



Evaluación Comprehensive del Gasto

Comité Innova Chile

2005 - 2008

Resumen Ejecutivo

Agosto 2010

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
I. POLÍTICA E INSTITUCIONALIDAD PARA LA INNOVACIÓN	3
II. COMITÉ INNOVA CHILE	4
1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS:.....	4
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
3. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	8
4. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS	11
III. EVALUACIÓN	13
1. CONSISTENCIA DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES.....	13
2. INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	15
3. DUPLICIDADES Y COMPLEMENTARIEDADES	15
4. REFORMULACIONES.....	16
5. CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y GESTIÓN	17
6. PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA	21
7. RESULTADOS.....	22
IV. RECOMENDACIONES	24
1. SOBRE EL DISEÑO	24
2. SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	24
3. RESULTADOS.....	27

INTRODUCCIÓN

En el marco de la aprobación de la Ley de Presupuestos del sector Público para el año 2009 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorporó la realización de una **Evaluación Comprehensiva del Gasto (ECG) del Comité Innova Chile** bajo la supervisión de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda. Esta evaluación considera el período 2005-2008, abarcando aspectos de diseño institucional interno y del sector a que pertenece,¹ de gestión institucional, y de resultados y uso de recursos en la provisión de sus productos estratégicos.

El presente documento se compone de cuatro apartados: i) política e institucionalidad para la innovación; ii) definiciones estratégicas del Comité Innova Chile, su estructura organizacional y mecanismos de gestión; iii) análisis del diseño institucional y de los aspectos de gestión del Comité; y, iv) recomendaciones en relación al diseño, gestión y resultados.

I. POLÍTICA E INSTITUCIONALIDAD PARA LA INNOVACIÓN

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) define una innovación como "la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo; en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores".² Así, distingue cuatro tipos de innovación: innovación de producto, innovación de proceso, innovación de comercialización e innovación de organización.

En los últimos cuatro años se ha fortalecido un consenso cada vez mayor en cuanto a que la innovación es el camino que Chile debe seguir para alcanzar el desarrollo. Ello se expresa en la creación del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) en 2005, como un elemento ordenador de los programas públicos en el ámbito de la innovación, con el propósito de "promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la formación de recursos humanos, el fortalecimiento de las capacidades regionales en materia de competitividad".³

Por otra parte, se dieron los primeros pasos para la construcción de una nueva institucionalidad y una estrategia de innovación, entre los cuales destacan la constitución del **Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC)**, como un órgano asesor del Ejecutivo con amplia representación de los actores sociales y el establecimiento de un **Comité de Ministros para la Innovación (CMI)** como una instancia pública coordinadora.⁴ Ambas instancias fueron creadas con sus respectivas Secretarías Ejecutivas,

¹ Que incluye a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Ministerio de Economía, la Subsecretaría de Economía y el Sistema Nacional de Innovación (SNI).

² Ver "Manual de Oslo: Guía para la Recolección e Interpretación de Datos sobre Innovación", OECD, 3ª Edición, 2006, Página 56.

³ Durante los años 2007, 2008 y 2009 los recursos del FIC se han distribuido entre las principales agencias del SNI como son: CORFO-Innova Chile, CONICYT, FIA, Regiones y otras agencias. Cita de "Política Nacional de Innovación para la Competitividad, Orientaciones y Plan de Acción 2009 - 2010", Ministerio de Economía, 2009.

⁴ GAB.PRES. N° 002. Instructivo Presidencial que crea Comité de Ministros de Innovación para la Competitividad. Santiago 2 de Mayo de 2007. Política Nacional de Innovación para la Competitividad, Orientaciones y Plan de Acción 2009 - 2010, Ministerio de Economía, 2009.

conformándose entre ambas una orgánica en condiciones de contribuir a la conducción del **Sistema Nacional de Innovación (SNI)**.⁵

En el marco de la Estrategia Nacional de Innovación, el Comité Innova Chile es identificado como el principal protagonista para el “Impulso a la Innovación Empresarial”, que junto al “Desarrollo de Capital Humano” y la “Ciencia para el Desarrollo”, constituyen los tres pilares fundamentales en que se sostiene dicha estrategia. La inserción del Comité en el SNI se produce a través de su relación con la Subsecretaría de Economía y más estrechamente con CORFO.⁶

II. COMITÉ INNOVA CHILE

El Comité Innova Chile de CORFO fue creado en diciembre del 2004, a partir de la fusión de dos Comités, el Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI, creado en 1994) y el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC, creado en 1990); con el propósito de potenciar la acción de CORFO como la principal agencia pública de Chile en la promoción de la innovación en el sector productivo.

1. Definiciones Estratégicas:

Misión⁷

“Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación.”

Objetivos Estratégicos

1. Promover en las empresas, especialmente en las PYME, el acceso expedito a conocimiento tecnológico disponible.
2. Facilitar el emprendimiento en negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, entregando financiamiento y asesoría experta en todo el ciclo.
3. Promover la innovación en empresas individuales o asociadas a través de financiamiento expedito y flexible y asesoría experta para el desarrollo de proyectos, programas o estrategias de innovación.
4. Contribuir al desarrollo de la innovación pre-competitiva orientada a resolver problemas de alto impacto económico y social, y la generación de bienes públicos ligados a la innovación que permitan mejorar las condiciones de entorno de mercado generando altas externalidades.

⁵ Corresponde a una red de agentes, públicos y privados, empresas y centros científicos y tecnológicos, y sus interacciones, que están directa o indirectamente relacionados con la introducción o difusión de nuevos productos y nuevos procesos tecnológicos en una economía.. Ver “Informe Final, Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad Asesor del Presidente de la República”, febrero 2006, pág. 50, conocido como informe Boeninger.

⁶ **Misión de la Subsecretaría de Economía:** “Contribuir al desarrollo económico y a la generación de empleo de calidad, impulsando políticas e instrumentos orientados a mejorar la productividad y competitividad de la economía, promoviendo la innovación y el uso de tecnologías de información y comunicación, apoyando la iniciativa privada, y velando por la libre competencia y la protección a los consumidores”. Fuente: Formulario A1 de la Ley de Presupuestos 2010.

Misión de CORFO: “Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos” Fuente: Formulario A1 de la Ley de Presupuestos 2010.

⁷ Según Formulario A1 del proceso presupuestario 2010.

5. Contribuir al fortalecimiento de un entorno favorable a la innovación y de una cultura innovadora en el país, generando redes que permitan fortalecer el Sistema Nacional de Innovación.

Productos Estratégicos (Bienes y servicios) 2010

Producto Estratégico (PE)	Subproductos	Instrumentos (2005-2009)
PE 1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación.	1.1. Cofinanciamiento de proyectos del sector privado. 1.2. Cofinanciamiento de proyectos del sector público. 1.3. Asesoría especializada.	<ul style="list-style-type: none"> Bienes Públicos para la Innovación
PE 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.	2.1. Cofinanciamiento de proyectos de desarrollo productivo. 2.2. Cofinanciamiento de proyectos de plataformas transversales preferentemente para el desarrollo de clusters prioritarios. 2.3. Asesoría Especializada.	<ul style="list-style-type: none"> Innovación Precompetitiva Programa de Prospección e Investigación de Mercado
PE 3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.	3.1. Cofinanciamiento de Proyectos 3.2 Asesoría Especializada	<ul style="list-style-type: none"> Perfiles y Proy. Empresarizables Innovación Empresarial Individual Plataf. de Negocios para Innov. Apoyo a Negocios Tecnológicos Apoyo a la Protección Prop. Ind.
PE 4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.	4.1. Cofinanciamiento de Proyectos 4.2. Asesoría Especializada	<ul style="list-style-type: none"> Capital Semilla Apoyo a Spin Off empresarial Empaquetamiento tecnológico Apoyo Redes de Inversionistas Ángeles
PE 5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecn. y buenas prácticas.	5.1. Cofinanciamiento de Proyectos 5.2. Asesoría Especializada	<ul style="list-style-type: none"> Consultoría Especializada Misiones Tecnológicas Pasantías tecnológicas Programas de Difusión y Transferencia Tecnológica

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Innova Chile.

Producto Estratégico	Subproductos	Instrumentos (2005-2009)
PE 6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	6.1. Cofinanciamiento de Proyectos de Empresas Individuales y Asociativos	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Tecnológica Inserción de Profesionales para proyectos I+D+i Consortios Tecnol. Empresariales
	6.2. Cofinanciamiento de proyectos a intermediarios para la generación de redes que apoyen la innovación y el	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento y formación de Capacidades Regionales

	emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Atracción de Centros de Excelencia Internacional para la Competitividad • Gestión de la Innovación • Creación y Fort. de Incubadoras • Formación de Capital Humano • Apoyo al Extensionismo (Nodos) • Centros de Extensionismo
	6.3. Desarrollo de estudios de diagnósticos, brechas y acciones de coordinación sectorial en materia de innovación y emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Agendas de Innovación
	6.4. Certificación del carácter de I+D de las actividades contratadas por las empresas que postulan a financiamiento vía exención tributaria para la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Crédito Tributario

Beneficiarios/Clientes/Usuarios

Las bases de postulación o de concurso de cada instrumento de financiamiento determinan las características específicas de las entidades o personas que pueden postular, que en general corresponden a las siguientes:

Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
<p>Empresas: Toda organización formalmente constituida como empresa, que cumpla con todos los requerimientos legales y formales para desempeñar una actividad económica o negocio. Éstas pueden ser de diversos tamaños, con tiempos de existencia, disímiles y asociadas o no:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micro: Empresas con ventas anuales inferiores a 2.499 UF • Pequeña: Empresas con ventas anuales oscilan entre 2.500y 24.999 • Mediana: Empresas con ventas anuales superiores a 25.000 e inferiores a 99.999UF • Grandes: Empresas con ventas anuales superiores a 100.000 UF
<p>Emprendedores Innovadores: Aquellas personas naturales que hayan iniciado actividades y actúen como particulares en el desempeño de una actividad económica o desarrollo de un negocio, con el potencial de constituirse posteriormente en empresa(las especificaciones respecto al beneficiario están contenidas en las Bases de postulación de cada instrumento).</p>
<p>Centros de Investigación: Instituciones que tienen capacidades de investigación aplicada y desarrollo tecnológico, o bien, ligadas a actividades de difusión y transferencia tecnológica, tales como: universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica, institutos tecnológicos, centros tecnológicos y entidades de asesoría y capacitación tecnológicas.</p>

Dentro de cada tipo de beneficiario no se define un grupo prioritario. Lo que decide la elegibilidad de los proyectos postulados es el cumplimiento de ciertas condiciones legales y financieras de la entidad postulante, además de la bondad técnica de su formulación.

2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Comité Innova Chile se compone de un Consejo Directivo, público privado, integrado por 21 miembros.⁸

Actúa en pleno y en Subcomités, y en ambas formas de funcionamiento puede asignar recursos para la ejecución de proyectos, de conformidad a lo establecido en el Acuerdo que haya creado el respectivo instrumento. Los Subcomités son:

- Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva.
- Innovación Empresarial Individual.
- Emprendimiento Innovador.
- Difusión y Transferencia Tecnológica.

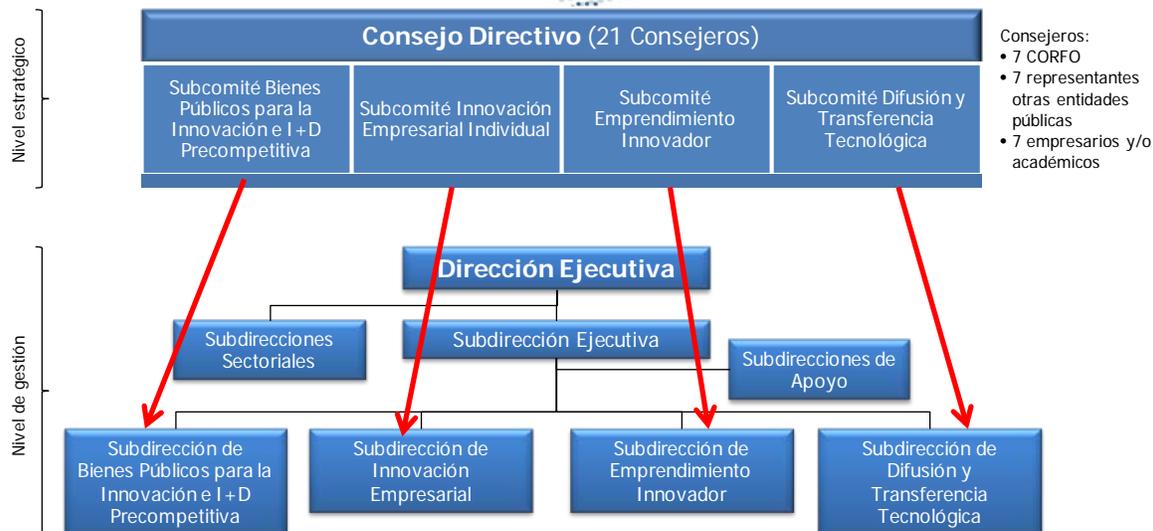
El Consejo Directivo se articula en la gestión con una Dirección Ejecutiva, de la cual dependen:

- Una Subdirección Ejecutiva
- Cinco Subdirecciones Sectoriales: Industria Alimentaria, Biotecnología y Energía, Minería, Medioambiente e Infraestructura, Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y Turismo de Intereses Especiales.
- Un Programa sectorial: Programa Acuícola.
- Cuatro Subdirecciones de negocio: Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva, Innovación Empresarial, Emprendimiento Innovador y Difusión y Transferencia Tecnológica.
- Cuatro Subdirecciones de apoyo: Jurídica, Administración y Finanzas, Regional y Desarrollo.

A nivel regional Innova Chile se inserta en la estructura de las Direcciones Regionales de CORFO, las cuales apoyan la recepción de proyectos, la orientación de clientes, y posteriormente el seguimiento y control de los proyectos cofinanciados.

La provisión de los productos estratégicos de Innova Chile involucra tanto a su Consejo y sus cuatro Subcomités, como a la estructura de gestión del Comité, es decir, la Dirección Ejecutiva y las Subdirecciones de Áreas de Negocio, Sectoriales y de apoyo. El reglamento de Innova Chile establece cuatro ámbitos temáticos definidos a nivel del Consejo Directivo, que se expresa en los cuatro Subcomités. Su funcionamiento se apoya en la estructura de gestión del Comité manteniendo una relación clara y definida con las respectivas cuatro Subdirecciones de Áreas de Negocio de Innova Chile. La siguiente figura muestra esta vinculación:

⁸ Artículo 3, Párrafo 1º, Resolución (A) N° 76, del 2009. El Consejo Directivo está integrado por 21 miembros: El Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, 6 funcionarios de CORFO, sus Comités u otros servicios públicos, designados por el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, 7 empresarios y/o académicos, designados por el Consejo de CORFO, 2 representantes designados por el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2 representantes designados por el Ministro de Hacienda, 1 representante designado por el Ministro de Agricultura, 1 representante del Ministerio de Educación, designado por el Ministro de Educación, 1 representante de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT, designado por el Ministro de Educación.



3. Capacidad Institucional

Recursos Humanos

Los recursos humanos totales de Innova Chile son 213 personas, con las siguientes características:

- Pertenencia: Innova Chile 180, FIC Regional 19, Programa Crédito Tributario 5, Programa Banco Mundial 9.
- Género: Mujeres 114, hombres 80 (más 19 en FIC Regional no identificados).
- Modalidad de contratación: Contratos de planta 10, contrata 2, honorarios (asimilado a grado) 9, Código del Trabajo 173 (más 19 en FIC Regional no identificados).
- Financiamiento: El financiamiento de los recursos humanos de Innova Chile es mixto, proviene tanto del propio Comité (85%), de CORFO (7%), como de recursos con cargo al FIC Regional (9%).

Recursos Tecnológicos

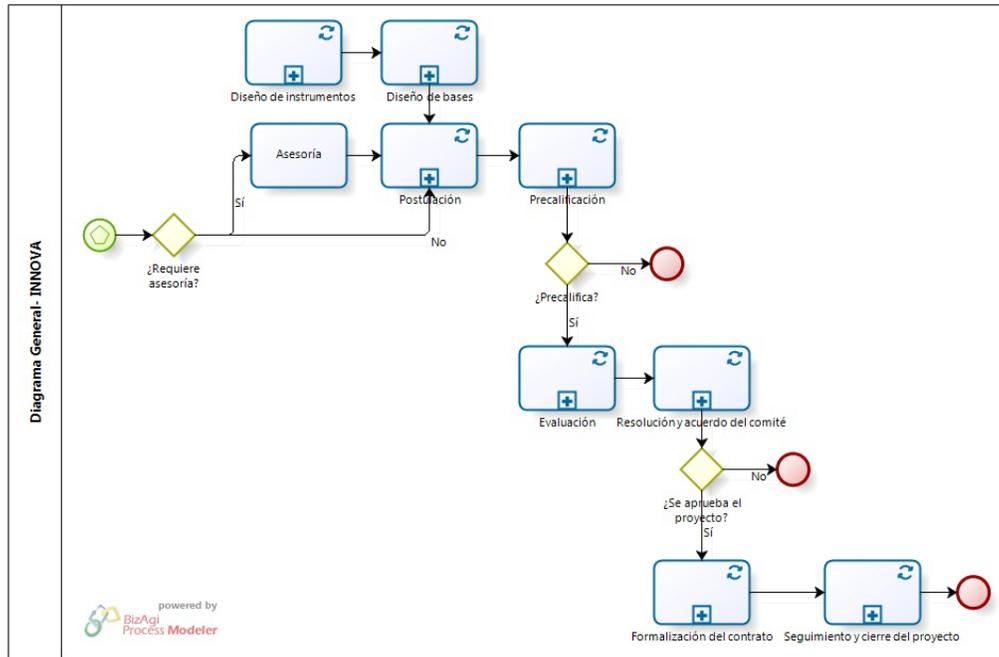
El principal recurso de tecnología de información de Innova lo constituye el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP). Este sistema es una herramienta principalmente transaccional que entrega soporte para el control y seguimiento de proyectos en el Comité Innova Chile. Tiene su origen en dos sistemas diseñados e implementados por separado en FDI (SGPv1) y FONTEC (SAPF).⁹ El actual SGP¹⁰ presta apoyo a todas las Áreas de Negocio de Innova Chile, incluyendo sus áreas Transversales y clientes externos (beneficiarios directos y/o indirectos, asociados, entre otros), durante todas las etapas de la vida de un proyecto (Postulación, Evaluación, Formalización, Seguimiento, Cierre). El Sistema SGP funciona principalmente mediante solicitudes realizadas por los diversos actores involucrados, las que se transforman en tareas pendientes para los receptores y deben ser resueltas para la continuación regular del flujo de vida del proyecto.

⁹ SGPv1 corresponde al sistema que soportaba seguimiento y cierre de proyectos utilizado por FDI. SAPF corresponde al sistema que soportaba la evaluación y formalización de proyectos utilizado por FONTEC.

¹⁰ También conocido como SGPv2, es una versión mejorada que toma módulos del SGPv1 y del SAPF.

Proceso de Producción: Ciclo de Proyectos

Los productos estratégicos de Innova Chile se materializan cuando se produce y entrega el cofinanciamiento a proyectos y la asesoría especializada. El proceso general de producción contempla 11 procesos transversales a todas sus subdirecciones, desde el diseño y rediseño de instrumentos hasta el seguimiento y cierre de proyectos. Los plazos para el ciclo indicado en el diagrama siguiente varían acorde la complejidad del instrumento, pero en general toma entre 15 y 20 meses, considerando desde el diseño del instrumento hasta la formalización del convenio y pago de la primera cuota al beneficiario:



Mecanismo de Selección de Beneficiarios

La Dirección Ejecutiva del Comité Innova Chile organiza e implementa el proceso de evaluación de cada proyecto que ingresa bajo modalidad de concurso o ventanilla abierta según bases de convocatoria; para ello opera mediante capacidades internas y externas, que incluyen expertos nacionales o internacionales según lo amerite la naturaleza del proyecto evaluado. La selección de los proyectos y adjudicación de los recursos para su ejecución se efectúa por cada uno de los cuatro Subcomités de Innova Chile, quienes son los únicos órganos facultados para aprobar o rechazar la ejecución de los proyectos que han sido presentados, acorde las líneas de financiamiento que radican en dicho Subcomité. El mecanismo de selección de beneficiarios contempla:

- a. Verificación de elegibilidad: Análisis de los antecedentes legales y financieros solicitados que acrediten la naturaleza del postulante y antecedentes que acreditan el funcionamiento efectivo del postulante, por lo menos durante dos años calendarios (balances, etc.).
- b. Verificación de pertinencia: los Proyectos y los resultados de ellos esperados deben ceñirse a los ámbitos de acción del instrumento al cual se postula, sus alcances y a las condiciones básicas referidas en las bases.
- c. Evaluación técnica y económica: que consiste en un proceso de evaluación individual de cada proyecto conforme a su mérito técnico y económico, pudiendo resultar aprobado o rechazado. A partir del 2007 Innova Chile ha incorporado las directrices emanadas del CNIC y posteriormente del CMI en relación a la estrategia y la política de innovación,

definiendo dentro de sus prioridades estratégicas la focalización del esfuerzo en los clusters de alto potencial (Minero, Acuícola, Turismo de Intereses Especiales, Alimentos, y Servicios Globales), traduciéndose estas directrices al diseño y ejecución de las convocatorias y concursos de sus líneas de financiamiento, básicamente en los de carácter regional o temáticos.

Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos

Los recursos de Innova Chile provienen de tres fuentes: FIC (nacional y regional) mediante convenios de desempeño para la transferencia de recursos con la Subsecretaría de Economía y los Gobiernos Regionales, respectivamente; aporte fiscal, regulado en la Ley de Presupuesto de cada año; y CORFO, mediante una transferencia (no hay convenio de desempeño) la que cada año sanciona la Corporación con una resolución.

En su operación Innova Chile somete cada proyecto presentado al procesamiento establecido de postulación-evaluación-asignación, no existiendo un tratamiento diferenciado acorde la fuente de financiamiento original. Una vez aprobado un proyecto por el respectivo Subcomité, Innova Chile cuida que éste reciba recursos sólo desde una de éstas fuentes, manteniendo con ello la correspondencia con los mandatos encomendados, particularmente en el caso de FIC. Estas fuentes diversas requieren de una ingeniería presupuestaria y financiera que permita hacer calzar encargos (y objetivos) que provienen de distintos mandantes, como son la Subsecretaría de Economía y los Gobiernos Regionales, con distintas áreas de trabajo de Innova.

El mecanismo mediante el cual Innova Chile transfiere recursos hacia los beneficiarios es mediante la celebración de un Convenio de Subsidio entre el Comité y el beneficiario, una vez asignado definitivamente el proyecto. La modalidad de pago del subsidio es regulada en las bases y explicitada en los convenios suscritos, y considera la entrega de anticipos, desembolsos contra aprobación de informes de avance o final, el requerimiento de garantía por anticipo y de garantía por fiel cumplimiento del convenio.

Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

El seguimiento de la gestión para la provisión de los productos de Innova está a cargo de la Subdirección de Control de Gestión y Sistemas. El principal instrumento es la administración de la Base de Datos de Gestión y Presupuesto de Innova Chile radicada en el SGP, a partir de la cual se monitorean distintos indicadores, cuya matriz conceptual se encuentra en el proceso de planificación estratégica iniciado por CORFO el 2006 (Balanced Scorecard y Cuadro de Mando Integral).

La Subdirección de Control de Gestión y Sistemas efectúa seguimientos a las auditorías realizadas por la Gerencia de Control Interno de CORFO, revisando los resultados y observaciones efectuadas, se confeccionan las respuestas y elaboran los respectivos informes. También se efectúa el seguimiento a las fiscalizaciones de Contraloría General de la República, se elabora un plan de acción, se coordina la entrega de información, visitas a terreno y participación en cada una de las respuestas emitidas al organismo contralor y se hace seguimiento de las medidas comprometidas.

Las distintas Subdirecciones han realizado evaluaciones tanto de resultados como de satisfacción de clientes. En la actualidad está en curso una consultoría¹¹ para el diseño de un

¹¹ Contratada a Ingenieros y Economistas S.A. INECON el 2009.

sistema de Monitoreo y Evaluación que contempla el levantamiento de la línea base de información en SGP y el diseño e implementación de herramientas tecnológicas que den soporte a su implementación.

4. Antecedentes presupuestarios

La estructura presupuestaria de Innova Chile corresponde a la categoría de un capítulo presupuestario (Capítulo 19), de la Partida del Ministerio de Economía (07). Lo anterior significa que para efectos presupuestarios tiene el nivel que usualmente se le da a los Servicios Públicos, que le lleva a tener el mismo nivel jerárquico presupuestario de CORFO (Partida 07-Capítulo 06).

El proceso de formulación presupuestaria de Innova tiene la siguiente secuencia:

- Se identifica el monto global del presupuesto tentativo para el año presupuestario siguiente.
- Se determina el volumen de recursos de arrastre (aproximadamente del orden de un 45% del total del presupuesto anual) con la participación de las Subdirecciones de área de negocios de Innova.
- El remanente de lo que no se asignará a cubrir arrastre queda “disponible” para nuevos proyectos (concurso o ventanilla abierta). Este monto se aproxima a partir del trabajo de las Subdirecciones Sectoriales, pues ellas desarrollan una labor de “animación de demanda” en cada una de sus especialidades y, en la práctica, constituyen antenas en los propios sectores (gremios y empresas). Así, ayudan tanto a configurar la potencial demanda por instrumentos del próximo año, como la modalidad específica de la convocatoria (concurso temático, concurso regional, etc.). Esta labor permite contar con una estimación del número de proyectos que serán postulados en cada convocatoria y del monto promedio de cada uno de ellos. Este ejercicio de formulación presupuestaria permite una estimación de la distribución del presupuesto entre regiones, entre productos estratégicos y al interior de éstos.

Composición presupuestaria de Innova Chile (Millones \$ 2009)

Clasificación Económica	2005		2006		2007		2008	
	Vigente	Ejecutado	Vigente	Ejecutado	Vigente	Ejecutado	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	26.212	101%	38.993	100%	47.374	100%	57.502	100%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	19.608	100%	32.100	100%	38.046	100%	43.253	100%
Subsecretaría de Economía	1.831	98%	417	100%	0		0	
CORFO	17.777	100%	15.345	100%	15.752	100%	18.186	100%
FIC	0		10.070	100%	22.293	100%	25.067	100%
FIC - Innovación Empresarial	0		6.268	100%	0		0	
APORTE FISCAL	6.063	100%	4.934	100%	6.912	100%	12.365	100%
OTROS (1)	541	176%	1.959	110%	2.416	103%	1.651	126%
GASTOS	26.212	101%	38.993	100%	47.374	100%	57.502	100%
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	2.588	69%	4.079	94%	4.800	99%	5.671	94%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	23.451	100%	34.274	100%	42.570	100%	51.831	93%
Al Sector Privado	16.592	100%	25.901	99%	32.925	101%	41.205	92%
A Otras Entidades Públicas	6.859	100%	8.373	103%	9.645	95%	10.626	96%
OTROS (3)	173	787%	639	170%	3	7.933%	0	

Fuente tablas: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 35

- Durante el periodo 2005-2008 el presupuesto de Innova Chile se ha financiado básicamente con aportes de CORFO y Aporte Fiscal, en menor medida (2005 y 2006) por la Subsecretaría de Economía, y a partir del 2006 con una presencia creciente del FIC que opera como transferencia corriente desde la Subsecretaría de Economía.
- En la actualidad, CORFO y FIC explican más del 80% del presupuesto de Innova Chile, mientras que el Aporte Fiscal ha ido estabilizándose en torno al 20% restante.
- Tradicionalmente Innova Chile ha presentado un 100% de ejecución presupuestaria.
- A partir de 2008 el Comité Innova Chile firmó Convenios de Transferencia con 14 regiones,¹² del país, por un monto total de \$7.037 millones, los cuales fueron ejecutados durante la vigencia de dichos convenios a través de 98 proyectos, en su mayoría de Interés Público e Innovación Precompetitiva y Difusión y Transferencia Tecnológica.

