pagados.
- **Impacto sobre el desempeño:** los resultados del análisis demuestran que los agentes operadores intermediarios públicos tienen un mejor resultado en función de las mejoras en las ventas que los agentes operadores intermediarios de naturaleza privada. Ello sugiere que debería existir una suerte de especialización de los agentes, dependiendo del sector.

De igual forma, los resultados muestran que en el agro la asociatividad potencia mejoras en el poder de negociación y extracción de rentas y que el aprendizaje al interior del grupo es de menor importancia. Al

7. Corfo (2005). "Análisis de los factores determinantes de los resultados de los proyectos asociativos de fomento (Profo)".

mismo tiempo, se sugiere que los criterios de selección debiesen ser diferentes, dependiendo del sector, si se busca alcanzar una mayor eficacia y eficiencia con los recursos públicos involucrados.

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

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

III. Indicadores relevantes de desempeño

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

En este sentido, se analizan los indicadores definidos por la Corporación de Fomento de la Producción, específicamente aquellos íntimamente ligados al Programa de Fomento. El análisis consiste en conocer las proyecciones realizadas por Corfo para mejorar el desempeño del programa, y conseguir mayores niveles de eficacia, eficiencia y calidad en sus metas.

Los indicadores de eficacia permiten medir el alcance y el impacto del programa: número de beneficiarios, número de proyectos atendidos. Según información suministrada por la Unidad de Presupuesto de la Gerencia de Fomento y entrevistas realizadas a funcionarios de la Dirección Regional, no existirían mecanismos para medir las proyecciones versus los resultados reales obtenidos por el programa.

Según registros de la Unidad de Presupuesto, la cantidad de proyectos ejecutados en el periodo 2000-2005 fue de 2.707 y se beneficiaron a 22.321 empresarios.

Cuadro núm. 1: Proyectos ejecutados y empresas beneficiadas, Programa de Fomento, periodo 2000-2005

Descripción	Años					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de proyectos ejecutados por año	401	445	461	497	517	386
Número de empresas beneficiadas por año	3.572	3.637	3.725	4.064	4.234	3.089

Fuente: Oficina de Presupuesto, Dirección de Fomento, Corfo, 2006.

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

Los indicadores de eficiencia permiten comparar el alcance e impacto del programa con los recursos invertidos, costo por usuario atendido, gastos de administración institucional comparada con recursos canalizados a la institución y la productividad de los trabajadores.

Con la información suministrada por la Unidad de Presupuesto se constató que los recursos anuales destinados a las direcciones regionales para implementar los instrumentos de fomento se efectúan en forma de "fondo o bolsón" y no de acuerdo con cada instrumento y/o programa. Esto implica que no hay indicadores

que permitan comparar los recursos asignados versus los recursos ejecutados por instrumento, así como sus niveles de cumplimiento.

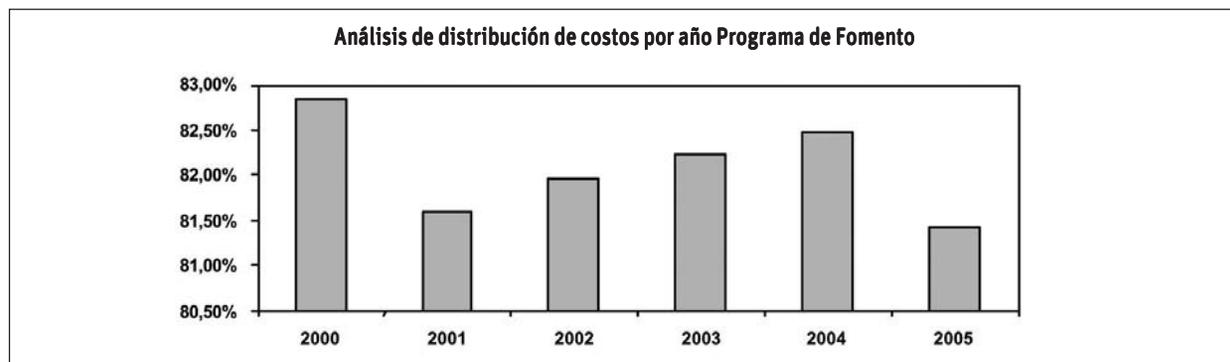
Se pudo constatar que hay un registro detallado de la asignación de fondos, en capital y gastos administrativos, para implementar el Programa de Fomento. El cuadro núm. 2 presenta un resumen de los aportes para el periodo 2000-2005.

Cuadro núm. 2: Consolidado de aportes efectuados por Corfo y empresas en la ejecución del Profo 2000-2005 (en millones de pesos)

Descripción	Años					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Aporte de Corfo por proyectos	5.060.620	6.112.872	6.411.972	6.670.777	6.902.264	5.205.988
Aporte de Corfo en gastos administrativos	1.046.748	1.379.232	1.410.747	1.440.916	1.467.474	1.187.911
Total aporte ejecutado por Corfo	6.107.368	7.492.104	7.822.719	8.111.693	8.369.738	6.393.899
Total de aportes a proyectos	9.440.109	11.634.989	12.146.682	12.280.475	12.947.453	10.423.632

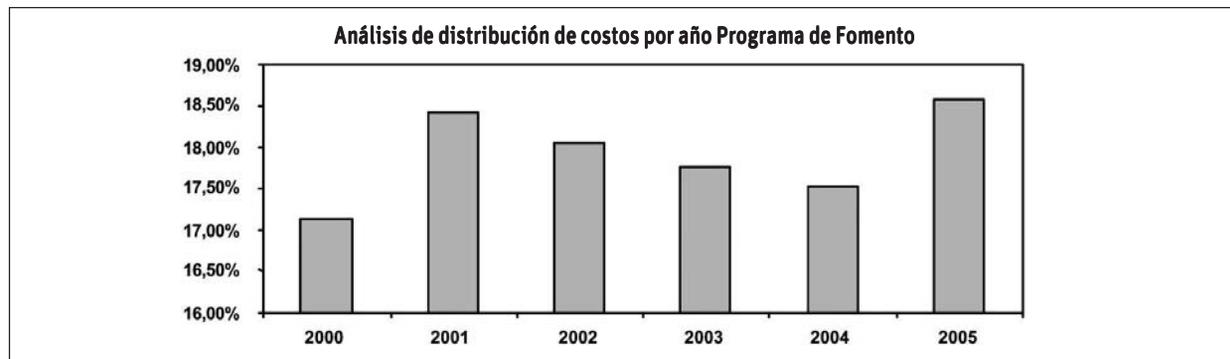
Fuente: Oficina de Presupuesto, Dirección de Fomento, Corfo, 2006.

Gráfico núm. 2: Porcentaje del aporte de CORFO a los proyectos



Fuente: Oficina de Presupuesto, Dirección de Fomento, Corfo, 2006.

Gráfico núm. 3: Porcentaje gastos administrativos de CORFO a los proyectos



Fuente: Oficina de Presupuesto, Dirección de Fomento, Corfo, 2006.

En los gráficos núm. 2 y 3 se observa el grado de eficiencia en la ejecución de los recursos aportados por Corfo: un 18% corresponde a gastos administrativos. El gráfico núm. 3 refleja el comportamiento de los aportes durante los últimos seis años. Para 2005 se observa que los gastos administrativos exhiben un ascenso.

Cabe destacar que los gastos administrativos en que incurre Corfo con la aplicación de la nueva versión del Profo son por el pago de *overhead* a los agentes operadores intermediarios por administración, seguimiento y evaluación de los proyectos, y no incluye el gasto del personal encargado de ejecutar el instrumento de fomento (salarios, materiales, etc.), ni el gasto administrativo al interior de la nueva empresa asociativa y cuyo gasto es compartido con los empresarios, vía cofinanciamiento Corfo.

Los indicadores de calidad se clasifican en objetivos; es decir, los que permiten medir el tiempo promedio de atención a la demanda de los agentes operadores intermediarios, gerentes de los Profos y clientes internos de Corfo, y subjetivos; es decir, se pueden derivar de encuestas de satisfacción de usuarios. Un indicador de calidad (subjetivo) podrían ser las encuestas realizadas a los empresarios y anexadas a los informes de avances y/o culminación del Profo.

En entrevistas realizadas a funcionarios de la Dirección Regional, agentes operadores intermediarios y revisión de informes y planes estratégicos de la Dirección Regional, se pudo constatar que no hay un mecanismo que permita medir los indicadores de calidad.

Es importante destacar que en la entrega de los informes de avance y/o culminación de los Profos hay encuestas de satisfacción al cliente, al igual que indicadores de cumplimiento de los Profos, exigidos por Corfo; pero esta información es remitida a la Dirección Regional en forma física por los agentes operadores intermediarios y queda sin procesar.

Los indicadores de economía de recursos públicos se refieren al volumen de recursos privados movilizados por cada peso de recursos públicos aportado por Corfo. Tras analizar la información, se constató que hay un mecanismo de medición para ambos aportes, establecidos en los "Manuales de instrumentos de la Gerencia de Fomento" de Corfo. Se señala que el aporte de los empresarios será de un 50% con respecto del monto total del proyecto. Pero en los datos obtenidos, se pudo constatar que el aporte de Corfo está por encima del 63%. El cuadro núm. 3 presenta los aportes de ambas entidades para el periodo 2000-2005.

