



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS-MGPP

ESTUDIOS DE CASO Nº 106

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA AGCI

Omar Herrera

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.

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

Resumen

La Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) fue creada en 1990, como un servicio autónomo, con el fin de canalizar la Cooperación Internacional (CI) que llegaba en apoyo al proceso democrático recientemente iniciado. Desde fines de esa década Chile dejó de recibir Cooperación Financiera No Reembolsable, dado el aumento en sus niveles relativos de desarrollo, que lo calificó como un *país emergente* y de renta media. En su condición de país receptor orientó entonces su política al otorgamiento de CI a países de menor o igual desarrollo dentro de la región.

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

El objetivo de este estudio consistió en realizar un diagnóstico integral de la gestión de la AGCI, identificar sus problemas más relevantes, determinar las potenciales soluciones y a partir de ahí sugerir acciones correctivas y preventivas. Para esto se desarrolló una metodología de investigación analítica y evaluativa, la cual se basó preferentemente en datos e información recogidos en la propia institución y en su entorno relevante. Esta se estructuró en tres fases: 1) Fase de identificación, en la que se recopiló información a través de la revisión bibliográfica y una entrevista pre-estructurada a 22 *stakeholders* seleccionados; 2) Fase de cuantificación y análisis; y 3) Fase de elaboración del análisis de riesgo, recomendaciones y propuesta de plan de acción.

Del análisis se identificaron aspectos positivos que guardan relación con lineamientos estratégicos consistentes, buena imagen y posicionamiento internacional, alta calidad de los expertos chilenos, parciales mejoras informáticas, relativo incremento presupuestario en los últimos años, legitimado liderazgo de la Dirección de la institución, adecuado enfoque al usuario y buenos resultados en la ejecución de la Cooperación Triangular y Horizontal que gestiona este servicio público. Del mismo modo, la investigación reveló debilidades y, por consiguiente, oportunidades de mejora de esta Agencia. Entre ellos, una estructura informática administrativa y de bases de datos inadecuada, bajos incentivos a la innovación, inconsistencias en la política de Recursos Humanos, ausencia de un registro sistemático de los requerimientos y ventajas comparativas en materia de CI de los sectores en Chile, insuficientes recursos financieros, deficientes prácticas de evaluación ex-post de proyectos y una débil coordinación intra e interorganizacional.

Finalmente, el estudio hace recomendaciones de corto y largo plazo. Entre las primeras destacan siete lineamientos estratégicos: perfeccionar los sistemas de información, mejorar las funciones de planificación estratégica, profundizar el conocimiento y los ámbitos de acción de la Agencia, implementar un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos, optimizar la coordinación intra e interorganizacional, reposicionar estratégicamente a la institución a través del lanzamiento de un nuevo plan multianual y rediseñar la política de Recursos Humanos. En el largo plazo, en tanto, se recomienda

replantear estratégicamente el accionar de la Agencia, considerar la vinculación con el sector privado como posible oportunidad y establecer una relación más estratégica y de construcción de alianzas con las diferentes entidades nacionales que participan en el proceso de agregación de valor de la AGCI.

I. Introducción

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

Desde fines de los años '90, sin embargo, la situación comenzó a cambiar. Chile dejó de recibir cooperación financiera no reembolsable, dado el aumento en sus niveles relativos de desarrollo en la región que lo calificó como un *país emergente*³. En su condición de país receptor de Cooperación Internacional (CI) cambió a la calidad de "socio" de las fuentes donantes y, como tal, comenzó a asumir una política de costos compartidos participando de esta cooperación vertical⁴ en volúmenes normales para el nivel de desarrollo del país y principalmente bajo la modalidad de asistencia técnica. Esta tiene una importancia cualitativa para el desarrollo nacional (compleja de cuantificar) en temas estratégicos y prioritarios para cualquier país, entre ellos los medioambientales, tecnológicos, formación de recursos humanos y facilitación de comercio, entre otros.

Los cambios producidos en el contexto internacional no fueron ajenos a la gestión de la AGCI debiendo adecuarse a ellos. En este marco, la gestión inicial de la CI, la cual estuvo fuertemente orientada a la búsqueda y recepción de recursos de cooperación desde los países desarrollados, transita prontamente hacia una gestión que comparte metas entre la cooperación que se recibe y la que se otorga. Esto se tradujo en el surgimiento del Programa de Cooperación Horizontal Chileno como una forma de retribuir lo recibido hasta entonces y de apoyar el desarrollo de los países de la región de menor o igual desarrollo relativo.

En este escenario, la investigación establece que es de vital importancia que la entidad a cargo de implementar la política de Cooperación Internacional funcione de la manera adecuada. A pesar de que el sistema de CI de Chile está constituido por una compleja red interinstitucional, es la AGCI, y su capacidad de funcionar de manera eficiente, eficaz y coordinada lo que en última instancia determinará el éxito o el fracaso en materia de gestión de la CI en Chile para las próximas décadas.

-
1. La Ley N° 18.989 del 19 de julio de 1990 la establece como un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Planificación y Cooperación.
 2. AGCI, 2006 - "Principales Hitos Políticos y Administrativos período 2000-2005", Chile.
 3. Hace referencia a países que presentan un nivel de desarrollo medio, con claras ventajas comparativas en algunos de sus sectores y que los habilita como potenciales cooperantes horizontales.
 4. De acuerdo a Aragón, Luis E. 2006 - "Fortalecimiento de la Cooperación Internacional Horizontal en América Latina", Brasil. Publicado en "www.gobernabilidad.cl" el 18 de diciembre del 2006; se entiende por Cooperación Internacional Vertical aquella que otorgan los países desarrollados a los países en vía de desarrollo.

Dado esto, el presente estudio de caso tiene por finalidad realizar un diagnóstico institucional de la AGCI. Para ello realiza un análisis integral de su estructura organizacional, los procedimientos de gestión, sus indicadores de desempeño, sus recursos humanos y los procesos informáticos, entre otros. Los insumos obtenidos permiten caracterizar los problemas y las potenciales soluciones que generen un valor agregado en términos de gestión.

II. Descripción y análisis de la institución y su entorno

1. Política pública

Hasta fines de los '80, la Cooperación Internacional (CI) en Chile se centró fundamentalmente en una relación de compromiso social y político, que se tradujo principalmente en un constante flujo de financiamiento. Algunos autores plantean que durante la dictadura de Pinochet⁵ la CI fue un factor decisivo en materia de reactivación del mundo social y político, que ayudó ante las crisis económicas motivadas por los procesos de ajuste estructural, así como también en materia de derechos humanos⁶.

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

En este marco, la gestión inicial de la CI, la cual estuvo fuertemente orientada a la búsqueda y recepción de recursos de cooperación desde los países desarrollados, transita prontamente hacia una gestión que comparte metas entre la cooperación que se recibe y la que se otorga. Esto se tradujo en el surgimiento del Programa de Cooperación Horizontal Chileno⁷ como una forma de retribuir lo recibido hasta entonces y de apoyar, en la medida de lo posible, el desarrollo de los países de la región de menor o igual desarrollo relativo que Chile. Dicho programa, iniciado formalmente en 1993, se mantiene hasta hoy. Posteriormente surge la Cooperación Triangular (CT), a través de la cual Chile se asocia con fuentes donantes tradicionales en beneficio de un tercer país.

El mayor desarrollo relativo de Chile respecto de la mayoría de los países de la región, su buen desempeño económico en la última década y media -incluyendo la modernización de varios sectores productivos y de servicios- y la implementación de políticas públicas que son vistas como responsables e

-
5. **Augusto José Ramón Pinochet Ugarte** (Valparaíso, Chile, 25 de noviembre de 1915 - Santiago, Chile, 10 de diciembre de 2006) fue militar, político y dictador chileno. Pinochet asumió en 1973 el cargo de Comandante en Jefe del Ejército de Chile. El 11 de septiembre de ese año se unió a un golpe de Estado que derrocó al gobierno de Salvador Allende. Desde ese momento, Pinochet asumió el gobierno del país, primero bajo el cargo de Presidente de la Junta Militar de Gobierno (que ostentó hasta 1981), al que sumó el título de Jefe Supremo de la Nación el 27 de junio de 1974, cargo que le confería el Poder Ejecutivo. El 16 de diciembre del mismo año asumió el cargo de Presidente de la República, el cual sería ratificado al promulgarse la Constitución de 1980. Su gobierno terminó tras la derrota en el Plebiscito Nacional de 1988 y fue sustituido por Patricio Aylwin en 1990. La dictadura de Pinochet ha sido ampliamente criticada tanto en el país como en el resto del mundo por las graves y diversas violaciones a los derechos humanos cometidas en el período denominado como Régimen Militar. Sus simpatizantes, sin embargo, lo consideran un héroe que "salvó al país" de un "régimen comunista", del mercado negro y la insostenible situación económica o de lo que consideran un mal gobierno de Allende. (*es.wikipedia.org*).
 6. Olgún, Tenorio (2001).
 7. La AGCI estableció un Programa de Cooperación Horizontal (Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo-CTPD o Cooperación Sur-Sur) para implementar la voluntad del gobierno de Chile de compartir capacidades y experiencias con países de menor o similar desarrollo, particularmente de América Latina y el Caribe.

innovadoras por parte del Estado ha permitido el surgimiento de un conjunto de competencias y buenas prácticas en diversos campos del desarrollo, de considerable importancia para muchos países, las cuales son demandadas como cooperación técnica en la región. De hecho, la imagen de éxito económico, institucional y político con la que se identifica a Chile ha devenido en una creciente demanda de cooperación y ha excedido, como se verá más adelante, las posibilidades reales que tiene el país para satisfacerlas con sus recursos⁸.

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

2. Institucionalidad de la Cooperación Internacional en Chile⁹

Con la creación del Departamento de Asistencia Técnica Internacional (DATI)¹⁰, en 1965, se dio el primer paso para institucionalizar la cooperación en el ámbito público. Su accionar permitió apoyar el surgimiento y desarrollo de la actividad científico-tecnológica en Chile¹¹ y capacitar recursos humanos de alto nivel mediante becas de estudio en el exterior.

En 1970, este Departamento fue transferido a CONICYT¹², en tanto que en 1973 se interrumpieron las actividades de cooperación y sólo Japón y el PNUD continuaron con ellas en el ámbito gubernamental. En 1979, el gobierno militar creó la División de Cooperación Técnica en ODEPLAN y entre 1982 y 1988 el promedio anual de recursos fue de US\$ 6 millones, el más bajo desde 1965. Pese a esto, importantes volúmenes de donaciones en dinero se canalizaron hacia organismos no gubernamentales, fundaciones de iglesias y universidades, entre otros¹³.

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

9. Ortiz, Marambio (2003).

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

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

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

13. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), 1996.

A principios de los 90´s, la cooperación adquirió una nueva institucionalidad con la creación de MIDEPLAN¹⁴, que define políticas en este ámbito, en tanto AGCI se dedica a su gestión. En 1997 se dispuso que las actividades de cooperación las coordinara el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL)¹⁵. Más adelante, como se verá, la AGCI pasará a depender directamente del MINREL.

3. Nueva institucionalidad

En el año 2005, la AGCI fue traspasada al Ministerio de Relaciones Exteriores de acuerdo a la ley N° 19.999, dictada el 10 de febrero, que en su artículo 3 modificó la Ley N° 18.989 que la creó.¹⁶

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

"Promover, patrocinar, administrar o coordinar convenios de estudios y programas de becas de formación, capacitación, perfeccionamiento en los niveles de pregrado, postgrado y postítulo impartidos en el país a estudiantes y becarios extranjeros".¹⁷

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

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

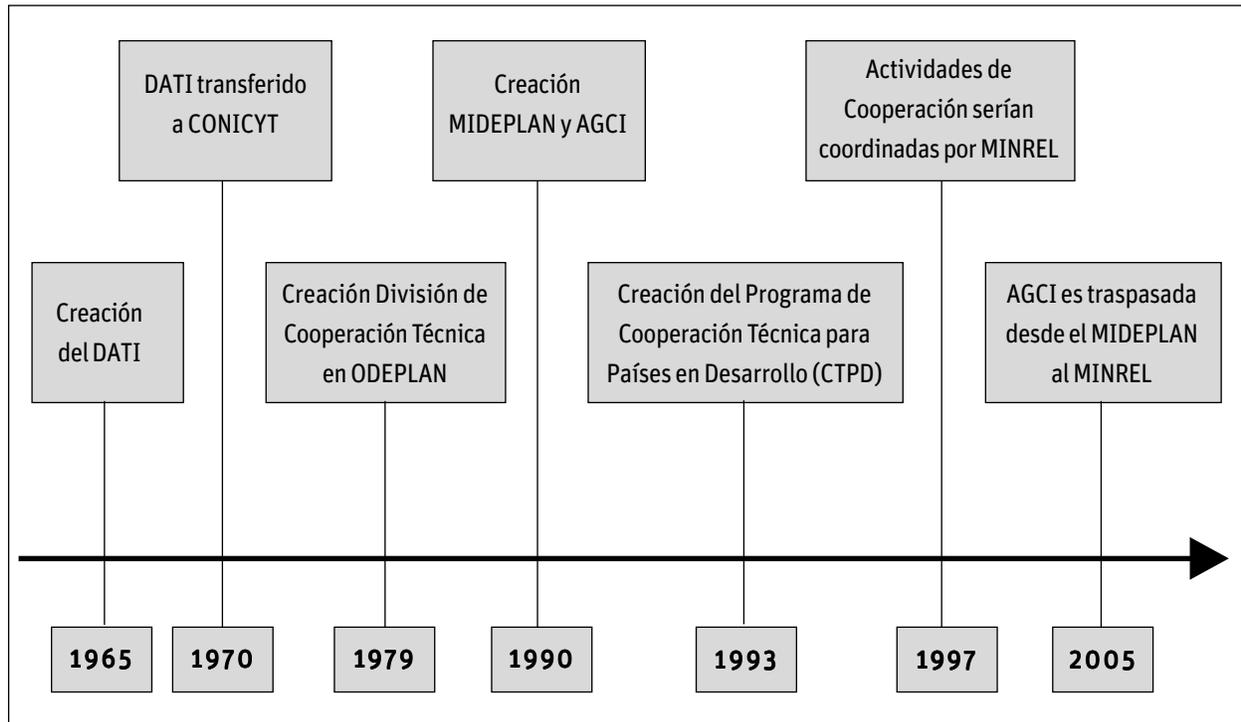
Junto con lo anterior se produjeron repercusiones técnicas y políticas de las actividades de cooperación en la política exterior de Chile, como resultado de la intensificación de la relación de la AGCI con las embajadas chilenas en los países de la región, las cuales son las beneficiarias más directas de las actividades que se llevan a cabo hoy día, en las distintas modalidades e instrumentos.