III. EVALUACIÓN

1. Consistencia de las Definiciones Estratégicas Institucionales

1.1. Coherencia de las Declaraciones Estratégicas de Comité Innova Chile

- El logro definido en la misión 2010 (“...afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas...”) aún no está bien formulado ya que no establece la dirección del efecto (aumentar, mejorar, otro) ni la característica buscada (por ejemplo, eficacia).
- En general, existe buena coherencia vertical de la misión con los objetivos estratégicos declarados. Los objetivos son suficientes y necesarios para lograr la misión.
- La coherencia de las prioridades gubernamentales¹³ de Innova Chile con sus objetivos estratégicos es baja, ya que sólo la prioridad N° 1 (“Asegurar la igualdad de acceso de las MIPYMES a oportunidades empresariales...”) se refleja claramente en el objetivo N° 1. Las otras prioridades no están asociadas directamente con los objetivos estratégicos de la institución.
- Los productos estratégicos vigentes están bien formulados, son coherentes con sus objetivos estratégicos y son necesarios y suficientes para lograr todos los objetivos declarados.

1.2. Coherencia de las Declaraciones Estratégicas del conjunto de Instituciones

El análisis de la consistencia institucional entre Innova Chile, CORFO y la Subsecretaría de Economía indica lo siguiente:

- Los 6 objetivos estratégicos de Innova Chile vigentes al 2010 son necesarios y suficientes

¹² No incluye a la Región del Bío Bío puesto que en este caso el Gobierno Regional entrega los fondos en administración al Comité Innova Bío Bío.

¹³ **Prioridades gubernamentales Comité Innova Chile:** 1) Asegurar la igualdad de acceso de las MIPYMES a oportunidades empresariales, así como ampliar y profundizar su cobertura de financiamiento; 2) Apoyo a la generación de energías renovables no convencionales; 3) Continuidad de iniciativas del programa Chile Emprende Contigo ; 4) Impulsar el Programa Cluster, con la finalidad de aumentar la competitividad del país y potenciar las áreas de innovación y desarrollo, lo cual implica integrar la acción de diversos Agentes Públicos y Privados.

- para lograr el objetivo estratégico N°2 de CORFO.¹⁴
- El objetivo estratégico N°2 de CORFO, puede que aporte al logro de los objetivos estratégicos N°1, 2 y 3 de la Subsecretaría de Economía,¹⁵ pero la débil formulación de éstos no permite establecerlo.
 - La consistencia entre los objetivos estratégicos de Innova Chile y CORFO es total. Es decir, el objetivo estratégico N°2 de CORFO se cumple totalmente a través de los objetivos estratégicos de Innova Chile.
 - Existe inconsistencia en el objetivo estratégico de Fortalecimiento del SNI, que produce poca claridad respecto del rol de las instituciones en esta materia:
 - ✓ Por un lado, la Subsecretaría de Economía tiene como objetivo coordinar y fortalecer las entidades públicas del SNI (Objetivo N° 1), y también se le encarga el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área, siendo Innova-Chile una de ellas. Es decir, se le encarga la ejecución directa del fortalecimiento de parte de las instituciones del SNI.
 - ✓ Por otro lado, se le encarga a CORFO apoyar el fortalecimiento del SNI, lo cual ocurre a través de Innova Chile, no distinguiendo entre entidades públicas o privadas del SNI.

1.3. Consistencia de Objetivos Estratégicos: Innova Chile - Política y Estrategia de Innovación

¹⁴ **Objetivos estratégicos CORFO:** 1. Contribuir al aumento del valor de los negocios de las empresas para hacerlas más competitivas, mediante el subsidio a la contratación de consultoría especializada, implementación de normas internacionales y nacionales que mejoren su gestión, fortalecimiento de redes empresariales, desarrollo de proyectos asociativos y territoriales e inversiones de menor tamaño; 2. Promover y facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores(as), compartiendo el riesgo de la innovación; así como apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación para contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena; 3. Incrementar la materialización de la inversión privada, desarrollando acciones de promoción en clusters nacionales productivos, sectores intensivos en nuevas tecnologías y energías renovables; y a nivel regional, en cadenas productivas, sectores y zonas geográficas priorizadas; 4. Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la MIPYME, y a los estudiantes de educación superior, en ámbitos donde el mercado no ha alcanzado un grado de madurez satisfactorio; 5. Promover el uso eficiente de los recursos financieros, que administra la Corporación, permitiendo a través de una gestión adecuada, la preservación del patrimonio, proveer de liquidez y generar la rentabilidad del mismo, a fin de asegurar su financiamiento en el tiempo.

¹⁵ **Objetivos estratégicos Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño:** 1. Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación que propenda a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento, coordinando y fortaleciendo las instituciones públicas que forman parte del sistema de innovación, promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de oportunidades; 2. Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como una herramienta estratégica para incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país; 3. Proponer e impulsar iniciativas que mejoren el nivel de competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, entendidas como micro, pequeñas y medianas empresas, a través de líneas de trabajo orientadas a: obtener una regulación costo-efectiva, adecuada a sus condiciones, y una menor carga administrativa; promover un mayor acceso a los programas e instrumentos de fomento existentes; generar y facilitar un mayor acceso a información; y potenciar la comunicación y coordinación con su entorno público y privado; 4. Fortalecer a las Cooperativas, Asociaciones Gremiales y de Consumidores, y los Martilleros Públicos, mediante su supervigilancia, fiscalización, y capacitación, velando por el cumplimiento de la ley y su plena incorporación a la economía; 5. Velar por el buen funcionamiento de la institucionalidad regulatoria asociada a políticas pro competencia, para promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos - sin descuidar la protección de los sectores más vulnerables de la población - analizando e impulsando reformas de los marcos normativos de sectores regulados y de la Libre Competencia; 6. Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova Chile y Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del Comité Interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad.

Respecto de la alineación de los objetivos estratégicos superiores se indica lo siguiente:

- Innova Chile se creó temporalmente en el mismo periodo en que se diseñó la Estrategia y la Política de Innovación, y en este contexto ha presentado una alta flexibilidad y capacidad técnica para ir incorporando las orientaciones y definiciones que de ellas han surgido.
- La misión de Innova Chile se observa bien alineada con el fin de la política y de la estrategia.
- Innova Chile presenta plena alineación con la ENIC y también con el Plan de Acción (política).
- En Innova Chile los temas transversales de la política y la estrategia (institucionalidad central y regional, selectividad en clusters y cultura de innovación) son recogidos a nivel operativo (criterios de focalización de recursos), pero no a nivel de definiciones estratégicas.
- El diseño técnico de los productos y subproductos estratégicos de Innova están relacionados a fallas de mercado asociadas a la innovación: de apropiabilidad de los beneficios, de información (coordinación), de redes y de intangibilidad de activos.
- Existe el riesgo que los productos estratégicos se desenfocan de la falla de mercado respectiva, debido a que no existe un proceso que asegure que el diseño técnico de los instrumentos sea recogido completamente en su diseño legal (bases y reglamentos). Por ello, se encuentra que algunos instrumentos son poco precisos en caracterizar el tipo de proyecto cofinanciable que responda a una determinada falla de mercado. Por ejemplo, en Innovación Pre Competitiva las bases no permiten discernir claramente si algunos proyectos son de innovación pre competitiva o más bien de innovación empresarial.

2. Indicadores de Desempeño

Los productos estratégicos vigentes presentan 4 indicadores de desempeño, iguales para todos los productos (2 de eficacia, 1 de eficiencia y 1 de economía). Estos indicadores tienen deficiencias en su formulación y no son suficientes para medir el logro de resultado a nivel de producto. No existen indicadores de resultados intermedios asociados a los objetivos estratégicos.

3. Duplicidades y Complementariedades

Se identifican duplicidades para dos productos estratégicos de Innova Chile, debido a que atienden población objetivo similar o definen objetivos similares, con los siguientes instrumentos:

- PE 5 de Innova Chile con Giras Tecnológicas (dentro y fuera del país), Participación en Eventos Técnicos (dentro y fuera del país), Realización de Eventos Técnicos, Contratación de Consultores Calificados, de Fundación para la Innovación Agraria (FIA).
- PE 6 de Innova Chile con Consorcios Tecnológicos Sectoriales Agropecuarios, de Fundación para la Innovación Agraria (FIA).
- PE 6 de Innova Chile con Programa Investigación Asociativa, Consorcios Tecnológicos Empresariales de Investigación, de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).
- PE 6 de Innova Chile con "Centros de Investigación Científica de frontera" del Programa de Iniciativa Científico Milenio (ICM) de la Subsecretaría de Planificación.

Existen complementariedades entre las iniciativas que impulsa el Área Sectorial de Biotecnología, Energía y Medio Ambiente de Innova Chile con el Producto Estratégico 3 FONDEF (CONICYT), la Iniciativa Genoma (Programa Genoma en Recursos Naturales Renovables), el Programa en Biominería y “Hacia una Acuicultura de Nivel Mundial” (HUAM).

No se identifican actividades o productos prescindibles o externalizables.

4. Reformulaciones

Innova Chile ha experimentado reformulaciones sustantivas en relación a:

- Diseño de instrumentos.
 - ✓ La principal reformulación en los instrumentos (2005-2008) se refiere al uso del “evento” Concurso Temático para dar respuesta a la focalización en sectores prioritarios (clusters). Los eventos no son instrumentos distintos, sin embargo su implementación requiere bases distintas para cada concurso, lo cual introduce confusión en la gestión de Innova Chile, pues la distinción entre instrumento, modalidad y evento no es precisa; como existe una correlación entre instrumento, modalidad o evento y bases, en el periodo 2005-2008 se pasó de 21 a 31 bases distintas, con el consecuente aumento en el tiempo total dedicado a la elaboración y tramitación de éstas.
 - ✓ Modificación del modelo de emprendimiento para potenciar red de inversionistas ángeles, desarrollar un programa de spin offs corporativo, y potenciar la internacionalización del esfuerzo innovador. Este cambio hacia pago por resultados responde a una recomendación del primer CNIC, y está en la línea correcta de mejoramiento de los instrumentos. Sin embargo, se observa el riesgo de introducir un incentivo que inhiba el apoyo a iniciativas cuyo resultado es más incierto.
 - ✓ Incorporación de una lógica de funcionamiento basada en el desarrollo de Programas Tecnológicos. Es positiva pues apunta a una mejor focalización de las iniciativas, identificando macro objetivos, y debiera ordenar y racionalizar el profuso instrumental disponible.
- Organización.
 - ✓ Mayor relevancia de la Subdirección Jurídica en el funcionamiento de Innova Chile. Predominio del juicio jurídico por sobre el técnico: La Subdirección Jurídica tiene como función la aprobación del texto final de las bases y la relación con CGR, y muchas veces las áreas de negocios se enteran de modificaciones en las condiciones de postulación una vez ya aprobadas las bases por la Contraloría, lo cual tiene un efecto no deseado en la medida que se termina sancionando un instrumento sub óptimo desde el punto de vista técnico.
 - ✓ Ajustes en la estructura organizacional, agregándose 5 Subdirecciones (3 sectoriales, de Desarrollo, Regional) y 2 unidades (Operaciones y Sistemas informáticos). Los ajustes organizacionales no tienen una justificación de diseño, respondiendo en la práctica a las necesidades de atender un incremento sustantivo en las tareas de Innova Chile. Esto produce como efectos no deseados menor claridad para la toma de decisiones (roles Subdirección de negocios vs. Subdirecciones sectoriales), plazos de procesamiento mayores, disminución en la coordinación y falta de evaluación que mida si estos cambios han sido eficaces y eficientes.
 - ✓ Delegación de funciones en las Direcciones Regionales (2009) para la evaluación (sólo 4 instrumentos), seguimiento y control de proyectos. Está en la dirección correcta,

aunque sólo está disponible para 4 instrumentos del PE 5. No existe una razón profunda para no incrementar la delegación de un mayor número de instrumentos.

5. Capacidad Institucional y Gestión

Consejo Directivo y Subcomités

- El funcionamiento del Consejo Directivo¹⁶ sesionando en pleno muestra una mayor dedicación a aspectos de gestión (conocer y aprobar líneas de financiamiento y proyectos, sancionar materias de gestión del Comité), y en menor medida a aspectos estratégicos (planes o políticas, estrategias y acciones específicas). No existe un estándar de trabajo común entre los Subcomités, pudiendo el Consejo Directivo instruir sobre las mejores prácticas desarrolladas al interior de cada uno de éstos.
- La composición del Consejo Directivo revela una clara predominancia de representantes del sector público por sobre el sector privado (2:1). No hay un criterio técnico que avale esta representación. La composición público-privada al interior de los Subcomités es heterogénea, y el equilibrio "ideal"¹⁷ es más precario en el Subcomité de Difusión y Transferencia Tecnológica (4 públicos y 1 privado).
- Aunque la realidad muestra que varios consejeros que representan al sector público en el Comité cuentan con experiencia previa en proyectos de innovación, otros no disponen de este acervo restándoles validación frente a sus pares.¹⁸ Lo anterior es consistente con que no existe una definición del perfil del Consejero de Innova, y en el Reglamento sólo se define su condición de pertenencia al sector público, CORFO y otras entidades, o privado. Considerando que se trata de personal que recibe un pago por su desempeño como Consejero¹⁹ y que su labor fundamental es la decisión de asignación de recursos a proyectos de innovación, se requiere definir un perfil acorde las especificidades de Innova Chile y, en particular, del Subcomité donde participa. La falta de un perfil definido no ayuda a que se reconozca ex ante el expertise que se requiere respecto de cierto tipo de materia (innovación, emprendimiento, transferencia tecnológica, etc.) y su aplicabilidad en el mundo de la empresa.

Estructura organizacional

- El diseño de la estructura de Innova Chile no es producto de la utilización de alguna metodología de diseño organizacional, sino que está basada en la definición de funciones, con una lógica legal que se expresa en el Acuerdo de Consejo CORFO 2005 que crea dicho Comité.
- Es apropiado el reconocimiento y separación de dos niveles de actuación, el estratégico (Consejo y Subcomités), y el de gestión (Dirección Ejecutiva y unidades dependientes).
- La falta de diseño organizacional se expresa en una cantidad importante de 13 Subdirecciones (de negocio, sectoriales y de apoyo) que supone un funcionamiento matricial, pero que en la práctica es dominado por las 4 áreas de negocio. Considerando que una organización matricial es sugerida cuando el proceso productivo es altamente especializado, presenta importante variabilidad y se generan productos muy diferenciados; no resulta aconsejable destinar esfuerzos para mejorar la implementación de este tipo de

¹⁶ Basado en entrevistas a Consejeros y revisión de las actas de todo el periodo evaluado, tanto del Consejo sesionando en pleno como en cada uno de los cuatro Subcomités.

¹⁷ "Ideal" en el sentido de la literatura actual sobre sistemas de innovación, que sugiere fuertemente un equilibrio en la representación de tres estamentos: academia, empresas y gobierno. Ver "The Triple Helix: academy-industry-government relations and the growth of neo-corporatist industrial policy in the U.S.", H. Etzkowitz et. al., 1997.

¹⁸ Aspecto mencionado por algunos consejeros en las entrevistas realizadas.

¹⁹ Reglamentado por Resolución N° 15, MINECON, 2005.

organización para el Comité, que en su caso ya presenta algunas desventajas de este tipo organización: como desalineamiento de objetivos, falta de una figura que actúe como “guardián” o árbitro de la matriz, y la aparición de “parcelas” entre las distintas áreas de negocio.

- La estructura está concentrada en el nivel central, siendo débil a nivel regional. A la luz del crecimiento de los recursos que administra Innova Chile, y existiendo la figura de los Directores Regionales, no parece razonable mantener centralizada la suscripción de contratos y convenios de subsidio, sus modificaciones y dictar las Resoluciones que los aprueben, y tampoco la aprobación o rechazo de los informes finales de los Proyectos, esto último considerando que el seguimiento radica en regiones.

Recursos humanos

- Innova Chile es una organización mayoritariamente de profesionales (81%), principalmente universitarios, cuyo ingreso a la organización sigue las pautas generales de CORFO en materia de selección de personal. Esto es, perfiles basados en competencias.²⁰
- La creciente dotación de Innova Chile se explica tanto por el aumento sustantivo de recursos FIC administrados, como por su modelo de funcionamiento que centraliza la toma de decisiones y también la ejecución de tareas.
- La delegación de facultades en los Directores Regionales (junio 2009) para la evaluación (sólo 4 instrumentos), seguimiento y control de proyectos es una decisión que se considera positiva y apunta en la dirección correcta, pero es aún insuficiente.
- Un eventual rediseño de la gestión de Innova Chile sin duda llevará a replantear tanto la distribución de funciones como la dotación de recursos en el nivel central y regional.

Recursos tecnológicos

El principal recurso TI de Innova Chile lo constituye el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP). Al respecto se reconoce que:

- Se ha hecho un importante esfuerzo por poner en servicio el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP), que se espera completado al segundo semestre del 2010, pero su utilidad es limitada para fines de gestión operativa de las Subdirecciones de negocio.
- Decisión de integrar el SGP (proveniente del FDI) con el SAPF (proveniente del FONTEC), en lugar de construir un sistema completamente nuevo, aun a la fecha no ha permitido contar con sistema robusto para la gestión y la explotación de la información.
- Para que el SGP constituya un sistema de seguimiento adecuado para Innova se deben resolver las siguientes falencias:
 - ✓ No está asegurada la aplicación de la normalización de campos (denominación de los proyectos, codificaciones para sectores), en particular de aquellos registros realizados en regiones, lo cual no brinda confiabilidad necesaria a la base de datos.
 - ✓ Aún no está plenamente integrado con SAP (sistema presupuestario y contable de CORFO) ni con CRM (sistema de gestión de clientes CORFO), pues no hay un tratamiento unificado de los datos (por ej., UN data center).
 - ✓ Información debe ser digitada por el Receptor de Proyectos (Oficina de partes central) o ejecutivos de Innova en regiones, que genera problemas de confiabilidad en los datos al existir re-digitación, y requerir validación (requiere más horas/hombre).
 - ✓ A la fecha no se permite obtener de SGP datos respecto de proyectos postulados, elegibles y causalidades de no elegibilidad, o características como tipo de riesgos, tipo

²⁰ Nótese que los miembros del Consejo Directivo no corresponden a personal de las Subdirecciones de Innova Chile, y en el caso de los designados por CORFO corresponden a ejecutivos de otras áreas de la Corporación.

de aporte, tiempos reales entre cada fase del ciclo de proyecto, que no ayuda a mejorar la gestión de proyectos de manera oportuna.

Procesos de Producción

- Innova Chile tiene procesos y procedimientos de trabajo establecidos, mostrando gran experiencia en el manejo de fondos y el ciclo de proyectos que cofinancia.
- El tiempo de proceso para el ciclo de producción de Innova Chile desde el diseño del instrumento hasta el pago de la primera cuota es entre 15 y 20 meses, lapso significativo considerando que usualmente un proyecto tarda 2 a 3 años para completarse, haciendo que la innovación se materialice entre 3 y 5 años, y que la dinámica de la innovación se relaciona a “ventanas” de tiempo relativamente cortas (1 o 2 años). De este modo, se corre el riesgo de llegar tarde al mercado o que las innovaciones se concentren en adaptaciones para el mercado local.
- *Diseño y rediseño de instrumentos.* Es positivo que a partir del 2008 la Subdirección de Desarrollo lidere este proceso, pues ha ordenado la generación de instrumentos. Sin embargo, no existe un mecanismo de coordinación, establecido y normado, en el cual se planteen las ideas en curso, perdiéndose el registro de las conversaciones y decisiones tomadas durante la elaboración de la propuesta de instrumento que finalmente es presentado al Consejo Directivo.
- *Diseño de bases.* A la proliferación de instrumentos en los últimos años,²¹ se suma la creciente relevancia de la Subdirección Jurídica de Innova Chile, explicada en parte por la relación con Contraloría General de la República para la toma razón en la mayoría de los instrumentos generados. La participación de Contraloría en este proceso ha contribuido a dilatar sustantivamente los plazos originales,²² y para estos efectos desde el 2009 ha requerido información generada durante la selección de proyectos (actas de los Subcomités), situación que se considera un retroceso para la gestión del Comité.
- *Asesoría especializada.* Es una actividad que se ha ido formalizando a través del tiempo, donde su registro no está estandarizado y tanto el soporte como el nivel de detalle dependen de cada área de trabajo. No existe un seguimiento ex post de los perfiles analizados, para saber posteriormente si se transformó o no en un proyecto postulado y si finalmente logró cofinanciamiento. Esta debilidad no permite, particularmente a las Subdirecciones Sectoriales, disponer de feedback respecto del resultado de las asesorías, perdiéndose información que pueda orientar sobre la materialización de iniciativas y antecedentes para vincular a potenciales nuevos emprendedores o innovadores con los proyectos en ejecución.
- *Postulación de proyectos.* Es un proceso bastante ordenado y estandarizado, que descansa en dos mecanismos, concursos o ventanilla abierta. Desde el punto de vista del procedimiento se observa como debilidad el retraso en la habilitación de postulaciones vía Web, que al mismo tiempo permita la captura automática en el SGP de los datos registrados en los formularios de postulación. Esta debilidad se traduce en doble digitación de proyectos, por el postulante y posteriormente por personal de Innova Chile.
- *Precalificación.* Subproceso inicialmente poco eficiente y que ha sido mejorado en el último año, pues se requería una gran cantidad de documentación a los postulantes, que era desechada en caso de no ser elegible o su proyecto no ser seleccionado para cofinanciamiento.

²¹ Al diseño de nuevos instrumentos se agregó la práctica de distinguir modalidades (concurso nacional, regional, temático), correspondiendo una base de postulación para cada una, contribuyendo así al incremento de los instrumentos disponibles. Entre el 2005 y el 2008 se pasó de 21 a 31 instrumentos.

²² El plazo promedio empleado por CGR para aprobar bases se cuadruplicó entre el 2006 y 2009, y al mismo tiempo la variabilidad del plazo de respuesta fue en aumento.

- *Evaluación de Proyectos.* Se trata del proceso más crítico en la operación de Innova Chile, pues de él dependen en buena medida los resultados que posteriormente se obtengan. A pesar de la gran experiencia en evaluación desarrollada en Innova Chile aun existen debilidades importantes: i) el mecanismo utilizado para indagar que otras instituciones no estén subsidiando un proyecto de similares características no es estandarizado, descansando en las redes personales que disponga cada evaluador, interno o externo; no hay protocolos oficiales al respecto con entidades como CONICYT o FIA; ii) no está regulado internamente el criterio para decidir cuándo se requiere una evaluación externa, depende en la práctica, tanto del presupuesto disponible en cada Subdirección de negocio como de los criterios que ésta misma se haya definido; por ello, la externalización de la evaluación necesita ser revisada; iii) es positivo que cada Subdirección de negocio posea pautas de evaluación que racionalizan y promueven la transparencia en el proceso de evaluación, sin embargo, no existe uniformidad entre las Subdirecciones de negocios en relación al método para su aplicación (parametrización, uso de escalas evaluativas que en la práctica tiendan a producir resultados más homogéneos de la evaluación independiente del evaluador); iv) los plazos de evaluación han ido creciendo en el tiempo, para promediar 7 meses, y aunque no se dispone de un estándar contra el cual comparar este plazo, pues en ello inciden el método de evaluación y el tipo de instrumento de apoyo, en Innova Chile existe consenso en que debe reducirse de manera importante.
- *Resolución y acuerdo del Comité.* Los datos no permiten identificar cuántas decisiones del Comité o Subcomités avalan la recomendación del Ejecutivo (monto y condiciones para el cofinanciamiento). Otro aspecto débil se observa en el registro de las discusiones y acuerdos tomados en los Subcomité, resultando actas de distinta calidad entre éstos.
- *Formalización de Convenio y Pago de Anticipo o Cuota de financiamiento.* Es un proceso ordenado, pero toma tiempo. En promedio entre la aprobación del proyecto y la recepción de la primera cuota de cofinanciamiento tarda no menos de 90 días, de los cuales 56 días son explicados por la toma de razón de Contraloría General de la República.
- *Proceso de Seguimiento y control de proyectos.* Se realiza principalmente en base a la revisión de informes de avance y final exigidos para cada proyecto, que en general suelen ser voluminosos pues se exige un reporte de avance técnico y de ejecución presupuestaria. Las entrevistas realizadas y la documentación revisada indica que no hay antecedentes que demuestren una utilización efectiva de los informes técnicos, excepto para revisar la consistencia entre actividades declaradas y gastos declarados que conduce a la aprobación de las rendiciones de fondos. Considerando que es usual la exigencia de boletas de garantías, se estima que el costo del proceso de reporte es considerable, particularmente para el beneficiario.
- *Reitemizaciones y reprogramaciones.* No existen procedimientos operativos definidos para efectuar reprogramaciones o reitemizaciones,²³ por lo que los criterios efectivamente aplicados no son homogéneos ni están declarados, siendo en este sentido desconocidos al momento de la postulación al beneficio e introduciendo incertidumbre en la ejecución del proyecto para el beneficiario y una carga administrativa en los Subcomités y Áreas de Negocio, instancias que deben revisar y aprobar las modificaciones que son vistas y conocidas previamente en las Direcciones Regionales. Esta es una materia que debe revisarse para que descansa en el nivel regional y no a nivel central.

Mecanismos de Asignación y Transferencias de Recursos

- Los criterios de asignación de recursos a nivel de área de negocio mantiene la relación con productos y subproductos estratégicos, sin embargo, es una debilidad importante el

²³ Las bases de postulación no indican criterios al respecto.

criterio inercial utilizado para la formulación presupuestaria: montos de recursos históricos por instrumento.

- En transferencia de recursos existen instrumentos definidos (Convenios de Desempeño con Subsecretaría de Economía y Convenios de Transferencia de Recursos con GOREs) sólo para la fuente FIC. CORFO no tiene un convenio de este tipo. Si es positivo el cuidado puesto en mantener la identificación de las fuentes de recursos (CORFO, aporte fiscal y FIC) con sus respectivos destinos (proyectos).

Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas

- Innova Chile dispone de mecanismos propios de control y auditoría, orientados a anticipar objeciones que eventualmente surgirán tanto de Control Interno de CORFO como de la CGR, que resultan adecuados a este propósito. Los informes de CGR disponibles dan cuenta de errores procedimentales («faltan antecedentes legales en algunas carpetas de proyectos») no de fondo.
- Mecanismos de rendición de cuentas de los recursos entregados es eficaz pero introducen un costo de transacción alto tanto para Innova como para el beneficiario, que se basa en la elaboración de informes de avance y finales cuyo costo es de cargo de profesionales del beneficiario. Innova no tiene registros sistematizados de los problemas encontrados en las rendiciones de cuentas que permita identificar principales fallas y soluciones al respecto:
 - ✓ Revisión técnica: que consiste en la verificación, a través de informes presentados por el beneficiario, del cumplimiento de actividades, plazos e hitos, y no tiene mayor alcance o consecuencias, excepto para validar (o no) modificaciones al equipo de trabajo o calendario de actividades.
 - ✓ Revisión financiera: La rigidez en rendición de cuentas de los recursos entregados, que se basa en un presupuesto de caja especificado a nivel de ítems, implica involucrar a directivos de Innova y a los Subcomités para su modificación, con costo en tiempo y RRHH.

Mecanismos de selección de beneficiarios

- Existe cumplimiento de las reglas del negocio declaradas en las bases: No se detectaron prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas formalmente respecto de la selección de beneficiarios.
- Falta claridad en los instrumentos respecto de los objetivos planteados y la focalización que se desea tener. La lógica de focalización en Innova debiera apuntar a proyectos que producen una innovación, la que está inhibida por una falla de mercado. En segundo orden, al tipo de empresa que se prioriza (PYME). Es decir, lo clave es identificar aquella falla que impide que ocurra la innovación y el cofinanciamiento a otorgar debiera ser función del «tamaño» de la falla. En la práctica, la definición ex ante de porcentajes de cofinanciamiento máximos (con topes absolutos) no es consistente con esta lógica, y no se visualiza que en Innova exista una reflexión al respecto: cómo mejorar los instrumentos y la evaluación de proyectos.