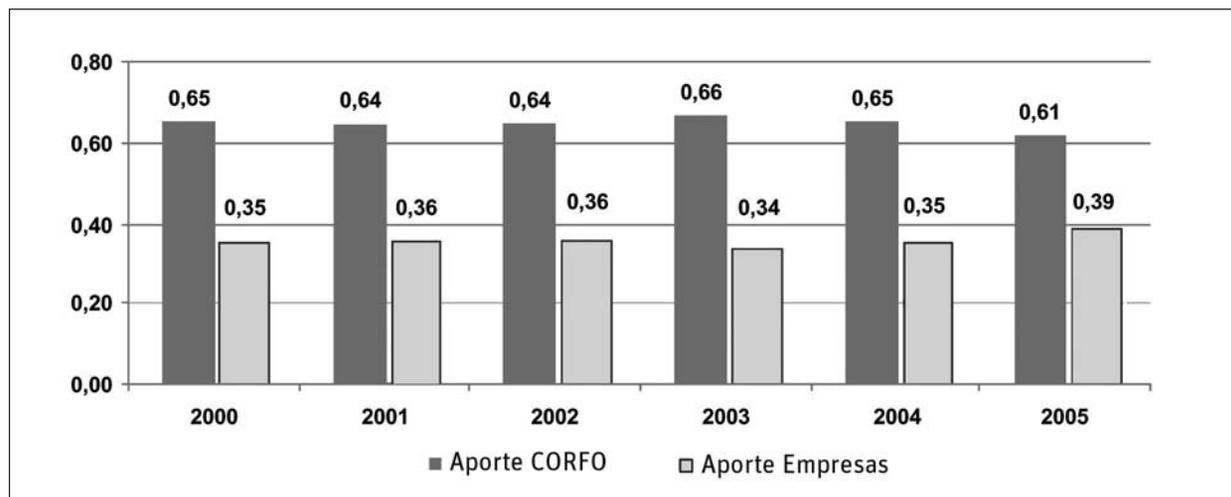
Cuadro núm. 3: Consolidado de aportes de empresarios y Corfo, Programa de Fomento 2000-2005
(en millones de pesos)

Descripción	Años					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total aporte ejecutado por Corfo	6.107.368	7.492.104	7.822.719	8.111.693	8.369.738	6.393.899
Aporte de los empresarios a los proyectos	3.332.741	4.142.885	4.323.963	4.168.783	4.577.715	4.029.733

Fuente: Oficina de Presupuesto, Dirección de Fomento, Corfo, 2006.

El gráfico núm. 4 presenta los aportes que realizan ambas entidades. Queda en evidencia que el aporte de los empresarios es del 36% promedio en comparación con el que genera Corfo.

Gráfico núm. 4 Porcentajes de aportes de empresarios y Corfo Programa de Fomento, 2000-2005



Fuente: Oficina de Presupuesto, Dirección de Fomento, Corfo, 2006.

IV. Análisis de la gestión del Programa de Fomento

Este capítulo detalla los procedimientos realizados para el diagnóstico institucional del Programa de Fomento. Inicialmente se describe la metodología aplicada en las entrevistas. Luego se presentan los resultados desde un punto de vista cuantitativo, divididos en promedios por actores (funcionarios de Corfo, agentes operadores intermediarios, gerentes de proyectos y empresarios). Asimismo, se efectúa un análisis de los datos numéricos y de los comentarios surgidos en el seno de las entrevistas. Se presentan los aspectos más positivos y las principales debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación. Un diagrama sistémico analiza diversos componentes desde una visión estructural, funcional, de procesos y conductual. Finalmente, se propone un plan de acción que contiene las principales estrategias y acciones que deberían implementarse para contrarrestar las debilidades.

1. Aplicación del instrumento

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

El cuestionario se estructura en tres secciones: institucional, diseño del Profo y ejecución. Contiene 78 preguntas con escalas del 1 al 5, en orden descendente, donde 5 es "muy de acuerdo", 3 es "neutro" y 1 es "muy en desacuerdo" en relación con una afirmación en tono positivo que se le presenta al informante.

La aplicación del cuestionario se hizo en entrevistas personalizadas: el investigador abordó cada pregunta y el *stakeholder* calificó según su criterio y dominio del tema. También se recopiló información cualitativa relacionada con la pregunta y que a juicio del entrevistado justificaba su calificación.

Para detectar a los *stakeholder* se trabajó en tres niveles para cubrir los estamentos y actores más importantes, tanto internos como externos al Programa: político-estratégico (Gerencia de Fomento), el técnico (Dirección Regional, agentes operadores intermediarios y gerentes de proyectos) y un tercero relacionado con los beneficiarios (empresarios). Una vez definidos los actores relevantes se elaboraron las entrevistas, aplicadas a veinte *stakeholders* (ocho funcionarios de Corfo, cuatro agentes operadores intermediarios, cuatro gerentes de proyectos y cuatro empresarios). En aquellos casos donde el entrevistado desconocía el tema relacionado con la pregunta, se optó por no darle valor para no crear sesgos en el análisis cuantitativo. La duración de las entrevistas fue de aproximadamente una hora por cada entrevistado y se realizaron entre el 15 de julio y el 18 de agosto de 2006.

2. Resultados del diagnóstico institucional

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

2.1. Datos cuantitativos

La siguiente tabla presenta los resultados cuantitativos obtenidos y los promedios obtenidos por cada rango de actor, así como el promedio general. Cabe destacar que la clasificación por actores se efectuó con el objetivo de conocer a nivel de detalle cuáles son sus percepciones, de acuerdo con el rol que ejercen en la implementación del Profo.

Diagnóstico institucional Programa de Fomento, Corfo - Resultados obtenidos (I Parte)

	Institución	Prom. Func. Corfo (8)	Prom. AIO (4)	Prom. Gtes. Profo (4)	Prom. Empresarios (4)	Prom. Gral. (20)
1	Hay un plan estratégico de desarrollo claro en Corfo.	3,50	4,00	n/r	5,00	4,17
2	Corfo tiene una buena imagen y está bien posicionada en su entorno relevante, tanto de gobierno como usuarios.	3,50	4,57	4,00	5,00	4,27
3	Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de Corfo.	3,50	3,50	n/r	4,00	3,67
4	Las autoridades de Corfo comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la institución. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la institución.	3,14	4,00	n/r	5,00	4,05
5	Las relaciones con las entidades públicas y privadas que rodean a Corfo, que la financian y/o que conforman su entorno relevante, son claras, libres de conflictos y adecuadas.	3,63	4,00	4,50	3,00	3,78
7	No existen conflictos de poder intra o extra institucionales que puedan amenazar el adecuado desempeño de Corfo.	3,80	3,00	3,00	5,00	3,70
8	No existen "insularidades" al interior de Corfo; es decir, las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan.	2,50	2,67	3,00	5,00	3,29
9	La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro "qué le toca hacer a quien", y cuáles son las formas de relación entre las diferentes unidades de Corfo.	2,88	4,00	3,00	5,00	3,72
10	El nivel general de capacitación y habilidades gerenciales de las autoridades y mandos superiores es muy adecuado. Focalizan a Corfo en lo importante, y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.	3,25	3,50	3,00	5,00	3,69
11	Corfo tiene capacidad organizacional y gerencial para continuar y sustentar sus actividades.	3,50	5,00	4,00	5,00	4,38
13	Los procesos sustantivos de atención al usuario por parte de Corfo están bien definidos y optimizados.	3,25	3,00	3,00	5,00	3,56
14	Las quejas de los usuarios (agentes operadores intermediarios y empresarios) son poco frecuentes, y cuando ocurren son atendidas oportunamente. En suma, hay una atención de calidad.	3,50	3,33	2,00	4,00	3,21
15	Los sistemas de atención y servicios al usuarios de Corfo son adecuados.	3,13	4,00	3,00	5,00	3,78
16	El volumen y cobertura de los servicios prestados por Corfo es adecuado.	3,38	4,00	2,00	4,50	3,47
17	Los procesos de soporte administrativo y presupuestario funcionan adecuadamente.	3,38	4,50	4,00	5,00	4,22
18	Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad.	3,43	4,00	n/r	4,50	3,98
19	Existe buena motivación en el personal.	3,13	4,00	n/r	5,00	4,04
20	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados.	3,38	3,50	n/r	n/r	3,44
21	Los sistemas informáticos de soporte a los procesos sustantivos son adecuados.	3,25	3,50	n/r	n/r	3,38
22	La relación con los usuarios vía Internet es adecuada.	3,14	3,00	3,00	5,00	3,54
23	Los sistemas de información interna y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de Corfo.	2,88	2,33	n/r	n/r	2,61
24	Los sistemas informáticos de Corfo son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados.	2,66	3,50	n/r	n/r	3,08
Promedios obtenidos		3,26	3,68	3,19	3,54	3,68

Diagnóstico institucional Programa de Fomento, Corfo - Resultados obtenidos (II Parte)

	Diseño del programa	Prom. Func. Corfo (8)	Prom. AIO (4)	Prom. Gtes. Profo (4)	Prom. Empresarios (4)	Prom. Gral. (20)
1	El Profo cuenta con el interés y apoyo de las autoridades relevantes, tanto en Corfo como en Dipres.	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00
2	El Profo, desde un punto de vista de políticas públicas, es coherente y no contradictorio con otros programas de otras entidades de gobierno.	4,57	4,00	5,00	5,00	4,64
3	En el proceso de diseño del Profo se ha considerado la existencia de programas competitivos-complementarios, financiados por otros organismos o por el mismo gobierno.	2,75	4,00	2,00	5,00	3,44
4	Los flujos de información (etapas del Profo) están adecuadamente disponibles en un sistema de información.	3,88	3,75	5,00	n/r	4,21
5	Las empresas beneficiarias del Profo cuentan con las condiciones mínimas indispensables como para absorber provechosamente esta ayuda.	4,00	4,25	5,00	5,00	4,56
6	Los alcances del Profo han sido adecuadamente definidos (cuáles son sus etapas y productos comprometidos).	4,13	4,00	3,50	5,00	4,16
7	Se han definido adecuadamente qué recursos (humanos y materiales) y en qué cantidades serán necesarios para la ejecución del Profo a nivel central.	2,75	3,33	4,00	4,50	3,65
8	Se han definido adecuadamente qué recursos (humanos y materiales) y en qué cantidades serán necesarios para la ejecución del programa en la Dirección Regional.	2,75	4,00	3,00	4,50	3,56
9	Se ha realizado una adecuada definición de los estándares de calidad del Profo y la forma de satisfacerlos por parte de funcionarios de Corfo.	3,14	3,00	2,00	n/r	2,71
10	Se ha realizado una adecuada definición de los estándares de calidad del Profo y la forma de satisfacerlos por parte de los agentes operadores intermediarios.	3,14	3,50	3,00	n/r	3,21
11	Se ha diseñado adecuadamente la organización necesaria del Profo, con una definición de perfiles, roles, responsabilidades y líneas de reporte.	3,83	3,50	4,00	4,50	3,96
12	Se ha definido un Plan de Comunicaciones (<i>marketing</i>) del Profo, determinado las necesidades de información y comunicación de los <i>stakeholders</i> del programa: qué información necesita cada uno, cuándo la necesitará y cómo le será entregada.	2,57	3,50	2,50	3,50	3,02
13	Se han identificado los riesgos (políticos, presupuestales, organizacionales, técnicos) que puedan afectar al programa y se han documentado sus características.	3,00	1,50	3,00	4,00	2,88
14	Se ha definido un Plan de Respuesta a Riesgos, con los procedimientos y técnicas para aumentar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del Profo al interior de la institución.	2,71	2,00	n/r	n/r	2,36
15	Se han diseñado indicadores de desempeño del Profo, respecto a Eficacia, Eficiencia y Calidad, que permitan medir posteriormente sus resultados.	3,00	2,00	3,00	5,00	3,25
Promedio obtenido		3,35	3,29	3,50	4,25	3,57