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

15. Mediante Decreto Supremo No.161

16. Ley N° 19.999 del 10 de febrero.

17. Ídem.

Figura 1: Evolución de la institucionalidad de la gestión de Cooperación Internacional en Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a información documental.

a. Misión institucional¹⁸

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

b. Objetivos estratégicos¹⁹

1. Gestionar iniciativas de CI a través de la permanente articulación con fuentes donantes tradicionales e instituciones nacionales, con el fin de complementar los esfuerzos del país en áreas estratégicas y/o deficitarias del desarrollo nacional tales como la Modernización del Estado, la Descentralización y el Desarrollo Regional, la Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente, el Fomento Productivo, el Desarrollo Social y la Ciencia y la Tecnología, entre otras.

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

19. Ídem.

2. Gestionar oportunidades de formación y perfeccionamiento en el exterior para ciudadanos chilenos, hombres y mujeres, a través de una difusión amplia, orientada y oportuna de dichas oportunidades por medio de distintos canales que permitan un mayor aprovechamiento de las mismas, contribuyendo así al desarrollo del capital humano del país.
3. Fortalecer la presencia de Chile en la región, a través de la ejecución de un Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), que permita afianzar las relaciones con los países de igual o menor desarrollo relativo considerados prioritarios para la política exterior y, de este modo, proyectar las capacidades científicas, técnicas y culturales de Chile.

c. Productos estratégicos²⁰

A continuación se expone un cuadro de los productos estratégicos de la AGCI, de acuerdo a su respectiva línea de objetivo, y se analiza si aplica o no un enfoque de género²¹.

Cuadro 1: Productos, objetivos y enfoque de género

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

20. Ídem.

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

d. Clientes/Usuarios/Beneficiarios²²**Cuadro 2: Productos estratégicos y Clientes/Usuarios/Beneficiarios**

N°	Producto estratégico	Clientes/Usuarios/Beneficiarios ²³
1	Gestión de la Cooperación Internacional que Chile recibe	Ministerios, servicios públicos, Gobiernos Regionales, universidades y Asociaciones de Municipalidades
2	Gestión de oportunidades de formación y perfeccionamiento en el exterior	Ciudadanos chilenos, hombres y mujeres, interesados en cursar estudios en el exterior
3	Programa Chileno de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)	Gobierno de Chile y Gobiernos de Centroamérica, el Caribe, América del Sur, México y otros países beneficiarios de la cooperación chilena. Profesionales de Centroamérica, el Caribe, América del Sur, México y otros países interesados en cursar estudios de especialización en Chile

e. Prioridades políticas en el programa de Gobierno²⁴

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

- "La política exterior de Chile se ha definido como un esfuerzo por contribuir a la gobernabilidad de la globalización"
- "El objetivo principal es fortalecer los vínculos con América Latina"

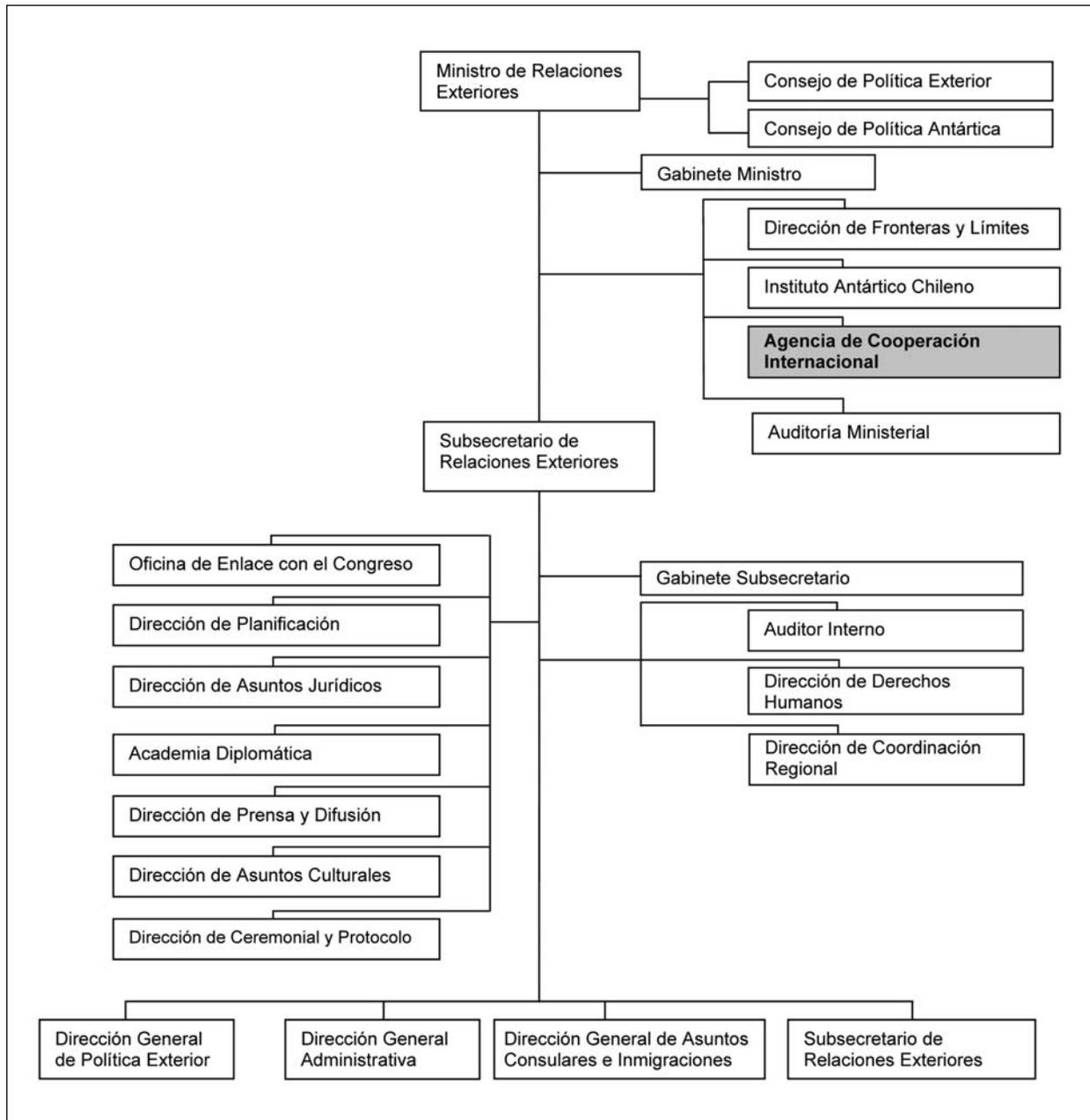
22. Ficha de identificación de definiciones estratégicas, año 2007. www.dipres.cl

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

24. AGCI, 2007 - Balance de Gestión Integral, Chile.

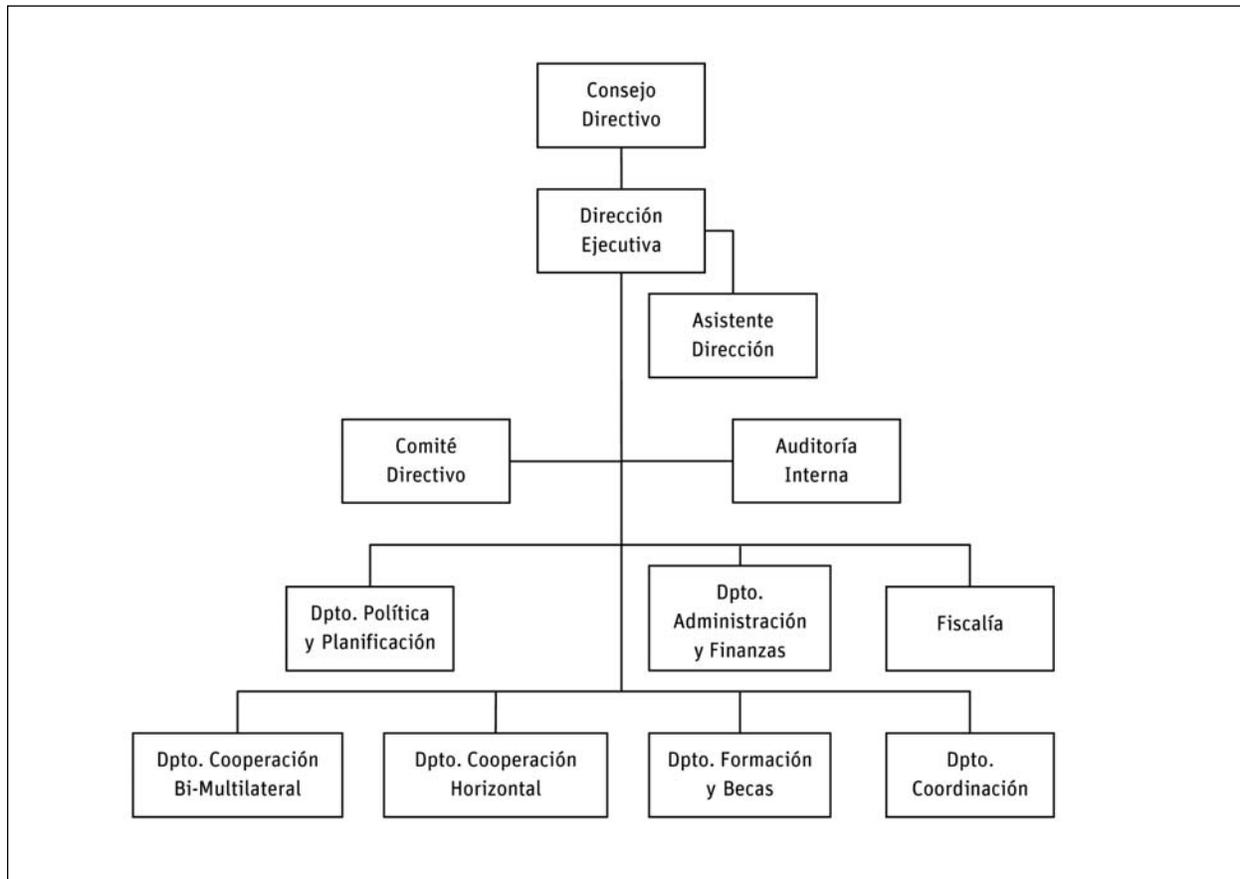
f. Organigrama y ubicación en la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL)