6. Presupuesto y Disciplina Financiera

- La formulación presupuestaria cumple con el protocolo establecido por DIPRES, sin embargo presenta una debilidad importante, el criterio inercial para su configuración, resultando relevante los montos de recursos históricos por instrumento en la elaboración del presupuesto anual. Falta un criterio ordenador mayor para la parte referida a nuevos proyectos que se estima serán postulados el año siguiente.

- El presupuesto de Innova Chile ha experimentado un importante incremento en el período 2005-2008. El crecimiento neto de los recursos ejecutados de Innova Chile fue de 117% para el total del período 2005-2008. El porcentaje de ejecución con respecto al presupuesto vigente fue (en décimas) superior al 100% todos los años (101,5%; 100,5%; 100,2% y 100,3%, para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente), lo cual se explica por los ingresos vinculados a liquidación de garantías y devoluciones de saldos de proyectos producto del cierre de rendiciones.
- La composición del origen de los fondos que percibe este Comité ha cambiado, dejando de provenir mayoritariamente de CORFO (hasta el 2006) y haciéndolo principalmente desde el FIC (a partir del 2007).
- En lo referente a los gastos ejecutados, el ítem Transferencias Corrientes presenta un incremento de poco más del 100% durante el período, lo cual se explica por la variación de 49% de las Transferencias a Otras Entidades Públicas y el excepcional crecimiento de 129% del gasto en Transferencias al Sector Privado (cofinanciamiento de proyectos).
- La participación de cada producto estratégico²⁴ en el presupuesto es la siguiente:

Producto Estratégico	2007	2008
Nº1: Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva	34%	40%
Nº2: Innovación Empresarial	32%	27%
Nº3: Emprendimiento Innovador	13%	12%
Nº4: Difusión y Transferencia Tecnológica	21%	21%
TOTAL	100%	100%

La participación efectiva de los Productos estratégicos en el presupuesto resulta poco consistente con el principal objetivo de Innova, que es estimular la innovación empresarial y el emprendimiento. En cambio, resultan relevantes los proyectos Pre competitivos, cuyo financiamiento también está disponible en CONICYT.

- En la ejecución presupuestaria, los productos estratégicos explican entre 84% y 89% de los desembolsos, mientras que el gasto operacional un 9% a 10%, y el resto corresponde a "Otros gastos". Este gasto operacional directo promedio asociado a la entrega de los productos estratégicos debe entenderse como un mínimo contable, pues no considera el esfuerzo institucional realizado por otras instancias de apoyo, como los servicios de la plataforma de servicios CORFO y la actuación de profesionales de otras instituciones en las diversas instancias colegiadas de decisión.
- Respecto del uso de recursos asignados vigentes al final de cada año, lo más destacable resulta el esfuerzo por reducir los saldos finales de caja observados entre el 2005 y 2007, reflejada en la línea presupuestaria OTROS, situación que se revierte el 2008.²⁵

7. Resultados

Los resultados de Innova Chile se examinaron en base a la producción generada (estadísticas SGP) y los resultados alcanzados (indicadores propuestos):

²⁴ Los datos financieros están disponibles para la clasificación 2009, de cuatro productos estratégicos.

²⁵ De acuerdo a las entrevistas realizadas, Innova Chile señaló que el Ministerio de Hacienda solicitó no devengar alrededor de \$3.500 millones, medida que explicaría la menor ejecución resultante ese año.

Estadísticas Producción

Para el periodo en evaluación, 2005-2008:²⁶

- Se evaluaron 4.469 proyectos, de los cuales 1.778 fueron rechazados por el Subcomité respectivo y 2.691 lograron asignación de fondos por un monto total de \$212 mil millones.²⁷
- La distribución de recursos por tipo de beneficiario indica que las empresas han recibido porcentajes similares de recursos Innova Chile, que las Universidades (45%) e Institutos privados (47%). Por su parte, las Fundaciones e institutos privados recibieron 8% del total de recursos aprobados.
- El producto estratégico N° 6 (PE 6) recibió la mayor proporción de los fondos aprobados por Innova Chile (29%, con 415 proyectos). Los productos estratégicos 4 y 5 recibieron la menor cantidad de recursos aprobados (7% cada uno, con 636 y 807 proyectos respectivamente).
- El cofinanciamiento efectivo de Innova Chile promedia 55%.
- La producción por región muestra que la mayor cantidad de recursos fue asignado a la Metropolitana (41%), seguida de las regiones de Los Lagos (11%) y Valparaíso (10%).²⁸ Las regiones con menor asignación de recursos son las de Atacama (2%), de O'Higgins (2%), de Magallanes (2%) y de Aysén (3%).
- Acorde los proyectos aprobados, el grueso del cofinanciamiento se ha concentrado en los sectores de alimentos (20%), multisectorial (17%) y acuicultura (12%).
- Acorde las fuentes de financiamiento se verifica que, FIC y FIC Regional se concentran en proyectos Precompetitivos (PE 2) y de Fortalecimiento de capacidades (PE 6), de acuerdo lo establecido en los respectivos convenios con la Subsecretaría de Economía y los Gobiernos Regionales, mientras que los recursos CORFO se aplican principalmente a proyectos de Fortalecimiento de capacidades (PE 6) y de Innovación en empresas (PE 3).

Indicadores

- Los **Indicadores de Resultados Intermedios** no son calculables para el periodo 2005-2008 con la información disponible. En el caso de la línea base (2009) es posible la cuantificación, con algún pequeño ajuste en las fuentes de información, de sólo 2 de los 17 indicadores:
 - ✓ De una muestra de 83 emprendimientos apoyados (no necesariamente graduadas) en el periodo 2001-2007, 3 apalancaron recursos de inversionistas ángeles (3,6%); 11 de inversionistas privados (13, 2%) y 14 de deuda financieras (16,8%).
 - ✓ De una muestra de 50 proyectos apoyados en el periodo 1996-2005 y finalizados en 2008, 48 proyectos (98%) habían desarrollado alguna actividad de difusión.
- Los **Indicadores de Productos** muestran un incremento sostenido de participación de recursos asignados a proyectos de relevancia regional; un alto porcentaje (sobre 52%) de recursos asignados a proyectos de sectores prioritarios (indicadores disponibles desde el 2007, año en que surgen los clúster); y, porcentajes de aporte de los beneficiarios por sobre el mínimo estipulado por las bases: 25% al 2005 y decreciendo a 12% hacia el 2009.
- El indicador de duración del **proceso** productivo desde la postulación hasta la aprobación del cofinanciamiento es negativo para el periodo 2005-2008 (plazos efectivos mayores a

²⁶ Estadísticas proporcionadas por Innova Chile desde los registros del SGP.

²⁷ No se recibió información de cuántos proyectos fueron postulados, por tanto se desconoce cuántos no superaron la etapa de elegibilidad, ni las razones de ello.

²⁸ Estos resultados ajustados por las asignaciones de Innova Bio Bio, alrededor de \$MM 2.000 anuales, indicarían que la Región del Bío Bío superaría a las regiones de Los Lagos y de Valparaíso.

los planeados) y positivo para el 2009, consistente con un mejoramiento de la calidad del proceso para este último año.

IV. RECOMENDACIONES

La evaluación efectuada permite indicar las siguientes recomendaciones para Innova Chile:

1. Sobre el Diseño

- Introducir precisiones a las definiciones estratégicas de Misión y Objetivos estratégicos.
- En relación a la focalización, se recomienda: (i) en el ámbito conceptual, acelerar la identificación y creación de Programas de Innovación, considerando como criterio guía la selectividad definida en la política y estrategia. Para este desarrollo se recomienda que dicho diseño sea preciso, y, debido a su alcance, que cuenten con el consenso del CNIC y del CMI; (ii) ordenar los instrumentos de manera comprensiva, considerando alternativas de empaquetamiento, con criterios tales como: producto, fallas de mercado, sectores prioritarios o combinaciones de estos.
- Plantear un nuevo acuerdo con Contraloría General de la República que signifique disponer de bases permanentes en el tiempo, realizando sólo la tramitación de eventuales ajustes cuando sea necesario. En un contexto de Programas de Innovación se debiera avanzar hacia un tratamiento de bases “paragua”, con la consecuente reducción de la tramitación de bases en particular.
- Definir acuerdos formales y operativos que permitan compartir bases de datos sobre postulantes y beneficiarios de instituciones con las cuales existan posible duplicidades, en especial CONICYT y FIA.
- Mejorar la medición de resultados a nivel de productos y de resultados intermedios, formulando un conjunto de indicadores pertinentes. Para que el set de indicadores propuestos tengan valor para la mejora de gestión de Innova Chile, se recomienda que:
 - ✓ Sea único y con permanencia en el tiempo, respecto a su definición y proceso de medición.
 - ✓ Sea suficiente para dar respuesta a los controles externos e internos de la institución (convenios de desempeño, DIPRES, SEGPRES, Ministerio de Economía, informes de gestión interna, otros).
 - ✓ Se construyan a partir de una única base de datos, que contenga las variables necesarias para el cálculo, verificables en su origen.
 - ✓ Diseñar y mantener un sistema de cálculo que permita el análisis de evolución de los indicadores.

2. Sobre la Organización y Gestión

Consejo Directivo y Subcomités:

- Fortalecer el rol del Consejo en la fijación de políticas y estrategias para Innova Chile, definiendo una agenda de temas estratégicos para el desarrollo de Innova Chile (y que sirven de paraguas para el funcionamiento de todos los Subcomités), relacionados a la implementación de la política y la estrategia, como sería, por ejemplo, optar por el desarrollo de programas de innovación.
- Fortalecer el rol del Consejo en relación al funcionamiento de los Subcomités y de las áreas de negocio de Innova Chile, disponiendo de un mecanismo que permita tomar conocimiento y homologar buenas prácticas de gestión que ocurren de manera individual

en los Subcomités. Esto implicaría, por ejemplo, introducir estándares de desempeño similares en el trabajo de las Áreas de negocios respecto de la presentación de proyectos (formatos y contenidos de documentos y presentaciones) y de propuestas de nuevos instrumentos.

- Reestructurar la composición de los Subcomités, aumentando la presencia del sector privado, de modo que exista, al menos, dos miembros por cada Subcomité.²⁹ Siendo así, el Consejo Directivo debiera quedar compuesto por 10 representantes del sector público y 10 representantes del sector privado, más el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.
- Reglamentar la participación de los Consejeros definiendo: (i) perfiles, que debieran corresponder a un alto contenido técnico, tanto por formación como por experiencia práctica en empresas e innovación, tanto para consejeros del sector privado como del público; (ii) los requisitos de ingreso; (iii) responsabilidad funcionaria y evaluación de desempeño; (iv) definición de inhabilidades a especificar en la nominación;³⁰ (v) periodo máximo de nominación; (vi) alguna disponibilidad de recursos destinados a apoyar la toma de decisiones independiente e informada.³¹

Estructura organizacional

- Modificar tanto la estructura de la organización como el modelo de gestión de Innova Chile, hacia uno que permita dar respuesta en forma más eficiente a la evolución del entorno estratégico (política de selectividad) y del propio Innova Chile (modo en cómo los proyectos toman forma en la práctica, ya sea por iniciativa del postulante o por acción proactiva de Innova Chile).
- En particular, incorporar plenamente las actuales funciones del Comité como una gerencia especializada de CORFO, e incorporar a Innova Chile a la estructura presupuestaria de CORFO como programa, resolviendo la dicotomía de capítulos presupuestarios separados. Esta incorporación no es trivial, por lo cual se recomienda revisar el diseño global de la Corporación como un todo, teniendo como centro la competitividad y la optimización de los ciclos de emprendimiento y de innovación.
- Revisar la relación entre Subdirecciones de negocio y Subdirecciones sectoriales respecto de la generación de los nuevos productos estratégicos (cofinanciamiento y asesoría especializada).
- Revisar la lógica de mantener parte importante de las tareas operativas en el nivel central de Innova Chile, siendo que los proyectos y los beneficiarios radican en regiones (incluida la Metropolitana), aspecto que explica el tamaño de la estructura en el nivel central.
- Potenciar el rol de la Subdirección de Desarrollo, de modo que encare labores del ámbito de la planificación³² a ser aprobadas por el Consejo Directivo. En particular, se sugiere conformar una instancia formal de coordinación para el diseño y rediseño de instrumentos, la cual puede ser materializada, por ejemplo, en un Comité de Desarrollo.

²⁹ Recomendación en sintonía con el consenso que existe entre los autores respecto que en los sistemas de innovación (H. Etzkowitz op. cit.), la interacción dinámica entre universidades, empresas y gobierno es considerada como la fuente potencial para la innovación y la competitividad que exige la economía global, y los desequilibrios en la representación de alguno de ellos en las instancias de decisión ha terminado desfocalizando los esfuerzos, haciendo predominar objetivos particulares por sobre los de orden sistémico, y restando validación (social) a las iniciativas apoyadas.

³⁰ En la actualidad queda a criterio del Consejero, y su propia ética.

³¹ El Reglamento del Comité indica que el Consejo Directivo puede contratar asesorías, pero ello ocurre en el nivel de la gestión. No se tiene antecedentes que haya ocurrido directamente desde el Consejo Directivo o Subcomités.

³² Formulación de políticas y normas destinadas a mantener el rumbo establecido, tomando acciones para definir el propósito (misión, estrategia, cultura), establecer un marco de mediano plazo (planes de desarrollo, inversiones, presupuesto) y establecer una estructura para la acción (diseño organizacional: estructura y procesos).

- Unidad de Control de Gestión y Sistemas: separar los roles de control de gestión y de TIC, puesto que la naturaleza y funciones corresponden a ámbitos distintos, y se advierte más bien el riesgo que la concepción de control de gestión que se aplique quede reducida al procesamiento de datos y elaboración de reportes de gestión, toda vez que la demanda por uso de TI debiera ser creciente, restando tiempo para dedicar a la evaluación de los servicios y procesos asociados a la producción y provisión de Innova Chile.

Recursos Humanos

- Revisar los requisitos de selección de profesionales que prestarían servicios de asesoría especializada: competencias, experiencia, que mezcle expertise en negocios relevante y un alto nivel académico; y, diseñar un programa de desarrollo y perfeccionamiento permanente destinado a los profesionales encargados de la asesoría especializada, que haga compatible las exigencias a éstos, definidas en los indicadores de desempeño y resultados.

Procesos y Recursos tecnológicos

- Introducir estándares de atención a clientes más exigentes (canales virtuales de atención - Web), plazos de procesos más cortos, instrumentos más sencillos, mecanismos administrativos más livianos.
- Homogeneizar el funcionamiento de los Subcomités, y su correlato en las áreas de negocio, en particular la evaluación y asignación que están tratadas de manera diferenciada debiendo estandarizarse procesos, instrumentos y criterios.
- Mejorar sustantivamente los sistemas de información para la gestión y control del negocio.
- Avanzar rápidamente en la normalización de la estructura de datos, por ejemplo, asegurando la aplicación de un catálogo normalizado de campos (denominación de los proyectos,³³ codificaciones estandarizadas para sectores, por ejemplo CIUU), en particular de aquellos registros realizados en regiones.
- Acelerar la implementación y la mejora del CRM en las subdirecciones sectoriales, considerando los resultados del piloto realizado.

Instrumentos de Monitoreo y Seguimiento

- Revisar requisito de presentación de Informes de avance, considerando como criterios:
 - ✓ Definir requerimientos de plan de actividades por etapas con una clara identificación de los resultados intermedios asociados;
 - ✓ Requerir una mínima información que permita verificar la consistencia entre actividades realizadas y los respectivos gastos, cuando la entrega de un informe no coincida con el término de una etapa;
 - ✓ Exigir el reporte de contenido técnico para la rendición del logro de resultados intermedios asociado a etapas del proyecto

Aspectos presupuestarios

- Formular el presupuesto bajo criterios de asignación basados en un enfoque sectorial, identificando nivel de producción de cada PE que permite impactar en sectores priorizados.
- Establecer un modo que compatibilice formulación del presupuesto por PE con exigencias de las distintas fuentes de financiamiento.

³³ El ingreso de datos desde las carpetas de proyectos, de años anteriores, puede contaminar la base de proyectos contenida en el SGP, pues la revisión de los proyectos muestra errores del tipo denominaciones distintas para un mismo beneficiario (por ejemplo, INIA e Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria), denominaciones distintas para un mismo instrumento (innovación empresarizable y empresarizable).

- Revisar la conveniencia de mantener las condiciones actuales para garantías y plazos de revisión de rendiciones, y conveniencia de flexibilizar la estructura de pagos.

3. Resultados

Se recomienda para la medición de resultados, la creación de un sistema de indicadores, contemplando al menos los siguientes pasos:

- Revisar los indicadores propuestos, y de ser necesario agregar otros, consensuándolos internamente.
- Revisar el BSC Innova Chile y compatibilizarlo con el set de indicadores propuestos.
- Ajustar el actual sistema de información, de forma que éste contenga todas las variables necesarias para el cálculo de los indicadores.
- Desarrollar los procedimientos de captura de datos y carga al sistema.
- Completar la línea base (2009) para todos los indicadores.
- Definir las metas a mediano plazo, para los indicadores que lo requieran.

Se recomienda para la medición de resultados intermedios, complementar la medición de resultados vía indicadores con:

- La generación de un sistema de evaluación de impacto por producto estratégico, que permita periódicamente generar antecedentes que sirvan para tomar decisiones sobre ajustes de la oferta de Innova Chile, y en consecuencia determinar la caducidad o mantención de determinados productos.
- La generación de un sistema de evaluación del conjunto de productos estratégicos que permita cada 4 o 5 años estimar el aporte de Innova Chile a la política y la estrategia de innovación.

Considerando los resultados de producción que indican un gasto creciente en proyectos precompetitivos cuyos beneficiarios mayoritarios son universidades se recomienda restringir la definición de proyectos precompetitivos que puedan ser cofinanciados por Innova Chile a aquellos que puedan cumplir las siguientes condiciones:

- Que estén configurados como proyectos precompetitivos en el ámbito de desarrollo ("D")
- Que los beneficiarios directos sean empresas y no universidades o institutos públicos, concurriendo estos últimos sólo en su calidad de asociados.

Esto permitiría que Innova Chile concentre sus esfuerzos en el logro de objetivos relativos a innovación empresarial, como lo mandata la política y la estrategia de innovación.



Evaluación Comprehensive del Gasto
Comité Innova Chile
2005 - 2008
Informe Final

Agosto 2010

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	3
I. POLÍTICA E INSTITUCIONALIDAD PARA LA INNOVACIÓN	3
II. COMITÉ INNOVA CHILE	4
1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS:.....	4
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
3. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	8
4. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS	11
III. EVALUACIÓN	13
1. CONSISTENCIA DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES.....	13
1.1. <i>Coherencia de las Declaraciones Estratégicas de Comité Innova Chile</i>	13
1.2. <i>Coherencia de las Declaraciones Estratégicas del conjunto de Instituciones</i>	13
1.3. <i>Consistencia de Objetivos Estratégicos: Innova Chile - Política y Estrategia de Innovación</i>	14
2. INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	15
3. DUPLICIDADES Y COMPLEMENTARIEDADES	15
4. REFORMULACIONES.....	16
5. CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y GESTIÓN	17
6. PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA	21
7. RESULTADOS.....	22
IV. RECOMENDACIONES	24
1. SOBRE EL DISEÑO	24
2. SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	24
3. RESULTADOS.....	27
INTRODUCCIÓN	5
V. POLÍTICA E INSTITUCIONALIDAD PARA LA INNOVACIÓN	6
1. INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN	6
2. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN CHILE	16
3. POLÍTICA NACIONAL DE INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD	25
4. INSTITUCIONALIDAD SECTORIAL DEL PILAR DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	30
4.1. <i>Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño</i>	30
4.1.1. Misión	30
4.1.2. Prioridades Gubernamentales	31
4.1.3. Objetivos Estratégicos	31
4.2. <i>Definiciones Estratégicas de CORFO</i>	32
4.2.1. Misión	32
4.2.2. Prioridades Gubernamentales	32
4.2.3. Objetivos Estratégicos	32
4.2.4. Productos estratégicos	33
4.3. <i>Definiciones Estratégicas del Comité Innova Chile</i>	33
4.3.1. Misión	34
4.3.2. Prioridades Gubernamentales 2010	34
4.3.3. Objetivos Estratégicos	34
4.3.4. Productos Estratégicos (Bienes y servicios) 2010.....	35
4.3.5. Beneficiarios/Clientes/Usuarios.....	44
4.3.6. Indicadores de Desempeño	47
VI. COMITÉ INNOVA CHILE	56
1. ORÍGENES DEL COMITÉ INNOVA CHILE	56

2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN	57
2.1.	<i>Estructura Organizacional</i>	57
2.1.1.	Nivel Central	57
2.1.2.	Nivel Regional	60
2.2.	<i>Unidades Responsables de Productos Estratégicos</i>	61
2.3.	<i>Asignación de Responsabilidades</i>	62
2.3.1.	Consejo Directivo	62
2.3.2.	Subcomités	63
2.3.3.	Presidente y Vicepresidente del Consejo Directivo	64
2.3.4.	Director y Subdirector Ejecutivo	65
2.3.5.	Subdirecciones Operativas	67
2.4.	<i>Mecanismos de Coordinación</i>	72
3.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	72
3.1.	<i>Recursos Humanos, Tecnológicos e Instrumentos de Monitoreo</i>	72
3.1.1.	Recursos Humanos	72
3.1.2.	Recursos Tecnológicos	75
3.1.3.	Instrumentos de Monitoreo	79
3.2.	<i>Proceso de Producción: Ciclo de Proyectos</i>	80
3.2.1.	Diagrama General	81
3.2.2.	Proceso: Diseño y rediseño de instrumentos	83
3.2.3.	Proceso: Diseño de bases	84
3.2.4.	Proceso: Asesoría	86
3.2.5.	Proceso: Postulación de proyectos	88
3.2.6.	Proceso: Precalificación	90
3.2.7.	Proceso: Evaluación de proyectos	92
3.2.8.	Proceso: Resolución y Acuerdo Comité	96
3.2.9.	Proceso: Formalización del contrato	98
3.2.10.	Proceso: Pago de Anticipo o Cuota de financiamiento	101
3.2.11.	Proceso: Seguimiento – Cierre de proyectos	103
3.2.12.	Proceso: Reitemización - reprogramación	106
3.3.	<i>Mecanismos de Selección de Beneficiarios</i>	108
3.4.	<i>Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos</i>	108
3.4.1.	Mecanismo de Asignación Recursos	108
3.4.2.	Mecanismos de transferencia de recursos	109
3.4.3.	FIC	112
3.5.	<i>Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación</i>	115
3.6.	<i>Sistemas de Información del Comité Innova Chile</i>	119
3.7.	<i>Mecanismos de Auditoría, Rendición de Cuentas y Transparencia en el Uso de Recursos</i>	120
4.	ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS	122
4.1.	<i>Presupuesto Total Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2005-2008</i>	123
4.2.	<i>Presupuesto Total CORFO 2005 – 2008</i>	124
4.3.	<i>Presupuesto Total Comité Innova Chile 2005 - 2008</i>	129
VII.	EVALUACIÓN	142
1.	ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	142
1.1.	<i>Coherencia de las Declaraciones Estratégicas de cada Institución</i>	142
1.1.1.	Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño	142
1.1.2.	CORFO	145
1.1.3.	Comité Innova Chile	147
1.2.	<i>Coherencia de las Declaraciones Estratégicas del conjunto de Instituciones</i>	150
1.3.	<i>Consistencia de Objetivos Estratégicos: Innova Chile - Política y Estrategia de Innovación</i>	156
2.	PERTINENCIA DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS: PRODUCTOS ESTRATÉGICOS VERSUS FALLAS DE MERCADO	164
3.	DISEÑO DE LA MCG: INDICADORES DE DESEMPEÑO	167
4.	DUPLICIDADES Y COMPLEMENTARIEDADES	171
4.1.	<i>Duplicidades</i>	171
4.2.	<i>Complementariedades</i>	175
5.	ACTIVIDADES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES O EXTERNALIZABLES	178
6.	REFORMULACIONES	178
7.	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN	180

7.1.	<i>Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación</i>	180
7.2.	<i>Recursos Humanos, Tecnológicos e Instrumentos de Monitoreo</i>	184
7.3.	<i>Procesos de Producción</i>	186
7.4.	<i>Mecanismos de Asignación y Transferencias de Recursos</i>	198
7.5.	<i>Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas</i>	198
7.6.	<i>Actividades y mecanismos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación</i>	199
7.7.	<i>Mecanismos de selección de beneficiarios</i>	199
7.8.	<i>Análisis del Presupuesto y Disciplina Financiera</i>	200
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	207
8.1.	<i>Análisis de resultados según estadísticas de producción de Innova Chile</i>	207
8.2.	<i>Análisis de Resultados en base a Indicadores Propuestos</i>	216
VIII.	CONCLUSIONES	233
1.	CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO.....	233
2.	CONCLUSIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMO DE GESTIÓN.....	235
3.	CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS.....	242
IX.	RECOMENDACIONES	244
1.	RECOMENDACIONES SOBRE EL DISEÑO.....	244
2.	RECOMENDACIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMO DE GESTIÓN.....	250
3.	RECOMENDACIONES SOBRE LOS RESULTADOS.....	254
ANEXOS	256

INTRODUCCIÓN

En el marco de la aprobación de la Ley de Presupuestos del sector Público para el año 2009 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorporó la realización de una **Evaluación Comprehensiva del Gasto del Comité Innova Chile**, que está bajo la supervisión de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

La Evaluación Comprehensiva del Gasto (ECG) utiliza como información básica la Agenda de Trabajo Gubernamental y las Prioridades Gubernamentales vinculadas con las instituciones en evaluación; las definiciones estratégicas de las instituciones; la información relacionada con los bienes o servicios estratégicos en términos de beneficiarios, usuarios o clientes, indicadores del desempeño en su producción considerando las diferentes dimensiones (eficacia, calidad, eficiencia y economía) y los ámbitos de control (procesos, producto y resultado) y los gastos asociados a la provisión de dichos productos. Dentro de los indicadores a utilizar se consideran aquellos que forman parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión (SIG Institucional). Dichas definiciones e información permiten elaborar la Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto, que sirve de base para el proceso de evaluación.

Esta Evaluación Comprehensiva del Gasto tiene por objetivo evaluar al Comité Innova Chile, en el período 2005-2008, abarcando aspectos de diseño institucional interno y del sector a que pertenece,³⁴ de gestión institucional, y de resultados y uso de recursos en la provisión de sus productos estratégicos.

El Comité Innova Chile de CORFO fue creado en diciembre del 2004, a partir de la fusión de dos Comités, el Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI, creado en 1994) y el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC, creado en 1991), con el propósito de potenciar la acción de CORFO como la principal agencia pública de Chile en la promoción de la innovación en el sector productivo. Ambos fondos remontan su existencia a la creación de los primeros programas gubernamentales en ciencia y tecnología (1991).

El documento que se presenta contiene los aspectos requeridos en los Términos de Referencia, en relación a los ámbitos que cubre esta evaluación:

- La sección I contiene la descripción de la política e institucionalidad para la innovación, que incluye las definiciones estratégicas del Comité Innova Chile, de CORFO y de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño.
- La sección II comprende la descripción de la estructura organizacional y los mecanismos de gestión, considerando las capacidades institucionales de Innova Chile (RRHH, tecnología, sistemas de información) y los procesos claves en la provisión de sus productos y subproductos estratégicos.
- La sección III contiene el análisis del diseño institucional descrito en la sección I y de los aspectos de capacidades institucionales de Innova Chile, descritos en la sección II.
- Luego se presenta la sección IV de conclusiones y la sección V con recomendaciones, cada una en relación a temas de diseño, gestión y resultados.

³⁴ Que incluye a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y el Sistema Nacional de Innovación (SNI).