Diagnóstico institucional Programa de Fomento, Corfo - Resultados obtenidos (III Parte)

	Ejecución del Programa de Fomento	Prom. Func. Corfo (8)	Prom. AIO (4)	Prom. Gtes. Profo (4)	Prom. Empresarios (4)	Prom. Gral. (20)
1	La ejecución del Plan Integral del Profo elaborado por Corfo ha integrado adecuadamente los requerimientos técnicos, políticos, financieros y los plazos.	3,83	2,75	n/r	4,50	3,69
2	La participación de los distintos actores relevantes del Profo (funcionarios de Corfo, agentes operadores intermediarios, gerentes de Profo y empresarios) ha sido adecuadamente coordinada, de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos.	3,29	3,67	2,50	5,00	3,62
3	Las relaciones intrainstitucionales están razonablemente libres de conflicto y permiten la ejecución del Profo.	3,57	4,00	4,00	5,00	4,14
4	El Profo tiene una buena imagen y está bien posicionado en su entorno relevante, tanto de gobierno como usuarios.	4,00	3,67	4,00	4,50	4,04
5	Los acuerdos interinstitucionales necesarios para la ejecución del Profo fluyen a la velocidad adecuada.	3,57	2,67	3,00	4,50	3,44
6	Las diferentes unidades de la institución (Gerencia de Fomento y direcciones regionales), agentes operadores intermediarios, gerentes de Profo y empresarios, están adecuadamente coordinadas entre sí en lo que concierne al Profo.	3,75	4,33	5,00	5,00	4,52
7	Los procesos de tramitación, análisis y aprobación del Profo están bien diseñados, son lógicos y eficientes.	4,13	3,00	3,00	4,50	3,66
8	Las instancias (agentes operadores intermediarios) que analizan el Profo tienen los incentivos y recursos suficientes para hacer un análisis de calidad de los mismos.	3,38	3,50	n/r	5,00	3,96
9	Existe una adecuada supervisión de los costos de administración del Profo, de manera de establecer las acciones correctivas necesarias para mantener el costo total dentro de los límites aceptables.	3,75	4,67	5,00	5,00	4,61
10	Se ha definido y realizado algún proceso de Auditoría Externa durante la ejecución del Profo y sus resultados han sido informados y compartidos a todos los interesados, de manera de corregir las deficiencias detectadas.	4,13	3,75	5,00	3,00	3,97
11	El equipo de trabajo del Profo está adecuadamente motivado, capacitado, coordinado y cohesionado, y no existen mayores conflictos entre ellos o con el resto de la institución.	3,83	3,50	3,00	4,00	3,58
12	Hay reuniones periódicas de información y coordinación al interior del equipo del Profo.	3,80	4,50	2,50	2,50	3,33
13	Existe una adecuada y oportuna distribución de la información relevante a todos los interesados del Profo.	3,71	3,25	3,00	5,00	3,74
15	Existe una instancia de evaluación periódica del Profo, que permite determinar la necesidad de reajustarlo, si no existen las condiciones adecuadas para que éste continúe su desarrollo con éxito.	3,75	4,00	3,00	4,50	3,81
16	Se ha analizado el grado de complejidad de la institución en que se inserta al Profo y se han establecido acciones que permitan alinearlos con su estrategia, estructura, cultura, personas, procesos, sistemas, recursos y posicionamiento político, de manera de asegurar su éxito.	3,80	2,33	n/r	n/r	3,07
17	Se ha definido una métrica de línea base al inicio del Profo, consensuada con las autoridades relevantes, en relación con los efectos esperados.	3,43	3,50	n/r	5,00	3,98

Diagnóstico institucional Programa de Fomento, Corfo - Resultados obtenidos (III Parte)

	Diseño del programa	Prom. Func. Corfo (8)	Prom. AIO (4)	Prom. Gtes. Profo (4)	Prom. Empresarios (4)	Prom. Gral. (20)
18	Durante la ejecución del Profo, se ha recopilado sistemáticamente la información adecuada para monitorear la evolución de sus resultados y su grado de impacto.	4,13	3,50	3,50	3,50	3,66
19	Se ha definido claramente un modelo de evaluación de impacto <i>ex post</i> , determinando los factores relevantes y su peso específico en el resultado final esperado.	2,38	2,33	2,00	4,50	2,80
20	Existe un procedimiento adecuado para monitorear los avances y resultados del Profo.	3,75	3,50	3,50	4,50	3,81
21	Se utilizan los recursos asignados al Profo en forma eficiente.	3,86	4,25	3,50	4,50	4,03
22	Corfo cuenta con un sistema adecuado de control de gestión.	3,57	3,25	4,00	5,00	3,96
23	Existe una retroalimentación efectiva entre el personal de la institución y los agentes de intermediación que permitan tomar medidas correctivas cuando surjan dificultades en la ejecución del Profo.	3,88	3,25	4,00	5,00	4,03
24	La institución cuenta con información actualizada que permite conocer los resultados del Profo en cuanto al número de beneficiarios y cantidad de proyectos ejecutados.	4,57	4,33	4,50	5,00	4,60
25	Los tiempos de respuesta en cuanto a la aprobación del Profo son adecuados.	4,38	3,75	3,50	5,00	4,16
26	Los tiempos de respuesta en cuanto a los desembolsos de los recursos financieros del Profo son adecuados.	4,50	3,50	3,00	5,00	4,00
27	Las empresas usuarias del Profo por lo general cuentan con un nivel mínimo necesario de capacidad gerencial como para poder beneficiarse de las actividades del Profo.	4,14	4,00	5,00	5,00	4,54
28	La Gerencia de Fomento Productivo ejecuta adecuadamente sus funciones.	3,71	3,67	5,00	5,00	4,35
29	La Dirección Regional ejecuta adecuadamente sus funciones.	3,75	4,00	4,00	5,00	4,19
30	Los ejecutivos de fomento ejecutan adecuadamente sus funciones.	3,88	3,75	4,00	5,00	4,16
31	Los gerentes del Profo tienen las capacidades técnicas y gerenciales para administrarlos.	3,88	3,63	4,00	5,00	4,13
32	La implementación de los planes de negocios del Profo es acorde con su diseño original.	3,20	3,33	3,00	5,00	3,63
33	Las empresas que integran el Profo colaboran adecuadamente entre sí.	3,75	4,00	4,50	4,00	4,06
34	Los agentes operadores intermediarios ejecutan adecuadamente sus funciones.	3,00	4,25	3,50	4,50	3,81
35	Los agentes operadores intermediarios desarrollan un adecuado marketing que permita a los empresarios conocer los beneficios que genera el Profo, así como los beneficios que generan los otros instrumentos de fomento e innovación.	3,5	4,5	3	3,0	3,5
36	Los agentes operadores intermediarios realizan una adecuada convocatoria de los Profos.	3	4	4	4	3,75
37	La calidad de los proyectos formulados por los agentes operadores intermediarios satisface los requerimientos exigidos por Corfo.	3,0	4	3,5	5,0	3,88
38	Los agentes operadores intermediarios realizan una adecuada supervisión de los recursos financieros asignados a los proyectos, así como un adecuado seguimiento y evaluación de la gestión de los proyectos.	3,5	4,5	3,0	3,5	3,62
39	Los agentes operadores intermediarios llevan un adecuado registro de los indicadores de evaluación.	4,0	4,5	4,0	4,0	4,12
Promedios obtenidos		3,71	3,71	3,68	3,80	3,52

3. Conclusiones de la intervención

Una vez analizada la información suministrada por Corfo, así como la construcción y el análisis de indicadores de desempeño, y el análisis cuantitativo y cualitativo de las entrevistas, se han organizado los resultados en cuatro ámbitos: imagen del programa, su impacto, calidad en la atención y la eficiencia en el uso de los recursos.

3.1 Elementos positivos más relevantes

Los resultados obtenidos demuestran que la implementación del Programa de Fomento es una herramienta que brinda elementos muy positivos que refuerzan su existencia:

- a) Promueve la asociatividad: brinda oportunidad a pequeños y medianos empresarios a través del cofinanciamiento para que se incorporen en los mercados nacionales e internacionales mediante la asociatividad. Los beneficiarios del instrumento tienen mayores posibilidades de mejorar económica y productivamente en comparación con los empresarios que lo hacen de forma independiente. El programa tiene una buena imagen, lo que se refleja en el promedio de **4,04** dado por los entrevistados.
- b) Posicionamiento de la institución. La institución tiene una excelente imagen nacional e internacional, dada la larga trayectoria en la implementación de políticas fomento productivo, que promueven y fortalecen la competitividad entre las pequeñas y medianas empresas chilenas. Esto garantiza que la institución esté en una posición muy relevante para el desarrollo económico del país. Asimismo, el promedio (4,17) asignado por los entrevistados demuestra el grado de posicionamiento de la institución.
- c) Capacidad organizacional y gerencial: garantiza la transparencia en el uso de los recursos financieros. El promedio obtenido en las entrevistas (4,38) demuestra que hay una percepción positiva de los *stakeholders* acerca del funcionamiento de Corfo. Asimismo, la institución ha realizado una reforma institucional innovadora⁸ que ha redefinido las responsabilidades y funciones de los actores públicos y privados que participan en la implementación del Programa de Fomento.
- d) Recursos humanos profesionalizados: cuenta con un equipo de profesionales altamente especializados (promedio de 4,23 según los resultados), que conocen y manejan los instrumentos. Es una de las mayores fortalezas de la institución.
- e) Adecuación del Profo a la Política de Fomento Productivo: el programa está ajustado y es coherente con la Política de Fomento Productivo. Asimismo, es importante destacar que su diseño evita la duplicidad de funciones con programas similares ejecutados por otras instituciones. También se cuenta con un reglamento que define con claridad los procedimientos que facilitan su correcta

8. Corfo (2005). "Entrada en vigencia del nuevo reglamento del Programa de Fomento".

aplicación, donde se definen los roles y funciones de los distintos actores que participan en su implementación.