Figura 2: Organigrama y ubicación en el MINREL



Organigrama interno

Figura 3: Organigrama interno de AGCI



4. Funciones²⁵

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

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

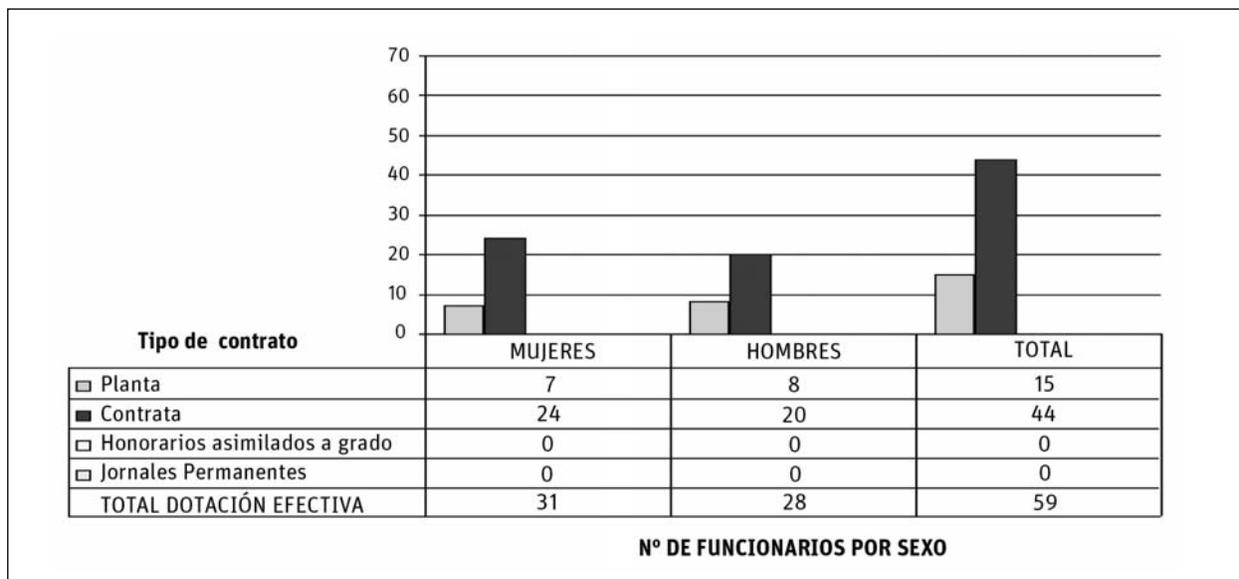
25. www.agci.cl

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

5. Recursos Humanos²⁶

La dotación del servicio en el año 2007 ascendió a 59 funcionarios. El 25% del total corresponde a personal de planta y el 75% se encuentra bajo régimen de contrata²⁷ (ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Dotación de Recursos Humanos por categoría

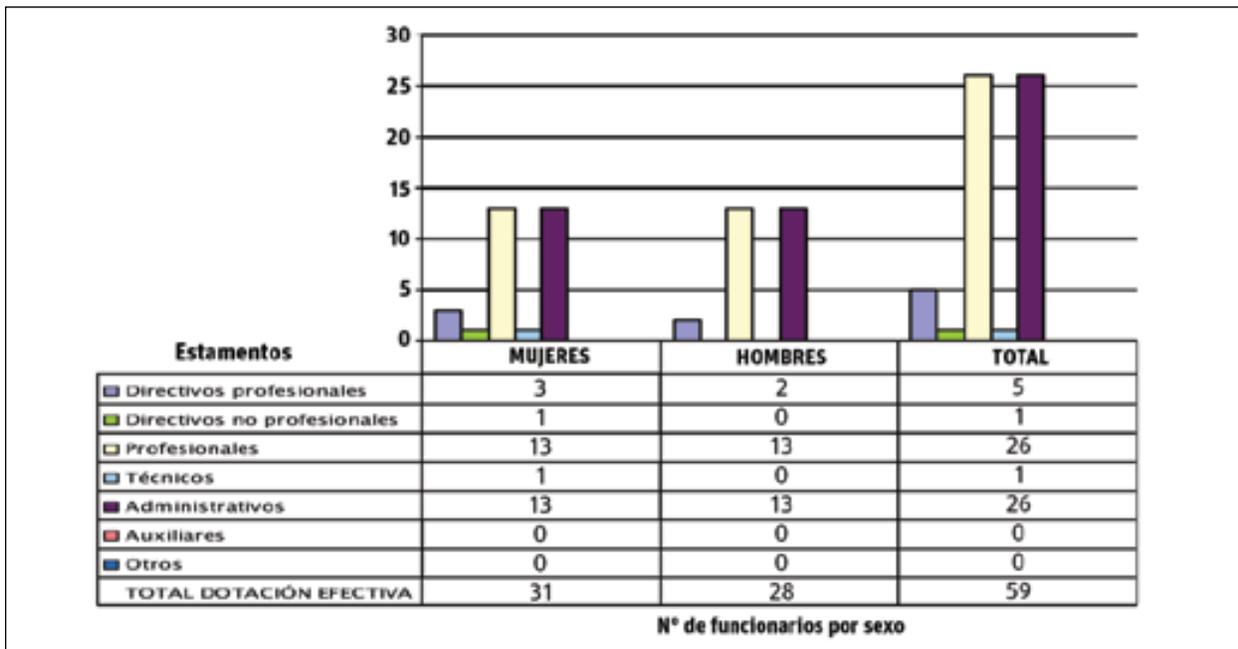


Fuente: AGCI, 2007 - Balance de Gestión Integral, Chile.

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

26. AGCI, 2007 - Balance de Gestión Integral, Chile.

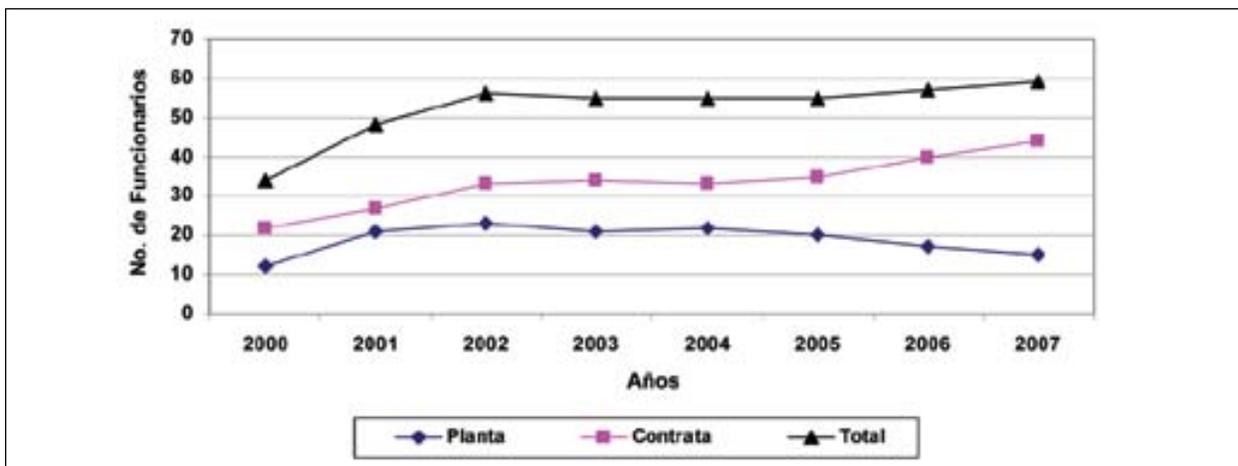
27. Los funcionarios públicos de Chile se concentran en dos grupos: uno de planta o permanente y un segundo en el que se encuentran los funcionarios públicos a contrata a los cuales se renueva cada cierto plazo para seguir desempeñándose en las instituciones públicas.

Gráfico 2: Dotación de Recursos Humanos por estamento

Fuente: AGCI, 2007 - Balance de Gestión Integral, Chile.

La dotación de personal de la Agencia experimentó un crecimiento considerable entre los años 2001 y 2002, el cual, en general, siguió aumentando en los años posteriores, aunque a un ritmo menor.

Resulta relevante observar la tendencia que desde el año 2004 en adelante ha tenido la institución en su política de Recursos Humanos, producto de la cual el personal de planta ha venido experimentando una disminución sistemática, al tiempo que ocurrió lo opuesto en lo que respecta al personal de contrata (ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Dotación efectiva de funcionarios en el tiempo

Fuente: Elaboración propia en base a datos de los BGI del 2000-2007

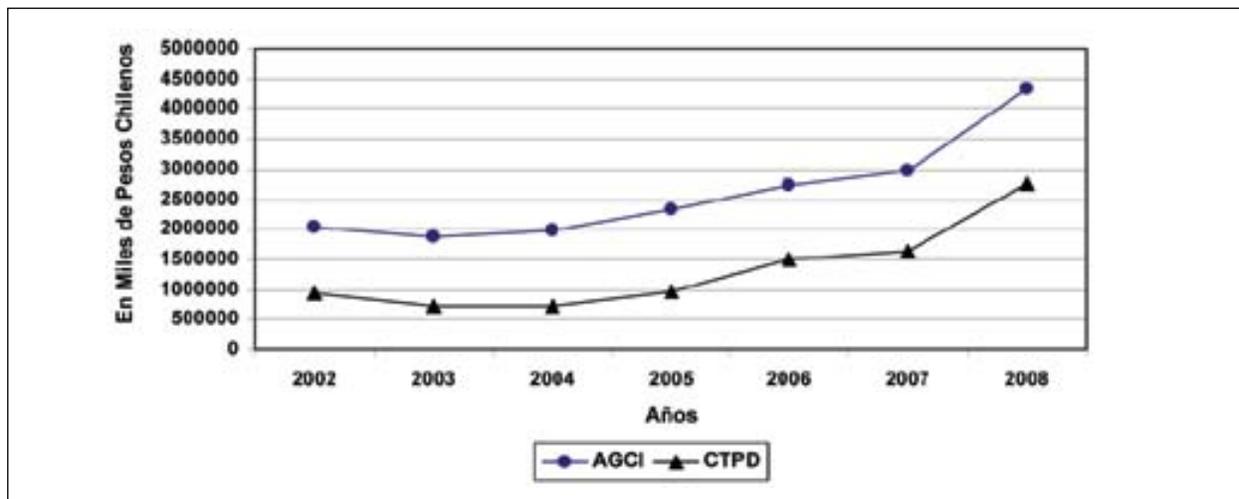
6. Recursos financieros²⁸

Los recursos financieros de la Agencia provienen de la asignación presupuestaria del Ministerio de Hacienda. De acuerdo con la Ley de Presupuesto de 2008, dicha asignación alcanza a \$M 4.327.179 (cuatro mil millones trescientos veintisiete mil ciento setenta y nueve pesos chilenos). De este total, \$M 4.322.435 (cuatro mil millones trescientos veintidós mil cuatrocientos treinta y cinco pesos chilenos) provendrán de aporte fiscal directo, mientras que \$M 4.744.00 (cuatro millones setecientos cuarenta y cuatro mil pesos chilenos) será parte de otros ingresos.

Del total de gastos contemplados para el presupuesto de 2008, \$M 1.149.730 (mil millones ciento cuarenta y nueve mil setecientos treinta pesos chilenos) serán destinados a gastos de personal. Asimismo, \$M 2.900.481 (dos mil millones novecientos mil cuatrocientos ochenta y un pesos chilenos) se ejecutarán como transferencias corrientes de parte de la AGCI, todas al sector privado. En este último ítem, se asigna \$M 2.754.601 (dos mil millones setecientos cincuenta y cuatro mil seiscientos un pesos chilenos) para el Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)²⁹ y \$M 145.880 (ciento cuarenta y cinco millones ochocientos ochenta pesos chilenos) como contrapartida para la ejecución del Acuerdo de Cooperación Chile-Unión Europea 2007-2013.

En el Gráfico N° 4 se presenta la evolución en los últimos siete años del presupuesto de la Agencia y del Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD).