V. POLÍTICA E INSTITUCIONALIDAD PARA LA INNOVACIÓN

1. Institucionalidad del Sistema Nacional de Innovación

1.1. Sistema Nacional de Innovación (SNI)

Acorde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), se entiende que “una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo; en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.³⁵ Así, se distinguen cuatro tipos de innovación: la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de comercialización y la innovación de organización.³⁶

- Una innovación de producto corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. Las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto e innovación tecnológica de proceso.³⁷
- Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- Una innovación de comercialización es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Sin duda, el fenómeno de la innovación depende fuertemente de la existencia de innovadores. Pero no menos cierto es que difícilmente hay innovación si los innovadores no están insertos en un determinado entorno que, de una u otra forma, incentive o, al menos, haga posible el despliegue de las iniciativas de innovación. Dicho de otra forma, la evolución innovativa de un país no depende sólo de la iniciativa, el empuje y los conocimientos de algunos empresarios con una mentalidad moderna; también depende de un conjunto de condiciones económicas, sociales e institucionales, establecidas y maduradas en el tiempo, y de otros actores que, en forma directa e indirecta, actual o potencial, intervienen en los procesos de innovación.

Ese conjunto de procesos, condicionantes y agentes interrelacionados entre sí son los que dan sustento a la existencia de un Sistema Nacional de Innovación (SNI). Mientras más rica y compleja sea esta trama, mayores serán las oportunidades de desarrollo de la base tecnológica nacional.

Se reconoce que un Sistema Nacional de Innovación (SNI) es el flujo de tecnologías e información entre las personas, empresas e instituciones, que son claves para el proceso

³⁵ Ver “Manual de Oslo: Guía para la Recolección e Interpretación de Datos sobre Innovación”, OECD, 3ª Edición, 2006, Página 56.

³⁶ Las innovaciones referentes a comercialización y organización amplían el abanico de innovaciones contempladas en las versiones anteriores del Manual de Oslo (años 1992, 1ª edición, y 1997, 2ª edición).

³⁷ Ver Manual de Oslo, op. cit., Páginas 58-62.

innovador a nivel nacional. De acuerdo a la teoría de sistemas de innovación, el desarrollo de la tecnología y la innovación son resultados de un conjunto complejo de relaciones entre los actores del sistema, que incluyen a personas, empresas, universidades e institutos públicos, ministerios y agencias de gobierno. Esta definición del SNI no es canónica pues aun persisten diferencias, sin embargo uno de los conceptos más aceptados en el ámbito académico y en organismos como la OECD³⁸ es el de Lundvall:³⁹ "...Son los elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso de conocimiento nuevo y económicamente útil, localizado ya sea al interior o exterior de los límites de un país..."⁴⁰

Existe un consenso que los actores fundamentales de la Innovación son las Universidades, el Gobierno y las Empresas. Esta tríada, que algunos parafraseando al ADN han llamado la "Triple Hélice", ha sido adoptada por muchos autores como un modelo descriptivo que establece las bases para el acceso al desarrollo económico, a partir del fomento en la interacción efectiva entre estos tres actores considerados como esenciales y fundamentales para el desarrollo.⁴¹

Para efectos de este estudio, se considera la definición adoptada por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), que entiende por SNI⁴² la red de agentes y sus interacciones que están directa o indirectamente relacionados con la introducción y/o difusión de nuevos productos y nuevos procesos tecnológicos en una economía. Esta red está constituida no sólo por los agentes públicos, los que pueden desarrollar o financiar la innovación, sino que también por todos aquellos que participan en las diferentes etapas de dicho proceso innovativo en el ámbito privado.

La interacción dinámica entre las universidades, las empresas y el gobierno es considerada como la fuente potencial para la innovación y la competitividad que exigen los mercados internacionales en la actualidad. La base del éxito en el mundo global está en la correcta interrelación entre el conocimiento que ofrece la Universidad, las competencias que son entrenadas por la empresa en el proceso de aplicación de los conocimientos científicos en el campo del hacer y los contactos que ofrece la sociedad en su conjunto para enfrentar el mundo del mercado global.

En un Sistema Nacional de Innovación corresponde a los principales actores desempeñar determinados roles, a saber:

³⁸ Ver "National Innovation Systems" OECD, 1997.

³⁹ "National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning", B-A Lundvall, 1992, Pinter, London. Otras definiciones son, por ejemplo, "las instituciones nacionales, su estructura de incentivos y competencias, que determinan la tasa y dirección del aprendizaje tecnológico (o el volumen y composición de las actividades que generan el cambio) en un país" (Patel, P. and K. Pavitt, "The Nature and Economic Importance of National Innovation Systems", STI Review, N° 14, OECD, 1994); o, "red de instituciones privadas y públicas cuyas acciones e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías ("The National System of Innovation in Historical Perspective", C. Freeman, Cambridge Journal of Economics N° 19, 1995)".

⁴⁰ La definición de Lundvall surge del reconocimiento que la competitividad internacional de los países se basa en la innovación. El mecanismo que permite que esta se desarrolle es la generación de conocimiento y las interacciones en relación a éste. Los componentes que participan del sistema nacional juegan diversos roles, cuyo desempeño determina la dinámica de largo plazo de la economía. Estos componentes son las empresas, su organización y redes, el sector público, el sistema financiero, el sistema de educación y capacitación, y el sistema de I+D.

⁴¹ Ver "The Triple Helix: academy-industry-government relations and the growth of neo-corporatist industrial policy in the U.S.", H. Etzkowitz, en S. Campo dall'Orto (ed.), Managing Technological Knowledge Transfer, EC Social Sciences COST A3, Vol. 4, EC Directorate General, Science, Research and Development, Bruselas, 1997.

⁴² Informe Final del CNIC 2006, pág. 50.

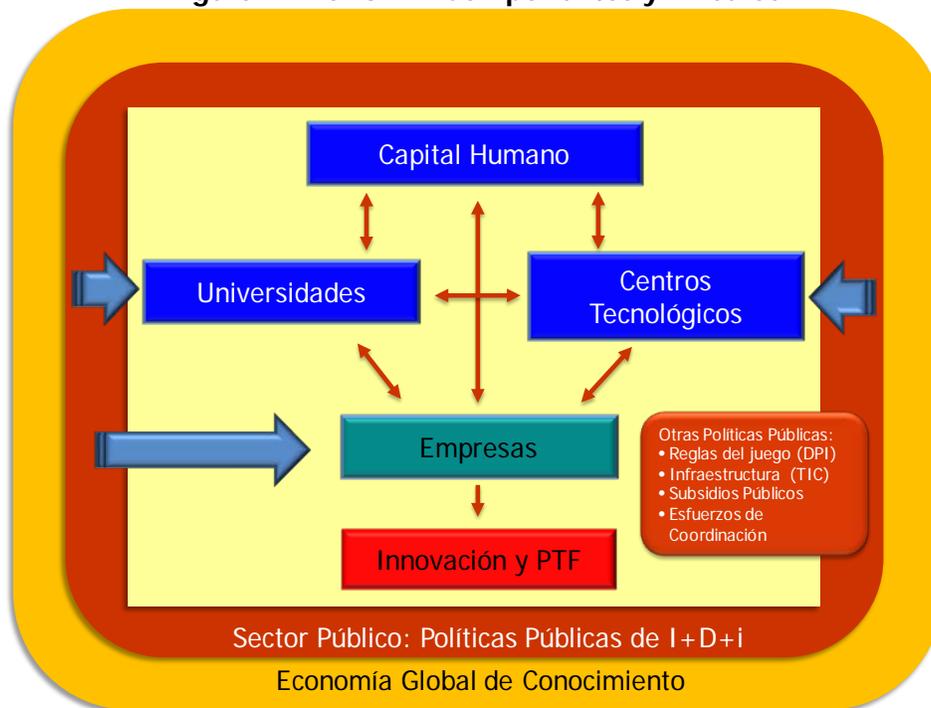
- Empresarios: favorecer un ambiente que estimule la expansión del fenómeno innovativo en las empresas, y materializar en los mercados los resultados de la innovación.⁴³
- Científicos: desarrollar su labor de crear conocimiento base a plena capacidad.
- Sector público: generar un entorno propicio para la innovación y proveer los mecanismos e incentivos que faciliten al sector privado conservar y conquistar nuevos mercados.

Estos agentes se interrelacionan mediante la ejecución de cuatro procesos fundamentales:⁴⁴

- La absorción de tecnología extranjera.
- La creación o transformación doméstica de tecnología.
- Producción de recursos humanos.
- Difusión de conocimiento y tecnología.

En la siguiente figura se presenta un esquema del SNI, sus componentes y vinculaciones.⁴⁵

Figura N°1.a: SNI - Componentes y vínculos



Fuente: "Conceptos de Ciencia, Tecnología e Innovación", Alan Farcas.

Por una parte está el sistema educativo, que es la principal fuente de capital humano calificado que participa en los procesos innovativos que se llevan a cabo tanto en las universidades, en

⁴³ Acorde el Manual Oslo (op. cit.) se reconoce que "una característica común a todos los tipos de innovación es que deben haber sido introducidos. Se dice que un nuevo producto (o mejorado) se ha introducido cuando ha sido lanzado al mercado. Se dice que un proceso, un método de comercialización o un método de organización se ha introducido cuando ha sido utilizado efectivamente en el marco de las operaciones de una empresa", página 57.

⁴⁴ Conceptos usados en el trabajo "Hacia una Caracterización del Sistema Innovativo Nacional Chileno", elaborado por los consultores José Miguel Benavente y Gustavo Crespi por encargo de la Secretaría Ejecutiva del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, sin fecha, www.minecon.cl.

⁴⁵ En "Ciencia y Tecnología hacia una Economía Basada en el Conocimiento", Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología, Banco Mundial – CONICYT, Octubre, 2004. Un esquema similar se presenta en el documento "Innovar en Chile: Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2001-2006", Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, Fomento y Reconstrucción, 2005, pág. 21.

sus trabajos científicos, como en las empresas privadas. Por otra parte, están los centros de estudios de carácter científico propiamente tal, alguno de los cuales pertenecen al ámbito universitario mientras que otros están desligados de éste. Estas instituciones utilizando capital humano calificado, recursos financieros y otros insumos producen generalmente ideas, conceptos, conocimientos en general, el cual no necesariamente tiene un directo uso comercial pero puede servir de insumo para que surjan las innovaciones tecnológicas, proceso generalmente realizado por las empresas.

La empresa productiva es el eje y núcleo central del sistema, puesto que es en ella donde se produce y radica la innovación para lo cual se nutre del aporte de intervenciones y actividades que se desarrollan en el curso del proceso innovativo, incluidas las que se realizan en el seno de la propia empresa y de los mecanismos de orientación y apoyo que proporciona el Estado.

Bajo esta visión, se pueden distinguir en el Sistema Nacional de Innovación tanto las instituciones como sus interacciones con el resto de los agentes. El análisis de cada una de ellas no debe perder esta dimensión sistémica⁴⁶ destacando su rol dentro del análisis de las interacciones entre los distintos agentes ya que muchas de estas interacciones no surgen en forma espontánea.

La participación y apoyo del Estado a través de un conjunto de políticas públicas que permitan superar las fallas de mercado,⁴⁷ que vinculen y articulen de modo coherente, coordinado y estructurado a los actores del proceso es un elemento clave del Sistema Nacional de Innovación al contribuir al desarrollo de redes y disponer el apoyo de financiamiento y otros incentivos necesarios para lograr estos fines.

⁴⁶ La visión sistémica de la innovación se refiere a que ésta surge de un proceso no lineal, que involucra no sólo a la investigación, sino que también a un complejo proceso de actividades relacionadas como capacitación, diseño y financiamiento, entre otras. Esta visión reconoce, además, que las empresas no innovan de manera aislada, sino que lo hacen al relacionarse con universidades, centros de investigación, agencias públicas, proveedores, clientes y sus propios competidores. Para un resultado exitoso, se requiere entonces una interacción entre las capacidades internas de la empresa y las de los agentes que la rodean. El espacio para las políticas públicas que surge de esta visión —que en todo caso no se contradice con el enfoque tradicional de las fallas de mercado— se refiere, en particular, a la provisión de infraestructura para que el sistema opere, a la determinación de la institucionalidad para que las transacciones ocurran de manera expedita y eficiente —por ejemplo, en lo referido a los derechos de propiedad de innovaciones surgidas de actividades de colaboración— y a la coordinación necesaria para que el sistema como un todo actúe de manera coherente. Es así como la constitución de instituciones que aseguren la articulación nacional del esfuerzo en este tipo de actividades constituye una dimensión donde el Estado juega un rol fundamental, explicitando el sentido del esfuerzo tecnológico, su pertenencia, coordinación, metas y mecanismos de evaluación.

⁴⁷ Dentro de las fallas de mercado asociadas al fenómeno innovador destaca la insuficiente apropiabilidad de sus beneficios. Así, dado que el conocimiento tiene carácter de bien público, en el sentido de que su consumo es no rival y es excluible sólo en forma parcial, se produce un desincentivo a invertir en su generación y un incentivo a esperar para aprovechar el conocimiento generado por otros. También se verifica la existencia de fallas asociadas a externalidades de red, asimetrías de información y altos costos de transacción y de coordinación. En efecto, muchos proyectos innovadores pueden beneficiar a varios agentes, a una industria completa o incluso a varias de ellas. Más aún, pueden ser rentables sólo si cuentan con una escala suficiente. El problema surge cuando por asimetrías de información, altos costos de transacción y desconfianzas, no se produce la coordinación necesaria entre los agentes y se termina por duplicar esfuerzos o simplemente no emprender la innovación. Por último, existen fallas de mercado asociadas a la alta incertidumbre no cuantificable, la intangibilidad de los activos y a los mercados de capitales incompletos, todo lo cual afecta la disponibilidad de financiamiento para los proyectos innovadores.

1.2. Sistema Nacional de Innovación en Chile

Sector privado

Es reconocido que hasta la fecha el sector privado (empresas) ha jugado un rol débil en el financiamiento y desempeño de la Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual distingue al SNI chileno del que poseen países más avanzados.⁴⁸ Como ocurre en otros países, en Chile el grueso del gasto privado en I+D (60%) es realizado por un conjunto reducido de empresas (26), que corresponden a grandes empresas.

Las razones de la escasa inversión privada en I+D y bajo desempeño en innovación de las empresas son aún objeto de debate público, aunque se apuntan las siguientes razones como las de mayor consenso:⁴⁹

- Carencia de una cultura de innovación y falta de capital humano especializado.
- Existencia de rentabilidades mayores y más rápidas en otras actividades, básicamente en labores de explotación de recursos naturales, que compiten con actividades basadas en el conocimiento.
- Un mercado de capitales no maduro, que se traduce en un manejo inadecuado de la incertidumbre y el riesgo.
- Escaso aprendizaje de mejores prácticas inter-empresas, tanto nacionales como internacionales. Se estima que no más de 3.000 empresas en Chile (cerca del 0,3% del total de empresas del país) son conscientes de la importancia estratégica de la innovación, y sólo un número reducido de éstas se han involucrado en la innovación “dura” basada en I+D y una visión de largo plazo.
- Previo al surgimiento de la Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad (ENIC), no existía una política pública de apoyo a la innovación, existiendo programas orientados al desarrollo tecnológico y científico y de innovación. Los fondos apoyaban también investigaciones de conocimiento más genérico, menos aplicado.

Sector Ciencia y Tecnología

En Chile un conjunto de instituciones desempeñan labores de investigación temática, desarrollo tecnológico y difusión del conocimiento. En su mayoría se trata de universidades, históricamente públicas a las cuales recientemente se han sumado algunas privadas, y de algunos institutos y centros tecnológicos, públicos y privados.

Las instituciones de educación superior, universidades, dan cuenta del 32% del gasto total en I+D, es decir, una parte sustantiva comparada con el gasto total que efectúan las empresas (46%).⁵⁰ Chile cuenta con 60 universidades, 25 de las cuales pertenecen al Consejo de Rectores⁵¹ (financiamiento público), y dentro de éstas las dos mayores (Universidad de Chile y Universidad Católica) dan cuenta de la mayor proporción de la I+D realizada. La actividad de investigación se financia de manera esencial a través de fondos competitivos que administra CONICYT (FONDECYT, FONDEF, FONDAP). Los aportes destacables, y comparables, a estándares internacionales, de la producción científica chilena son modestos en cantidad, aunque se reconoce su alta calidad, particularmente en disciplinas de las ciencias médicas

⁴⁸ Ver “OECD Reviews of Innovation Policy: Chile”, OECD, 2007.

⁴⁹ Ver “OECD Reviews of Innovation Policy: Chile”, OECD, 2007, páginas 129-132.

⁵⁰ El resto lo hace el Estado (10%), a través de institutos y centros de investigación, y ONG y otros actores (12%).

⁵¹ Creado en 1954 como una instancia de coordinación.

(medicina reproductiva, fisiología, farmacología y toxicología), química y física. Notorio, entonces, es el escaso o nulo aporte en ingenierías y tecnologías en otros sectores.

Diversos estudios⁵² señalan como principales debilidades de la investigación en el ámbito universitario las siguientes:

- Infraestructura para investigación es débil.
- Gran cantidad de investigadores a tiempo parcial, cuyas labores compiten con el tiempo dedicado a la instrucción (pre y post grado).
- Remuneraciones relativamente bajas para investigadores full time, que limita la disposición a involucrarse plenamente en dichas actividades.
- Matrícula en post grado es relativamente baja en comparación al volumen anual de egresados. Este y los otros factores señalados hacen que la masa crítica de capital humano avanzado dedicado a I+D aun no alcance los estándares internacionales.
- En relación al vínculo academia y sector productivo, se sabe que sólo las grandes compañías mantienen vínculos activos con las universidades, ya sea mediante contratos para la provisión de servicios, o indirectamente mediante la participación en seminarios o la co-autoría de publicaciones de carácter científico.

Por su parte, los institutos tecnológicos no escapan a esta realidad. Muchos son financiados directamente por presupuesto público y la comunidad científica nacional no reconoce la calidad de su investigación. Muchos, si no la mayoría, deben desempeñar diferentes roles donde compite la generación de conocimiento de interés público y, al mismo tiempo, de servidores públicos (apoyo a la regulación).

Además de las debilidades propias de cada uno de los actores señalados, el informe de la OECD establece que probablemente la principal debilidad de nuestro SNI sea la falta de interacción de estos diferentes actores. El informe señala que “varios cuellos de botella, desincentivos y falta de capacidades impiden que fluya el conocimiento entre actores e instituciones”.⁵³ Agregando que es notoria la falta de colaboración entre los propios institutos tecnológicos públicos, tanto a nivel nacional como en redes internacionales. Más aun, al parecer existe una mayor tendencia a competir que a colaborar entre ellos.⁵⁴

Sector Público

Durante las últimas décadas, Chile ha ido avanzado gradualmente, a través de diversas iniciativas y esfuerzos, en la conformación de un Sistema Nacional de Innovación. De hecho, hasta fines de los años '80 las herramientas de política para el fomento de la innovación consistían principalmente en una agencia –CONICYT– enfocada en el apoyo de la investigación académica y en el financiamiento de becas y de los institutos tecnológicos que tenían una misión pública y suministraban algunos servicios tecnológicos básicos a un número limitado de empresas en diversos sectores industriales y agrícolas.

A principios de la década de los '90 comenzaron a adoptarse las primeras políticas destinadas a fortalecer la capacidad de innovación en los distintos sectores productivos del país, reflejando la madurez alcanzada por el sistema y la mayor fortaleza institucional de sus principales agencias: CORFO y CONICYT.

⁵² Por ejemplo, “Science, Technology and Innovation in Chile”, Mullin, Halliwell y Milligan, CRDI, 1999.

⁵³ Op cit., página 8.

⁵⁴ Probablemente el sistema de financiamiento, basado de manera importante en fondos concursales, sea una de las razones que explique dicho comportamiento.

Como parte de estas iniciativas pioneras, el gobierno puso en marcha el Programa de Ciencia y Tecnología (PCT) del Ministerio de Economía,⁵⁵ cuyo principal objetivo fue incentivar la innovación tecnológica en las empresas chilenas y fortalecer las actividades de I+D. Fue en el marco de este nuevo foco de política que nacerían posteriormente el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF, 1991), dependiente de CONICYT; el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC, 1991), y el Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI, 1994), dependientes de CORFO, enfocados cada vez con mayor precisión al fomento de iniciativas que contribuyeran a la generación y gestión de procesos de innovación, cambio tecnológico, emprendimiento y creación de nuevos negocios en el sector productivo nacional.

Siguiendo esta senda, en el 2001 surge el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (PDIT) del Ministerio de Economía. Luego en el 2004, se marca un hito importante al crear el Comité Innova Chile de CORFO, que surge a partir de la fusión de FONTEC y FDI, con la misión de contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena, por la vía de promover y facilitar la innovación en las empresas, estimular el desarrollo emprendedor, así como fortalecer el Sistema Nacional de Innovación (SNI).

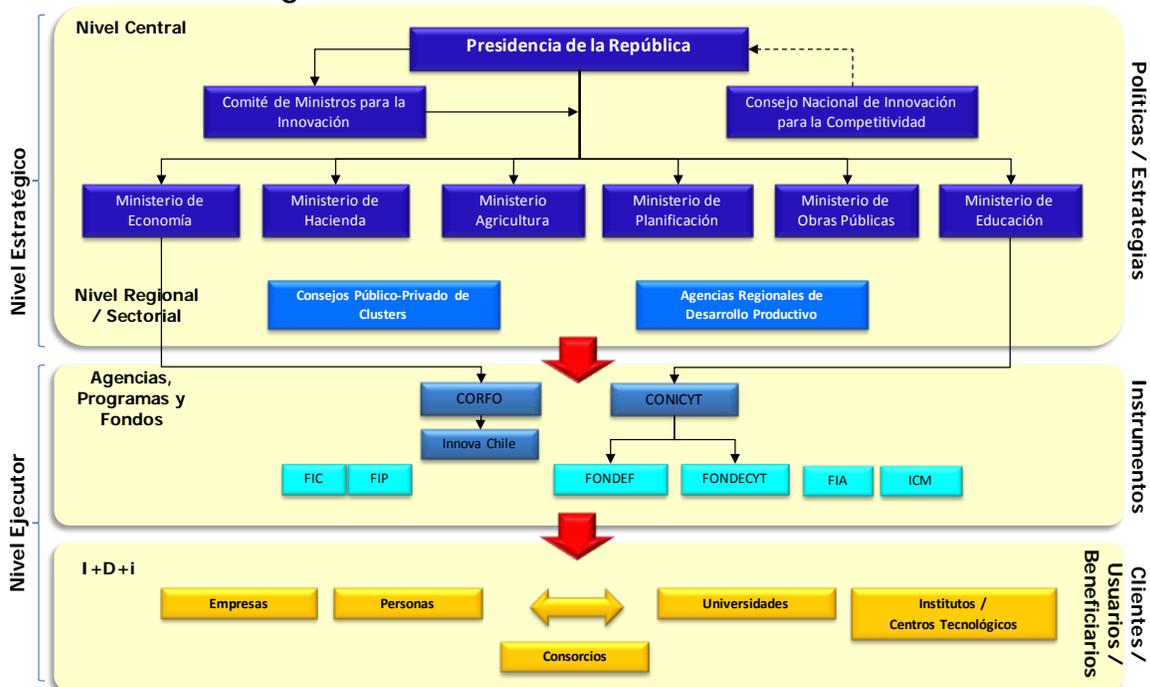
En los últimos cuatro años, este proceso de aprendizaje se ha fortalecido con un consenso cada vez mayor en cuanto a que la innovación es el camino que Chile debe seguir para alcanzar el desarrollo. Ello se expresa en la creación del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) en 2005 (con recursos del Royalty Minero), como un elemento ordenador de los programas públicos en el ámbito de la innovación, con el propósito de "promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la formación de recursos humanos, el fortalecimiento de las capacidades regionales en materia de competitividad".⁵⁶ Por otra parte, se dieron los primeros pasos para la construcción de una nueva institucionalidad y una estrategia de innovación, entre los cuales destacan la constitución del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), como un órgano asesor del Ejecutivo con amplia representación de los actores sociales y el establecimiento de un Comité de Ministros para la Innovación (CMI) como una instancia pública coordinadora.⁵⁷ Ambas instancias fueron creadas con sus respectivas Secretarías Ejecutivas, conformándose entre ambas una orgánica en condiciones de contribuir a la conducción del Sistema Nacional de Innovación de acuerdo al siguiente esquema:

⁵⁵ En aquella época, Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que en la actualidad se denomina Ministerio de Economía, Fomento y Turismo,

⁵⁶ Durante los años 2007, 2008 y 2009 los recursos del FIC se han distribuido entre las principales agencias del SNI como son: CORFO-Innova Chile, CONICYT, FIA, Regiones y otras agencias. Cita de "Política Nacional de Innovación para la Competitividad, Orientaciones y Plan de Acción 2009 - 2010", Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2009.

⁵⁷ GAB.PRES. N° 002. Instructivo Presidencial que crea Comité de Ministros de Innovación para la Competitividad. Santiago 2 de Mayo de 2007. Política Nacional de Innovación para la Competitividad, Orientaciones y Plan de Acción 2009 - 2010, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2009.

Figura N°1.b: Sistema Nacional de Innovación



Fuente: elaboración propia.

El primer **Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad** fue nombrado por el ex Presidente Lagos en el 2005 con el mandato de establecer los lineamientos para una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad. Luego la Presidenta Michelle Bachelet nombró en el 2006 el segundo CNIC con las siguientes tareas: i) proponer acciones orientadas a relevar la importancia de la innovación para el desarrollo de Chile y divulgar las propuestas estratégicas entregadas por el primer Consejo, ii) establecer un mecanismo de consulta y dialogo con los actores relevantes, especialmente a nivel regional, para proponer una Estrategia Nacional de Innovación que incorpore un diagnóstico de la posición competitiva de Chile y sus regiones, una visión de desarrollo de largo plazo, metas y objetivos estratégicos, y criterios de evaluación de los mismos, iii) profundizar las propuestas de rediseño institucional del Sistema Nacional de Innovación, y, iv) aconsejar una propuesta de asignación de los recursos del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), proponer metas que deberán cumplir las instituciones ejecutoras y desarrollar los estudios necesarios para el cumplimiento de su misión.

El **Comité de Ministros para la Innovación** está integrado en su núcleo⁵⁸ por los ministros de Educación, de Hacienda y de Economía, presidido por este último, con el propósito de traducir⁵⁹ los lineamientos del CNIC en decisiones y políticas concretas.

La tarea principal del Comité es asesorar al Presidente de la República en la ejecución de las políticas públicas de Innovación para la competitividad,⁶⁰ y servir de instancia de coordinación

⁵⁸ Se refiere a la idea original de constitución de dicho Comité, el que posteriormente agregó los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Agricultura, de Obras Públicas y de Transporte y Telecomunicaciones.

⁵⁹ Ver "Política Nacional de Innovación para la Competitividad", MINECON (2009), pág. 13.

⁶⁰ GAB.PRES. N° 002. Instructivo Presidencial que crea Comité de Ministros de Innovación para la Competitividad, 2007, numeral II párrafo 1, pág. 2.

entre los distintos órganos del Estado vinculados al desarrollo del capital humano, la ciencia (I+D) y la innovación empresarial del país, y al impulso de una cultura e infraestructura habilitante coherentes con la Estrategia Nacional de Innovación.

En el desarrollo de su trabajo, el Comité debe poner especial atención al perfeccionamiento institucional requerido, especialmente a nivel regional. También son de su responsabilidad las siguientes funciones:⁶¹

- Proponer medidas para la concreción de la Estrategia Nacional de Innovación que fije el Presidente de la República, y asesorar al Poder Ejecutivo en el control de su ejecución.
- Proveer de instancias de coordinación al conjunto de Ministerios y agencias públicas ejecutoras de los programas vinculados a la Estrategia Nacional de Innovación.
- Proponer y apoyar la formulación de las modificaciones de orden legal y reglamentario requerida para la adecuada ejecución de la Estrategia Nacional de Innovación.
- Solicitar información y asesoría especializada a organismos públicos y privados.
- Solicitar a las instituciones, organismos públicos y servicios relacionados con el desarrollo de capital humano, I+D e innovación, que autoricen al personal especializado de sus dependencias para que se desempeñen en las tareas específicas que le encomiende el Comité.