El nuevo diseño del instrumento de fomento es muy riguroso y, a su vez, sirve de filtro para aprobar únicamente los mejores proyectos. Ello promueve la competitividad entre todos los empresarios, genera mejores condiciones de mercado y mayores beneficios.

Por último, se desarrollan evaluaciones financieras periódicas que garantizan el uso eficiente de los recursos (promedio 4,61, según resultados). Los controles de auditoría financiera se implementan eficientemente, lo que permite detectar cualquier anomalía en el uso de los recursos por parte de los empresarios.

3.2 Principales debilidades detectadas

Insularidades al interior de Corfo. Es una de las principales debilidades. Los promedios obtenidos (2,5 y 2,67 entre funcionarios Corfo y AO) son muy bajos. Se detecta una especie de "divorcio" entre distintas áreas que realizan su trabajo de forma aislada. Este resultado se refuerza con los datos cualitativos surgidos en las entrevistas: los *stakeholders* expresan que "existen serios problemas de comunicación al interior de Corfo, lo que dificulta tener canales de comunicación eficientes que permitan conocer en su conjunto cuáles son las metas trazadas por la institución". La insularidad también se observa entre las diferentes gerencias que diseñan y ejecutan los instrumentos de fomento (fomento a la calidad, innovación, financiamiento y promoción e inversiones) y que trabajan de forma separada. Según los entrevistados, "cada quien hace lo suyo", ya que no hay mecanismos de retroalimentación para emprender acciones conjuntas que mejoren las relaciones laborales entre ellas.

Otro punto importante relacionado con la insularidad es la estructura organizacional (funciones, comunicación y relaciones interpersonales entre las diferentes unidades de la institución). Los entrevistados (promedio 2,88, funcionarios de Corfo) argumentan que hay debilidades en las funciones que desarrollan, lo que "genera desmotivación del personal, ya que las funciones no están claras y hay desconocimiento de los roles y funciones de ciertos funcionarios".

Finalmente, el fenómeno de la insularidad gubernamental trasciende a otras instituciones. Un caso particular es la relación entre Corfo y ProChile: ambas ejecutan políticas de fomento productivo dirigidas a los mercados nacionales e internacionales. Según los entrevistados,⁹ debe existir una coordinación directa entre ambas instituciones que optimice el uso de los recursos y mejore la calidad de los servicios prestados y, al mismo tiempo, elimine los programas competitivos-complementarios similares.

Sistemas informáticos. Los promedios obtenidos en las entrevistas (2,88 y 2,33, entre funcionarios de Corfo y AO) indican deficiencia en los sistemas informáticos. Una de las mayores debilidades la exhibe el Sistema de Fomento, SIFO (versión 1): "únicamente funciona como un sistema de almacenamiento de archivos,

9. Pregunta 2, sección 2, promedios 2,75 y 2,00 entre funcionarios Corfo y gerentes de proyectos.

no genera reportes sustantivos para el mejoramiento y calidad de los procesos del Programa de Fomento". El sistema no es "amigable", no permite a los usuarios darle seguimiento a los proyectos, lo que implica que todas las gestiones y transacciones para seguimiento y evaluación del Profo se realizan de forma manual, lo que impide a los tomadores de decisiones contar con información actualizada y en línea. En síntesis, "el sistema no permite hacer un buen control de gestión".

Sin embargo, se constató que se trabaja en una nueva versión del SIFO, donde están previstos los requerimientos efectuados por los usuarios. Se ha planificado que la nueva versión del SIFO entre en funcionamiento en marzo de 2007.

Diseño del Programa de Fomento. El promedio obtenido en los funcionarios de Corfo es **2,75**. Dada la magnitud y manejo de recursos del programa, debería haber una mejor percepción. Según los funcionarios de Corfo, el programa nace "como una coyuntura, ya que al momento de su diseño no se elaboró un diagnóstico previo que permitiera conocer las necesidades de los usuarios". Otro aspecto importante a destacar es que la nueva versión del instrumento "deja fuera a las pequeñas empresas, que son potenciales usuarios que requieren del instrumento para expandirse en el mercado".

Asimismo, con la estandarización (requisitos para acceder a cofinanciamiento Corfo) del instrumento de fomento en todos los sectores, aumenta la burocracia. Según los entrevistados, "se debería efectuar una clasificación de requisitos por rubro, ya que en algunos casos el instrumento limita el acceso de algunos sectores y se vuelve inoperante".

Con la entrada en vigencia del nuevo reglamento que regula el Profo, el sector agrícola es el más afectado. Por su particularidad, hay actividades productivas dos o tres veces en el año y, en ocasiones, no se puede postular al no cumplir con los requerimientos de exigibilidad: no tienen niveles de ventas mensuales (doce declaraciones de IVA durante el último año) o por su ubicación geográfica: los empresarios agrícolas que deseen crear una nueva empresa asociativa y no estén localizados en la misma región, están imposibilitados de facto.

Finalmente, los agentes operadores intermediarios argumentan que los planes de negocios deberían ser mejor diseñados y estandarizados, de tal forma que permitan una mayor efectividad al momento de postular los proyectos.

Pago de *overhead*. Otro elemento importante es el uso del *overhead*, que corresponde al pago de la comisión de los agentes operadores intermediarios que desembolsa Corfo por los servicios de evaluación, supervisión y administración de los proyectos y programas de fomento. En el análisis de los indicadores de eficacia (gráfico núm. 3) el gasto administrativo para implementar el Programa se incrementó en un 1% en 2005 -en comparación con años anteriores-, a pesar de haber disminuido en un 17% la cantidad de proyectos ejecutados ese mismo año.

Este fenómeno se refleja a partir de la entrada en vigencia del nuevo Programa de Fomento. Según información obtenida, el gasto administrativo únicamente incluye el pago de *overhead* a los agentes operadores intermediarios. No se incluye el gasto administrativo interno de Corfo (pago de personal,

materiales) y el gasto administrativo en que incurre la nueva empresa asociativa, que es compartido entre los empresarios mediante el cofinanciamiento Corfo. Se debe realizar un análisis más a fondo para averiguar cuáles fueron los factores que influyeron en esta decisión y que justifique su incremento.

Matriz de riesgo y plan de repuestas a riesgos. Según los promedios obtenidos (2,88 y 2,36), los entrevistados afirman que no hay o no se sabe si existe documentación que vislumbre la existencia de un mapa de riesgo institucional que indique cuáles serían los posibles riesgos identificados y los mecanismos claves para contrarrestarlos. Sin embargo, se pudo constatar que sí existe un "mapa o matriz de riesgos institucional consolidado por procesos críticos", vigente para el año 2005 y el primer semestre de 2006. En él se establecen los objetivos, la evaluación de los proyectos y/o programas, el cumplimiento de requisitos necesarios para postular al cofinanciamiento, la disponibilidad de recursos, ejecución y seguimiento de los proyectos, entre otros.

Asimismo, establece que es responsabilidad de la Dirección Regional hacer reuniones informativas periódicas con los agentes operadores intermediarios, donde se les indique las metas de la institución.

En conclusión, se puede afirmar que sí existe Matriz de Riesgo Institucional elaborada por la Gerencia de Control Interno de Corfo, pero dicho documento únicamente señala los mecanismos técnicos, de gestión y seguimiento, pero no los de presupuesto y los políticos. Además, en la matriz de riesgo sólo se describen los "controles claves de riesgos existentes", pero no se presenta un plan de contingencia que permita contrarrestarlos. Finalmente, queda en evidencia la fragilidad de los canales de comunicación para difundirlo, tanto al interior de Corfo, como en los mismos agentes operadores intermediarios.

Plan de Comunicación. Los entrevistados plantean que debe existir una mayor difusión de los instrumentos de fomento. El promedio obtenido (2,57) por parte de los funcionarios de Corfo es muy bajo, lo que evidencia la debilidad en los mecanismos de comunicación. Según el Manual de Funciones de los Instrumentos de Fomento, los agentes operadores intermediarios deben promocionar el programa. Implica que Corfo debe exigirles que lo divulguen, ya que entre los empresarios hay mucho desconocimiento sobre las bondades del instrumento y se podrían convertir en potenciales beneficiarios.

Distribución de funciones de los ejecutivos de fomento. Los funcionarios de Corfo (promedio 2,75) argumentan que la distribución y/o asignación de funciones es inequitativa. Según ellos, hay inconformidad en la asignación de trabajo, ya que "existe un desequilibrio en la carga de trabajo de los ejecutivos de fomento", en particular en la Región Metropolitana. Allí las funciones se dividen por agentes operadores intermediarios. Dependiendo de su tamaño y especialización, éste "puede postular una mayor o menor cantidad de proyectos, lo que genera disparidad en la carga de trabajo de los ejecutivos regionales".

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

Indicadores de desempeño. Según el promedio obtenido entre los funcionarios de Corfo, agentes operadores intermediarios y gerentes de proyectos (2,67, pregunta 15, sección 2), la institución requiere indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y económicos) para conocer y medir el grado de cumplimiento de los proyectos. Cabe destacar que en la investigación realizada se pudo constatar que hay información relativa a indicadores por proyectos asociativos de fomento, que no se procesa ni se incorpora al Sistema de Fomento (SIFO). Esto implica que se definen indicadores al inicio de los proyectos relacionados con las actividades que ejecutará la nueva empresa asociativa cada año (planes anuales). Los agentes operadores dan seguimiento a estos indicadores por cada proyecto y la información se remite a Corfo mediante informes de avances, pero ésta no se sistematiza, lo que dificulta contar con información expedita y en línea que permita medir el avance y estado de los proyectos.