Gráfico 4: Evolución del presupuesto de AGCI y el CTPD



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

28. Para mayor detalle ver Anexo 1.

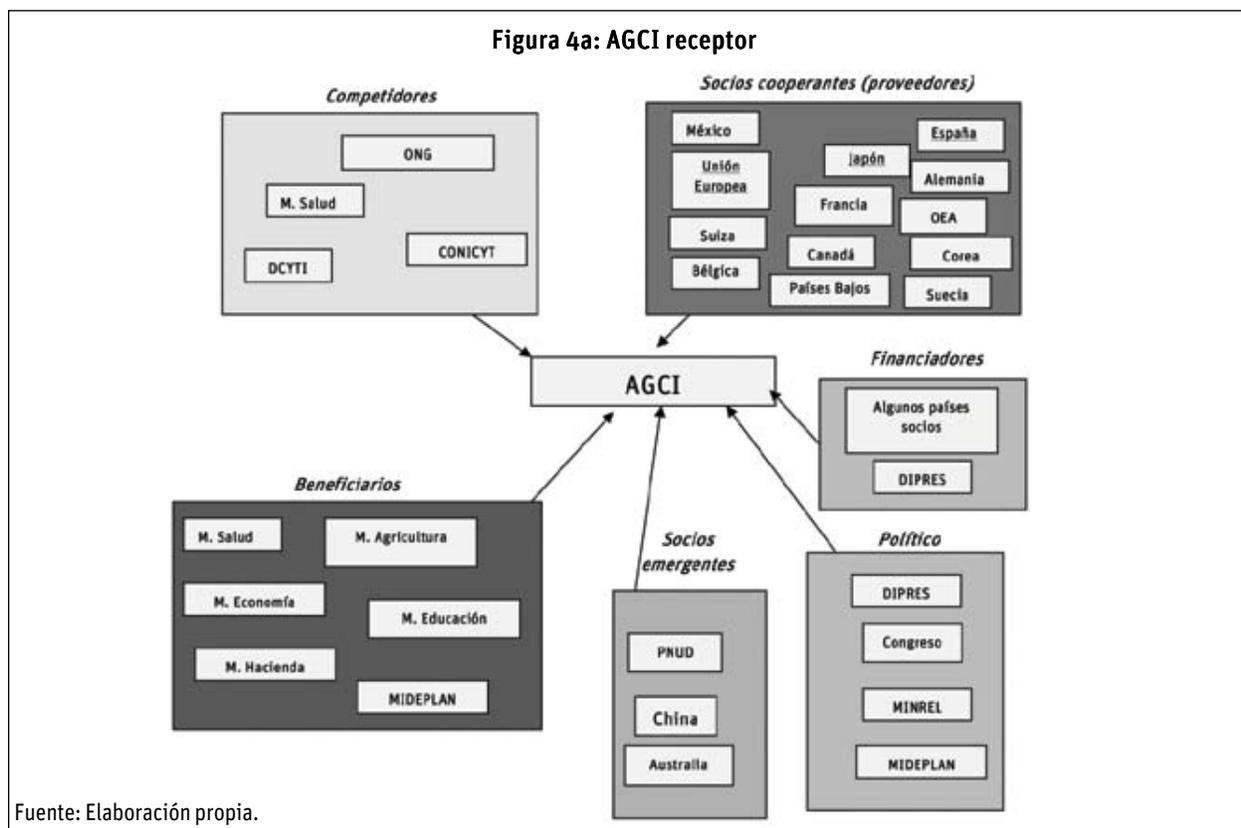
29. Incluye \$M 967.598 para Programas de Becas de Postgrado y Diplomados en Chile, \$M 266.000 para el Programa de Becas para Países Vecinos y \$M 532.000 para el Fondo Conjunto de Cooperación Chile-México, según lo establecido por el Acuerdo de Asociación Estratégica entre la República de Chile y los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

En él se puede observar que el presupuesto de la Agencia ha venido aumentando en los últimos años, a pesar de que en el último año tuvo un fuerte impacto la devaluación del dólar respecto del peso chileno. No obstante esto, se nota una asignación constante y creciente en los últimos años para la institución y sus actividades. Esto último, respaldado en parte por una ampliación del rango de acción de la Agencia en la región y, por otro lado, por un efecto de ajuste respecto del proceso de apreciación del peso chileno en relación con el dólar norteamericano³⁰. Esto implica que para poder continuar con el mismo ritmo de gastos para el Programa de Cooperación Horizontal (CTPD) en dólares se necesitan más pesos chilenos que el año anterior.

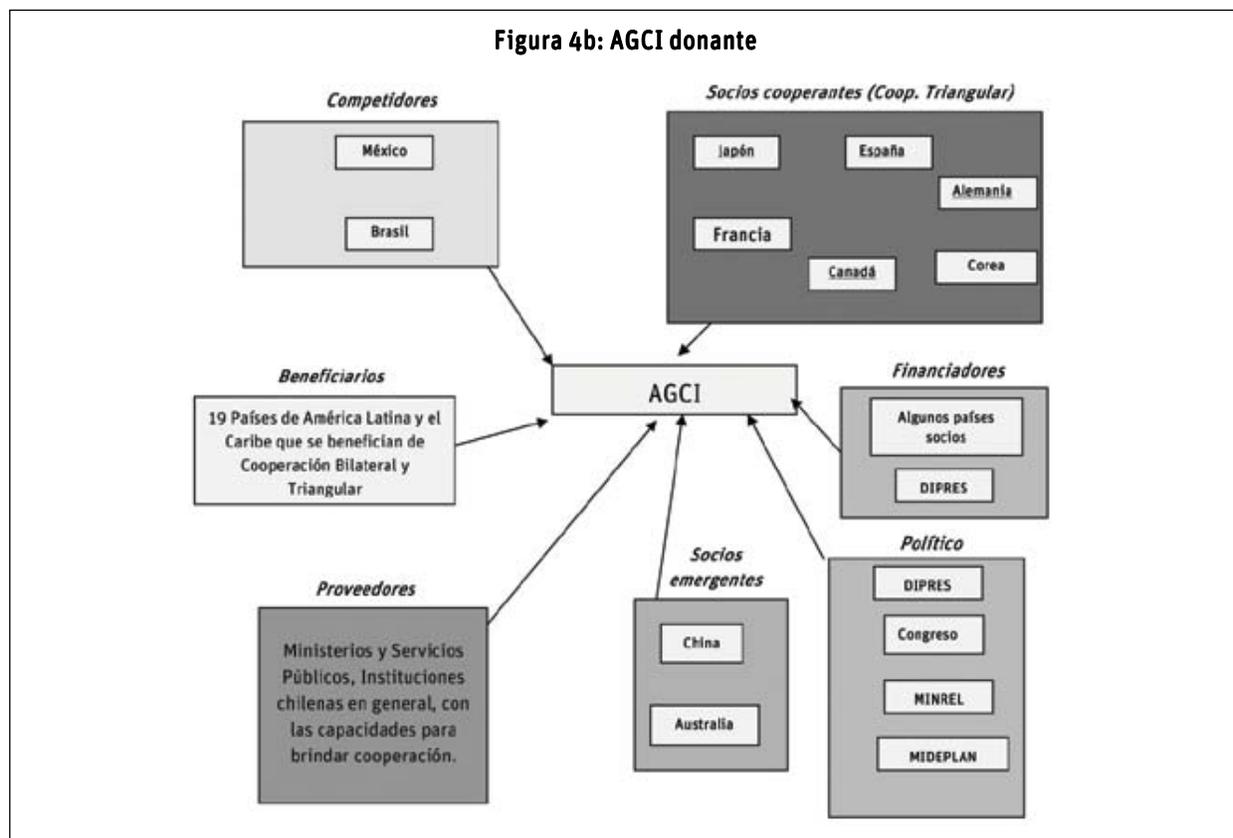
7. Entorno de la AGCI

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

Figura 4: Mapa del entorno relevante de AGCI



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



Fuente: Elaboración propia.

8. Red de valor en la Cooperación Internacional (CI)

Se trabajó sobre el esquema primario de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter³¹, complementándolo con el modelo de red de valor de Adam Brandenburger³². De esta forma, se logra una mejor comprensión del entorno en el que se desenvuelve la AGCI. A continuación se desarrolla el modelo de red de valor en el esquema de escenarios de AGCI:

31. En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa: 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores; 2) Rivalidad entre los competidores; 3) Poder de negociación de los proveedores; 4) Poder de negociación de los compradores y 5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. La aplicación de este modelo en este estudio de caso es un esfuerzo para interpretar brevemente las características del entorno en el que la AGCI se tiene que desenvolver, con las dificultades que conlleva la utilización de una herramienta con usos empresariales en el mundo de la gestión pública.
32. Nalebuff, Barry y Brandenburger, Adam (1997). "Co-ompetencia. Una nueva forma de pensar que combina la competencia y la cooperación", EEUU. Este modelo, inspirado en el de las cinco fuerzas de Porter, introduce una sexta fuerza o figura en la cadena de valor: los complementadores. Esta considera crítico el papel que los productos o servicios complementarios juegan en la creación de valor agregado.

9. Planteamiento de escenarios

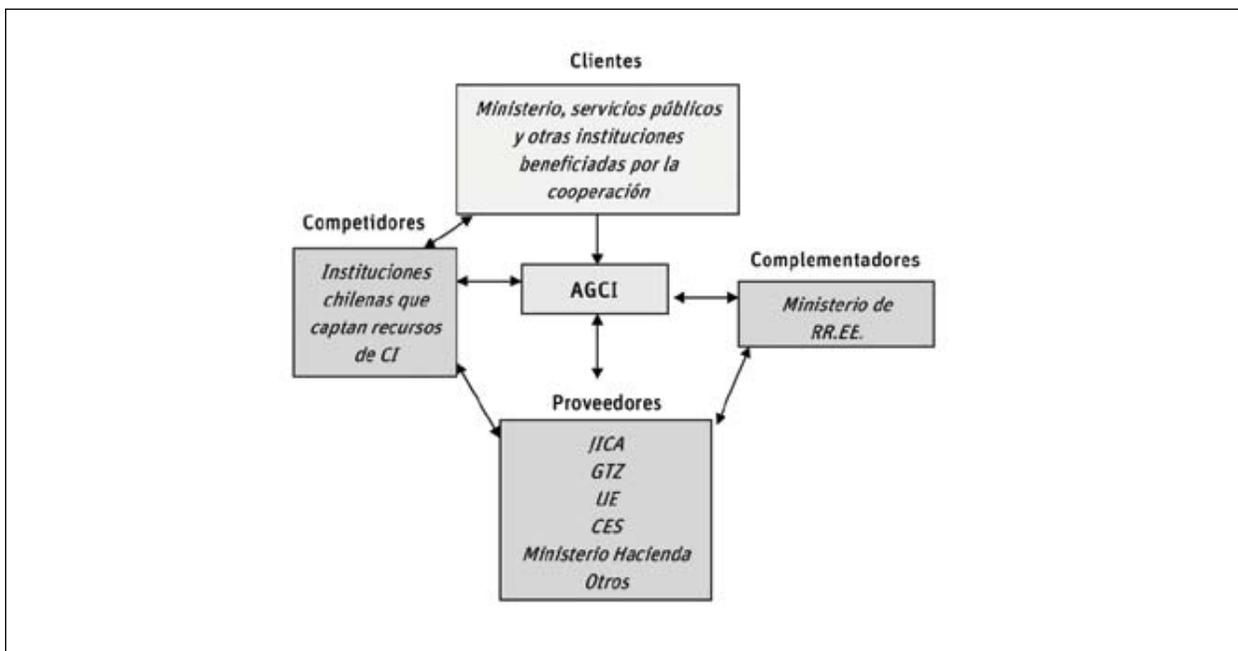
Existen diferentes escenarios posibles para la AGCI, de acuerdo al rol que la institución quiera desempeñar y el del lugar que desee ocupar, tanto en la política exterior chilena como en el marco político nacional. En ese sentido, existen dos posiciones que suponen situaciones opuestas, pero que se relacionan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

- a) AGCI como receptor de CI
- b) AGCI como donante de CI

A continuación desarrollamos ambos escenarios:

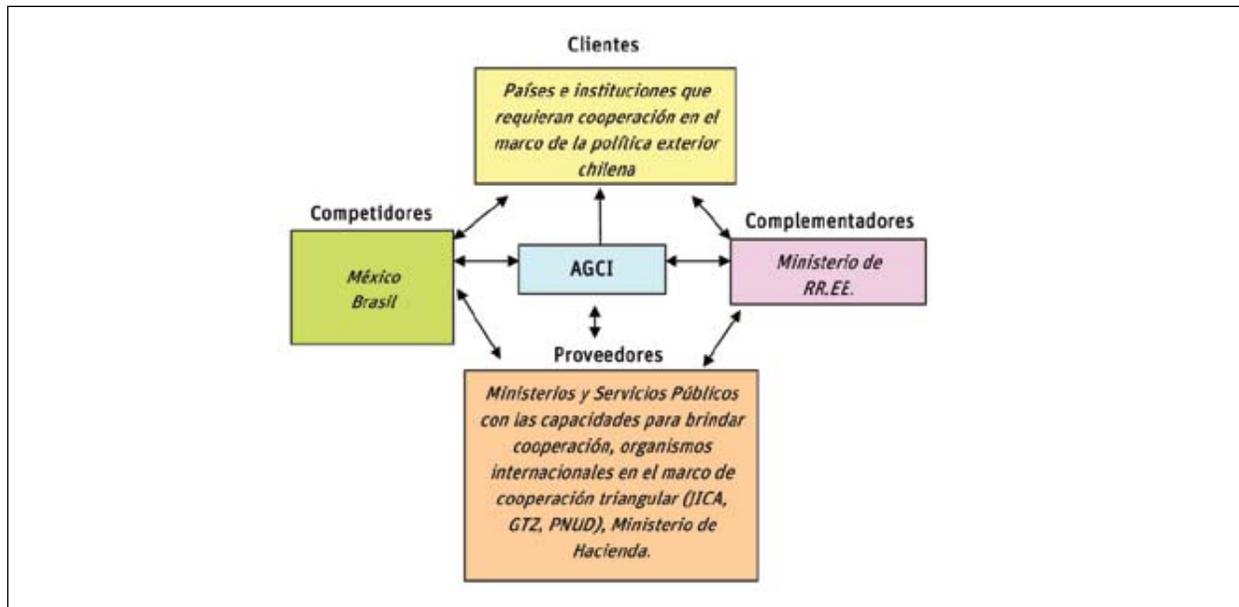
a. AGCI como receptor

Figura 5: Escenario A - AGCI como receptor de CI



b. AGCI como donante

Figura 6: Escenario B - AGCI como donante de CI



10. Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)³³

PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2008: \$2.754,6 millones

Descripción general y objetivos del programa

Fin y propósito del programa (objetivos del programa)

FIN: Como parte de la política exterior del país contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional³⁴.