La **Secretaría Ejecutiva del Comité de Ministros** se estableció en la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño⁶² y es la encargada de traducir las prioridades de la política en acciones y asignación de recursos, y alinear las agencias ejecutoras como CORFO, Innova Chile, CONICYT, FIA, MINEDUC, ICM, entre otras, y los gobiernos regionales. Esta Secretaría también es responsable de la administración y evaluación de los recursos asignados por el FIC, los que se transfieren, mediante convenios de desempeño a las agencias ejecutoras antes señaladas.

Con esta institucionalidad del SNI⁶³ se busca generar una capacidad de invertir sostenidamente en el ámbito de la innovación en forma eficaz y eficiente, dotando a las principales agencias involucradas de instancias de decisión apropiadas y de unidades de monitoreo y evaluación que permitan:

- La implementación de los acuerdos del CMI.
- Una operación eficiente y coordinada a través del CMI.
- La aprobación y ejecución de presupuestos anuales del programa FIC.
- Movilizar recursos del sector privado.
- Fomentar la cooperación público-privada y entre el sector investigador y el sector productivo.
- Monitorear y evaluar sistemáticamente las políticas públicas en el ámbito de la innovación.

1.3. Modelo de trabajo del SNI

A pesar de todos los avances señalados, el CNIC consideró necesario el **mejoramiento** del Sistema Nacional de Innovación, para asegurar su gobernabilidad y contribución a la eficacia y eficiencia de la política pública para la Innovación. En este sentido el CNIC en el documento

⁶¹ GAB.PRES. N° 002, numeral II párrafo 2, pág. 2.

⁶² De acuerdo a lo señalado en el mismo instructivo presidencial que creó el Comité de Ministros de Innovación para la Competitividad.

⁶³ El Ejecutivo ha enviado un proyecto de Ley - que se encuentra en discusión en el Congreso para instaurar formalmente la institucionalidad del SNI.

"Hacia una Estrategia de Innovación" Tomo II (2007), recomienda un "modelo de trabajo" del SNI denominado "División de Labores",⁶⁴ compuesto por **dos grandes subsistemas: uno dedicado a la educación superior y la investigación científica de base, y otro a la innovación empresarial y el emprendimiento**. Esta configuración –que aparece como una evolución natural del actual sistema de innovación – permitiría conservar espacios de especificidad en las distintas instituciones, conducir temáticas amplias y radicar en forma clara, pero separada, las responsabilidades sobre el conjunto de las políticas.

Esta recomendación del Consejo contempla el fortalecimiento de la conducción de los dos subsistemas que conformarían el SNI y para ello propone:

- a. La creación de una Subsecretaría de Educación Superior y Ciencia que incorpore las capacidades técnicas destinadas a asegurar la gestión estratégica a las agencias encargadas de la política científica y la formación de capital humano de nivel terciario.
- b. Consolidar a la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño como el principal organismo responsable de conducir el apoyo público a la innovación empresarial en el país. Se recomienda incorporar en este subsistema una renovada institucionalidad para la protección y uso de la propiedad intelectual⁶⁵ y un Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNITec) que dé conducción y seguimiento a la provisión de servicios tecnológicos en el país, y que conforme una red que incorpore a los actuales ITP y cualquiera institución que en el futuro suministre infraestructura y capacidades esenciales para las empresas y centros de investigación del país.
- c. Determinar claramente el rol y la jurisdicción de cada una de las agencias ejecutoras del sistema. Para ello, recomienda que el gobierno de cada agencia sea encabezado por un directorio o consejo directivo del más alto nivel profesional, que aporte una mirada de Estado al quehacer de la institución, que esté presidido por el ministro de cuya cartera depende la agencia e integrado por una mayoría de expertos designados por la Comisión de Ministros para la Innovación mediante procesos análogos a los de la Alta Dirección Pública, así como por actores destacados del sistema.
- d. Consolidación de comités de expertos públicos y privados que incluyan la participación de empresarios, científicos destacados o consultores, de carácter permanente y consultivo que asesoren con su conocimiento específico tanto la gestión como la evaluación de los programas e instrumentos de las agencias.
- e. Desarrollar un sistemas de evaluación y rendición de cuentas para las políticas y para las instituciones, abarcando tanto el trabajo del gobierno y los consejos de Estado encargados de la formulación de las estrategias y políticas de innovación como el desempeño de los organismos públicos abocados a implementarlas, por lo que se propone incorporar evaluaciones en profundidad cada cuatro años del conjunto de las políticas y agencias.

⁶⁴ La relevancia del problema institucional ha llevado a los países a ensayar diversas arquitecturas de acuerdo a su historia, sistema político y cultura. Por un lado, se distingue el modelo de Jugador Dominante, donde existe una sola entidad del Ejecutivo responsable de la mayor parte de las políticas de innovación, lo que reduce considerablemente los problemas de fragmentación y coordinación, pero puede dejar fuera áreas relevantes. Por otro lado se distingue el modelo Pilarizado, en que un conjunto de instituciones diseña e implementa, separadamente y a través de sus propias agencias, la política de innovación, lo que debilita la aproximación sistémica al problema, importa riesgos de fragmentación y descoordinación y puede resultar particularmente costoso en países menos desarrollados, donde la densidad de bienes públicos transversales es relativamente menor. Entre ambos modelos, se encuentra el modelo de División de Labores.

⁶⁵ Un avance importante ha sido la transformación del Departamento de Propiedad Industrial en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), cumpliendo así la Ley aprobada por el Congreso en 2008. Su objetivo es contribuir al desarrollo estimulando la innovación y la creatividad, protegiendo la propiedad industrial y la gestión del conocimiento mediante procesos que aseguren eficiencia, legalidad, accesibilidad y certidumbre en la información.

2. Estrategia de Innovación en Chile

En enero de 2007, el segundo CNIC entregó a la Presidenta de la República el primer volumen de la propuesta de la Estrategia Nacional de Innovación,⁶⁶ basada en los lineamientos estratégicos que surgieron del Informe "Lineamientos para la Estrategia Nacional de Innovación, Febrero 2006", producto del primer Consejo nominado por el ex Presidente Ricardo Lagos en Noviembre del 2005.⁶⁷

Tras un año de trabajo, el Consejo hizo entrega de la segunda parte de la propuesta estratégica,⁶⁸ en la que se establece más específicamente cómo debe actuar el Estado en cada una de estas brechas y, sobre todo, cómo debe organizarse para cumplir estas tareas de manera oportuna y armónica, teniendo como objetivo final que el sector privado maximice su potencial.

En el marco del diseño de dicha Estrategia, el CNIC ha definido una determinada visión de futuro del país, que se formuló de la siguiente forma: "Chile necesita seguir creciendo para alcanzar el desarrollo y el camino para conseguirlo es el de la Economía del Conocimiento. Pero ello no significa dar la espalda a los recursos naturales, sino aprovechar esa ventaja como un punto de partida sólido que permita avanzar, desde ya, en la búsqueda de otros sectores con ventajas competitivas adquiridas".

La estrategia diseñada definió a "la innovación", como factor imprescindible para lograr competitividad en las condiciones actuales del mercado mundial. Según lo señalado por el CNIC la dificultad para avanzar en esta senda radica en que la innovación es un fenómeno que presenta las siguientes características:

- Complejo,⁶⁹ sistémico, que depende de la confluencia de muchos factores⁷⁰ y protagonistas y, por sobre todo, de las relaciones entre los distintos actores del sistema y la densidad⁷¹ de como éstas se dan.
- No se puede analizar de manera lineal ya que es mucho más que la simple suma de sus

⁶⁶ "Hacia una estrategia de Innovación para la Competitividad" Vol. I, marzo de 2007, elaborado por el Consejo nombrado por Michelle Bachelet.

⁶⁷ Las tareas asignadas a este primer Consejo fueron las siguientes: a) proponer lineamientos para una estrategia nacional de innovación para la competitividad de largo plazo; b) proponer medidas para fortalecer el Sistema Nacional de Innovación y para mejorar la efectividad de las políticas e instrumentos públicos en el ámbito de la innovación, considerando en particular una propuesta de reordenamiento institucional; c) proponer criterios de asignación, priorización, ejecución y evaluación de los recursos públicos destinados a fondos, programas y proyectos de innovación, considerando en especial propuestas respecto al destino de los recursos de asignación complementaria contemplados en el presupuesto del "Fondo de Innovación para la Competitividad" de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2006.

⁶⁸ "Hacia una estrategia de Innovación para la Competitividad", Vol. II, enero 2008.

⁶⁹ Según Waissbluth un sistema complejo posee "muchas partes, que interactúan entre sí y con el entorno por una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecibles". Ver "Sistemas Complejos y Gestión Pública", página 3, Mario Waissbluth, Febrero 2008, Magister en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

⁷⁰ El debate aún se encuentra abierto en relación a cuáles son las fuerzas que conducen a una innovación.

⁷¹ Se refiere a la densidad del tejido industrial, entendida como el grado de vinculación y desarrollo de redes de proveedores especializados y de sistemas de soporte. Ver "Hacia una Caracterización del Sistema Innovativo Nacional Chileno", José Miguel Benavente y Gustavo Crespi, Informe preparado para la Secretaría Ejecutiva del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (sin fecha).

integrantes, es decir, el resultado no se produce si alguno de sus componentes falla o se ausenta.

Por otra parte, para llevar adelante con éxito la innovación se requiere de una fuerte cooperación público - privada, porque hay insumos imprescindibles del proceso innovador cuya producción o generación requieren la presencia de ambos actores.⁷² Así, la acción pública es necesaria, pero enfrenta al menos dos grandes problemas:

- Por el carácter sistémico de la innovación, quienes diseñan e implementan las políticas públicas orientadas a su fomento son ministerios o agencias distintas, que tienden naturalmente a ver sólo una parte del problema, acarreando consigo importantes dificultades de coordinación que pueden producirse tanto a nivel del gobierno central como en la relación de éste con las regiones.
- Los beneficios de la acción pública pueden ser capturados por grupos de presión, lo que impone un desafío adicional al desarrollo institucional.

El CNIC⁷³ reconoce que por más de dos décadas el país ha venido cimentando las bases para disponer de una política que responda a los nuevos desafíos para la competitividad, surgidos de la implementación de mejores políticas públicas destinadas a asegurar la responsabilidad fiscal, la plena inserción en la economía global y la modernización de las regulaciones en torno a las cuales operan los mercados. En este contexto se crearon instrumentos de apoyo a la ciencia y la tecnología; a la innovación empresarial, y a la incorporación de los sectores de menores ingresos a la educación terciaria y capacitación.⁷⁴

Sin embargo, se reconoce también que es urgente avanzar en los siguientes temas:

- Densificar y hacer coherentes todos estos esfuerzos y avances logrados por los distintos actores del SNI.
- Promover una nueva cultura de la innovación que cruce a toda la sociedad, comenzando por las empresas.
- Mejorar las condiciones de entorno en que éstas se desarrollan y perfeccionar el marco de incentivos en que se desenvuelve el Sistema Nacional de Innovación (SNI).

También se señala que en un contexto de creciente especialización internacional y siendo Chile un país pequeño y en desarrollo no se puede pretender ser competitivos en todos los sectores. Por ello, a través de un proceso informado, no sesgado por presiones de grupos de interés y dotado de un alto grado de consenso, el CNIC recomienda tomar opciones de especialización para enfrentar el futuro y comenzar a transitar hacia la Economía del Conocimiento, enfatizando aquellos sectores más prometedores en términos de crecimiento a nivel mundial y en donde se tengan ventajas o potencialidades para ser competitivos.⁷⁵

⁷² Infraestructura para innovación (recursos humanos y financieros disponibles para I&D, protección de propiedad intelectual, apertura al mundo, etc.), entorno microeconómico para las diferentes agrupaciones de empresas (grado en que el contexto local favorece una competencia basada en la innovación, sofisticación de la demanda, disponibilidad de una oferta cualificada de científicos e ingenieros en las universidades...), y la calidad de los vínculos entre estos dos componentes.

⁷³ "Hacia una estrategia de Innovación para la Competitividad", Vol. II, marzo de 2008.

⁷⁴ Se identifica el impulso de reformas legales que permitirán la certificación de competencias laborales, la acreditación de la oferta educacional y el apoyo para las empresas que agreguen conocimiento a su producción, a través de una franquicia tributaria.

⁷⁵ Ver el estudio de Competitividad en Clústeres de la Economía Chilena desarrollado durante 2006-2007, elaborado por Boston Consulting Group, por encargo del Consejo. En este se dio un paso importante hacia una mayor selectividad en el proceso de definición de políticas públicas. En este estudio se identificaron ocho sectores prioritarios – acuicultura, turismo, minería del cobre, off-shoring, alimentos procesados, fruticultura, porcicultura y

De la identificación de estos sectores (posibles clústeres) y sus necesidades, así como de la determinación de las demandas más generales de la sociedad en materia de conocimiento, el CNIC indica que deben surgir las prioridades estratégicas que orienten respecto de dónde se deben reforzar los acervos de conocimiento en toda la cadena que va desde la fortaleza de la ciencia, la dotación de profesionales y técnicos y la modernidad de las empresas, hasta la capacitación de los trabajadores.

Así, la conclusión del Consejo de Innovación es desafiante: "Chile lo ha hecho bien creciendo a la vieja usanza, pero si queremos dar el salto al desarrollo la tarea es ahora asegurar un buen desempeño con las nuevas reglas del juego de la competencia global y la innovación".⁷⁶

El CNIC establece que el fundamento de la estrategia a desarrollar debe enmarcarse en las siguientes premisas:

- La acción del Estado debe ceñirse estrictamente a cumplir un rol subsidiario, corrigiendo aquellas **fallas de mercado** que afectan al proceso innovativo, las que se han identificado como: problemas de apropiabilidad, intangibilidad de ciertos activos, fallas de información y fallas de red.
- La acción del sector público que intenta enfrentar las fallas de mercado debe cuidarse de no caer en **fallas de Estado**, las que podrían restar efectividad, e inclusive hacer estéril, el esfuerzo público, como son: inconsistencia dinámica, problemas de agencia y captura de rentas.⁷⁷
- La entrega de recursos públicos para la innovación debe procurar en todo momento **apalancar esfuerzos equivalentes o mayores** por parte del sector privado, de modo de asegurar por esa vía la pertinencia y focalización de la acción pública.
- La acción del Estado debe conservar un adecuado balance que combine las fortalezas provenientes de las **políticas públicas neutrales**, en ciertas esferas, con la necesidad de incorporar **criterios de selectividad en otras**.

Así, la propuesta estratégica desarrollada por el CNIC y aprobada por la Presidenta se sostiene en tres pilares fundamentales:⁷⁸

- Desarrollo de Capital Humano.
- Ciencia para el Desarrollo.
- Impulso a la Innovación Empresarial.

avicultura y servicios financieros– corresponde ahora iniciar la tarea de apoyar su desarrollo como verdaderos clústeres para construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, basadas en conocimientos específicos generados en torno a ellos.

⁷⁶ CNIC (2008), "Hacia una Estrategia de Innovación para la Competitividad", Vol. II, pág. 12.

⁷⁷ La falla de Estado asociada a la captura de rentas se produce cuando alguien extrae un beneficio particular de algún instrumento público. En la innovación, el peligro de la captura es mayor, precisamente porque las fallas de mercado en este ámbito son más profundas, lo que da mayor espacio para la intervención pública y para quienes buscarán extraer el mejor provecho de esta situación. Los problemas de agencia se producen porque existe asimetría de información en las relaciones jerárquicas: existe un "superior" que encarga una tarea a un ejecutor, pero este último tiene una posición privilegiada porque dispone de toda la información sobre ese mandato. Para enfrentarla se requiere de un sistema de control de gestión profesional, junto a la implementación de mecanismos que permitan que los distintos agentes puedan internalizar tanto los beneficios como los costos de sus acciones. En la innovación se evidencia con particular intensidad la dificultad que enfrenta una autoridad para optar por una acción cuyos beneficios se expresarán fuera del período de su mandato (inconsistencia dinámica), pues en este caso los resultados son de largo plazo y la sociedad posiblemente no los valora aún en toda su magnitud.

⁷⁸ La estrategia contiene también objetivos institucionales para mejorar el Sistema Nacional de Innovación y para ordenar las intervenciones del Estado en otros sectores que proporcionan un entono adecuado para la innovación.

2.1. Desarrollo de Capital Humano

Responder adecuadamente a los desafíos de la globalización y la Economía del Conocimiento y avanzar hacia un mayor crecimiento y equidad son tareas que dependen, en gran parte, del capital humano de los países. Esto es, de la capacidad de las personas para resolver nuevos problemas mediante el ejercicio de conocimientos, competencias y habilidades adquiridas, elevando su productividad y calidad de vida. La experiencia internacional muestra que los avances en este sentido apuntan principalmente a:

- a. Establecer un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida.
- b. Asegurar la conexión entre los distintos canales de formación superior.
- c. Desarrollar un sistema de calificaciones basado en competencias laborales para la formación técnica y la capacitación.
- d. Adecuar los sistemas universitarios a los nuevos escenarios.
- e. Fortalecer la institucionalidad de conducción de la educación y capacitación.

Si bien, el CNIC reconoce que durante los últimos años se ha impulsado en el país una serie de iniciativas orientados a enfrentar los desafíos planteados, principalmente respecto a establecer las bases de un Sistema de Formación Permanente (Programa Chile Califica), considera que es necesario mejorar o avanzar con mayor celeridad para que el sistema de certificación de competencias sea una base sólida sobre la que se articule el sistema de formación y capacitación técnica, para que la acreditación en la educación superior se concentre en resultados comparables a nivel internacional, para que exista mayor armonización de los procesos formativos o para que los modelos de financiamiento para los estudiantes cubran adecuadamente sus necesidades. En definitiva, no obstante los avances logrados, el sistema actual está lejos de ser integrado y flexible.

Por ello, el Consejo de Innovación propone avanzar hacia un sistema articulado de formación y capacitación de técnicos y profesionales de calidad que sea flexible, integrado y conectado con los sistemas internacionales y los requerimientos del mercado laboral. Sobre esta base, recomienda trabajar en tres grandes líneas de acción con sus objetivos específicos:

1. Avanzar hacia un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida.
 - a. Consolidar un sistema de definición y certificación de competencias laborales, con participación de los actores del mundo productivo que oriente los procesos formativos.
 - b. Consolidar mecanismos de articulación del sistema.
 - c. Fortalecer sistemas de información que permitan orientar y retroalimentar a los distintos actores del sistema de formación permanente.
2. Asegurar calidad y pertinencia de la formación y capacitación.
 - a. Fortalecer el sistema de acreditación de calidad de la educación superior.
 - b. Transformar el Aporte Fiscal Directo (AFD) en un sistema de aportes basales transparente, estable y de largo plazo ligado a contratos de desempeño.
 - c. Fortalecer el mecanismo de fondos competitivos para incentivar la calidad de educación superior, incluido el atributo de pertinencia.
 - d. Mejorar la calidad de la oferta de capacitación.
 - e. Articular los distintos niveles de formación técnica y capacitación con los requerimientos del mercado laboral.
3. Aumentar la cobertura de formación y capacitación con foco en sectores de menores ingresos y técnicos.

- a. Fortalecer un sistema de crédito que atienda a toda la educación superior y facilitar el acceso a los estudiantes de los quintiles más bajos de ingresos.
- b. Fortalecer el sistema de becas para los estudiantes de quintiles de más bajos ingresos.
- c. Focalizar el apoyo a la capacitación destinada a los trabajadores de más bajos ingresos

La propuesta del Consejo de Innovación es, así como lo han hecho los países desarrollados, avanzar hacia la consolidación de un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida, abordando los principios de acceso, calidad y pertinencia que permitan dar respuesta a las necesidades de las personas y de una sociedad en transformación permanente.

2.2. Ciencia para el Desarrollo

La relevancia que tiene el conocimiento para la competitividad y el crecimiento de los países otorga a la ciencia un papel central en el desarrollo. Aunque sus beneficios económicos y sociales son reconocidos, la actividad científica tiene dificultades para acceder al financiamiento privado, las que aumentan mientras menos aplicaciones concretas evidentes tengan las investigaciones, por ello se justifica que el Estado se haga cargo de:

- Fomentar y mantener una base científica amplia, robusta y sustentable.
- Enfocar cada vez más el apoyo público a la investigación de base según el aporte que ésta puede hacer a la materialización de prioridades estratégicas nacionales, reservando siempre una parte de los recursos para el financiamiento de la ciencia orientada sólo por el interés de los científicos.

Para hacer frente a esta labor la propuesta estratégica del CNIC es fortalecer la plataforma de generación, difusión y aplicación del conocimiento que se base en un esfuerzo permanente y robusto de investigación científica y tecnológica y, reforzar la vinculación entre el tipo de conocimiento que surge de la actividad científica de base y los desafíos presentes y futuros del país.

La experiencia internacional muestra que los avances en este sentido tienen las siguientes tendencias:

- a. Alcanzar un nuevo equilibrio entre actividad científica de base libre y orientada.
- b. Determinar cuáles son las grandes interrogantes que debieran orientar el apoyo público a la investigación científica.
- c. Estructurar un sistema de financiamiento adecuado a los desafíos.
- d. Fortalecer las capacidades científicas de los países.

Las recomendaciones del Consejo de Innovación apuntan entonces a fortalecer e incrementar la actividad científica y aprovechar al máximo su contribución al desarrollo del país, generando un sistema que integre y financie de manera adecuada a los grupos de investigadores; fortalezca el desarrollo de centros científicos; fomente redes científicas robustas, asociadas a las redes internacionales del conocimiento y capaces de “conversar” tanto con el mundo productivo como con la sociedad civil; pueda crecer tanto en recursos para financiar más investigación como en investigadores de calidad para llevarla adelante, y sea capaz de asegurar orientaciones e incentivos adecuados para cumplir los desafíos que el desarrollo le impone.

En este marco, se propone para el desarrollo de la ciencia de base en el país, las siguientes líneas de acción con sus objetivos específicos:

1. Fortalecer e incrementar la actividad científica de base, incentivando junto a ello su orientación estratégica.
 - a. Aumentar la actividad científica de base e incentivar que una parte importante de ella sea orientada por prioridades estratégicas.
 - b. Recoger y traducir las demandas para la ciencia que surgen de las prioridades estratégicas definidas por el país.

2. Ajustar el sistema de financiamiento de la ciencia.
 - a. Consolidar a CONICYT como la agencia de fomento de la ciencia de base en Chile.
 - b. Fortalecer los subsidios a la oferta como mecanismo de fomento de la ciencia de base en Chile.
 - c. Dirigir el financiamiento en función de programas científicos amplios, que favorezcan un enfoque multidisciplinario y orientado a redes.
 - d. Ordenar y asegurar el financiamiento para atender la particular estructura de costos de la ciencia.

3. Asegurar una dotación de científicos capaz de abordar los desafíos del país.
 - a. Fomentar y asegurar la formación de investigadores.
 - b. Fortalecer la institucionalidad del Sistema de Becas
 - c. Asegurar calidad en la formación de postgrado.
 - d. Estimular y fortalecer el desarrollo de la oferta de programas de doctorado nacionales con orientación estratégica.
 - e. Apoyar la incorporación de investigadores nuevos al sistema.
 - f. Favorecer la atracción de investigadores extranjeros como una fórmula para responder de manera oportuna a demandas específicas surgidas de las prioridades estratégicas.

2.3. Impulso a la Innovación Empresarial

El análisis y la propuesta estratégica del Consejo de Innovación se funda en un acuerdo básico: el epicentro de la innovación está en la empresa, incluyendo bajo ese concepto tanto a empresarios como a ejecutivos y trabajadores. Quienes conforman las empresas son los que hacen la innovación, los que deciden la incorporación de I+D o de otros insumos al proceso de innovación, los que terminan por convertir el conocimiento en riqueza.

Pero la innovación no depende sólo del talento y el empuje de los innovadores o los emprendedores, requiere de un entorno donde la competencia sea la regla de oro que permite mejorar, pero donde la cooperación y el trabajo en red ocupan un lugar relevante al momento de salir a conquistar los mercados internacionales.

Por lo tanto, la competitividad también debe ser estimulada por una política explícita de apoyo a las empresas y emprendedores en su actividad innovadora, sobre todo en países como Chile, donde la innovación no aparece como parte de las rutinas productivas sino más bien en forma aislada⁷⁹. En ese sentido, la experiencia internacional permite concluir que al sector público le cabe la tarea de llenar los vacíos que el mercado no puede cubrir y corregir los problemas de funcionamiento del sistema⁸⁰ que hacen que la innovación no se produzca en los niveles que los países requieren para ser competitivos y crecer.

⁷⁹ Benavente J.M., L. de Mello y N. Mulder (2005) "Enabling Business Innovation in Chile: What can Government do?" ECO/WKP (2005) 41. OECD, Paris, Octubre.

⁸⁰ Al Estado le cabe proveer las condiciones de entorno -que incluyen la corrección de muchas fallas de mercado genéricas, como, por ejemplo, el monopolio natural de la emisión de moneda- y corregir las fallas de mercado más

Así, el Consejo de Innovación plantea para el desarrollo futuro de Chile, un camino que se basa en la competitividad sustentada en el capital humano y en el conocimiento, en la generación de valor por la vía de la innovación en sus diferentes formas y, en el aprovechamiento de las ventajas que nos otorgan nuestros recursos naturales. Pero, sobre todo, es la apuesta de seguir conquistando el mercado internacional, porque se sabe que, a excepción de los países que cuentan con grandes mercados internos, el crecimiento de los países se juega en los mercados globales.

Siendo la economía chilena pequeña y con recursos limitados, no puede competir con éxito en todas las áreas del comercio mundial. Es necesario, por ello, elegir aquellos sectores en los que tiene la posibilidad más cierta para ganar espacio en el mercado internacional, asumiendo riesgos y haciendo apuestas de futuro mediante un apoyo más decidido a esos sectores más promisorios de la economía,⁸¹ porque no actuar a tiempo puede significar perder la carrera, incluso antes de haberla iniciado.⁸²

Sin embargo, no basta con saber que es necesario exportar más valor agregado: la pregunta relevante es dónde y cómo se va a generar ese valor. La opción propuesta por el CNIC es aprovechar las ventajas existentes, como las que existen en recursos naturales, y también aprovechar, cuando existan condiciones excepcionales, ciertos nichos en que se genere valor agregado, en especial en mercados regionales, como es el caso de la industria del retail.

Como requisito esencial para el éxito de esta estrategia de desarrollo es que las empresas, particularmente las exportadoras, tengan y/o desarrollen la mayor cantidad de relaciones productivas y de actividades conjuntas aprovechando las ganancias que dicha asociatividad genera no sólo a sus asociados, sino al resto de la economía. La evidencia es contundente acerca de los beneficios relacionados con la asociatividad – economías de escala y ámbito, tanto productivo como científico; poder de negociación en los mercados externos, sólo por mencionar algunos–; un aspecto en el que, según el diagnóstico de la OCDE, Chile presenta fuertes debilidades, en particular en materia de creación de redes y asociación entre empresas.

Finalmente, es necesario permitir que actúen las leyes de asignación del mercado, y luego, a través de un proceso transparente y no sesgado a favor de los intereses de algún grupo o sector en especial⁸³, identificar cuáles son los sectores en los que el país debe fundar sus apuestas, buscando el equilibrio virtuoso entre el impacto que los diversos sectores productivos pueden tener en el crecimiento del país, como el esfuerzo necesario para que esa promesa de crecimiento se transforme en realidad.

directamente vinculadas a la innovación: insuficiente apropiabilidad, fallas de Información, intangibilidad de activos y fallas de red. La adicionalidad también depende de que no se produzcan fallas de Estado en la actuación pública y, para ello, es fundamental la gobernabilidad del sistema.

⁸¹ El Consejo plantea avanzar hacia la selectividad, entendiendo que la neutralidad total no es posible, porque no todos los bienes públicos son genéricos, lo que deriva que su provisión tenderá a satisfacer de mejor manera a aquellos sectores que tienen mayor poder de presión o más peso histórico. Se trata de buscar un balance entre políticas neutrales y selectivas, destinando a éstas una proporción significativa de los recursos públicos.