Evaluaciones del Profo. Otro resultado importante se relaciona con la pregunta 19 (sección 3), cuyo promedio obtenido es muy bajo: 2,80. Según los entrevistados, hay debilidades con el seguimiento y evaluación de los proyectos en Corfo y de los mismos agentes operadores intermediarios. Los *stakeholders* expresan que "el seguimiento de los proyectos por parte de Corfo es únicamente en términos financieros y no se aplica una evaluación de la gestión de los proyectos". Esto se puede traducir en una debilidad en la calidad de los mismos y, por ende, un futuro incierto para el empresario, una vez concluido el cofinanciamiento Corfo. Asimismo, "no se cuenta con una línea base que permita definir sobre qué variables se debe intervenir para posibilitar su validación en forma posterior". Tampoco "existe un marco lógico del Profo que defina los tipos de intervención, los responsables y las acciones a desarrollar: se ejecuta de acuerdo con las circunstancias".

Otro elemento importante a destacar es que no hay un modelo de evaluación *ex post*, que permita dar seguimiento a los beneficiarios. Se han efectuado evaluaciones de impacto (Universidad de Chile y Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda), pero éstas se elaboran por lo general cada tres años. Debería implementarse un modelo al interior de Corfo que garantice información reciente sobre la evolución de los recursos invertidos en los proyectos y sus respectivos resultados de impacto.

3.3 Rol de los agentes operadores intermediarios

En la implementación del Programa de Fomento interactúan diversos actores. Uno de los roles más importantes lo desempeñan los agentes operadores intermediarios, ya que pueden suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de Corfo para ejecutar programas y proyectos de fomento. Actualmente, hay aproximadamente 21 agentes operadores intermediarios -entre públicos y privados- que trabajan en todas las regiones del país, en coordinación con Corfo. Su principal rol es promover y apoyar el mejoramiento de la gestión de las empresas. Para ello disponen de los instrumentos de fomento, que deben utilizar de acuerdo con las políticas y criterios definidos por el Comité de Asignación de Fondos, como también los lineamientos estratégicos y las prioridades de la Dirección Regional de Corfo.

Sus principales funciones radican en atender las demandas y requerimientos de los empresarios, en materia de fomento y desarrollo productivo y empresarial; preparar y proponer proyectos y programas, y

velar por el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos de los programas y proyectos de fomento. Asimismo, están a cargo de supervisar la correcta administración de los recursos transferidos por Corfo, así como el seguimiento y evaluación de la gestión de los programas y proyectos. Para ello deben tener una fluida comunicación con la Dirección Regional.

Sin lugar a dudas, el papel de los agentes operadores intermediarios resulta ser medular en la implementación del Programa de Fomento. Por ello, se abordarán con mayor detalle los resultados obtenidos en la investigación y que se vinculan con dichos agentes (*marketing*, convocatorias, formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos).

Calidad de los agentes operadores intermediarios. Se efectuaron diversas reuniones con funcionarios de Corfo y agentes operadores intermediarios para conocer cuál es el rol de los agentes en la implementación de los proyectos asociativos de fomento. Luego se efectuaron entrevistas personalizadas a los *stakeholders* para que calificaran su desempeño (preguntas 30, 34 a la 39 de la sección 3 del cuestionario). Los datos obtenidos demuestran que hay opiniones divergentes en torno a la calidad de los agentes operadores intermediarios. Por un lado, hay entrevistados que califican de forma neutral el desempeño de los mismos. Otros, en cambio, lo hacen muy positivamente. Por ejemplo, los funcionarios de Corfo y los gerentes de Profo promedian la función de los agentes operadores intermediarios con **3,0** y **3,5**, lo que está en un nivel intermedio. En cambio, los empresarios y los propios agentes promedian muy positivamente el desempeño, con un **4,5** y **4,25**, respectivamente.

Los funcionarios de Corfo consideran que hay, en promedio, una baja calidad de los agentes operadores intermediarios: "hay de diversos tipos (muy buenos, regulares y malos), lo que implica que muchos carecen de los conocimientos técnicos y gerenciales para desarrollar su trabajo, y se refleja en la baja calidad de los proyectos presentados". Esta visión es compartida por los gerentes de proyectos, quienes han trabajado con diversos agentes operadores y conocen de cerca su desempeño.

La calidad de los agentes operadores intermediarios se debe a diversos factores. En primer lugar, se requiere especialización del mismo, la que depende del sector económico en que se inserte. Es importante que se especialicen en una determinada actividad y que sus proyectos vayan en esa misma dirección. En segundo lugar, está la calidad de los ejecutivos de fomento que trabajan en las agencias operadoras intermediarias. Muchos tienen vasta experiencia, adquirida durante años. Sin embargo, argumentan sentirse desmotivados por los bajos salarios y el exceso de trabajo, y optan por buscar mejores oportunidades salariales en otras agencias operadoras. Ello implica que el agente que pierde a este tipo de ejecutivo debe reemplazarlo con personal sin experiencia suficiente para este tipo de trabajo.

Marketing. Según los entrevistados, se debería efectuar una mayor promoción de los instrumentos de fomento. Consideran que los agentes operadores intermediarios invierten muy pocos recursos y tiempo. En algunos casos, los empresarios plantearon que conocieron de la existencia de los instrumentos a través del gremio empresarial. De igual forma, en los *dossiers* que entregan algunos agentes operadores intermediarios solamente promocionan los instrumentos de fomento y dejan fuera los demás. Es decir, el Agente Operador sólo promociona aquellos instrumentos del sector económico donde se desempeña.

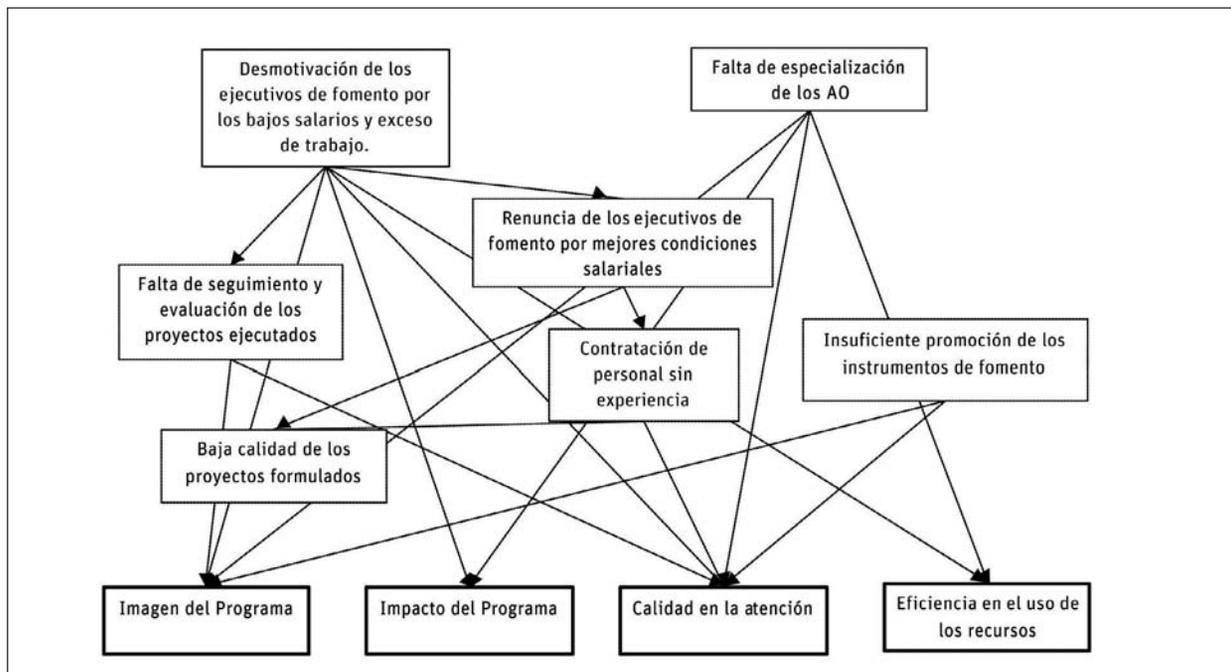
Formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos. Hay reclamos de los empresarios, en especial por la falta de gestión y supervisión de los agentes operadores a sus proyectos. Manifiestan que "sienten a Corfo lejana y que los recursos se pierden en la cadena Agente-Consultor hasta llegar al empresario". También expresan que no hay seguimiento programático de Corfo para supervisar el desempeño y medir la calidad de los agentes operadores intermediarios. Corfo debe implementar un plan de visitas a los proyectos para supervisar su gerenciamiento por parte de los agentes operadores intermediarios, así como el uso eficiente de los recursos.

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

3.4. Diagrama sistémico agentes operadores intermediarios

El siguiente diagrama sistémico representa la interacción de las diferentes debilidades detectadas: la desmotivación de los ejecutivos de fomento (salarios bajos y exceso de trabajo) contratados por los agentes operadores intermediarios, así como la contratación de personal sin experiencia, la falta de seguimiento de los proyectos y la insuficiente promoción de los instrumentos de fomento, afectan la imagen, impacto, calidad de la atención y uso eficiente de los recursos del Programa de Fomento que financia Corfo.