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

33. Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión (Junio 2008). "Informe preliminar Programa Cooperación Técnica entre países en desarrollo. Evaluación periodo 2004-2007". Santiago de Chile.

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

Población objetivo y beneficiarios efectivos

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

Descripción general del diseño del programa

El programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) funciona desde 1993 a la fecha. Forma parte de los instrumentos de la AGCI y se implementa con el objetivo de promover la cooperación entre Chile y los países de similar o menor nivel de desarrollo.

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

Las áreas temáticas que se han trabajado en los últimos cuatro años son:

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

El programa CTPD cuenta con tres componentes:

Componente 1:

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

Componente 2:

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

Componente 3:

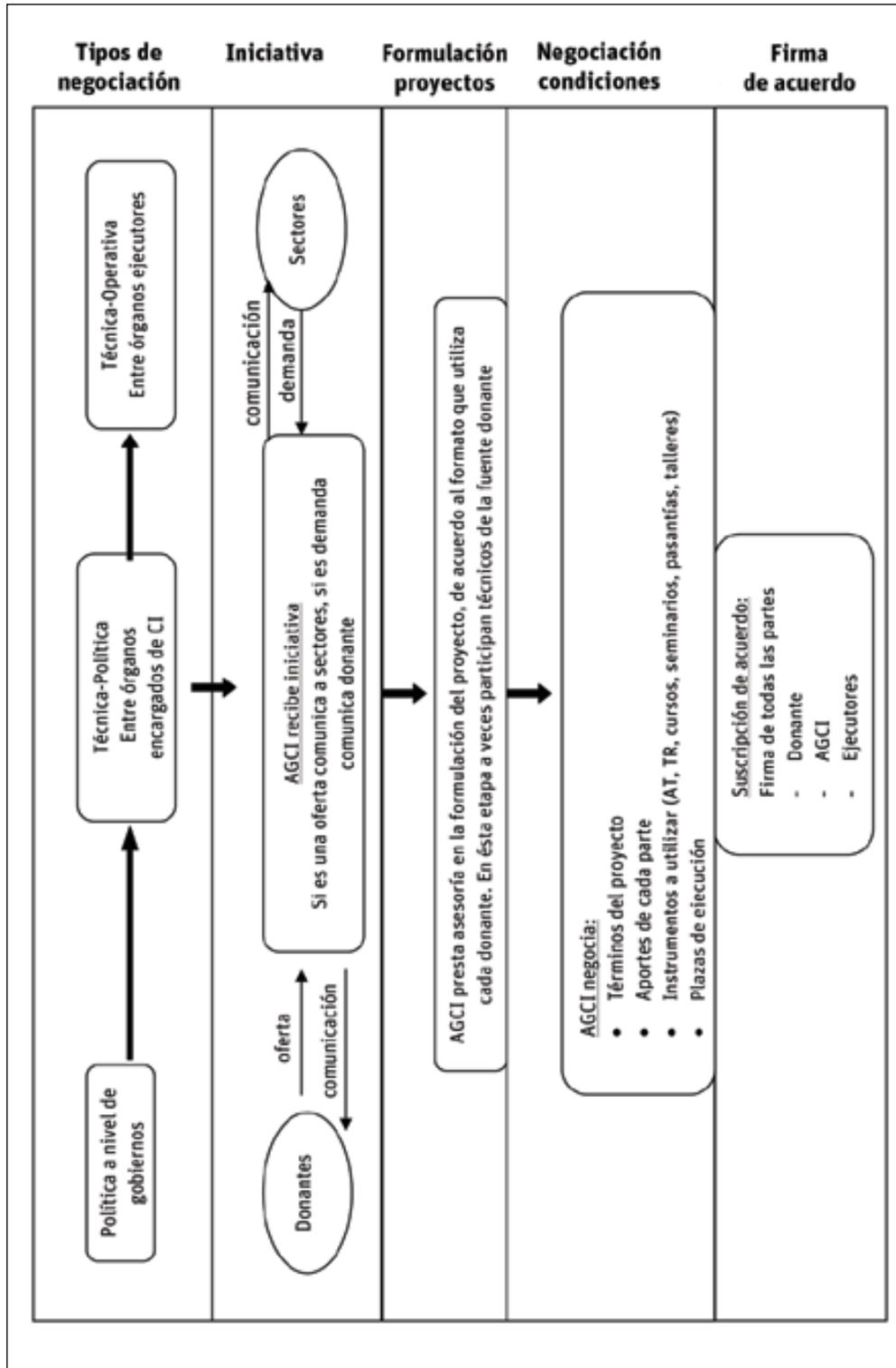
Corresponde a la asistencia técnica entregada a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile a través de la modalidad de Cooperación Triangular (CT).

11. PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA AGCI

Proceso de negociación de la Cooperación Internacional (CI)

Esquema de la AGCI como receptor de CI

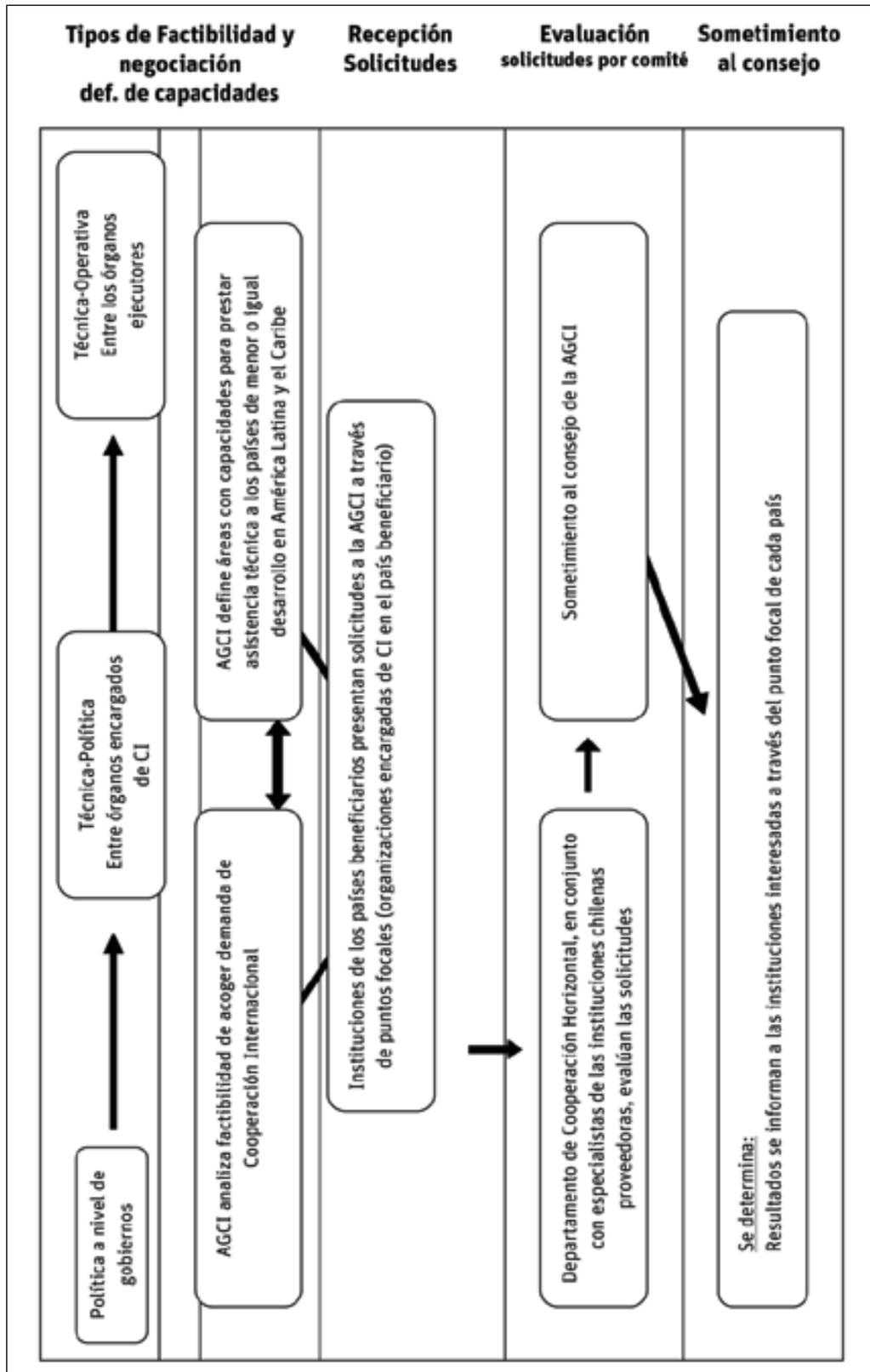
Figura 7: Proceso negociación AGCI receptor



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

Esquema de la AGCI como donante de CI

Figura 8: Proceso de negociación AGCI donante



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

12. Evaluaciones previas realizadas a la AGCI³⁵

El presente apartado contiene los resultados preliminares del estudio sobre el análisis de diagnóstico interno que el Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile realizó para la AGCI y que supone uno de los puntos de partida para el proceso de planificación estratégica que esta institución realiza para el período 2008-2010.

Resultados

La información recogida se analizó en términos de fortalezas y debilidades encontradas, de manera que los resultados pudieran ser profundizados y contrastados con los datos que se recogieran con posterioridad a partir de las encuestas y entrevistas a los directivos y profesionales de la AGCI. Esta metodología de análisis facilitó la realización de un primer diagnóstico interno sobre la AGCI, la cual arrojó los siguientes elementos centrales:

FORTALEZAS:

- **Lineamientos estratégicos consistentes** con un proceso de planificación estratégica y su producto final (plan estratégico organizacional). En particular, destaca la existencia de una misión organizacional alineada con el mandato expresado en la ley de creación de la AGCI.
- Existencia de **productos estratégicos y cumplimiento de indicadores** asociados a las cinco áreas del Programa de Mejoramiento de la Gestión, lo que facilita la definición de nuevos objetivos e indicadores para el logro de la visión organizacional.
- **Adopción de un enfoque al usuario**, lo que se expresa en su clara definición y en la existencia de instrumentos de medición de satisfacción respecto de los productos y servicios que entrega la AGCI.
- **Participación de directivos y funcionarios** en cursos y talleres de planificación estratégica y control de gestión durante los últimos dos años, situación que facilita la selección de una visión institucional y los objetivos estratégicos que se perseguirán para lograrla.
- **Balance de Gestión Integral** elaborado anualmente. Incluyen información sobre la gestión institucional debidamente respaldada.
- Significativo **incremento presupuestario** durante el año 2008 con respecto al período anterior.
- Existencia de un **Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (DIPRES 2008)** con una data de más de 15 años, bien evaluado, el cual se ha consolidado y ha dado origen a otros programas y modalidades de cooperación tales como la Cooperación Horizontal y el programa de becas para estudiantes extranjeros que estudian en Chile.

35. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile (2008), "Consultoría de Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile". Santiago de Chile.

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

DEBILIDADES:

- **Incumplimiento parcial de algunos Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG's)** durante los últimos dos años (2006 y 2007), lo que contrasta con su cumplimiento del 100% en el período 2003-2005.
- **Algunos de los indicadores asociados a los PMGs** no dependen de la gestión que pueda hacer la AGCI, sino que de los beneficiarios de la cooperación o de los organismos relacionados, lo que podría afectar su logro.
- **Bajo nivel de recursos** para la formación y la capacitación de los funcionarios de la AGCI autorizados en el presupuesto anual.
- Sistemas de información administrativa poco integrados, lo que no permite el uso de información para una efectiva gestión organizacional de la AGCI.
- **Inexistencia de una visión organizacional** que posibilite, entre otros, posicionar proactivamente a la AGCI en la nueva realidad del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Multiplicidad de usuarios**, los que incluyen 1) diferentes usuarios nacionales tales como el Gobierno de Chile, los ministerios, los servicios, los gobiernos regionales y locales y personas naturales interesadas en estudiar en el exterior; 2) diferentes tipos de usuarios extranjeros tales como los Gobiernos de Centroamérica, el Caribe, América del Sur y México, así como profesionales de esos países que quieran estudiar en Chile. Esta variedad de usuarios -nacionales y extranjeros; públicos y privados de diferentes niveles- impone un alto nivel de exigencia al accionar de la AGCI.

13. Resultados de la evaluación de la Dirección de Presupuestos al Programa de Cooperación Técnica entre países en Desarrollo (CTPD)³⁶

Justificación de la continuidad del programa

El problema que dio origen al programa sigue existiendo y el reforzamiento de los lazos de CI, especialmente con el conjunto de países prioritarios, es una necesidad permanente. Más aún, los logros

36. Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión (Junio 2008). "Informe preliminar Programa Cooperación Técnica entre países en desarrollo. Evaluación período 2004-2007". Santiago de Chile.

económicos nacionales han generado un cierto distanciamiento con algunas naciones menos exitosas haciendo necesario mantener un renovado esfuerzo por potenciar la inserción de Chile en la comunidad internacional.