⁸² Ser el primero en incursionar en un sector genera ventajas. Por ello, es importante generar a tiempo aquellas capacidades que serán necesarias para aprovechar oportunidades futuras, en especial porque muchas de ellas pueden requerir de bienes públicos de lenta maduración (como el capital humano). Actuar a destiempo, aunque sea en la línea correcta, significa perder la oportunidad.

⁸³ Esto es lo que en término de fallas de Estado se conoce como "captura".

Con estos criterios el CNIC identificó ocho sectores productivos prioritarios:⁸⁴ acuicultura, turismo, minería del cobre, offshoring,⁸⁵ alimentos procesados, fruticultura, porcicultura y avicultura y servicios financieros.⁸⁶

Una vez definidos los sectores prioritarios para la estrategia de innovación, al sector público le corresponde desarrollar dos grandes tareas: por un lado, el desarrollo de bienes públicos específicos a estos sectores y, por otro, el fortalecimiento de plataformas genéricas que impactan más ampliamente en la economía y que reducen, aunque no eliminan, el riesgo asumido al “apostar” por algunos sectores.

La experiencia internacional indica que además es necesario que las políticas de fomento de la innovación empresarial sean desarrolladas con una mirada que abarque más allá de las innovaciones de productos o procesos y que incluya nuevas formas de organización o gestión, nuevos modelos de negocio o comercialización de productos, como también la innovación en sectores de servicios.⁸⁷ Así, el eje de la estrategia es generar los mecanismos que permitan:

- La búsqueda de conocimiento que aporte soluciones novedosas a los problemas productivos.
- El fortalecimiento de la difusión de tecnología como un elemento clave de innovación en las empresas medianas y pequeñas.
- El apoyo especializado para el desarrollo de empresas innovadoras desde sus primeras etapas de vida.

A los anteriores se suman la necesidad de incorporar criterios de selectividad⁸⁸ y la opción por privilegiar y potenciar la asociatividad, criterios transversales a los que responden la mayoría de las políticas públicas en materia económica.

De este modo el país adopta una política de innovación explícita cuyos principales lineamientos estratégicos y sus objetivos específicos son:

1. Fortalecer el desarrollo de los clusters:
 - a. Fortalecer los clusters mediante la implementación de hojas de ruta por sector.
 - b. Generar capacidades de investigación que den sustento al desarrollo de los clusters de alto potencial.
 - c. Atraer inversión extranjera a los clusters de alto potencial.
2. Incorporar conocimiento nuevo al proceso productivo:

⁸⁴ Presentados en el volumen I de su propuesta estratégica, y estudiados con mayor profundidad durante el 2007.

⁸⁵ Servicios prestados desde un país hacia otro, como por ejemplo, servicios de tecnología de información, análisis financiero o call centers.

⁸⁶ A estos sectores se suman otros tres elegidos, de impacto transversal, pero que aún no han sido completamente dimensionados: logística y transportes; telecomunicaciones, y construcción.

⁸⁷ De hecho, la evidencia muestra que distintos países desarrollan modelos diferentes de innovación, dependiendo de su especificidad productiva, de su disponibilidad de recursos humanos, sus capacidades de investigación científica, su estructura productiva y el entorno internacional en el que compiten, entre otras variables relevantes. Así, por ejemplo, Alemania, un país desarrollado e industrializado, con altos estándares de calidad, presenta importantes niveles de investigación y desarrollo (I+D) que se traducen en una innovación fuertemente enfocada a nuevos productos. En cambio, otras naciones basan su innovación en la compra y adaptación o en la adquisición de tecnología “llave en mano”. Incluso en Estados Unidos existen programas cuya misión es fomentar la innovación a través de la transferencia de tecnología a una amplia gama de empresas, en especial las pequeñas y medianas.

⁸⁸ El caso del emprendimiento innovador es probablemente el caso en que la selectividad debe reducirse para dar paso a un apoyo amplio y abierto de las iniciativas, atendiendo que sólo una mínima parte de ellas logra desarrollarse hasta convertirse en un negocio exitoso.

- a. Fomentar y mejorar los consorcios de I+D.
 - b. Ampliar la cobertura a la que llegan los fondos de apoyo a la innovación empresarial (en número de empresas y en tipo de innovación).
 - c. Incorporar insumos para la innovación en la gestión de la empresa.
 - d. Perfeccionar el tratamiento tributario de la inversión en I+D de las empresas.
 - e. Fortalecer el resguardo y uso de la propiedad intelectual.
3. Fortalecer la difusión de tecnología:
- a. Poner a disposición de las empresas una red de centros de infraestructura y servicios tecnológicos.
 - b. Generar una oferta de intermediarios (brokers) confiables para la transferencia tecnológica y el desarrollo de I+D.
 - c. Crear centros de difusión tecnológica de clase mundial que permitan difundir información y tecnologías relevantes para que las empresas desarrollen procesos innovadores.
 - d. Implementar un programa de difusión tecnológica que permita aumentar significativamente el número de empresas de menor tamaño que innovan.
4. Apoyar el emprendimiento innovador:
- a. Fortalecimiento de las incubadoras de empresas⁸⁹ para el logro de una mayor eficacia.
 - b. Apoyar el desarrollo de spin-off⁹⁰ en las empresas.
 - e. Avanzar en el proceso de tercerización de líneas de capital semilla.⁹¹
 - f. Ampliar y desarrollar fondos de capital de riesgo.⁹²
 - g. Fortalecimiento de instrumentos para el despegue de operaciones de inversionistas ángeles.⁹³
 - h. Agilizar el sistema de quiebras para facilitar el re-emprendimiento.

2.4. Dimensión Regional de la Estrategia Nacional de Innovación

El Consejo propone también que la política de innovación deba ser especificada a nivel regional, consideración especialmente importante al momento de definir e implementar programas para el desarrollo de los clústeres. En efecto, las actividades vinculadas con estos clústeres o sectores se localizan y tienen impacto, en su mayoría, en las regiones donde se encuentran sus materias primas. De este modo se considera que la responsabilidad por la provisión de bienes públicos, que definen condiciones de entorno favorables para el desenvolvimiento de las actividades de dichos clústeres, debiera recaer principalmente en instituciones regionales que cuentan con un conocimiento más acabado que el gobierno central sobre la realidad de las actividades productivas que tienen lugar en su territorio.

De este modo, la estrategia propuesta, considera imprescindible fortalecer las capacidades institucionales locales en todos sus niveles, para lo cual se propone: a) implementar

⁸⁹ Entidad dedicada a fomentar la capacidad emprendedora, la creación de nuevas empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento.

⁹⁰ Ideas generadas en la empresa que se pueden transformar en un negocio independiente.

⁹¹ Apoyo financiero que se requiere para transformar una idea de proyecto en un negocio potencial.

⁹² Fondos destinados a financiar inversionistas privados entregándoles capital para una empresa o proyectos que presentan potencial de crecimiento, con alta rentabilidad y riesgo asociado.

⁹³ Corresponde a personas que invierten recursos para iniciar negocios, cuya rentabilidad esperada es mayor que en negocios tradicionales. Usualmente lo hacen a cambio de deuda o acciones. Un rol similar juegan los capitalistas de riesgo (venture capital), quienes reúnen y administran recursos de otros en fondos para inversión.

programas que busquen aprovechar y potenciar las redes regionales; b) orientar esfuerzos a programas que ayuden a la conformación y fortalecimiento de clústeres dinámicos, y c) promover una mayor especialización de las universidades y centros de investigación regionales en áreas de interés local (asegurando el acceso equitativo a la infraestructura de investigación nacional).

3. Política Nacional de Innovación para la Competitividad

Para traducir y conducir los lineamientos y recomendaciones estratégicas del CNIC en decisiones y políticas concretas, en Junio del 2009 el CMI publicó la Política Nacional de Innovación para la Competitividad.⁹⁴

La política presentada define como objetivo general: "Incrementar el número de empresas innovadoras, capaces de competir en los mercados internacionales en un plazo de cinco años". Y como objetivos específicos:

1. Fortalecer la provisión de factores y condiciones para la innovación, esto es, el capital humano, las capacidades de I+D y la transferencia tecnológica.
2. Fortalecer la institucionalidad pública, la vinculación entre los actores recién mencionados y la provisión de bienes públicos (aquellos que benefician a toda la comunidad y no son asumidos, dado su riesgo, por la empresa privada).
3. Promover una cultura innovadora al interior del Gobierno, en las empresas y en la sociedad, particularmente en el sistema educativo.

Esta política se orienta principalmente a las acciones gubernamentales del nivel nacional, que deben dirigir y complementar las estrategias y políticas regionales de innovación. Se orienta además a un conjunto de organismos públicos, empresas, universidades y centros de investigación de todo el país, a los emprendedores y emprendedoras, a los trabajadores y trabajadoras, a los estudiantes, científicos y científicas. Son ellos a quienes se busca involucrar en calidad de actores y promotores de una cultura innovadora.

Para allanar el camino hacia los objetivos de la política se declaran seis principios que definen la ética de la política nacional de innovación:

1. **Cooperación:** Las experiencias exitosas confirman que la innovación se produce por la interacción de redes de personas y organizaciones, en un contexto de confianza y comunidad de intereses. **Cooperar** es hablar un mismo lenguaje, es identificar los intereses comunes de los distintos actores, cómo éstos se benefician de trabajar juntos y qué pierden de vivir en universos separados.
2. **Selectividad:** Generar masas críticas y redes generadoras de innovación implica profundizar la intervención pública en sectores y encadenamientos de alto potencial. Esto se traduce en instrumentos de fomento que operan bajo criterios de **selectividad**, que focalizan los recursos de todos los chilenos y chilenas en sectores de alto potencial, sin sacrificar excelencia y brindando las mismas oportunidades de acceso a todos los actores del sistema.
3. **Equidad Regional:** Las acciones en el marco de la política nacional de innovación deben fomentar la innovación a nivel regional, en cuanto a fortalecer las capacidades de

⁹⁴ Ver documento "Política Nacional de Innovación para la Competitividad. Orientaciones y Plan de acción 2009-2010". Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2009.

investigación, desarrollo e innovación. Muchas de ellas son, paradójicamente, escenarios de vastos procesos de extracción y exportación de recursos naturales. Por ello cobra importancia promover, establecer y desarrollar sistemas de innovación activos y validados ante sus respectivas comunidades.

4. **Transparencia:** Los tomadores de decisiones del Sistema Nacional de Innovación deben procurar que sus actos, especialmente los criterios y procedimientos para la asignación de recursos, sean oportunamente conocidos por los actores involucrados, de manera que puedan hacer valer sus derechos y deberes. Sin transparencia el sistema no se legitima de cara a sus actores.
5. **Visión Sistémica:** Se aspira a consolidar un sistema de innovación abierto e interconectado, y para ello las intervenciones de política deben diseñarse considerando el modo en que interactúan sus partes. Los esfuerzos pecarían de voluntaristas si se limitan a asignar recursos a las empresas, desatendiendo la formación de capital humano avanzado o el fortalecimiento de los centros de investigación, o bien cada uno de estos sistemas por separado.
6. **Flexibilidad y adaptabilidad:** La innovación debe plasmarse en un sistema flexible y adaptable. Esto es, debe ser un sistema que puede cambiar estructuralmente para responder a las perturbaciones del medio, pero que mantiene su identidad.

La política reconoce que para innovar como país se requiere el trabajo conjunto entre los sectores público y privado, definiendo los siguientes roles de los principales actores:

- La comunidad científica está llamada a desarrollar conocimiento, sea de carácter básico o aplicado.
- Las empresas les corresponde transformar este conocimiento en riqueza.
- Al Gobierno le corresponde asegurar las condiciones de entorno favorables para que el Sistema de Innovación funcione.

El rol asignado al Estado se debe orientar a:

- Corregir las distintas fallas de mercado.
- Propiciar y articular una demanda efectiva por conocimiento, nuevos modelos de gestión y capital humano avanzado, de parte de las empresas.

Desde una perspectiva temporal, la política está diseñada, en primera instancia, para un período comprendido entre los años 2009 y 2013. El CMI ha diseñado un plan de acción bianual para los años 2009-2010, que corresponde al conjunto de acciones y prioridades que se implementarán durante el Gobierno de la Presidenta Bachelet. Es sólo el comienzo, pero su ambición es consolidar un quiebre de tendencia en la historia de la innovación en Chile.

El Plan de Acción diseñado se organiza sobre la base de seis Líneas Estratégicas:

- Dos líneas que se orientan a la acción productiva en el territorio:
 - ✓ Línea estratégica 1. Nueva Institucionalidad para Innovar.
 - ✓ Línea estratégica 2. Clusters de Alto Potencialidad.
- Tres líneas que corresponden a los pilares de la innovación:
 - ✓ Línea estratégica 3. Capacidad I+D y Plataformas Transversales.
 - ✓ Línea estratégica 4. Capital Humano para Innovar.
 - ✓ Línea estratégica 5. Emprendimiento y Transferencia Tecnológica

- Dos líneas que se orientan a crear un marco y un entorno propicio para que las empresas innoven:
 - ✓ Línea estratégica 6. Regionalización para la Innovación.
 - ✓ Línea estratégica 7. Cultura Pro innovación Pro emprendimiento.

Los objetivos de estas líneas y las metas para el año 2010 se presentan a continuación:⁹⁵

Líneas estratégicas	Objetivo general	Nº objetivo específico	Metas 2010
L1: Nueva Institucionalidad para Innovar	Fortalecer una institucionalidad que actúe como coordinadora del Sistema Nacional de Innovación acorde con el desafío de construir una economía basada en el conocimiento y la innovación. Para ello se mejorará la coordinación, foco, eficacia y eficiencia.	Institucionalidad pública acorde a las necesidades y requerimientos del Sistema, respaldadas por la aprobación de las iniciativas legales presentadas.	Operación de la institucionalidad pública a través del Comité de Ministros de Innovación (CMI), la implementación de los acuerdos de este comité y la aprobación de los presupuestos anuales del Programa FIC.
		Fortalecimiento institucional de las principales agencias del Sistema.	Agencias públicas coordinadas y con prioridades acordes con el Plan de Acción. Definición e implementación de cambios organizacionales y funcionales en las instancias decisionales de las principales agencias del Sistema. Creación de unidades de monitoreo y evaluación en las principales agencias del Sistema.
L2: Clusters de Alto Potencialidad	A través de esta línea se busca priorizar acciones en aquellos sectores donde la combinación entre crecimiento y esfuerzo para ser competitivos a nivel global muestra una clara oportunidad para los próximos 15 años.	Implementar programas estratégicos de mejoramiento competitivo en clusters de alto potencial seleccionados, ⁹⁶ a través de acuerdos público-privados.	A lo menos 20% de incremento anual de recursos del SNIC focalizados en los clusters prioritarios. En ejecución a lo menos 2 proyectos emblemáticos / estratégicos por cada clúster.
		Focalizar recursos FIC en torno a clusters seleccionados.	Incrementar el total de recursos FIC orientados a los clusters prioritarios. 50% de los nuevos centros de excelencia orientados a los clusters prioritarios. 80% de los nuevos consorcios son focalizados en clusters.

⁹⁵ Las líneas estratégicas, objetivos generales y específicos son tomados textualmente del documento "Política Nacional de Innovación para la Competitividad. Orientaciones y Plan de acción 2009-2010". Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2009, Anexo 1 págs. 33 - 39.

⁹⁶ La política apoyará inicialmente a cinco sectores: Minería, Acuicultura, Turismo de Intereses Especiales, Alimentos y Servicios Globales.

Líneas estratégicas	Objetivo general	Nº objetivo específico	Metas 2010
L3: Capacidad I+D y Plataformas Transversales	El desafío de esta línea es disponer de un sistema de investigación de excelencia vinculado a las necesidades actuales y potenciales del país, crecientemente conectado con el mundo y en donde se promueva activamente la colaboración y vinculación con el sector productivo.	Completar una red de centros y capacidades de excelencia para abordar los desafíos de competitividad generados por los clusters y sus áreas transversales estratégicas.	12 nuevos Centros de Excelencia orientados por misión. 5 de ellos serán Centros de Excelencia Internacionales que trabajarán activamente con las capacidades locales, dando respuesta a las necesidades de la economía. Se crearán 3 centros de equipamiento mayor y 4 Centros de I+D Nacionales. Programa de Investigación Asociativa que articule los principales programas del Sistema: Basal - FONDAP – Programa Basal de Ciencia y Tecnología.
		Estimular programas colaborativos entre Centros de Investigación y sectores productivos.	Consolidación del modelo de consorcios, creando otros nuevos y/o apoyando la continuidad de los existentes. Ley de I+D en plena operación.
L4: Capital Humano para Innovar	No tiene	Aumentar la dotación de investigadores(as) y sus capacidades, formando nuevos especialistas, insertándolos en el sistema y atrayendo nuevos(as) investigadores(as) extranjeros(as).	Chilenos(as) estudiando en el extranjero con becas del Estado, lo que significa un incremento del 672% respecto del 2006. Nuevas becas doctorado nacional, lo que significa un incremento del 406% respecto de 2006. Nuevas becas doctorado internacional, lo que significa un incremento del 413% respecto de 2006. 250 investigadores(as) insertos(as) en la academia y en la industria lo que significará un incremento del 252% respecto del total realizado. 50 iniciativas grupales y 100 proyectos individuales de atracción de investigadores(as) extranjeros(as).
		Disminuir las brechas de competencias laborales en los clusters priorizados.	Técnicos y profesionales de las áreas TIC y Turismo de Intereses Especiales acreditados y con certificación bilingüe internacional. Programas de cierre de brechas en 5 clusters en ejecución.

Líneas estratégicas	Objetivo general	Nº objetivo específico	Metas 2010
L5: Emprendimiento y Transferencia Tecnológica	No tiene	Consolidar un sistema continuo de apoyo y perfeccionar el financiamiento al emprendimiento innovador de clase mundial.	Creación de 6 a 8 Fondos de inversión por US\$ 125 millones, de los cuales US\$ 50 millones serán públicos. Ajuste al modelo de incubadoras de empresas: Incentivos por resultados – Segmentación por capacidades. Potenciar redes de inversionistas ángeles mediante 6 nuevos fondos por US\$ 27 millones. Cuatro proyectos de spin off corporativo en ejecución por US\$ 8 millones.
		Consolidar una red de transferencia tecnológica de última generación.	Estrategia de modernización para los institutos tecnológico. Creación de 5 centros de difusión y extensionismo tecnológico. Red de brokers tecnológico en operación.
L6: Regionalización para la Innovación	No tiene	Cerrar las brechas de capital humano especializado y de infraestructura de investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) en las regiones.	Todas las regiones con al menos dos centros de excelencia en I+D. Atracción de investigadores hacia centros regionales de I+D. Aumento de becarios de regiones para formación de postgrado y carreras técnicas.
		Aumentar fuertemente la participación de regiones en innovación, sobre la base de sus prioridades estratégicas.	2/3 de los recursos FIC se ejecutan en regiones distintas a la RM. El 25% de los recursos será del FIC de decisión regional. Se impulsarán a lo menos 5 iniciativas emblemáticas en materia de innovación con alto impacto regional.
		Fortalecer capacidades para elaborar e implementar estrategias regionales de innovación.	CONICYT con capacidades regionales instaladas. Aumento de participación regional en procesos de evaluación de convocatorias de proyectos CORFO y CONICYT. Traspaso de competencias a los Gobiernos Regionales en materia de política pública de innovación.
L7: Cultura Pro innovación Pro emprendimiento	No tiene	Apoyar y promover programas masivos de fomento a la cultura innovadora y emprendedora.	Programa MIM Itinerante en operación. Programa de fomento a la creación de un entorno propicio para la innovación y el emprendimiento. Ampliación de cobertura con apoyo público de iniciativas de formación en el emprendimiento

			<p>en estudiantes de enseñanza básica y media (como Junior Achievement Worldwide) y fortalecimiento del Programa Educación para el Emprendimiento de MINEDUC.</p> <p>Apoyo a concursos de proyectos e ideas innovadoras en universidades.</p> <p>Ampliación de programas de creación de valores pro innovación y pro emprendimiento en la enseñanza media.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a la Política Nacional de Innovación para la Competitividad.

4. Institucionalidad Sectorial del Pilar de Innovación Empresarial

Innova Chile,⁹⁷ es la principal agencia a cargo de impulsar la innovación en todo tipo de empresas, tanto consolidadas como nuevas (emprendimientos). Como se observa en la Figura N°1.b, Innova Chile se relaciona verticalmente con el CMI a través de CORFO, entidad que a su vez se relaciona con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a través de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, organismo que tiene la función general de coordinar la acción de los órganos y servicios públicos del sector,⁹⁸ y en particular está encargada de diseñar y monitorear la implementación de políticas públicas que afecten la competitividad del país.

A continuación se presentan las definiciones estratégicas de estas dos instituciones de las cuales depende Innova Chile.

4.1. Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

4.1.1. Misión

“Contribuir al desarrollo económico y a la generación de empleo de calidad, impulsando políticas e instrumentos orientados a mejorar la productividad y competitividad de la economía, promoviendo la innovación y el uso de tecnologías de información y comunicación, apoyando la iniciativa privada, y velando por la libre competencia y la protección a los consumidores”.

⁹⁷ El Comité Innova Chile de CORFO fue creado en marzo del año 2005, a partir de la fusión del Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI, 1994) y el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC, 1990), a fin de potenciar la acción de CORFO como la principal agencia pública de Chile en la promoción de la innovación. Actualmente su trabajo se desarrolla en el marco de la Política de Innovación impulsada por la Presidenta Michelle Bachelet, y propuesta por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC).

⁹⁸ Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Título II, párrafo 1°, Artículo 24.

4.1.2. Prioridades Gubernamentales

N°	Prioridades Gubernamentales
1	Innovación para la Competitividad: 1) Implementar la Estrategia Nacional para la Innovación. 2) Desarrollar un marco favorable para la innovación, la transferencia tecnológica y la protección de los derechos de propiedad industrial en Chile.
2	Estrategia Digital 2007-2010. Las prioridades gubernamentales son 3: 1) Elaborar la Agenda Digital 2.0, de la política tecnológica y de una propuesta de desarrollo para el sector Tecnologías de Información y Comunicación; 2) Digitalizar los organismos del Estado para que puedan otorgar servicios en línea; y 3) Promover el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación respetando las libertades individuales y los derechos de los ciudadanos.
3	Emprendimiento: Promover acciones orientadas a mejorar la competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, a través de iniciativas que afecten tanto la gestión interna de las empresas como el entorno de negocios en que éstas se desenvuelven.
4	Defensa de la Libre Competencia y Regulación: 1) Fortalecer la Institucionalidad de la Libre Competencia. 2) Modernizar las regulaciones económicas. 3) Actualizar y perfeccionar las regulaciones mediante el mejoramiento de la coordinación entre las agencias reguladoras y fiscalizadoras.
5	Modernización del Estado: Fortalecer la institucionalidad de las políticas públicas a través de mejoras sustantivas en la gestión, la orientación al cliente, el monitoreo y evaluación, y la transparencia y la rendición de cuentas.

4.1.3. Objetivos Estratégicos

N°	Objetivos Estratégicos Institucionales	Prioridades Gubernamentales a los cuáles se vincula
1	Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación que propenda a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento, coordinando y fortaleciendo las instituciones públicas que forman parte del sistema de innovación, promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de oportunidades.	1
2	Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como una herramienta estratégica para incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país.	2
3	Proponer e impulsar iniciativas que mejoren el nivel de competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, entendidas como micro, pequeñas y medianas empresas, a través de líneas de trabajo orientadas a: obtener una regulación costo-efectiva, adecuada a sus condiciones, y una menor carga administrativa; promover un mayor acceso a los programas e instrumentos de fomento existentes; generar y facilitar un mayor acceso a información; y potenciar la comunicación y coordinación con su entorno público y privado.	3
4	Fortalecer a las Cooperativas, Asociaciones Gremiales y de Consumidores, y los Martilleros Públicos, mediante su supervigilancia, fiscalización, y capacitación, velando por el cumplimiento de la ley y su plena incorporación a la economía.	3
5	Velar por el buen funcionamiento de la institucionalidad regulatoria asociada a políticas pro competencia, para promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos - sin descuidar la protección de los sectores más vulnerables de la población - analizando e impulsando reformas de los marcos normativos de sectores regulados y de la Libre Competencia	4
6	Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova-Chile y, Comisión Nacional	5

	de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad.	
--	--	--

4.2. Definiciones Estratégicas de CORFO

4.2.1. Misión

“Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos”

4.2.2. Prioridades Gubernamentales

Nº	Prioridades Gubernamentales
1	Dar impulso a la AGENDA MIPYMES, asegurando la igualdad de acceso de éstas a oportunidades empresariales, así como ampliando y profundizando su cobertura de financiamiento
2	Impulsar el desarrollo de clusters nacionales, con la finalidad de aumentar la competitividad del país, integrando la acción del sector público y privado.
3	Impulsar la agenda de innovación, de acuerdo a las prioridades establecidas por el Consejo Nacional de Innovación.
4	Apoyar la generación de energías renovables no convencionales.
5	Consolidación del modelo de Agencia de Desarrollo Regional, para apoyar el desarrollo regional.

4.2.3. Objetivos Estratégicos

Nº	Objetivos Estratégicos Institucionales	Prioridades Gubernamentales a los cuáles se vincula
1	Contribuir al aumento del valor de los negocios de las empresas para hacerlas más competitivas, mediante el subsidio a la contratación de consultoría especializada, implementación de normas internacionales y nacionales que mejoren su gestión, fortalecimiento de redes empresariales, desarrollo de proyectos asociativos y territoriales e inversiones de menor tamaño.	1, 2, 4, 5
2	Promover y facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores(as), compartiendo el riesgo de la innovación; así como apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación para contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena.	1, 2, 3, 4, 5
3	Incrementar la materialización de la inversión privada, desarrollando acciones de promoción en clusters nacionales productivos, sectores intensivos en nuevas tecnologías y energías renovables; y a nivel regional, en cadenas productivas, sectores y zonas geográficas priorizadas.	2, 4
4	Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la mipyme, y a los estudiantes de educación superior, en ámbitos donde el mercado no ha alcanzado un grado de madurez satisfactorio.	1, 3, 4

5	Promover el uso eficiente de los recursos financieros, que administra la Corporación, permitiendo a través de una gestión adecuada, la preservación del patrimonio, proveer de liquidez y generar la rentabilidad del mismo, a fin de asegurar su financiamiento en el tiempo	---
---	---	-----

4.2.4. Productos estratégicos

Producto Estratégico	Descripción	Objetivo estratégico Institucional al cual se vincula
1.- Subsidios al Fomento de la Calidad y la Productividad, Desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos.	Recursos que se entregan a las empresas nacionales para que mejoren la gestión de su empresa.	1
2.- Subsidios para proyectos de innovación.	Recursos que se entregan a empresas o entidades nacionales para el cofinanciamiento de proyectos de carácter innovador.	2
3.- Subsidios para desarrollo de inversión.	Recursos que se entregan a empresas nacionales y/o extranjeras para fomentar nuevas inversiones en el territorio nacional.	3
4.- Créditos, coberturas e inversiones.	Recursos que se colocan a disposición de intermediarios financieros bancarios y no bancarios para ser entregados a los clientes factibles de recibir estos recursos a través de créditos y garantías.	4
5.- Gestión Patrimonial.	Gestión que se realiza sobre el patrimonio de la institución para proveer a CORFO de recursos para el financiamiento de sus productos estratégicos.	5
6.- Consolidación de agencias regionales de desarrollo productivo, a través del desarrollo de agendas y de programas de mejoramiento de la competitividad.	Rol que le corresponde a la institución dentro de los compromisos de la agenda de gobierno de establecer en cada región del país una Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP).	1, 2

4.3. Definiciones Estratégicas del Comité Innova Chile

Las Definiciones Estratégicas de Innova Chile son las vigentes, acorde el Formulario A1 de la Ley de Presupuestos del 2010. Estas definiciones incluyen a nivel de misión y productos/subproductos estratégicos una modificación respecto a las definiciones preliminares examinadas a Noviembre 2009, basada en el proceso de revisión que se realizó en la primera etapa de esta evaluación.