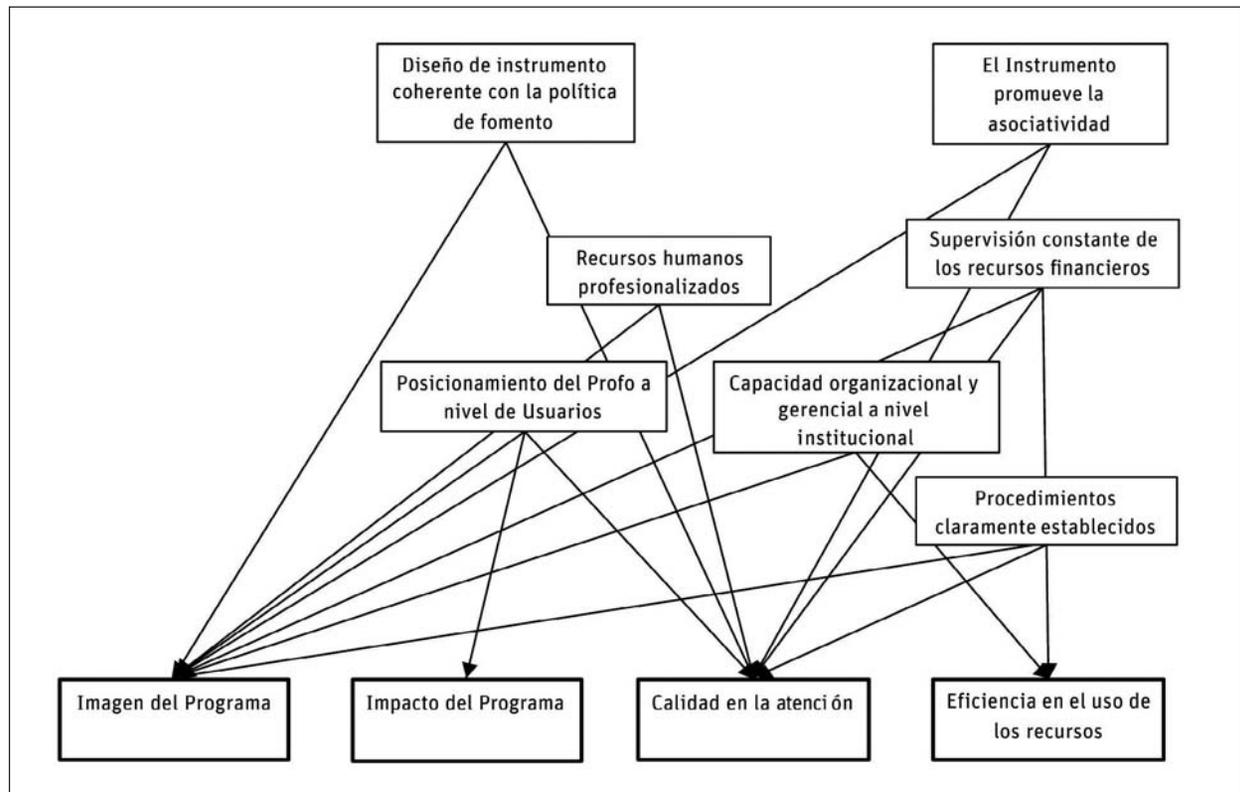
Agentes operadores intermediarios, Diagrama sistémico, Debilidades



3.5. Diagrama sistémico del Programa de Fomento

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

Programa de Fomento, Diagrama Sistémico, Fortalezas

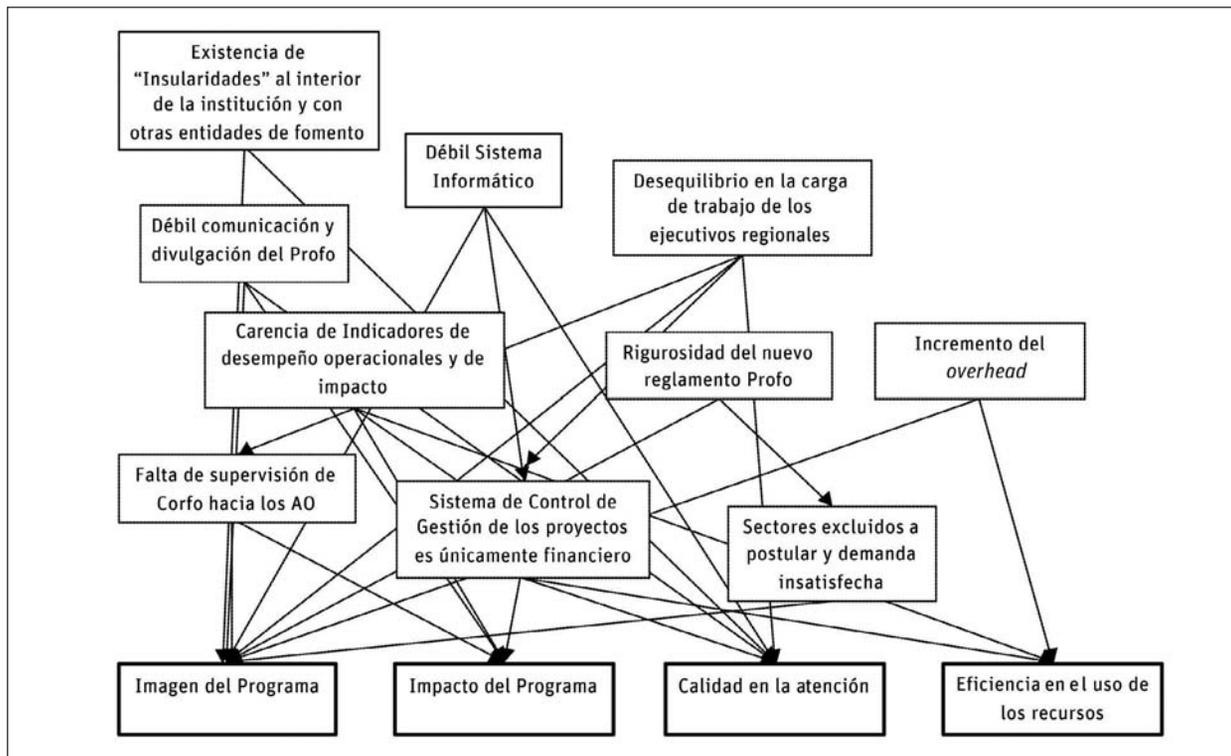


La coherencia en el diseño del instrumento, sus bondades para promover la asociatividad, la especialización del personal de Corfo, la definición de procedimientos claramente establecidos, así como la capacidad de la institución para enfrentar cualquier eventualidad, constituyen las bases del programa.

Asimismo, la eficiencia en el uso de los recursos y la atención de los usuarios mejora la imagen del programa. Las sinergias entre estas fortalezas demuestran que el instrumento es efectivo, además que genera un impacto positivo porque mejora las condiciones económicas de los usuarios, lo que se traduce en la creación de nuevas empresas.

Todos estos elementos son condicionantes para que el programa tenga una excelente imagen en los usuarios y sirva para posicionar a Corfo a escala nacional e internacional.

Programa de Fomento, diagrama sistémico, debilidades



Otras variables influyen negativamente en la implementación del programa y se relacionan con la existencia de insularidades al interior de Corfo y la debilidad en los canales de comunicación, lo que afecta los flujos de información necesarios para mejorar las sinergias entre las diversas áreas o unidades de la institución.

El desequilibrio en la carga laboral de los ejecutivos de fomento, la carencia de un sistema de control de gestión que garantice la supervisión y evaluación de los proyectos, el seguimiento de los indicadores, así como la supervisión y evaluación de los agentes operadores intermediarios son otras variables que afectan negativamente el buen funcionamiento del programa.

Se debe apuntar a corregir estas debilidades para que el programa logre tener más y mejores resultados desde el punto de vista de su impacto, imagen, satisfacción del cliente, y la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos del Estado.

Propuesta de Plan de Acción

El presente plan de acción aborda una serie de acciones que permita superar las debilidades encontradas durante la investigación del Programa de Fomento. En él se definen los objetivos, las estrategias y sus respectivas líneas de acción, los responsables, los plazos y los resultados esperados.

Los temas incluidos en el plan de acción se enfocan en: comunicación, informática, evaluación y seguimiento tanto del Profo como de los mismos agentes operadores intermediarios y, finalmente, el fortalecimiento de alianzas intra e interinstitucionales.

En materia informática se enfatizó la búsqueda de mecanismos que permitan la articulación entre los distintos usuarios del SIFO, para explorar las bondades del nuevo sistema informático y, al mismo tiempo, retroalimentarlo para su perfeccionamiento.

En evaluación y seguimiento se propone implementar un modelo de evaluación del desempeño que permita medir la calidad técnica, gerencial y administrativa de los agentes operadores intermediarios.

También se plantea la necesidad de mejorar los planes de seguimiento y evaluación de los proyectos asociativos de fomento. En el tema de comunicación, se señala reforzar las relaciones interpersonales mediante el uso eficiente de los canales de comunicación.

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

Corporación de Fomento de la Producción - Programa de Fomento, Profo - Plan de Trabajo (Parte I)

Objetivo	Estrategias y Actividades Generales	Responsables	Plazos de implementación		Resultado	
			Planificado	Ejecutado		
Instalar el nuevo sistema de información que garantice una adecuada y oportuna accesibilidad de información sobre los instrumentos de fomento	Articulación entre los distintos usuarios del SIFO, que les permita explorar las bondades del nuevo sistema informático y, al mismo tiempo, retroalimentarlo para el perfeccionamiento del mismo. 1.1.- Montaje y ejecución del nuevo sistema de información (SIFO 2). 1.2.- Verificación y validación de los indicadores de desempeño e impactos incorporados en el SIFO 2. 1.3.- Capacitación de los usuarios para el uso y manejo del nuevo Sistema de Información. 1.4.- Realización de prueba industrial del Sistema Informático que permita detectar inconsistencias en su diseño original y que pueda ser corregida antes de la puesta en marcha del mismo. 1.5.- Corrección de las inconsistencias detectadas el Sistema de Información a partir de los hallazgos encontrados en la prueba piloto.	Gerencia de Fomento Empresa Consultora Gerencia de Fomento Dirección Regional Gerencia de Fomento Empresa Consultora Empresa Consultora	Marzo/07 Marzo/07 Abril/07 Abril/07 Mayo/07		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitados funcionarios de Corfo, AO, gerentes de proyectos en el uso y manejo del nuevo sistema de información. ▪ Instalado y funcionando el nuevo sistema de información de fomento. 	
	Implementación de un modelo de evaluación del desempeño que permita medir la calidad técnica, gerencial y administrativa de los agentes operadores intermeditarios.			Marzo/07		
	2.1.- Procesamiento de información suministrada por el Sistema de Información que permita evaluar el comportamiento de los agentes operadores intermeditarios en cuanto a la presentación de proyectos.	Gerencia de Fomento Dirección Regional	Marzo/07		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobado modelo de evaluación del desempeño de los agentes operadores intermeditarios. 	
	2.2.- Elaboración de un modelo de evaluación del desempeño del Agente Operador Intermediario que permita medir su calidad técnica, gerencial y administrativa.	Gerencia de Fomento -Dirección Regional	Junio/07		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluados agentes operadores intermeditarios. 	
	2.3.- Reglamentación del modelo de evaluación del Agente Operador Intermediario.	Gerencia de Fomento Dirección Regional Dirección Regional	Trimestral		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementado mecanismo de supervisión de agentes operadores intermeditarios. 	
	2.4.- Seguimiento del desempeño de los agentes operadores a través del Sistema de Información, SIFO.	Dirección Regional	Semestral			
2.5.- Documentar las acciones desarrolladas para promover la competitividad entre los agentes operadores intermeditarios.		Trimestral				
Supervisión por parte de funcionarios de Corfo que constatare que los agentes operadores intermeditarios realizan el debido seguimiento de los proyectos asociativos de fomento.						
2.6.- Supervisar los mecanismos de promoción de los instrumentos de fomento e innovación que utilizan los agentes operadores intermeditarios.	Dirección Regional	Trimestral				