Durante el período de evaluación se han cumplido los objetivos de las tres componentes intercambiando conocimientos en forma efectiva con un grupo específico de países y perfeccionando sus profesionales en Chile. De esta forma se ha logrado incentivar la demanda de CI, junto con atender esa demanda, lo que ha favorecido a los beneficiarios intermedios del programa en procesos que cuentan con la participación de sus respectivos gobiernos.

Si bien hasta ahora no se han podido medir los resultados en términos del propósito y fin del programa, a saber, si estos han fortalecido las relaciones de cooperación de Chile -dada la amplitud e imposibilidad de elaborar indicadores objetivos que muestren si los lazos están más o menos fortalecidos en materia de relaciones internacionales-, la mejoría en la inserción del país se percibe, por ejemplo, en su incorporación en instituciones internacionales.

14. Indicadores relevantes de desempeño

GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN QUE CHILE RECIBE:

Cuadro 5: Indicadores de gestión en CI que Chile obtiene

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

Fuente: BGIs de AGCI

GESTIÓN DE OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EN EL EXTERIOR:**Cuadro 6: Indicadores de gestión de oportunidades de formación en el exterior**

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

Fuente: BGIs de AGCI

PROGRAMA CHILENO DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES EN DESARROLLO (CTPD):**Cuadro 7: Indicadores de gestión CTPD**

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

Fuente: BGIs de AGCI

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

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

Fuente: BGIs de AGCI

OTROS INDICADORES DE DESEMPEÑO**Cuadro 9: Otros indicadores de desempeño año 2007**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Notas
				2005	2006	2007	
Institucional	Economía / Proceso Porcentaje del presupuesto anual ejecutado respecto de la ejecución anual programada	(Ejecución efectiva del gasto anual/Ejecución programada del gasto anual)*100	%	97,9	99,12	97,6	
Institucional	Economía / Proceso Porcentaje del gasto de operación sobre gasto total	[Gasto de operación (Subt.21Subt.22)/Gasto total]*100	%	52,1	31,59	34,3	
Programa Chileno de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)	Economía / Proceso Porcentaje de ejecución del gasto del Programa de CTPD ³⁷ (Cifras en miles de pesos chilenos de cada año)	(Gasto efectivo del programa de CTPD/Asignación presupuestaria del Programa de CTPD)*100	%	99,8	99,96	134	

Fuente: BGIs de AGCI

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

II. Análisis de la gestión de la AGCI

El presente capítulo detalla el procedimiento realizado para el "Diagnóstico Institucional de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)". Inicialmente, se describe la metodología aplicada en la elaboración de entrevistas. Posteriormente, se presentan los resultados cuantitativos. Asimismo, se efectúa un análisis de los datos numéricos, así como de los comentarios que surgieron a raíz de las entrevistas. De igual forma, se presentan los aspectos más positivos y las principales debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación. Finalmente, se presenta un diagrama sistémico que sintetiza los diversos componentes analizados desde una visión estructural, funcional y de procesos.

1. Aplicación del instrumento

La recolección de información se materializó a través de entrevistas a 22 actores relevantes del entorno de la AGCI. Ellos pertenecen a las siguientes instituciones: AGCI, Ministerio de Relaciones Exteriores, Agencia de Cooperación Internacional del Japón, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Salud, Subsecretaría de Cooperación Internacional de la República Dominicana y becarios extranjeros (beneficiarios del Programa de Becas de larga duración que ejecuta la AGCI) que cursan Magísteres en universidades chilenas³⁸. Se trata de entrevistas individuales y de carácter anónimo (comprometido previamente).

Para concretarlas se elaboró un cuestionario de diagnóstico institucional estructurado en aspectos estratégicos e interinstitucionales, entre ellos, organización, coordinación y liderazgo, procesos sustantivos y atención al usuario, procesos administrativos y de soporte, recursos humanos y cultura organizacional y sistemas de control de gestión. Este cuestionario contiene un total de 62 afirmaciones con escalas del 1 al 5, las cuales son calificadas según el promedio obtenido de las entrevistas cuantitativas medidas según el siguiente esquema: 5 ("*muy de acuerdo*"), 3 ("*neutro*") y 1 ("*muy en desacuerdo*"). La aplicación del cuestionario se desarrolló mediante entrevistas personalizadas, donde el investigador abordó cada pregunta y el *stakeholder* la calificó según su criterio y dominio del tema. Asimismo, se recopiló información cualitativa relacionada con la pregunta que a juicio del entrevistado justificaba su calificación.

2. Identificación de stakeholders

Para la detección de los *stakeholders* se trabajó en cuatro niveles: **político-estratégico** (un miembro del Consejo Directivo de la AGCI y un funcionario del MINREL), **técnico** (Jefes de Departamento y Unidades de la AGCI, dos expertos chilenos del INDAP y un experto chileno del MINSAL), **socios relevantes** (JICA y AECID) y **beneficiarios** (INDAP y Unidad de Rehabilitación del MINSAL como instituciones chilenas beneficiarias de CI y siete becarios extranjeros del programa de becas de la AGCI). Una vez definidos los

38. Ver anexo N°2 con la lista de los entrevistados.

actores relevantes se procedió a elaborar las entrevistas, las cuales fueron aplicadas a un total de veintidós *stakeholders*. En los casos donde el entrevistado desconocía el tema relacionado con la pregunta se optó por no darle valor, con el fin de no crear sesgos al momento de hacer el análisis cuantitativo. La duración de las entrevistas fue de aproximadamente una hora por cada entrevistado y se efectuaron entre el 15 de junio y el 30 de julio del 2008.

Del párrafo anterior se desprende que la procedencia de los encuestados hace que su distribución sea 15 *stakeholders* externos y siete *stakeholders* internos.

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

En el siguiente cuadro se muestra una clasificación con los rangos y los criterios definidos en cada uno:

Cuadro 10: Rangos de agrupación

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

A continuación se detalla la guía de interpretación de los cuadros que contienen los resultados que se muestran más adelante.

Lectura:

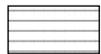
Nivel del problema:



=Bajo



=Moderadamente bajo



=Moderadamente alto



=Muy alto

Nivel de Dispersión (Desviación Estándar)



= Aceptable



= Moderadamente Alta

3. Resultados del diagnóstico institucional

A continuación se presentan los resultados cuantitativos obtenidos durante las entrevistas a los diversos stakeholders que interactúan tanto a nivel interno y externo de la AGCI.

DATOS CUANTITATIVOS

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

RESULTADOS DE LA ENCUENTA

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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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

4. Diagrama Sistémico de la AGCI

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

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

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

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

Las flechas intermitentes representan influencias de una causa a otra, en tanto que las flechas continuas reflejan una incidencia directa a uno o varios de los cuatro efectos antes mencionados. Para representar el diagrama de debilidades se utilizaron las mismas variables, ya que resultaron igualmente relevantes tanto para la AGCI donante como para la AGCI receptora (por eso se representa en un sólo gráfico).

Figura 9: Diagrama sistémico AGCI Donante (fortalezas)

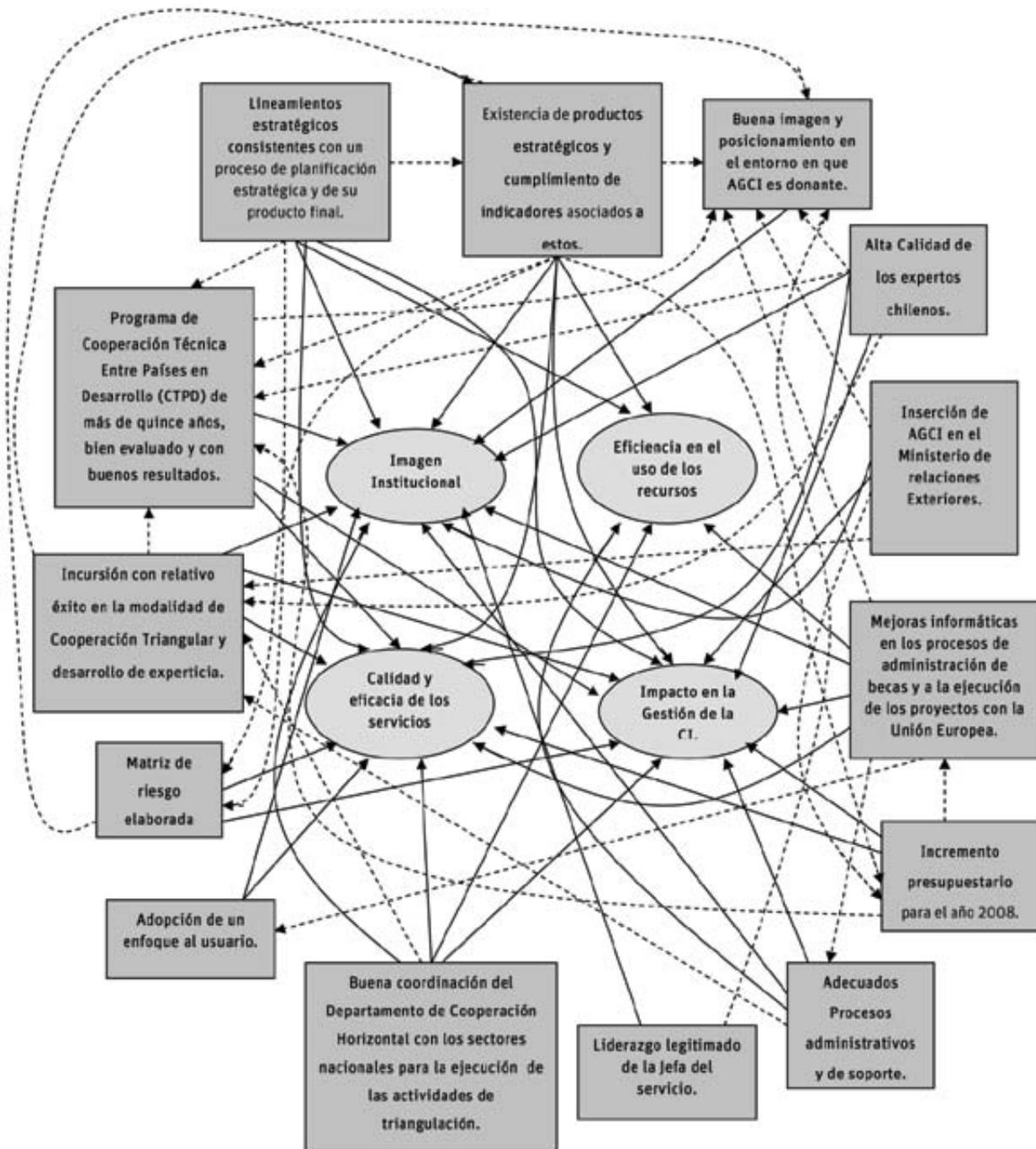
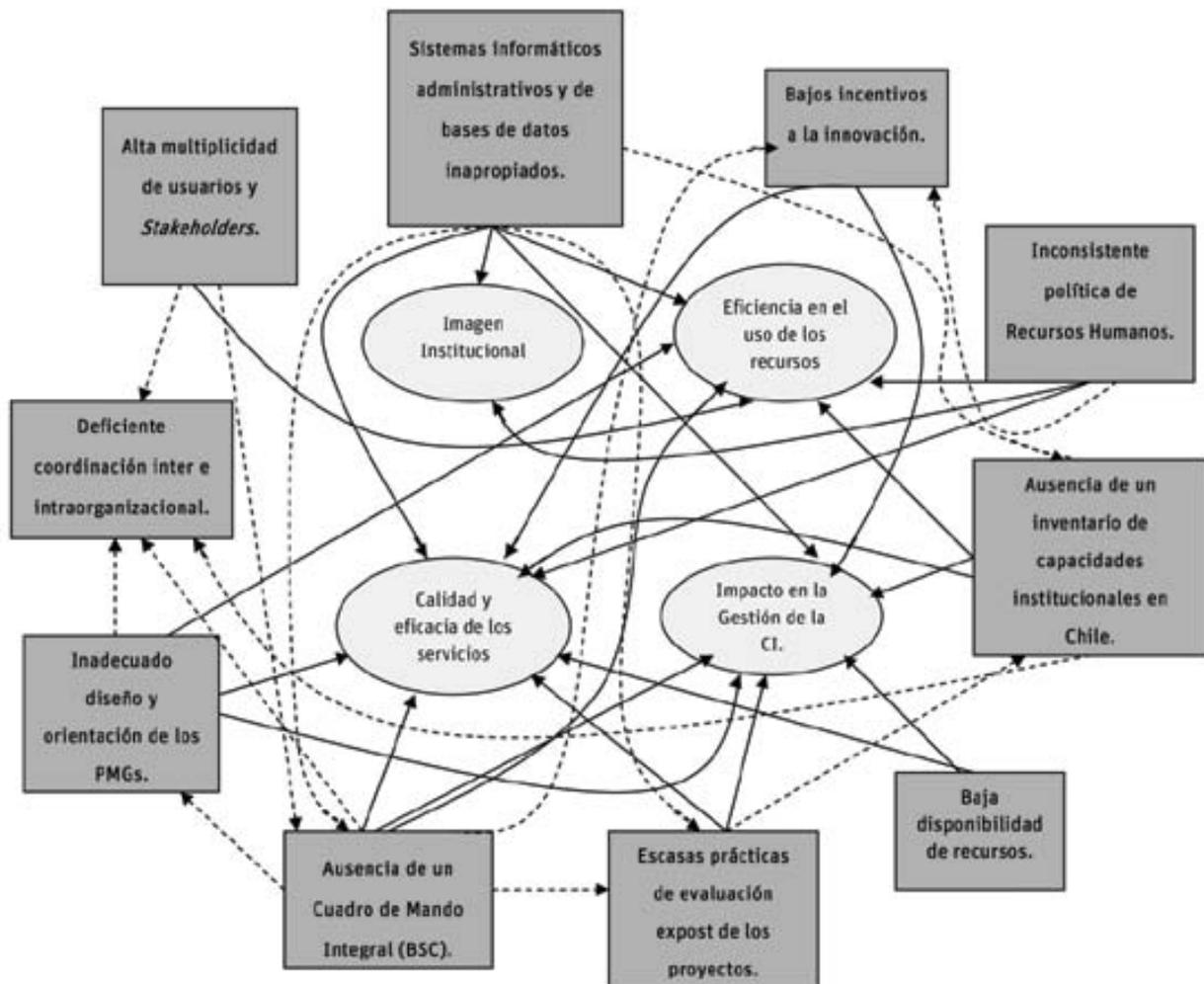