4.3.1. Misión

“Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación.”

4.3.2. Prioridades Gubernamentales 2010

Nº	Descripción
1	Asegurar la igualdad de acceso de las MIPYMES a oportunidades empresariales, así como ampliar y profundizar su cobertura de financiamiento
2	Impulsar el Programa Cluster, con la finalidad de aumentar la competitividad del país y potenciar las áreas de innovación y desarrollo, lo cual implica integrar la acción de diversos Agentes Públicos y Privados
3	Continuidad de iniciativas del programa Chile Emprende Contigo
4	Apoyo a la generación de energías renovables no convencionales

4.3.3. Objetivos Estratégicos

Nº	Descripción	Prioridades Gubernamentales a los cuáles se vincula
1	Promover en las empresas, especialmente en las PYME, el acceso expedito a conocimiento tecnológico disponible.	1, 3
2	Facilitar el emprendimiento en negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, entregando financiamiento y asesoría experta en todo el ciclo.	1, 3
3	Promover la innovación en empresas individuales o asociadas a través de financiamiento expedito y flexible y asesoría experta para el desarrollo de proyectos, programas o estrategias de innovación.	2, 4
4	Contribuir al desarrollo de la innovación pre-competitiva orientada a resolver problemas de alto impacto económico y social, y la generación de bienes públicos ligados a la innovación que permitan mejorar las condiciones de entorno de mercado generando altas externalidades.	2, 3
5	Contribuir al fortalecimiento de un entorno favorable a la innovación y de una cultura innovadora en el país, generando redes que permitan fortalecer el Sistema Nacional de Innovación.	1, 3, 4

Fuente: Formulario A1 de la Ley de Presupuestos 2010 aprobado.

4.3.4. Productos Estratégicos (Bienes y servicios) 2010

A continuación se presenta un cuadro con la definición de Productos estratégicos de Innova Chile, y su relación con Subproductos, para cuya generación el Comité dispone de un conjunto de instrumentos, que aplica mediante dos modalidades de ejecución, concurso y ventanilla abierta, sobre la base de distintos “eventos” que definen el alcance de la convocatoria, nacional, regional, temática o una combinación de éstos (por ejemplo, regional-temático):

Producto Estratégico / Descripción	Subproductos	Instrumentos ⁹⁹	Modalidad	Objetivos Estratégicos a los cuáles se vincula	Aplica Enfoque de Género (Sí/No)
1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. Subsidio que apoya iniciativas cuya finalidad sea la generación de bienes públicos para la innovación, destinados, entre otros aspectos, al perfeccionamiento de mercados a través de la mejora de las condiciones de sus entornos.	1.1. Cofinanciamiento de proyectos del sector privado. 1.2. Cofinanciamiento de proyectos del sector público. 1.3. Asesoría especializada.	a) Bienes Públicos para la Innovación: Subsidio que apoya iniciativas cuya finalidad sea la generación de bienes públicos para la innovación, destinados, entre otros aspectos, al perfeccionamiento de mercados a través de la mejora de las condiciones de sus entornos.	Concurso Nacional Concursos Regionales Concursos Temáticos	4,5	No
2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva. Subsidio orientado a satisfacer la demanda de soluciones innovadoras de alto impacto sectorial, geográfico o regional, mediante el desarrollo de investigación aplicada con	2.1. Cofinanciamiento de proyectos de desarrollo productivo. 2.2. Cofinanciamiento de proyectos de plataformas transversales preferentemente para el desarrollo de clusters prioritarios. 2.3. Asesoría Especializada.	a) Innovación Precompetitiva: Subsidio orientado a satisfacer la demanda de soluciones innovadoras de alto impacto sectorial, geográfico o regional, mediante el desarrollo de investigación aplicada con grados de incertidumbre importantes y con impacto en el mercado en el mediano o largo plazo. b) Programa de Prospección e	Concurso Nacional Concurso Regional Concursos Temáticos Concurso	4,5	No

⁹⁹ Se incluyen los instrumentos operados durante el periodo 2005-2009, clasificados de acuerdo a la actual definición de productos estratégicos.

<p>grados de incertidumbre importantes y con impacto en el mercado en el mediano o largo plazo.</p>		<p>Investigación de Mercado: Es un subsidio que apoya el desarrollo de programas de prospección e investigación de mercados, que permitan a empresas chilenas lograr avances en diferenciación de productos y su inserción en los canales de comercialización.</p>			
<p>3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa. Subsidio que apoya la incorporación de innovaciones de bienes o servicios, o métodos de comercialización u organizacionales, tanto en empresas individuales como asociadas, que tengan potencial de impacto en el mercado.</p>	<p>3.1. Cofinanciamiento de Proyectos 3.2 Asesoría Especializada</p>	<p>a) Empresarizables (Perfiles y Proyectos)</p>	<p>Ventanilla Abierta</p>	<p>3,5</p>	<p>No</p>
		<p>b) Innovación Empresarial Individual: Subsidio que apoya proyectos destinados a generar innovaciones de bienes, servicios, procesos, métodos de comercialización o métodos organizacionales y que, además, involucren mayor riesgo.</p>	<p>Ventanilla Abierta</p>		
		<p>c) Innovación empresarial individual de rápida implementación: Subsidio que apoya proyectos que estimulen y mejoren la capacidad tecnológica de las empresas, a través de la implantación y desarrollo de procesos de Investigación y Desarrollo e Innovación de rápida implementación tales como desarrollo de prototipos, mejoras de procesos, validación tecnológica, pruebas de materiales, entre otras.</p>	<p>Ventanilla Abierta</p>		
		<p>d) Plataformas de Negocios para la Innovación (Diseño y Proyectos): Subsidio que apoya el diseño de plataforma de negocios para la innovación, las que se definen como una unidad ambiental empresarial especializada en entregar servicios a empresas exportadoras pertenecientes a un sector y/o</p>	<p>Concurso</p>		

		clusters, que les permita posicionarse en segmentos de mercado internacionales diferenciados y complejos. Dichas plataformas deben proveer infraestructura en los mercados externos que hayan seleccionado para operar.			
		e) Apoyo Negocio Tecnológicos: Subsidio que apoya la implementación comercial de bienes o servicios obtenidos a través de actividades de I+D, con el fin de colocarlos en el mercado.	Ventanilla Abierta		
		f) Apoyo a la Protección de la Propiedad Industrial (Patentamiento): Subsidio que apoya el acceso a distintos mecanismos de obtención y protección de los derechos de propiedad industrial – en Chile y en el extranjero – asociados a los procesos de invención e innovación.	Ventanilla Abierta		
4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador. Subsidio que apoya la creación y puesta en marcha de nuevos negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, como también la generación de entornos y redes necesarios para el éxito de estos emprendimientos.	4.1. Cofinanciamiento de Proyectos 4.2. Asesoría Especializada	a) Apoyo Elaboración Capital Semilla: Subsidio que busca fortalecer la definición y formulación de proyectos de nuevos negocios innovadores y de alto potencial de crecimiento, que sean posteriormente presentados a la línea L2 de Capital Semilla.	Ventanilla Abierta	2,5	No
		b) Capital Semilla: L1: Subsidio que apoya la definición y formulación de proyectos de negocio innovadores con expectativas de alto crecimiento. L2: Subsidio que apoya el despegue y puesta en marcha de proyectos de negocio innovadores con expectativas de alto crecimiento.	Ventanilla Abierta		

		<p>c) Apoyo a la creación de Spin Off empresarial: Subsidio que apoya la formulación de modelos de intra emprendimiento corporativo. Las actividades tienen que ver con la formulación de políticas y estructuras asociadas a la corporación y que propicien la creación de nuevas compañías a partir de iniciativas de ejecutivos que trabajan en la empresa madre. Los modelos planteados deben responder a programas específicos de Innovación al interior de corporaciones o incentivar la salida de los ejecutivos para la creación de la nueva compañía.</p>	Concurso		
		<p>d) Empaquetamiento tecnológico: Subsidio que apoya el proceso de empaquetamiento de negocios sofisticados, desde el punto de vista tecnológico, y con alto potencial de crecimiento. Se entiende por empaquetamiento tecnológico, el proceso de desarrollo de productos que presentan una oportunidad comercial demostrable.</p>	Ventanilla Abierta		
		<p>e) Apoyo a Redes de Inversionistas Ángeles: Subsidio que apoya la organización, formalización y operación de redes de inversión, destinadas a financiar proyectos de innovación que presenten alto riesgo o incertidumbre (con escasas posibilidades de obtener otras fuentes de financiamiento privado).</p>	Ventanilla Abierta		
5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la	5.1. Cofinanciamiento de Proyectos 5.2. Asesoría	a) Consultoría Especializada: Subsidio que apoya la contratación de expertos nacionales o extranjeros,	Ventanilla Abierta	1,5	No

<p>Difusión y Transferencia (Incorporación) de tecnología y buenas prácticas. Subsidio que apoya el acceso de las empresas chilenas a tecnologías (conocimientos, prácticas y técnicas) existentes en el extranjero, pero poco difundidas en Chile, para mejorar sus estándares productivos y aumentar su competitividad.</p>	Especializada	<p>para resolver problemas específicos cuya solución es de aplicación inmediata, con el objetivo de incrementar la competitividad de las empresas postulantes.</p>			
		<p>b) Misiones Tecnológicas: Subsidio que apoya la realización de viajes al extranjero, para acceder y posteriormente difundir, transferir y adecuar en Chile, conocimientos, prácticas y técnicas de producción que faciliten el desarrollo de innovaciones.</p>	Ventanilla Abierta		
		<p>c) Pasantías tecnológicas: Subsidio que apoya la formación de profesionales o técnicos de empresas chilenas en centros tecnológicos o empresas extranjeras, para que adquieran y posteriormente transfieran conocimientos, prácticas y técnicas que permitan desarrollar innovaciones en Chile.</p>	Ventanilla Abierta		
		<p>d) Programas de difusión y transferencia tecnológica (Diseño y Proyectos): Subsidio que apoya programas destinados abordar requerimientos de conocimientos y soluciones técnicas para grupos-objetivos de empresas y empresarios individuales, con el fin de que mejoren su productividad, a través de la incorporación de nuevos productos y procesos, apoyados por una entidad tecnológica.</p>	Concurso (Diseño) Ventanilla Abierta (Proyectos)		
<p>6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI</p>	<p>6.1. Cofinanciamiento de Proyectos de Empresas Individuales y Asociativos</p>	<p>a) Infraestructura Tecnológica</p>	Concurso	5, 6	No
		<p>b) Inserción de profesional para proyectos I+D+i: Subsidio que apoya la implementación y desarrollo de</p>	Ventanilla Abierta		

<p>utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. Subsidio que apoya a entidades o instituciones para: el desarrollo de infraestructura tecnológica; la creación o constitución de Consorcios Tecnológicos Empresariales; la creación, fortalecimiento y operación de incubadoras; la organización, formalización y operación de redes de inversión (capitalistas ángeles); la promoción de la innovación tecnológica y productiva de las MIPYME (nodos tecnológicos); que ofrezcan capacitación técnica a empresas o sectores productivos que la requieren; el diseño e implementación de Centros de Extensionismo Tecnológico.</p>		<p>procesos de investigación y desarrollo en las empresas, mediante la incorporación de personal profesional y técnico calificado para la investigación, desarrollo y/o innovación.</p>			
		<p>c) Consorcios Tecnológicos Empresariales: Subsidio que apoya a quienes hayan constituido o prevean la constitución de una persona jurídica cuya finalidad principal sea aprovechar una oportunidad a través de la creación de un negocio de base tecnológica con una fuerte componente de innovación tecnológica y cuyos socios corresponden, a lo menos, a dos empresas más a una entidad tecnológica.</p>	Ventanilla Abierta		
		<p>d) Consorcios Tecnológicos (Preinversión y desarrollo): Subsidio que apoya innovaciones basadas en nuevos desarrollos tecnológicos, con una clara orientación al mercado y alto riesgo, cuya factibilidad depende de la constitución de un consorcio tecnológico.</p>	Ventanilla Abierta		
	<p>6.2. Cofinanciamiento de proyectos a intermediarios para la generación de redes que apoyen la innovación y el emprendimiento</p>	<p>a) Fortalecimiento y formación de Capacidades Regionales (Perfiles y Proyectos): Subsidio que apoya la generación de las condiciones habilitantes para el proceso de investigación, desarrollo e innovación regional, especialmente en las áreas prioritarias definidas en la agenda de desarrollo regional y/o en aquellas áreas comprendidas en los clusters priorizados de la economía y sectores transversales, mediante iniciativas</p>	Concursos Regionales		

		<p>que contribuyen a generar o fortalecer capacidades de investigación. Desarrollo e innovación (I+D+i).</p>			
		<p>b) Programa de Atracción de Centros de Excelencia Internacional para la Competitividad (Preinversión y Desarrollo): Subsidio que promueve la colaboración entre entidades de Investigación y Desarrollo chilenas, con entidades de extranjeras, para realizar labores de prospección tecnológica y de negocios, así como, en la formulación de proyectos asociativos de: Investigación y Desarrollo e Innovación, transferencia tecnológica y/ extensionismo.</p>	<p>Concurso</p>		
		<p>c) Gestión de la Innovación: Subsidio que apoya un conjunto de experiencias pilotos en gestión de la innovación, entendida ésta como actividades que contribuyan a identificar oportunidades de mercado orientadas al desarrollo de nuevos, o mejorados productos, servicios y procesos, que agregan valor a las empresas beneficiarias y que junto con desarrollar y/o fortalecer las capacidades de dichas empresas y sus equipos, se constituyen en una referencia para sus similares.</p>	<p>Concurso</p>		
		<p>d) Creación y Fortalecimiento de Incubadoras: Subsidio que apoya la creación, fortalecimiento y operación de incubadoras de negocios orientados a generar condiciones de entorno para fomentar el emprendimiento de proyectos</p>	<p>Concurso</p>		

		innovadores.			
		e) Formación de Capital Humano: Subsidio que apoya a instituciones que ofrecen capacitación técnica con las empresas y/o sectores productivos que la requieren, sean éstos pertenecientes a los clusters identificados por el Consejo Nacional de Innovación o los ejes definidos por el Consejo Estratégico de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.	Concurso		
		f) Línea de Apoyo al Extensionismo (Nodos): Subsidio que apoya la acción de entidades dedicadas a promover la innovación tecnológica y productiva de micro, pequeñas y medianas empresas, consideradas beneficiarias por medio de acceso a nuevos conocimientos y prácticas.	Concurso		
		g) Centros de Extensionismo: Subsidio cuya finalidad es apoyar el diseño y la implementación de Centros de Extensionismo Tecnológico, con la finalidad de proporcionar a las pequeñas y medianas empresas, una oferta adecuada y efectiva de servicios tecnológicos especializados, asistencia técnica para una adecuada absorción tecnológica, servicios de mejoramiento de su capacidad receptora de tecnologías y fortalecimiento de su capacidad para innovar.	Concurso		
	6.3. Desarrollo de estudios de diagnósticos, brechas y acciones de	a) Agendas de Innovación	Concurso		

	coordinación sectorial en materia de innovación y emprendimiento				
	6.4. Certificación del carácter de I+D de las actividades contratadas por las empresas que postulan a financiamiento vía exención tributaria para la innovación.		Ventanilla abierta		

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Innova Chile.

4.3.5. Beneficiarios/Clientes/Usuarios

Una característica de los procesos de asignación de recursos de Innova Chile para generar los productos estratégicos es que no existen mecanismos de focalización explícitos en grupos de beneficiarios (entidades y personas). El modo de operar es por demanda, es decir, por proyectos que son postuladas por iniciativa de un interesado. A partir del 2007 se incorporaron criterios de focalización basados en la priorización de proyectos de sectores estratégicos (clusters) y de proyectos de relevancia territorial.

El tipo de servicios de financiamiento que ofrece Innova Chile, por sus características y condiciones, genera incentivos que atraen a un tipo de beneficiarios y no otros. Así se tiene que:

- La generación de bienes públicos, por su naturaleza¹⁰⁰ no es de interés de las empresas ni de los centros de investigación. La responsabilidad de generarlos normalmente es de alguna institución pública con un rol normador o de regulación de mercados.
- La I+D precompetitiva, por su naturaleza,¹⁰¹ no es de interés de las empresas, y al estar en una fase pre-mercado hace que los centros de investigación¹⁰² sean candidatas preferentes para recibir este tipo de financiamiento.
- La innovación empresarial se enfoca principalmente en empresas debido a que el propósito es llegar al mercado (valorar la innovación).
- Respecto del emprendimiento innovador se trata de llegar a una población básicamente constituida por profesionales jóvenes o ex ejecutivos de empresas que buscan independizarse iniciando un emprendimiento que contiene alguna innovación.
- La difusión y transferencia tecnológica es un producto estratégico transversal a todos los posibles beneficiarios de Innova Chile, sin embargo, los destinatarios preferentes debiesen corresponder a empresas pequeñas o microempresas.

En esta lógica, son las bases de postulación o de concurso de cada instrumento de financiamiento las que determinan las características específicas de las entidades o personas que pueden postular, pero en general se definen con el siguiente detalle:

Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
<p>Empresas: Toda organización formalmente constituida como empresa, que cumpla con todos los requerimientos legales y formales para desempeñar una actividad económica o negocio. Éstas pueden ser de diversos tamaños, con tiempos de existencia, disímiles y asociadas o no:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micro: Empresas con ventas anuales inferiores a 2.499 UF • Pequeña: Empresas con ventas anuales oscilan entre 2.500y 24.999 • Mediana: Empresas con ventas anuales superiores a 25.000 e inferiores a 99.999UF • Grandes: Empresas con ventas anuales superiores a 100.000 UF
<p>Emprendedores Innovadores: Aquellas personas naturales que hayan iniciado actividades y actúen como particulares en el desempeño de una actividad económica o desarrollo de un negocio, con el potencial de constituirse posteriormente en empresa (las especificaciones respecto al beneficiario están contenidas en las Bases de postulación de cada instrumento).</p>

¹⁰⁰ Bienes públicos caracterizados por la no rivalidad y no exclusión en el consumo.

¹⁰¹ Son iniciativas de alto riesgo y sus beneficios de baja apropiabilidad.

¹⁰² Entidades cuyo fin principal, en su mayoría, no es el lucro.

Centros de Investigación: Instituciones que tienen capacidades de investigación aplicada y desarrollo tecnológico, o bien, ligadas a actividades de difusión y transferencia tecnológica, tales como: universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica, institutos tecnológicos, centros tecnológicos y entidades de asesoría y capacitación tecnológicas.

Dentro de cada tipo de beneficiario no se define un grupo prioritario. Lo que decide si un proyecto es o no elegible, es el cumplimiento de ciertas condiciones legales y financieras de la entidad postulante y si el proyecto presentado es bueno técnicamente, cumpliendo con todos los requerimientos descritos en las Bases correspondientes. En razón que los distintos tipos de beneficiarios están relacionados con las empresas y los centros de investigación, la institución no aplica el criterio de género para ordenar y focalizar su demanda.

Esta lógica de focalización no explícita para los beneficiarios, se complementa con criterios de financiamiento de los proyectos, expresados en porcentajes y topes de cofinanciamiento por parte de Innova Chile. Observándose típicamente que el porcentaje de cofinanciamiento por parte de Innova Chile no es inferior al 50%, llegando al tope de 90%, y variando el aporte desde los 2 millones hasta superar los 600 millones por proyecto.

Para el financiamiento de iniciativas de I+D precompetitiva y de bienes públicos uno de los criterios importantes es la asociatividad. Si bien el responsable de la ejecución ante Innova Chile es un centro de investigación o una empresa, en todos estos proyectos se requiere la participación de ambos. En este sentido el beneficiario de un proyecto no es sólo el ejecutor responsable sino el conjunto de entidades y empresas que participan de la ejecución.

Por último, los proyectos que cofinancia Innova Chile tienen la característica de producir importantes externalidades, que con el tiempo benefician a un número mayor de empresas que aquellas que participan directamente en la ejecución de un determinado proyecto, razón que, por lo demás, justifica el cofinanciamiento del Estado en estos proyectos.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen de la relación entre productos estratégicos y sus beneficiarios:

Nº	Producto Estratégico	Beneficiarios Directos		Beneficiarios Indirectos
		Ejecutor	Asociados	
1	Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones Pública • Centros de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Investigación • Instituciones Públicas 	Todos los actores del SNI
2	Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas 	Todas las empresas de un sector o territorio
3	Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Investigación 	Otras empresas que copian o adaptan la innovación

N°	Producto Estratégico	Beneficiarios Directos		Beneficiarios Indirectos
		Ejecutor	Asociados	
4	Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Emprendedores Innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incubadoras • Patrocinador 	Otras empresas que copian o adaptan la innovación
5	Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Centros de Investigación 		Otras empresas que copian o adaptan la innovación
6	Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Centros de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Investigación • Empresas 	Todos los actores del SNI

4.3.6. Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño definidos en el Formulario H de la Ley de Presupuestos durante el proceso presupuestario 2010, se presentan en el cuadro siguiente:¹⁰³

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2006	Efectivo 2007	Efectivo 2008	Efectivo a Junio 2009	Meta 2010	Ponderación ¹⁰⁴	Medios de Verificación
1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.	Eficiencia/Producto 1.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Sumatoria días transcurridos en evaluación de proyectos de t/N° proyectos presentados para aprobación del Comité año t)	180 días (19078/ 106)	155 días (28879/ 186)	161 días (18535/ 115)	S.I.	155 días (25885/ 167)	6%	Reportes / Informes Informe de Gestión
3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.	Eficiencia/Producto 2.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Innovación Empresarial. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Sumatoria días transcurridos en evaluación de proyectos de t/N° proyectos presentados para aprobación del Comité año t)	137 días (16005/ 117)	134 días (29826/ 222)	116 días (16094/ 139)	131 días (9317/7 1)	110 días (16500/ 150)	10%	Reportes / Informes Informe de Gestión
4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.	Eficiencia/Producto 3.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Emprendimiento Innovador. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Sumatoria días transcurridos en evaluación de proyectos de t/N° proyectos presentados para aprobación del Comité año t)	36 días (9781 / 272)	49 días (17928 / 365)	61 días (9302/1 53)	67 días (5999 / 90)	60 días (8280 / 138)	12%	Reportes / Informes Informe de Gestión

¹⁰³ Fuente: Formulario H de la Ley de Presupuestos 2010 vigente.

¹⁰⁴ Para aquellos servicios que formulan PMG esta priorización forma parte de los requisitos técnicos señalados en el Documento "Medios de Verificación" del Programa de Mejoramiento de Gestión, en la etapa 5 del sistema de Planificación / Control de Gestión.

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2006	Efectivo 2007	Efectivo 2008	Efectivo a Junio 2009	Meta 2010	Ponderación	Medios de Verificación
5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	Eficiencia/Producto 4.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa Difusión y Transferencia Tecnológica. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Sumatoria días transcurridos en evaluación de proyectos de t/N° proyectos presentados para aprobación del Comité año t)	23 días (7779 /342)	27 días (11918 /447)	36 días (15392 /423)	35 días (2665/ 77)	35 días (4025 /115)	12 %	Reportes /Informes Informe de Gestión
1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.	Economía/Producto 5.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Investigación Precompetitiva y de Bienes Públicos para la Innovación. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t/Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t)*100	47% (47.00 /0.00) *100	44% (44.00/ 0.00) *100	43% (43.00/ 0.00) *100	39.51% (3707.0 0/ 9382.0) *100	37% (10404. 00/ 28121.0 0) *100	8%	Formularios/ Fichas Informe de Gestión Innova Chile
3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.	Economía/Producto 6.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Innovación Empresarial. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t/Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t)*100	54.00% (54.00/ 0.00) *100	59.00% (59.00/ 0.00) *100	57.00% (57.00/ 0.00) *100	51.59% (3489.0 0/ 6763.0) *100	55.00% (10420. 00/ 18947.0 0) *100	8%	Formularios/ Fichas Informe de Gestión Innova Chile
4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.	Economía/Producto 7.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Emprendimiento Innovador. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t/Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t)*100	56.00% (56.00/ 0.00) *100	49.00% (49.00/ 0.00) *100	49.30% (49.30/ 0.00) *100	41.63% (868.0/ 2085.0) *100	40.00% (3680.0/ 9200.0) *100	8%	Formularios/ Fichas Informe de Gestión Innova Chile

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2006	Efectivo 2007	Efectivo 2008	Efectivo a Junio 2009	Meta 2010	Ponderación	Medios de Verificación
5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	Economía/Producto 8.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Difusión y Transferencia Tecnológica. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t/Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t)*100	42.00% (42.00/ 0.00) *100	41.00% (41.00/ 0.00) *100	31.00% (31.00/ 0.00) *100	32.64% (1345.0 / 4121.0) *100	35.00% (3996.0/ 11416.0) *100	8%	Formularios/ Fichas Informe de Gestión Innova Chile
1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva. 3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa. 4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador. 5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas	Eficacia/Producto 9.- Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$. Aplica Desagregación por Sexo: NO	(Monto total en M\$ Recursos Transferidos a Regiones año t/Monto total en M\$ Recursos Totales Transferidos año t)*100	56% (15936/ 28399)* 100	58% (21212/ 36766)* 100	66% (29880/ 45487)* 100	65% (8441/ 2943)*1 00	60% (40611/ 67685)* 100	14%	Reportes /Informes Listado de proyectos con ejecución regional con su respectivo monto transferido

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2006	Efectivo 2007	Efectivo 2008	Efectivo a Junio 2009	Meta 2010	Ponderación	Medios de Verificación
<p>1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación.</p> <p>2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.</p> <p>3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.</p> <p>4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.</p> <p>5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas</p>	<p>Eficacia/Producto</p> <p>10.- Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>(Monto total en M\$ Recursos Transferidos a Cluster año t/Monto total M\$ Recursos Totales Transferidos año t)*100</p>	<p>0% (0/0) *100</p>	<p>51% (18688/36766) *100</p>	<p>60% (27429/45487) *100</p>	<p>53% (6843/12943) *100</p>	<p>60% (40611/67685) *100</p>	<p>14%</p>	<p>Reportes /Informes Informe de Gestión Innova Chile</p>

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	Supuestos	Notas
1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.	Eficiencia/Producto 1.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva Aplica Desagregación por Sexo: NO	Al menos el 50% de postulaciones a estos programas será a través de la postulación en línea. Se considera para la generación de esta meta un presupuesto de 28.121 MM\$. ¹⁰⁵	El indicador de Tiempos de Evaluación de Proyectos considera los días desde el ingreso de un proyecto hasta la Aprobación en Comité. Se propone como meta, el menor valor efectivo desde el año 2007 Presupuesto 2007: 14.012 MM\$ Presupuesto 2008: 20.365 MM\$ Presupuesto 2009: 29.492 MM\$ Presupuesto 2010: 28.121 MM\$
3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.	Eficiencia/Producto 2.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Innovación Empresarial. Aplica Desagregación por Sexo: NO	Tiempos de aprobación de proyectos históricos y comportamiento del indicador los últimos 4 años. Se considera para la generación de estas metas presupuesto de 18.947 MM\$.	El indicador de Tiempos de Evaluación de Proyectos considera los días desde el ingreso de un proyecto hasta la Aprobación en Comité. Se compromete meta igual a 110 días, igual a la 2009, dado que el presupuesto solicitado aumenta. Presupuesto 2007: 11.367 MM\$ Presupuesto 2008: 15.310 MM\$ Presupuesto 2009: 15.616 MM\$ Presupuesto 2010: 18.947 MM\$
4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.	Eficiencia/Producto 3.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Emprendimiento Innovador. Aplica Desagregación por Sexo: NO	Se crean nuevas líneas de financiamiento (Capital Semilla Asignación Flexible), que se asume mantendrá tiempos de evaluación similares a los capitales semilla líneas 1 y 2.	El indicador de Tiempos de Evaluación de Proyectos del Programa de Emprendimiento Innovador, considera los días desde el ingreso de un proyecto hasta la Aprobación en Comité. Se compromete meta igual a 60 días, igual a la 2009. Presupuesto 2007: 6.463MM\$ Presupuesto 2008: 5.534 MM\$ Presupuesto 2009: 5.307 MM\$ Presupuesto 2010: 9.275 MM\$
5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	Eficiencia/Producto 4.- Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa Difusión y Transferencia Tecnológica. Aplica Desagregación por Sexo: NO	Tiempos de aprobación de proyectos históricos y comportamiento del indicador los últimos 4 años. Se considera para la generación de esta meta presupuesto de 11.416 MM\$.	El indicador de Tiempos de Evaluación de Proyectos del Programa de Difusión y Transferencia Tecnológica considera los días desde el ingreso de un proyecto hasta la Aprobación en Comité. Se compromete meta igual a 35 días, igual a la 2009. Presupuesto 2007: 8.843MM\$ Presupuesto 2008: 10.622 MM\$ Presupuesto 2009: 7.266 MM\$ Presupuesto 2010: 11.416 MM\$
1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento	Economía/Producto 5.- Porcentaje de financiamiento	Concurso de Bienes Públicos 2010 contará con 30% de apalancamiento efectivo por parte de los	El indicador de Apalancamiento de Aportes de los Beneficiarios, considera la vigencia de las siguientes

¹⁰⁵ Se eliminaron dos supuestos que a la fecha no son pertinentes, referidos a tiempos de aprobación del cofinanciamiento.