Corporación de Fomento de la Producción - Programa de Fomento, Profo - Plan de Trabajo (Parte II)

Objetivo	Estrategias y Actividades Generales	Responsables	Plazos de implementación		Resultado	
			Planificado	Ejecutado		
<p>Contar con mecanismos de medición de la gestión e impacto del programa de fomento</p>	Mejoramiento de los planes de seguimiento y evaluación de los proyectos asociativos de fomento.	Gerencia de Fomento Dirección Regional	Marzo/07		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definidos indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y recursos económicos e impacto. ▪ Definidos canales de retroalimentación Gerentes Profos-AOI-funcionarios Corfo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñado e implementado el modelo de gestión e impacto del Programa de Fomento. 	
	Definición de los indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y económicos o de recursos), así como indicadores de impacto que se incorporarán en el nuevo sistema de información, una vez implementado.					
	3.1-. Implementar canales de retroalimentación gerentes Profos-AOI-funcionarios Corfo, a fin de garantizar el rediseño de los instrumentos de fomento de acuerdo con las necesidades de los usuarios.	Dirección Regional	Permanente			
	3.2-. Definición de sus fuentes alimentadoras y sus instancias de supervisión.	Dirección Regional	Semestral			
	3.3-. Seguimiento de los indicadores de desempeño e impacto a través del sistema de información que permita conocer en línea los avances de los proyectos.	Dirección Regional	Trimestral			
	3.4-. Implementación de un plan de visitas de funcionarios de Corfo a las empresas asociativas de fomento para conocer necesidades o requerimientos de los gerentes de proyectos y empresarios, así como conocer el apoyo que éstos reciben de los agentes operadores intermediarios.	Dirección Regional	Trimestral			
	3.5-. Diseño y ejecución del modelo de evaluación <i>ex post</i> que permita conocer el impacto del programa de fomento.	Gerencia de Fomento	Mayo/07			
	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales a través del uso eficiente de los canales de comunicación.					
	4.1. Elaboración de boletines informativos electrónicos y físicos que divulguen los logros institucionales.	Dirección Regional	Mensual			
	4.2. Creación de <i>E-group</i> que permita la interacción de los usuarios de acuerdo con los roles y funciones, con el ánimo de mejorar las relaciones interpersonales entre sus distintas unidades.	Dirección de Informática	Abril/07			
4.3. Establecimiento de técnicas porcentuales de carga óptima de los ejecutivos de fomento que permitan equilibrar sus cargas de trabajo.	Gerencia de Fomento Dirección Regional	Abril/07				
4.4. Implementación de un plan de divulgación que permita conocer a los funcionarios de Corfo y agentes operadores intermediarios el mapa de riesgo institucional, así como los planes estratégicos institucionales y los Balances de Gestión Integral.	Gerencia de Fomento Dirección Regional	Mensual				
4.5. Elaboración del plan de promoción de los instrumentos de fomento e innovación a través de Corfo y agentes operadores intermediarios que permita conocer a los potenciales usuarios de las bondades de los mismos.	Gerencia de Fomento Dirección Regional	Trimestral				
<p>Mejorar los mecanismos de comunicación al interior de Corfo</p>					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equilibradas las asignaciones de trabajo de los ejecutivos de fomento. ▪ Implementadas campañas de divulgación de los instrumentos de fomento e innovación 	

Corporación de Fomento de la Producción - Programa de Fomento, Profo - Plan de Trabajo (Parte III)

Objetivo	Estrategias y Actividades Generales	Responsables	Plazos de implementación		Resultado
			Planificado	Ejecutado	
Fortalecer los mecanismos de coordinación entre las instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo	Desarrollo de alianzas estratégicas entre instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo, a fin de mejorar las relaciones intra e intrainstitucionales.				<ul style="list-style-type: none"> ■ Firmados convenios de colaboración. ■ Implementadas agendas comunes de trabajo.
	5.1.- Diseño de mecanismos de colaboración entre Corfo y ProChile con el fin de desarrollar acciones conjuntas que optimicen la utilización de los recursos y mejoren la calidad de los servicios prestados.	Corfo-ProChile	Anual		
	5.2.- Firmas de convenios de colaboración entre instituciones que ejecutan políticas de fomento productivo.	Corfo-ProChile	Anual		
	5.3.- Establecimiento de agendas comunes que faciliten la promoción de las políticas de fomento.	Corfo-ProChile	Trimestral		

V. Consideraciones finales

Durante el desarrollo de la investigación se constató que la implementación del programa es coherente con la política de fomento productivo. Su diseño riguroso permite que postulen proyectos de calidad, lo que genera competitividad entre los agentes operadores intermediarios. Asimismo, evita la duplicidad de funciones con programas similares ejecutados por otras instituciones, lo que garantiza que la institución se coloque en una posición relevante para el desarrollo económico del país. Otro elemento importante que fortalece a la institución es garantizar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos financieros destinados a la ejecución de proyectos.

Sin embargo, hay aristas dentro del programa que se deben fortalecer. Un ejemplo son los sistemas de evaluación del desempeño e impacto. La metodología implementada en las últimas evaluaciones de impacto sigue siendo útil porque permite determinar el nivel de éxitos de los Profo atendidos por los distintos agentes.

No obstante, para formular un juicio más amplio sobre las potencialidades o debilidades del programa, es necesario incorporar un análisis de otros elementos tales como: las habilidades, experiencias y conocimientos acumulados por cada agente; el tipo de servicios que realizan; el mecanismo de relación que establecen; los canales, contenido y frecuencia de las comunicación; las modalidades de interacción; las distintas estrategias de formación y retención de los gerentes, y comparar eficiencia, eficacia y calidad, modalidades de tomas de decisión, estrategias de relación con el entorno y capacidades de adaptación, innovación y aprendizaje.

En la actualidad, los agentes operadores intermediarios se han transformado en eficientes administradores y difusores de los Profo; pero su contribución al desarrollo de relaciones de confianza y de proyectos asociativos parece más discutible. Dos elementos que inciden significativamente en esto son: el sistema de incentivos vigente y la dificultad para encontrar personal con los conocimientos y habilidades necesarias para trabajar como gerente o promotor de redes empresariales.

En relación con estos puntos, parecería importante que Corfo evaluara:

- a) La modificación de la estructura de los incentivos para premiar las actividades de preparación (por sobre las de seguimiento): penalizar los Profo que se interrumpen; premiar a los que logran las metas.
- b) La asignación de contratos de mediano y largo plazo en función del desempeño comprobado;
- c) La introducción de mecanismos de certificación de habilidades a los que se asocien, niveles mayores de delegación de responsabilidad (en particular, en la aprobación de los Profo) y modalidades de planificación y evaluación estratégica de la intervención, con una óptica territorial.
- d) La introducción de iniciativas de fortalecimiento de las capacidades profesionales (curso de formación, asistencias técnicas impartidas por entidades especializadas). Estas actividades se

podrían asignar mediante una combinación de distintos mecanismos: licitación por proyectos, premios por resultados, actividades obligatorias de actualización.

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

VI. Bibliografía

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2002). «Evaluación organizacional, Marco para mejorar el desempeño». Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Washington D. C.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2004). «Documento de Acuerdo Consejo». Corfo, Santiago de Chile.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2004). «Reglamento Profo», Corfo, Santiago de Chile.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2005). «Análisis de los factores determinantes de los resultados de los proyectos asociativos de fomento (Profo)». Corfo, Santiago de Chile.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2005). «Balance de Gestión Integral», Corfo, Santiago de Chile.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2006). «Base de datos de la Oficina de RRHH». Corfo, Santiago de Chile.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2006). «Manuales de instrumentos Gerencia de Fomento». Corfo, Santiago de Chile.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, CORFO (2006). Revista *Cuenta Pública*. Corfo, Santiago de Chile.
- DENI, MARCO (2002). «Análisis de las políticas de fomento de pequeñas y medianas empresas». Cepal, Santiago de Chile.
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN, MIDEPLAN (2006). «Normas y procedimientos de procesos de inversión pública». Mideplan, Santiago de Chile.
- WAISSBLUTH, MARIO (2005). «Curso de Gestión Pública». Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- WAISSBLUTH, MARIO (2006). «Taller de Gestión Pública». Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

VII. Estudios de caso

Publicados en 1996

Estudio de Caso Nº 1

LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.

César Pastore Britos.

Estudio de Caso Nº 2

AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).

Fernando Correa Alsina.

Estudio de Caso Nº 3

EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.

Walter Orellana Rocha.

Estudio de Caso Nº 4

EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.

Ramón Borges Méndez.

Estudio de Caso Nº 5

INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

Patricia Noda Vide.

Estudio de Caso Nº 6

EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.

María Lila Iwasaki.

Estudio de Caso Nº 7

LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?

Cristián Saieh Mena.

Estudio de Caso Nº 8

DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.

Sandra Lerda y Francisco Sabatini.

Estudio de Caso Nº 9

CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.

Soledad Ubilla.

Estudio de Caso Nº 10

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.

Cecilia Montero y Carlos Vignolo.

Estudio de Caso Nº 11

CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.

Claudio Orrego Larraín.

Publicados en 1997

Estudio de Caso Nº 12

MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.

Fernando Díaz Mujica.

Estudio de Caso Nº 13

GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.

Liliana Cannobbio Flores.

Estudio de Caso Nº 14

LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.

Luis Gonzalo Urcullo Cossío.

Estudio de Caso Nº 15

GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.