Figura 10: Diagrama sistémico AGCI Receptor (fortalezas)



Figura 11: Diagrama sistémico AGCI Receptor y Donante (debilidades)



III. Análisis de riesgo

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

1. Metodología para la elaboración de la Matriz de Riesgo (MR)

Una vez identificados los riesgos se realizó un análisis cualitativo de los eventos riesgosos en base a los siguientes valores:

Cuadro 11: Tabla de cálculo de la MR

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

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

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

A continuación, la MR de la AGCI:

Lectura de los resultados:

Muy riesgoso= (> 300) 

Medianamente riesgoso= (200-300) 

Moderadamente riesgoso= (< 200) 

Matriz de Riesgo de la AGCI

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

Ámbito de indagación: <i>Estratégico</i>				
11	La AGCI no se coordinará adecuadamente con las autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores respecto de una estrategia clara en el escenario en que Chile es donante de la CI.	10	4	40
12	La CI que la AGCI gestione, tanto para Chile como otros países beneficiarios, será poco efectiva debido a una mala coordinación con los sectores chilenos.	40	5	200
13	La AGCI no será capaz de transformarse organizacionalmente según lo requerido, en caso de que Chile integre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).	90	5	450
14	La AGCI perderá liderazgo como donante en la región, debido a la emergencia de nuevos líderes (Brasil, México y Colombia) y a la incapacidad de la Agencia de realizar los avances organizacionales necesarios para mantener su buena imagen.	20	3	60
15	La AGCI será incapaz de alinear los intereses de los donantes con las áreas estratégicas transversales de desarrollo de Chile.	30	5	150
16	La AGCI será incapaz de internalizar las necesidades estratégicas de los países beneficiarios y la oferta de Chile será mayormente incompatible con la demanda de los países beneficiarios.	50	4	200
Ámbito de indagación: <i>Procesos</i>				
17	Los procesos sustantivos de la Agencia (lo que hace que genere valor a los distintos beneficiarios) se ejecutarán inadecuadamente, en detrimento de la calidad de los servicios.	15	5	75
18	Los procesos relacionados con las nuevas aplicaciones informáticas implementadas por la Agencia (becas y proyectos de la UE) presentarán problemas de retrasos, debido a las características de estas nuevas tecnologías y la resistencia al cambio de los usuarios.	10	4	40
19	Los procesos de diseño y ejecución de actividades de Cooperación Triangular presentarán problemas de eficiencia, debido a la falta de coordinación entre el departamento de Cooperación Horizontal y de Cooperación BI-Multilateral.	60	5	300
Ámbito de indagación: <i>Legal</i>				
20	La AGCI (Chile) no será capaz de cumplir con los requerimientos normativos y legales exigidos para ser miembro de la OCDE.	70	4	280
21	Las regulaciones presupuestarias de la Dirección de Presupuestos impedirán que la Agencia cuente con la flexibilidad necesaria para aumentar la obtención de recursos de terceros y, por ende, el aumento de la eficacia de la CI que gestiona.	90	4	360

Ámbito de indagación: <i>Personas</i>				
22	La institución no cumplirá con un proceso adecuado de reclutamiento del personal de línea afectando la calidad de los Recursos Humanos de la institución.	30	4	120
23	Los servicios de la institución serán de baja calidad, dada la poca disponibilidad de RR.HH. de alta calidad, y con una visión de nueva gestión pública y modernización del Estado.	30	4	120
24	Los puestos directivos de la Agencia serán ocupados por un personal poco calificado e incapaz de impulsar estratégicamente a la institución en detrimento del desempeño de toda la organización.	15	5	75
25	La institución no será capaz de atraer personal de alta calidad a sus filas y con el nivel de especialización sectorial que permita una mejor gestión por sectores de la CI.	60	5	300
26	La disponibilidad de expertos chilenos de calidad será escasa afectándose negativamente la calidad de las actividades de la CI que Chile ejecuta en los países beneficiarios.	10	5	50
Ámbito de Indagación: <i>Imagen</i>				
27	La AGCI deteriorará su imagen a nivel nacional ante la falta de validación por parte de los sectores nacionales como el efectivo gestor de la CI de Chile.	40	4	160
28	La institución será percibida entre sus <i>stakeholders</i> como un obstáculo para la gestión de la CI, más que agregadora de valor.	40	4	160
Ámbito de indagación: <i>De control</i>				
29	La AGCI no será capaz de formular y medir indicadores de gestión pertinentes para la toma de decisión y la mejora continua de las operaciones.	30	5	150
30	La ejecución de las actividades de CI en los países beneficiarios no contarán con los adecuados procesos de control, monitoreo y evaluación que permitan una efectiva retroalimentación y aprendizaje para futuros proyectos.	80	4	320
Ámbito de indagación: <i>De cumplimiento</i>				
31	La AGCI no cumplirá con los objetivos estratégicos que se plantean en sus líneas de acción.	15	5	75
32	La institución no será capaz de satisfacer la demanda por CI de las instituciones chilenas.	90	4	360
33	La Agencia no será capaz de cumplir los compromisos internacionales de los que es signataria (acuerdos con donantes y asociaciones con México y UE, por ejemplo.).	10	5	50

La Matriz de Riesgo elaborada mantiene cierta inferioridad en relación a la que ha diseñado la AGCI. En este sentido, cabe destacar como un aspecto positivo la completitud y amplitud de ámbitos incluidos en la matriz propuesta para las instituciones chilenas. De allí que al momento de elaborar este informe la AGCI cuenta en diseño (aunque todavía no están identificados y cuantificados los riesgos asociados) con una MR que se orienta sobre los siguientes procesos transversales³⁹: administración de bienes estratégicos, planificación presupuestaria, mejoramiento de la gestión, planificación estratégica, sistemas informáticos, gobierno electrónico, control de gestión, auditoría interna, financiera y legal, Recursos Humanos, adquisiciones y abastecimiento, gestión documental y administración y mantenimiento de recursos.

No obstante lo anterior, la MR propuesta incluye ámbitos de indagación que complementan el documento elaborado por la AGCI, entre ellos, el social y el de imagen.

39. Definidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno para la guía de elaboración de la matriz de riesgo institucional de las organizaciones estatales chilenas.

IV. Recomendaciones

Las recomendaciones que se derivan de este estudio son de corto y largo plazo. Las primeras tienen una aplicación relativamente ágil y pretenden abordar los problemas identificados para que cuenten con soluciones más inmediatas. El segundo grupo de recomendaciones se orienta a redefinir el rol de Chile y, por ende, de la AGCI en el escenario internacional y nacional de la Cooperación Internacional (CI), con el fin de superar las actuales debilidades y potenciar las fortalezas que permitan a la Agencia alcanzar capacidades satisfactorias ante el arribo de futuras oportunidades, la inserción en nuevos escenarios y la ejecución de novedosas modalidades de intervención.

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

Las recomendaciones se organizan en base a siete objetivos estratégicos: 1) Mejorar los sistemas de información; 2) Perfeccionar las funciones de planificación estratégica institucional; 3) Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de la AGCI; 4) Implementar un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos de CI; 5) Mejorar la coordinación intra e interinstitucional; 6) Fijar un nuevo plan estratégico de mediano plazo; y 7) Rediseñar la Política de Recursos Humanos.

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

Muy Alto	=	
Alto	=	
Regular	=	

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

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

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Objetivo Estratégico 2: <i>Mejorar las funciones de planificación estratégica institucional</i>		Nivel Prioridad
Recomendación		
Establecer sistemas de responsabilidad claros con el objetivo de aumentar el compromiso y la capacidad de acción del personal de la Agencia.		
Fortalecer la función de planificación poniendo en marcha el Departamento de Política y Planificación, con todas las competencias que se indican en el Reglamento Interno de la AGCI. Supervisar que las funciones que el Reglamento Interno le entrega al Departamento de Política y Planificación sean realizadas en forma sistemática o comprehensiva.		
Objetivo Estratégico 3: <i>Profundizar el conocimiento de los ámbitos de acción y espacios de intervención de la AGCI</i>		Nivel Prioridad
Recomendación		
Realizar estudios, especialmente en los ámbitos de la CI, del posicionamiento de la AGCI en el aparato estatal y del rol que debe jugar Chile en el escenario de la CI. Igualmente, efectuar estudios de investigación en materia de CI que apoyen la gestión de cooperación que el país recibe (Cooperación Bilateral y Multilateral) y la que entrega (Cooperación Horizontal).		
Profundizar el conocimiento de sectores nacionales para apoyar la gestión de la Cooperación Bi-Multilateral, tomando en cuenta las capacidades de los actores del sector público, privado, académico y de la sociedad civil, con el fin de realizar actividades y proyectos de asistencia técnica en países de América Latina y el Caribe. Igualmente, iniciar acciones orientadas a levantar una investigación sobre las necesidades de cooperación en los sectores nacionales de Chile.		
Fortalecer la Cooperación Triangular a través de:		
1) Conocer e internalizar las capacidades de diferentes actores del país, públicos y privados, para desarrollar asistencia técnica en los países de la región;		
2) Conocer e internalizar las políticas y prioridades de las fuentes tradicionales de cooperación que puedan ser apoyadas a través de la acción de organizaciones nacionales;		
3) Conocer e internalizar las capacidades, necesidades y/o prioridades de los países que son potenciales receptores de actividades y proyectos de cooperación triangular;		
Efectuar un estudio sobre los desafíos para la CI chilena como resultado del ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y sobre la posición de Chile como una nación de ingreso medio en el contexto de la Cooperación Internacional.		
Explorar la posibilidad de iniciar asociaciones público-privadas para la CI teniendo a la empresa privada (Centros de estudios superiores inclusive) como un nuevo actor de la asistencia técnica que Chile ofrece. En adición a esto, considerar las capacidades técnicas de las organizaciones sin fines de lucro chilenas para la realización de proyectos de asistencia técnica horizontal.		
Iniciar acciones orientadas a aumentar las fuentes donantes hacia Chile. Junto con ello, explorar nuevas oportunidades con países desarrollados que hoy día no ejecutan actividades a través de la AGCI.		

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Objetivo Estratégico 4: <i>Implementar un sistema adecuado de seguimiento, control y evaluación de proyectos de la CI</i>		Nivel Prioridad
Recomendación		
<p>Iniciar acciones orientadas a elaborar un sistema de seguimiento, control y evaluación de los proyectos de cooperación que el país recibe y entrega. Este debe considerar en su diseño un modelo de evaluación del impacto de la asistencia técnica que Chile entrega, el cual permita medir el cumplimiento que éste realiza respecto de los principios enunciados en la declaración de París.</p>		
<p>Elaborar nuevos indicadores que permitan evaluar la efectividad de la cooperación más allá de la satisfacción de los usuarios. Estas mediciones se deben orientar hacia el valor incremental de las actividades de CI, tanto para instituciones nacionales como extranjeras beneficiarias.</p>		
<p>El sistema de evaluación de proyectos de CI para el Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) deberá contener evaluaciones de impacto y procesamiento de experiencias que sirvan de retroalimentación para futuras acciones. Igualmente será necesario instalar esta herramienta sobre una plataforma informática en línea, con acceso a usuarios e integrado a una plataforma <i>workflow</i> del proceso de ejecución de las actividades de la CI.</p>		
Objetivo Estratégico 5: <i>Mejorar la coordinación intra e interinstitucional</i>		Nivel Prioridad
Recomendación		
<p>Iniciar acciones orientadas para que, a junio de 2009, el Departamento de Coordinación se encuentre en total funcionamiento y en pleno ejercicio de sus funciones, dotado de jefe y personal altamente calificado y especializado por sectores.</p>		
<p>Mejorar la coordinación y comunicación entre las diferentes unidades, así como definir claramente sus niveles de participación. Es decir, determinar quiénes realizan actividades de gestión o negociación con los socios (donantes) y con los potenciales receptores (puntos focales y organizaciones receptoras), así como el nivel operacional que tienen que implementar los proyectos.</p>		
<p>Establecer un acuerdo institucional en el cual el Ministerio de Relaciones Exteriores (Minrel) reconozca en la Dirección de la AGCI al legítimo embajador de los temas de CI de Chile. Esto quiere decir que en todos los foros internacionales en los que Chile participe, la AGCI tendrá que estar presente y siempre formar parte de los equipos de trabajo, coordinándose anticipadamente con los distintos estamentos del Minrel.</p>		
<p>Continuar acciones orientadas a incrementar la participación de un mayor número de expertos en actividades de CI. Lo anterior implica construir y alimentar una base de datos de las capacidades institucionales existentes en Chile. Asimismo, explorar la posibilidad de interesar a las universidades para que ofrezcan académicos en calidad de expertos.</p>		

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

Iniciar acciones orientadas a fomentar las buenas prácticas de comunicación interdepartamental dentro de la organización. Crear instancias "semi-informales" de coordinación donde cada unidad y departamento disponga de información oportuna sobre las actividades desarrolladas al interior de la AGCI.	
Diseñar e implementar indicadores de desempeño de la Cooperación Triangular que incentiven el trabajo en equipo de los departamentos de Cooperación Horizontal y BI-Multilateral haciéndolos co-responsables de los resultados. Estos indicadores deben ser de calidad, eficaces y económicos.	
Mejorar la coordinación del Departamento de Cooperación Horizontal con las embajadas de Chile y los puntos focales de los países beneficiarios, tanto para las actividades de la CI como para los procesos de difusión de las convocatorias de becas y selección de los beneficiarios.	
Iniciar acciones orientadas a conformar mesas sectoriales para coordinar la CI que permitan planificar estratégicamente y organizar la demanda de Chile por este concepto.	
Objetivo Estratégico 6: <i>Nuevo plan estratégico de mediano plazo</i>	
Recomendación	Nivel Prioridad
A la Dirección Ejecutiva también le corresponde un trabajo de carácter político con los actores relevantes del entorno de la AGCI (Presidente de la República, Ministro y Subsecretario de Relaciones Exteriores, Senadores y Diputados de los Comités de Relaciones Exteriores, Director de Presupuestos, Directores de Cancillería y Ministros y Subsecretarios de los sectores que la Agencia defina como prioritarios) para lograr el posicionamiento que le permita revelar su función como actor clave del sistema nacional, así como el de la CI, a la vez de movilizar recursos para programas nuevos o existentes.	
Completar la fase final del diseño e implementación del nuevo plan estratégico e incluir en él los mecanismos necesarios para garantizar la participación de los principales actores involucrados en los procesos estratégicos de la Agencia.	
Continuar acciones para implementar una estrategia de comunicación institucional con el fin de posicionar a la AGCI en el contexto nacional.	
Iniciar acciones orientadas al diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) que guíe el accionar de la Agencia y sus departamentos, estableciendo objetivos claros e indicadores realistas de desempeño.	

4.1 RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO

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

4.2 RECOMENDACIONES DE LARGO PLAZO

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

V. Consideraciones finales

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

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

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

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

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

- Aportar una cultura e instrumental de gestión orientados a mejorar la eficacia, eficiencia y productividad en el uso de los recursos públicos, al servicio de la mejora de los resultados definidos.
- Implementar sistemas de información que permitan monitorizar la acción de la Agencia incorporando la rendición de cuentas (accountability) a la gestión, pues si existirá una redefinición en el marco de la cooperación será necesario posicionar a la AGCI de cara a sus clientes, especialmente para justificar el aumento de recursos públicos.

- Establecer sistemas de responsabilidad claros con el objetivo de aumentar el compromiso y la capacidad de acción de su personal.
- Disponer de sistemas de información adecuados a la toma de decisiones
- Desarrollar escenarios y sistemas de trabajo que promuevan y faciliten el aprendizaje continuo.

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

El fortalecimiento de la Cooperación Triangular requiere, al menos, las siguientes condiciones: 1) Conocimiento acabado de las capacidades de los diferentes actores del país, públicos y privados, para desarrollar asistencia técnica en los países de la región; 2) Conocimiento de las políticas y prioridades de las fuentes tradicionales de cooperación que puedan ser apoyadas a través de la acción de organizaciones nacionales; 3) Conocimiento de las capacidades, necesidades y/o prioridades de los países que son potenciales receptores de actividades y proyectos de Cooperación Triangular; y 4) Capacidad operacional para implementar los acuerdos, programas y proyectos en esta modalidad.

Lo anterior presupone un alto nivel de coordinación entre el Departamento de Cooperación Bi-Multilateral, Horizontal y Coordinación Sectorial.

V. Bibliografía

- AGCI, 2007 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2006 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2005 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2004 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2003 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2002 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2001 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2000 - Balance de Gestión Integral, Chile.
- AGCI, 2006 - "Principales Hitos Políticos y Administrativos periodo 2000-2005", Chile.
- BARRY NALEBUFF y ADAM BRANDENBURGER, 1997. "Co-competencia. Una nueva forma de pensar que combina la competencia y la cooperación". EE.UU.
- CARMEN G. MARAMBIO ORTIZ, 2003. "Cooperación Internacional en Chile. Su evolución y efectos en el ámbito económico 1990-2000", MGPP, Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO (CINDA), 1996. "Cooperación internacional y desarrollo científico-tecnológico universitario: impacto y perspectivas", Chile.
- CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO, 2008. "Objetivo Gubernamental de Auditoría N° 3". Documento Técnico N° 38, Chile.
- DECLARACIÓN DE PARÍS SOBRE LA EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO. Foro de alto nivel. 2005. París, Francia.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, DIVISIÓN DE CONTROL DE ESTIÓN, Junio 2008. "Informe preliminar Programa Cooperación Técnica entre países en desarrollo. Evaluación periodo 2004-2007". Santiago de Chile.
- INSTITUTO DE ASUNTOS PÚBLICO, UNIVERSIDAD DE CHILE, 2008. "Consultoría de Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile". Santiago de Chile.
- HENRY MINTZBERG, 1983 - "Structure in Fives: Designing Effective Organizations". Quebec, Canadá.
- LUIS E. ARAGÓN, 2006. "Fortalecimiento de la Cooperación Internacional Horizontal en América Latina", Brasil.
- MARIO WAISSBLUTH, 2003. "La insularidad en la Gestión Pública Latinoamericana", Revista CLAD Reforma y Democracia N° 27. Caracas, Venezuela.
- MARIO WAISSBLUTH, 2006. "Metodología para Análisis Organizacional", Chile.
- MARIO WAISSBLUTH, 2008. "Sistemas Complejos y Gestión Pública", Chile.
- MICHAEL PORTER, 1980. "Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores", EE.UU.

MIRIAM OLGUÍN TENORI, 2001. "La Cooperación en el Chile Neoliberal. Algunas pistas para la reflexión". Francia.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), 2006. "Evaluación conjunta del país. Sistema de las Naciones Unidas en Chile", Chile.

Leyes y Decretos

- DECRETO SUPREMO N° 161 del año 1997.
- Ley N° 18.989 del 19 de julio de 1990.
- Ley N° 19.999 del 10 de febrero de 2005.

Internet

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

VI. Estudios de caso

Publicados en 1996

Estudio de Caso N° 1

LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.

César Pastore Britos.

Estudio de Caso N° 2

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

Fernando Correa Alsina.

Estudio de Caso N° 3

EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.

Walter Orellana Rocha.

Estudio de Caso N° 4

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

Ramón Borges Méndez.

Estudio de Caso N° 5

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

Patricia Noda Videá.

Estudio de Caso N° 6

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

María Lila Iwasaki.

Estudio de Caso N° 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 N° 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 N° 9

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

Soledad Ubilla.

Estudio de Caso N° 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 N° 11

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

Claudio Orrego Larraín.

Publicados en 1997

Estudio de Caso N° 12

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

Fernando Díaz Mujica.

Estudio de Caso N° 13

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

Liliana Cannobbio Flores.

Estudio de Caso N° 14

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

Luis Gonzalo Urcullo Cossío.

Estudio de Caso N° 15

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

Alejandra Faúndez Meléndez.

Estudio de Caso N° 16

ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.

Julio Waldo López Aparicio.

Estudio de Caso N° 17

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

Luis Esteban Lucero Villarreal.

Estudio de Caso N° 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 N° 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 N° 20

LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

Claudio Rodolfo Rammsy García.

Estudio de Caso N° 21

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

Michel-Ange Pantal.

Estudio de Caso N° 22

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

Cecilia M^a, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.

Estudio de Caso N° 23

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

Juan Enrique Vargas Viancos.

Estudio de Caso N° 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 N° 25

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

Alejandro Esteban Rodríguez.

Estudio de Caso N° 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 N° 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 N° 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.

Estudio de Caso N° 29

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

José Antonio Terán Carreón.

Estudio de Caso N° 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 N° 31

LA LEY N° 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 N° 32**

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

Nelson Shack Yalta.

Estudio de Caso N° 33

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

María Gabriela Rubilar Donoso.

Estudio de Caso N° 34

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

Cecilia M^a Cárdenas.

Estudio de Caso N° 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

Ricardo Cordero Vargas.

Estudio de Caso N° 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 N° 37

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

Pablo Franky Méndez.

Estudio de Caso N° 38

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

Urby Pantoja Vásquez.

Estudio de Caso N° 39

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

Irma Miryam Monasterolo.

Estudio de Caso N° 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 N° 41

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

Teresa Reinaga Joffré.

Estudio de Caso N° 42

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

Justo Tovar Mendoza.

Publicados en 2000

Estudio de Caso Nº 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 Nº 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 Nº 45

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

Jorge Menéndez Gallegos.

Estudio de Caso Nº 46

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

Jorge Ríos Cueto.

Estudio de Caso Nº 47

POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

Edgar Rojas Calderón.

Estudio de Caso Nº 48

ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

Irma Lorena Dueñas Pacheco.

Estudio de Caso Nº 49

EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

Tatiana Genuzio Patzi.

Estudio de Caso Nº 50

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

Roberto Godoy Fuentes.

Estudio de Caso Nº 51

GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

John Vela Guimet.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 53

EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

Raquel del Carmen Aguirre.

Estudio de Caso Nº 54

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

Humberto Rosso Morales.

Estudio de Caso Nº 55

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

Emilio Porta Pallais.

Estudio de Caso Nº 56

SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

Juan Pablo Severin Concha.

Estudio de Caso Nº 57

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

Juan Eduardo Serra Medaglia.

Estudio de Caso Nº 58

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

Álvaro Vicente Ramírez Alujas.

Estudio de Caso Nº 59

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

Lucas Godoy Garraza.

Estudio de Caso Nº 60

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

Fernando Pachano Ordóñez.

Publicados en 2002

Estudio de Caso Nº 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 Nº 62

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

Cinthya Arguedas Gourzong.

Estudio de Caso Nº 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 Nº 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 Barría.

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.

Publicados en 2008

Estudio de Caso N° 102

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA POLÍTICA DE CONCESIONES VIALES EN CHILE: BALANCE Y APRENDIZAJES.

Haidy Nevenka Blazevec Quiroz.

Estudio de Caso N° 103

ESTRATEGIAS PARA DETECTAR COLUSIÓN: LECCIONES PARA EL CASO CHILENO.

Elisa Echeverría Montúfar.

Estudio de Caso N° 104

GOBERNABILIDAD E INSTITUCIONES EN HAITÍ: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO.

Jean Gardy Victor.

Estudio de Caso N° 105

HACIA UN MODELO SOSTENIBLE DE TURISMO COSTERO EN REPÚBLICA DOMINICANA: ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.

Matías Bosch Carcuro.

Publicados en 2009**Estudio de Caso N° 106**

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA AGCI.

Omar Herrera.

Estudio de Caso N° 107

EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA.

Carola Córdova Manríquez.

Estudio de Caso N° 108

FAMILIAS ADOLESCENTES Y JÓVENES EN CHILE: CAMBIOS, ASINCRONÍAS E IMPACTOS EN SUS FORMAS DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

Julieta Palma Palma.

Estudio de Caso N° 109

CORRESPONSABILIDAD ESTADO - SOCIEDAD CIVIL EN EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL.

Carlos Andrade Guzmán.

Estudio de Caso N° 110

CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA: DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Catalina de la Cruz Pincetti.