<p>de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.</p>	<p>aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Investigación Precompetitiva y de Bienes Públicos para la Innovación. Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>beneficiarios y 20% de apalancamiento de los proyectos de Pre inversión para I+D asociativa internacional. Además, los Centros de Excelencia tendrán aportes por 40% del costo total de los proyectos.</p>	<p>líneas de financiamiento. I+D Precompetitiva y Bienes Públicos para la Innovación (Arrastre) I+D Precompetitiva y Bienes Públicos para la Innovación (Concurso Nacional) I+D Precompetitiva y Bienes Públicos para la Innovación (Convocatoria para apoyar la inocuidad, sanidad y trazabilidad del sector Alimentario) I+D Precompetitiva y Bienes Públicos para la Innovación (Programa Cluster Minero 2) I+D Precompetitiva y Bienes Públicos para la Innovación (Programa de Innovación en Turismo y Agenda Cluster) Programa Tecnológico I+D+i (Diversificación Acuícola y Genético Hortícola 2009) Preinversión para I+D Asociativa Internacional Fortalecimiento y Capacidades de Vinculación Universidad-Empresa y Resultados Transferencia I+D+i CITES Capacidades Programas Tecnológicos Atracción de Centros de I+D de Excelencia Concurso Temático Ejecución Recurrente Estudios de Prospección de Mercados Proyectos de Formación de Capacidades Regionales Genoma del Salmón</p>
---	---	---	---

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	Fórmula de cálculo	Supuestos	Notas
3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.	Economía/Producto 6.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Innovación Empresarial. Aplica Desagregación por Sexo: NO	$(\text{Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t} / \text{Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t}) * 100$	Las líneas de Innovación Empresarial de Rápida Implementación y la línea de Atracción de Profesionales, presentan apalancamiento de 20%, lo cual puede influir en el resultado de este indicador. Asumimos que el presupuesto de estas líneas será de 2.590 MM\$.	Se consideraran las siguientes líneas de financiamiento para el calculo de este indicador: Consortios Tecnológicos Empresariales. Consortios (Convocatoria Biocombustibles en base a Algas). Pre inversión de Consortios. Desarrollo de Consortios. Innovación Empresarial Individual de Rápida Implementación. Inserción de Profesional para Proyectos de I+D+i. Gestión de la Innovación. Apoyo a la Protección de la Propiedad Intelectual. Apoyo Negocios Tecnológicos. Innovación Empresarial Individual. Plataforma de Perfiles. Plataformas de Negocios.
4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.	Economía/Producto 7.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Emprendimiento Innovador. Aplica Desagregación por Sexo: NO	$(\text{Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t} / \text{Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t}) * 100$	Se considera la meta de este indicador, de acuerdo a las bases actualmente vigentes, que explican 20% apalancamiento para Empaquetamiento Tecnológico y 30% para las bases de Entorno al Emprendimiento. Además, la línea de Capital Semilla Asignación Flexible, la cual contará con un apalancamiento por parte del beneficiario de un mínimo de 25%.	Los concursos y líneas de financiamiento que se espera se encuentren vigentes son los siguientes: Programas emprendimiento (Capital Semilla Línea 1 y Línea 2). Apoyo Operación Patrocinadores (Apoyo Elabora Capital Semilla) Apoyo a redes de capitalistas ángeles. Creación de Incubadoras de Negocio. Fortalecimiento de Incubadoras de Negocio. Entorno al Emprendimiento (Banco Mundial). Empaquetamiento Tecnológico. Spin Off de Origen Empresarial. Semilla Asignación Flexible. Apoyo al Entorno del Emprendimiento.
5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	Economía/Producto 8.- Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Difusión y Transferencia Tecnológica. Aplica Desagregación por Sexo: NO	$(\text{Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t} / \text{Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t}) * 100$	Se mantiene meta 2009.	Se asume Vigencia de las siguientes líneas de financiamiento. Misiones Tecnológicas. Consultoría Especializada. Pasantías Tecnológicas. Programas de Difusión y Transferencia Tecnológica. Fortalecimiento de Nodos Tecnológicos. Formación Capital Humano. Centros de Extensionismos. Programa de Difusión Tecnológica Pyme.
1. Servicios de Apoyo	Eficacia/Producto	$(\text{Monto total en M\$ de aporte Beneficiarios año t} / \text{Monto total en M\$ Costo Total proyectos año t}) * 100$	La meta 2009 se considera en base	Se considera un 60% de transferencias realizadas a

<p>Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. 2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva. 3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa. 4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador. 5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas</p>	<p>9.- Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$. Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>Recursos Transferidos a Regiones año t/Monto total en M\$ Recursos Totales Transferidos año t)*100</p>	<p>a estimación de cierre 2009 y presupuesto solicitado 2010 a Julio 2009. Se asume existirán actividades de difusión para las nuevas líneas de financiamiento. De esta forma se pretende tener una adecuada demanda en regiones.</p>	<p>regiones, de proyectos ejecutados en la región.</p>
---	---	---	---	--

<p>1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación.</p> <p>2. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.</p> <p>3. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa.</p> <p>4. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.</p> <p>5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.</p>	<p>Eficacia/Producto</p> <p>10.- Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>(Monto total en M\$ Recursos Transferidos a Cluster año t/Monto total M\$ Recursos Totales Transferidos año t)*100</p>	<p>Se considera el cumplimiento de la meta en la medida que los proyectos que ingresen y pertenezcan a los cluster priorizados, sean aprobados en subcomité. Vale decir también, que el ingreso de proyectos por ventanilla abierta (que corresponde a un histórico de 40% de los recursos transferidos), correspondan en un 50% a los cluster priorizados (en general).</p>	<p>Este indicador mide la cantidad de recursos transferidos a los clúster priorizados por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. (Clusters Priorizados: Cluster Minero, Cluster Acuicola, Cluster de Turismo, Cluster Offshoring, Cluster Alimentario).</p> <p>La clasificación de cluster, la realizan las subdirecciones del Comité, correspondientes a las áreas temáticas de Turismo, Alimentos, Tecnologías de Información, Biotecnología, Minería. Una vez que un proyecto es ingresado como postulado, las subdirecciones de negocio solicitan evaluación preliminar a las áreas sectoriales, quienes verifican, dados los criterios de cumplimiento, que un proyecto pertenezca a un cluster priorizado.</p>
--	---	---	--	---

VI. COMITÉ INNOVA CHILE

1. Orígenes del Comité Innova Chile

El Comité Innova Chile nace el 2004 a partir de la fusión del Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI) y del Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC), cuyos antecedentes se remontan a iniciativas gubernamentales desde principios de los 90.

En 1991, con recursos provenientes de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se constituyó el Programa de Ciencia y Tecnología (PCT), que dio origen al Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico (FONTEC), dependiente de CORFO, y al Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF), perteneciente a CONICYT. Con cerca de US\$155 millones asignados entre 1992 y 1995, el PCT se convirtió en la mayor inversión realizada hasta entonces por un gobierno chileno en la promoción de la innovación.¹⁰⁶

En 1996 se constituyó el Programa de Innovación Tecnológica (PIT). En relación al PCT que lo había antecedido, el nuevo programa aumentó el énfasis en los apoyos a la innovación y disminuyó relativamente los fondos destinados a investigación básica e infraestructura. En el periodo 1996-2000 el Ministerio de Economía, CORFO, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura coordinaron la acción de cinco fondos: FONTEC y Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI), de CORFO; FONDEF, de CONICYT; Fondo para la Innovación Agraria (FIA), del Ministerio de Agricultura; y Fondo de Investigaciones Mineras (FIM), gestionado por el Centro de Investigaciones Minero Metalúrgicas (CIMM). En total, el Gobierno de Chile destinó US\$355 millones al PIT, los que fueron canalizados hacia las empresas, los centros tecnológicos y las universidades. En 1999, al acercarse el fin del PIT, el Ministerio de Economía y las otras instituciones relacionadas con el tema coincidieron en la necesidad de otorgar continuidad al apoyo público a la innovación, elaborar un tercer programa que recogiera los aprendizajes extraídos de las experiencias del PCT y del PIT, y conseguir una fuente externa de financiamiento para el nuevo desafío.

Así, el Ministerio de Economía convocó a un equipo de representantes de las instituciones públicas, CORFO entre otras, relacionadas con la innovación tecnológica y el desarrollo productivo para diseñar un nuevo programa que diera continuidad a los anteriores programas PCT y PIT, ejecutando entre el 2001 y 2006 el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (PDIT), conocido a partir del 2003 como Chile Innova. El financiamiento de Chile Innova provino, en partes iguales, del Gobierno de Chile y de un préstamo del Banco Interamericano del Desarrollo.

En sus inicios el diseño de Chile Innova incorporó una nueva línea de trabajo destinada al estudio y análisis de tendencias y escenarios futuros en materias de tecnología y producción, la prospectiva, a cargo del MINECON, y focalizó su acción en cuatro áreas estratégicas, definidas sobre la base de consultas amplias con empresarios, investigadores y analistas: TIC, biotecnología, producción limpia y gestión de calidad, ejecutadas por una o más de las siguientes instituciones: CORFO, CONICYT, FIA, INN y Fundación Chile.

Por su parte, CORFO definió cuatro líneas de acción: Calidad y Productividad, Innovación, Financiamiento y Promoción de Inversión, canalizando los recursos transferidos por Chile

¹⁰⁶ Fuente: "Innovar en Chile: Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2001-2006", Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2005.

Innova a través de cuatro unidades ejecutoras específicas (el Comité Fondo de Desarrollo e Innovación, FDI, el Comité Fondo de Desarrollo Tecnológico, FONTEC, el Comité Consejo Nacional de Producción Limpia, CPL, el Comité Chile Calidad, ex Centro Nacional de la Productividad y Calidad) y su Gerencia de Fomento. A partir de la creación del Comité Innova Chile y hasta el 2006, el programa Chile Innova comienza a funcionar con tres unidades ejecutoras (el Comité Innova Chile, el Comité Consejo Nacional de Producción Limpia, y el Comité Chile Calidad), en lugar de cuatro, y su Gerencia de Fomento.

2. Estructura Organizacional y Mecanismos de Gestión

El Comité Innova Chile de CORFO fue creado¹⁰⁷ en diciembre del 2004,¹⁰⁸ a partir de la fusión del Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI, creado en 1994) y el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC, creado en 1991), a fin de potenciar la acción de CORFO como la principal agencia pública de Chile en la promoción de la innovación.

Sus objetivos son:¹⁰⁹

- a. Promover la cultura de la innovación empresarial en el país, ya sea financiando acciones, realizando o apoyando estudios, programas o proyectos en alianza con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
- b. Cofinanciar proyectos que ayuden a generar innovación, ya sea en una etapa precompetitiva o como bienes públicos apropiables por todo un sector o gama de la industria.
- c. Cofinanciar la ejecución de proyectos de innovación empresarial, de mejora de capacidades técnicas y profesionales, de difusión y transferencia tecnológica.
- d. Fomentar en el país, la Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D).
- e. Colaborar en la generación y fortalecimiento de redes, entre personas e instituciones públicas o privadas chilenas o extranjeras, con el fin de generar mejores condiciones para el desarrollo de la innovación en el país.

2.1. Estructura Organizacional

2.1.1. Nivel Central

La estructura organizacional del Comité Innova Chile se compone de un Consejo Directivo, público privado, integrado por 21 miembros:¹¹⁰

- El Vicepresidente Ejecutivo de CORFO

¹⁰⁷ El artículo 7° del Decreto con Fuerza de Ley N° 211, de 1960, que fija normas por las que se regirá la Corporación de Fomento de la Producción, radica en su Consejo la facultad de designar diversas entidades para el cumplimiento de los fines que la ley le encarga. Así, el inciso tercero de este precepto señala que “El Consejo podrá, asimismo, delegar en el Vicepresidente Ejecutivo, y a petición de éste, en otros funcionarios de la Institución o en **Comités cuyos miembros podrán tener la calidad de Consejeros, de funcionarios de la Corporación o de personas extrañas a ella, que el propio Consejo designará, el conocimiento y resolución de materias determinadas**”. Por medio de este tipo de Acuerdos, el Consejo de la CORFO establece la creación, funcionamiento y funciones que se atribuyen a este tipo de entidades, configurándose de esta forma, como la norma fundamental de regulación de los Comités, sin perjuicio de las normas orgánicas que regulan la CORFO, que son también estatuto sustantivo y esencial para estos Comités.

¹⁰⁸ Establecidos en la Resolución (A) N° 76, del 2009, que estableció el Reglamento del Comité Innova Chile y modificó y dejó sin efecto la Resolución (A) N° 169, del 2004, que a su vez implementó el Acuerdo de Consejo de la Corporación N° 2.330 (2004) que cambió la denominación del Comité FONTEC por Innova Chile y disolvió el Comité FDI.

¹⁰⁹ Artículo 2, Resolución (A) N° 76, del 2009.

¹¹⁰ Artículo 3, Párrafo 1°, Resolución (A) N° 76, del 2009.

- 6 funcionarios de CORFO, sus Comités u otros servicios públicos, designados por el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.
- 7 empresarios y/o académicos, designados por el Consejo de CORFO.
- 2 representantes designados por el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- 2 representantes designados por el Ministro de Hacienda.
- 1 representante designado por el Ministro de Agricultura.
- 1 representante del Ministerio de Educación, designado por el Ministro de Educación.
- 1 representante de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT, designado por el Ministro de Educación.

El Consejo Directivo actúa en pleno y en Subcomités, y en ambas formas de funcionamiento puede asignar recursos para la ejecución de proyectos, de conformidad a lo establecido en el respectivo Acuerdo que creó la línea de financiamiento, concurso o convocatoria. Los Subcomités son:

- Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva.
- Innovación Empresarial Individual.
- Emprendimiento Innovador.
- Difusión y Transferencia Tecnológica.

En el mismo artículo se establece que en caso de ausencia o impedimento de las personas que integran el Consejo Directivo, serán reemplazadas por las personas designadas al efecto en calidad de suplentes por las respectivas autoridades unipersonales o colegiadas, en el orden que éstas determinen en su resolución o acuerdo.

El Consejo Directivo sesiona en Pleno o en Subcomités conforme a lo que se dispone en el artículo 4° del Reglamento. Tiene las facultades necesarias para acordar la dictación o celebración de todos los actos, contratos y operaciones conducentes al cumplimiento de sus fines, las que deberá ejercer en conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la Corporación.

El Consejo Directivo, sea en Pleno o en Subcomités, se reúne las veces y en la forma que él mismo determina. Convocado el Consejo por el Presidente, las citaciones las hará el Director Ejecutivo, o los Subdirectores de cada una de las cuatro Áreas de Negocios señaladas en el artículo 6° del Reglamento, en el caso de los Subcomités. El quórum para que sesione el Consejo Directivo en Pleno es de once miembros, y de tres, cuando sesione como Subcomité.

Los acuerdos se adoptan por la mayoría de los miembros presentes.

Se entenderá que participan en las sesiones de sus órganos colegiados aquellos miembros que a pesar de no encontrarse presentes, estén comunicados simultánea y permanentemente a través de conferencia telefónica o de video conferencia, debiendo dejarse constancia de dicha forma de participación en el acta correspondiente, bajo certificación de quien presidió la sesión y de quien haga las veces de Secretario.

El Consejo Directivo se articula en la gestión con una Dirección Ejecutiva, de la cual dependen:

- Una Subdirección Ejecutiva
- Cinco Subdirecciones Sectoriales: Industria Alimentaria, Biotecnología y Energía, Minería, Medioambiente e Infraestructura, Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y Turismo de Intereses Especiales.
- Un Programa sectorial: Programa Acuícola.

- Cuatro Subdirecciones de negocio: Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva, Innovación Empresarial, Emprendimiento Innovador y Difusión y Transferencia Tecnológica.
- Cuatro Subdirecciones de apoyo: Jurídica, Administración y Finanzas, Regional y Desarrollo.

La estructura del Comité Innova Chile se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°2.b: Estructura del Comité Innova Chile: nivel de gestión

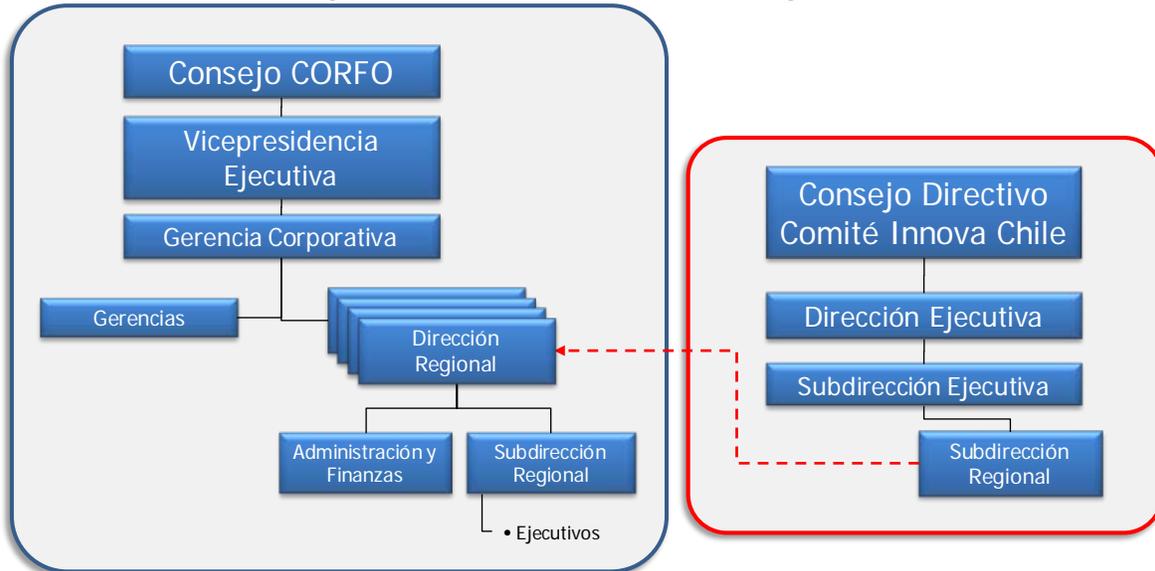


Fuente: Comité Innova Chile, BGI 2009.

2.1.2. Nivel Regional

La estructura de Innova Chile a nivel regional se inserta en las Direcciones Regionales de CORFO, existiendo la siguiente vinculación con el nivel central y cargos asignados a funcionarios de Innova Chile:

Figura N° 3: Innova Chile a nivel regional



Fuente: BGI CORFO 2008 e Innova Chile

En diciembre del 2005, se resolvió una delegación de funciones y facultades del Consejo de CORFO a los Directores Regionales de CORFO, con lo cual se estableció su responsabilidad en las etapas del proceso de operación del Comité Innova Chile en la región. El 2007 y posteriormente el 2009,¹¹¹ mediante resolución de la Dirección Ejecutiva de Innova Chile, se establecieron las instrucciones técnicas de operación a los Directores Regionales de CORFO, de tal manera de acordar criterios básicos de operación para el manejo de los instrumentos del Comité. En la normativa vigente, los instrumentos de Innova Chile están centralizados desde el punto de vista de la evaluación, asignación de recursos (aprobación de proyectos) y formalización de los respectivos convenios. En las Direcciones Regionales descansa la difusión de instrumentos, la recepción de proyectos y el seguimiento de aquellos que lograron cofinanciamiento. A partir del 2009 se descentraliza en regiones la operación de cuatro instrumentos de Innova Chile (innovación empresarial individual ventanilla abierta, misiones tecnológicas, consultoría especializada y pasantías tecnológicas), lo que significa que la difusión de instrumentos, la recepción de proyectos, la evaluación y el seguimiento de proyectos cofinanciados es de responsabilidad de la Dirección Regional. La asignación de recursos sigue siendo responsabilidad de los Subcomités y la formalización de los convenios se mantiene en la Dirección Ejecutiva de Innova Chile.

¹¹¹ Resolución (E) N° 518, del 03 junio 2009, que dicta instrucciones técnicas de operación sobre delegación de facultades en directores regionales para la evaluación, seguimiento y control de proyectos de Innova Chile y deja sin efecto Resolución (E) N° 338, de 2007, de la Dirección Ejecutiva del Comité Innova Chile que "establece nuevas instrucciones técnicas de operación a Directores Regionales de CORFO y al Director Ejecutivo del Comité Innova Bio Bio".

El resto de los instrumentos de Innova Chile mantienen centralizada la evaluación y concentran en las Direcciones Regionales tanto la recepción de proyectos como el seguimiento de aquellos con fondos asignados.

Relación Innova Chile – Innova Bío Bío

Innova Bío Bío es un fondo de innovación tecnológica de decisión regional, que empezó a operar en abril del 2001 en virtud de un convenio de programación suscrito por CORFO, el Ministerio de Economía y el Gobierno Regional de la Región del Bío-Bío. La operación del fondo quedó a cargo del Comité Fondo de Innovación Tecnológica de la Región del Bío Bío, creado por el Consejo de CORFO por Acuerdo N° 2.118 del 2000, cuyo Reglamento se estableció mediante la Resolución Afecta N° 30, del 15 de Febrero del 2001.

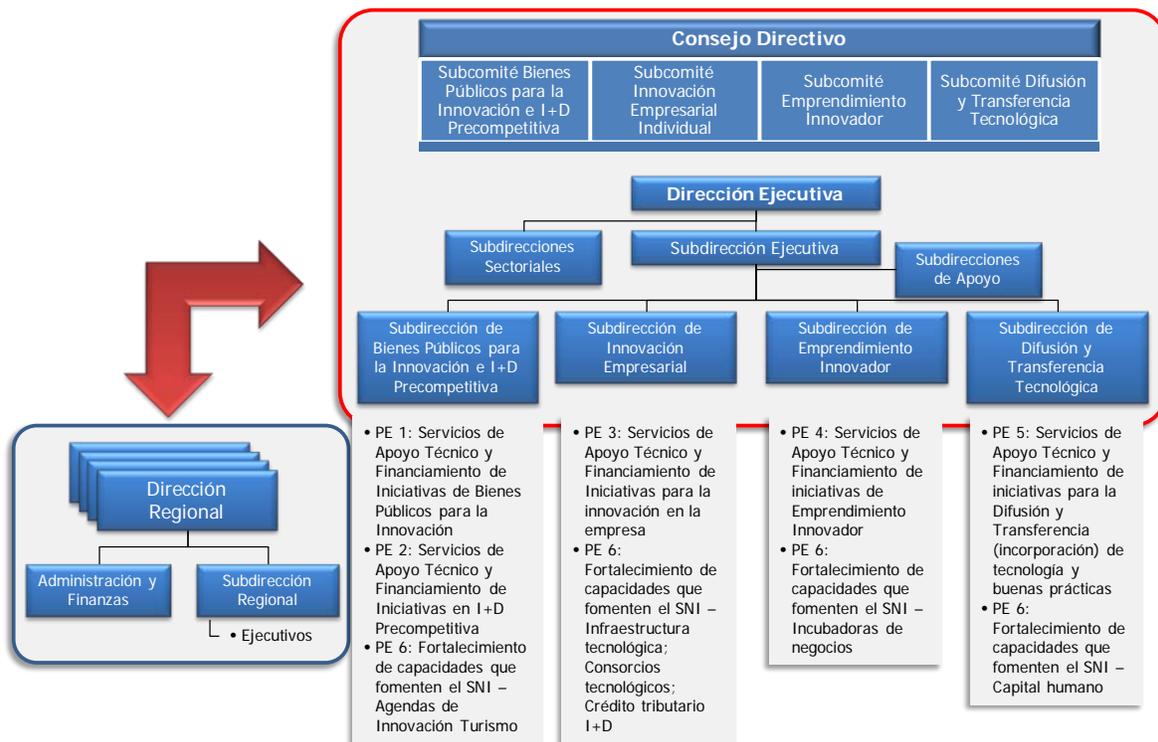
La relación de Innova Chile con Innova Bío Bío se da en varios niveles. En primer lugar, en el Consejo Directivo de Innova Bío Bío participan 4 consejeros CORFO, de un total de 10, quienes participan en todas las sesiones para aprobación o rechazo de proyectos. En segundo lugar, se ha cuidado homologar las líneas de financiamiento entre Innova Chile e Innova Bío Bío, a las definiciones vigentes de Innova Chile, proceso que se completó en el 2006. En tercer lugar, en las bases de postulación de Innova Chile se ha establecido la inaplicabilidad de proyectos de empresas o entidades de la región del Bío Bío, a menos que la línea de financiamiento no esté disponible en Innova Bío Bío.

2.2. Unidades Responsables de Productos Estratégicos

La provisión de los productos estratégicos de Innova Chile involucra tanto a su Consejo y sus cuatro Subcomités, como a la estructura de gestión del Comité, es decir, la Dirección Ejecutiva y las Subdirecciones de Áreas de Negocio, Sectoriales y de apoyo. En la operación, dado que Innova Chile no posee estructura ni oficinas propias en regiones, el nivel regional interviene desde la estructura de las Direcciones Regionales de CORFO, apoyando la recepción de proyectos, la orientación de clientes, y posteriormente en el seguimiento y control de los proyectos cofinanciados.

El reglamento de Innova Chile establece cuatro ámbitos temáticos definidos a nivel del Consejo Directivo, que se expresa en los cuatro Subcomités. Su funcionamiento se apoya en la estructura de gestión del Comité manteniendo una relación clara y definida con las respectivas cuatro Subdirecciones de Áreas de Negocio de Innova Chile. La siguiente figura muestra que las decisiones de líneas de acción y asignación de recursos sobre los productos estratégicos 1 y 2 ocurren en el Subcomité de Bienes Públicos para la Innovación e I+D Pre Competitiva, el cual cuenta con el soporte operativo (recepción, evaluación, formalización, seguimiento y control de proyectos) de la Subdirección de Bienes Públicos para la Innovación e I+D Pre Competitiva, la que a su vez se relaciona con la plataforma de ejecutivos de las respectivas Direcciones Regionales de CORFO. De manera similar, las decisiones de líneas de acción y asignación de recursos sobre los productos estratégicos 3, 4 y 5 ocurren en los Subcomités de Innovación Empresarial, de Emprendimiento Innovador y de Difusión y Transferencia Tecnológica, respectivamente, contando para ello con el soporte de la correspondiente Subdirección de Área de Negocio y Direcciones Regionales de CORFO. El producto estratégico 6, por su característica de transversalidad, es servido por los cuatro Subcomités y las cuatro Subdirecciones de Áreas de Negocio, según las materias específicas que se trate.

Figura N°4: Unidades Responsables de Productos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Asignación de Responsabilidades

La asignación de responsabilidades en Innova Chile, que permite la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos, opera de la siguiente manera:

2.3.1. Consejo Directivo

Son atribuciones del Consejo Directivo sesionando en Pleno las siguientes:