Alejandra Faúndez Meléndez.

Estudio de Caso Nº 16

ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.

Julio Waldo López Aparicio.

Estudio de Caso Nº 17

LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUATORIANO.

Luis Esteban Lucero Villarreal.

Estudio de Caso Nº 18

LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.

Marvin Francisco Discua Singh.

Publicados en 1998

Estudio de Caso Nº 19

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

Juan Carlos Cortázar Velarde.

Estudio de Caso Nº 20

LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

Claudio Rodolfo Rammsy García.

Estudio de Caso Nº 21

LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAITÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).

Michel-Ange Pantal.

Estudio de Caso Nº 22

REGULACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS DE SALUD: LA EXPERIENCIA EN CHILE DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES).

Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.

Estudio de Caso Nº 23

LA REFORMA A LA JUSTICIA CRIMINAL EN CHILE: EL CAMBIO DEL ROL ESTATAL.

Juan Enrique Vargas Viancos.

Estudio de Caso Nº 24

EL ROL DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA LIBRE COMPETENCIA EN EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN VENEZOLANO.

David Mieres Valladares.

Estudio de Caso Nº 25

CONCERTACIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA EN ARGENTINA (1984 - 1996).

Alejandro Esteban Rodríguez.

Estudio de Caso Nº 26

POLÍTICA AMBIENTAL EN COSTA RICA: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE USO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES RURALES DE LA REGIÓN CHOROTEGA.

Georgina Paniagua Ramírez.

Estudio de Caso Nº 27

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FINANCIAMIENTO.

Sixto Carrasco Vielma.

Estudio de Caso Nº 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.

Estudio de Caso Nº 29

DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA PARTICIPACIÓN POPULAR Y POLÍTICA PARA UNA COMPATIBILIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL.

José Antonio Terán Carreón.

Estudio de Caso Nº 30

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE MÉXICO: EFECTOS EN EL CASO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO - CHILE.

Ana María Güémez Perera.

Estudio de Caso Nº 31

LA LEY Nº 19.490: IMPLICACIONES Y PROYECCIONES DEL MANEJO DE UNA CRISIS: EL CASO DEL PERSONAL NO MÉDICO DE SALUD.

Claudia Muñoz Salazar.

Publicados en 1999**Estudio de Caso Nº 32**

LA POBREZA, LA DESIGUALDAD Y LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ DE HOY: UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.

Nelson Shack Yalta.

Estudio de Caso Nº 33

PROGRAMA CHILE - BARRIO: ¿UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PÚBLICA INNOVADORA EN ASENTAMIENTOS PRECARIOS?

María Gabriela Rubilar Donoso.

Estudio de Caso Nº 34

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, INNOVACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL DEL PERÚ.

Cecilia Má Cárdenas.

Estudio de Caso Nº 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

Ricardo Cordero Vargas.

Estudio de Caso Nº 36

MODERNIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES EN VENEZUELA: EL CASO DE LAS REDES LOCALES DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA.

Luzmari Martínez Reyes.

Estudio de Caso Nº 37

CULTURA CIUDADANA: LA EXPERIENCIA DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ (1995 - 1997).

Pablo Franky Méndez.

Estudio de Caso Nº 38

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN JUVENIL Y MERCADO DEL TRABAJO EN VENEZUELA (1990 - 1997).

Urby Pantoja Vásquez.

Estudio de Caso Nº 39

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN COMO UN MODO DE CONSOLIDAR LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS: EL CASO ARGENTINO

Irma Miryám Monasterolo.

Estudio de Caso Nº 40

EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN CHILE: DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU GESTIÓN.

César Chanamé Zapata.

Estudio de Caso Nº 41

REFORMA AL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS DOCENTES DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN BOLIVIA.

Teresa Reinaga Joffré.

Estudio de Caso Nº 42

LA NEGOCIACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN CHILE (1983 - 1989).

Justo Tovar Mendoza.

Publicados en 2000**Estudio de Caso N° 43**

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

Julio Castro Sepúlveda.

Estudio de Caso N° 44

INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

Danae de los Ríos Escobar.

Estudio de Caso N° 45

POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

Jorge Menéndez Gallegos.

Estudio de Caso N° 46

ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

Jorge Ríos Cueto.

Estudio de Caso N° 47

POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

Edgar Rojas Calderón.

Estudio de Caso N° 48

ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

Irma Lorena Dueñas Pacheco.

Estudio de Caso N° 49

EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

Tatiana Genuzio Patzi.

Estudio de Caso N° 50

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

Roberto Godoy Fuentes.

Estudio de Caso N° 51

GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

John Vela Guimet.

Estudio de Caso N° 52

EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

Juan Salamanca Velázquez.

Publicados en 2001**Estudio de Caso N° 53**

EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

Raquel del Carmen Aguirre.

Estudio de Caso N° 54

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

Humberto Rosso Morales.

Estudio de Caso N° 55

EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

Emilio Porta Pallais.

Estudio de Caso N° 56

SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

Juan Pablo Severin Concha.

Estudio de Caso N° 57

FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

Juan Eduardo Serra Medaglia.

Estudio de Caso N° 58

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

Álvaro Vicente Ramírez Alujas.

Estudio de Caso N° 59

CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

Lucas Godoy Garraza.

Estudio de Caso N° 60

LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

Fernando Pachano Ordóñez.

Publicados en 2002**Estudio de Caso N° 61**

EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

María Andrea Salazar Mejía.

Estudio de Caso N° 62

REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

Cinthya Arguedas Gourzong.

Estudio de Caso N° 63

LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

Jorge Iván Cuervo Restrepo.

Estudio de Caso N° 64

INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

Sergio Antonio Ibáñez Schuda.

Estudio de Caso Nº 65

LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.
Rafael Mery Nieto.

Estudio de Caso Nº 66

ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.

Carlos René Martínez Calderón.

Estudio de Caso Nº 67

ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.
Paula Ximena Quintana Meléndez.

Estudio de Caso Nº 68

RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?

Claudia Marcela Peña Barriá.

Estudio de Caso Nº 69

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.

José Carlos Chávez Cuentas.

Publicados en 2003**Estudio de Caso Nº 70**

COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.

Leonardo José Salas Quirós.

Estudio de Caso Nº 71

DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.

Paula Daniela Bustos Muñoz.

Estudio de Caso Nº 72

VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).

Juan Carlos Camacho Encinas.

Estudio de Caso Nº 73

LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.

Valeria Andrea Sánchez de Buglio.

Estudio de Caso Nº 74

INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.

Juan Carlos Rodríguez.

Estudio de Caso Nº 75

COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.

Carmen Gloria Marambio Ortiz.

Publicados en 2004**Estudio de Caso Nº 76**

POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.

Antonio Frey Valdés.

Estudio de Caso Nº 77

LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).

Karen Angelika Hussmann.

Estudio de Caso Nº 78

UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.

Víctor Contreras Zavala.

Estudio de Caso Nº 79

AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL

José Ramón Laguna Torres.

Estudio de Caso Nº 80

LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.

Marlene Sepúlveda Cancino.

Estudio de Caso Nº 81

MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.

María Angélica Pavez García.

Publicados en 2005**Estudio de Caso Nº 82**

EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.

Mauricio Reyes Reyes.

Estudio de Caso Nº 83

AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.

Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.

Estudio de Caso Nº 84

INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

María Elisa Ansoleaga Moreno.

Estudio de Caso Nº 85

LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.

Cristián Andrés Letelier Gálvez.

Estudio de Caso Nº 86

EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL FOMENTO FORESTAL EN CHILE, PERÍODO 1996-2003.

Gerardo Andrés Valdebenito Rebolledo.

Estudio de Caso N° 87

¿SEGURIDAD SOCIAL PARA TODOS O UNOS POCOS?

*Mariela Solange Torres Monroy.***Estudio de Caso N° 88**

FACTORES CLAVES EN LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE.

(Análisis del modelo matemático de licitación para Junaeb y el proyecto Fondef de estimación de riesgos y costos de reducción del arsénico en el aire para el diseño de una normativa)

*Claudia Andrea Mardones Fuentes.***Publicados en 2006****Estudio de Caso N° 89**

LOS DIÁLOGOS CIUDADANOS POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

*Pablo Iván Rupin Gutiérrez.***Estudio de Caso N° 90**

IMPACTO DE LOS RECURSOS HIPC Y PNC EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA.

*José Luis Tangara Colque.***Estudio de Caso N° 91**

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: REPRESENTACIONES DE LAS ÉLITES SOBRE LOS MECANISMOS Y POSIBLES IMPACTOS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DISTRIBUTIVA.

*Elizabeth Rivera Gómez.***Estudio de Caso N° 92**

INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DEL ESTADO.

*Luis Antonio Riquelme Contreras.***Estudio de Caso N° 93**

SECTOR INFORMAL EN HONDURAS: ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS DE HOGARES.

*David Ricardo Pineda Zelaya.***Estudio de Caso N° 94**

BALANCE DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE 1990-2005 "UNA MIRADA REGIONAL Y MUNICIPAL".

*Cristian Marcelo Leyton Navarro.***Estudio de Caso N° 95**

LAS TRANSFERENCIAS FISCALES Y EL GASTO PÚBLICO EN LA FEDERACIÓN BRASILEÑA: UN ANÁLISIS DE LA INEQUIDAD ESPACIAL EN EL ACCESO A BIENES SOCIALES Y TERRITORIALES.

*Cristina Aziz Dos Santos.***Estudio de Caso N° 96**

HACIA UNA NUEVA ETAPA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CHILENA: EL CASO CELCO.

*Alejandra Contreras Altmann.***Publicados en 2007****Estudio de Caso N° 97**

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS DE DESASTRES NATURALES EN CHILE.

*Antonia Bordas Coddou.***Estudio de Caso N° 98**

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO.

*Claudio Martínez Villa.***Estudio de Caso N° 99**

ADULTOS MAYORES EN LA FUERZA DEL TRABAJO: INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL Y DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN.

*Javiera Marfán Sánchez.***Estudio de Caso N° 100**

EL SECTOR FORESTAL EN CHILE Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.

*Fernanda Solórzano Mangino.***Estudio de Caso N° 101**

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO.

Marvin García Urbina.



MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS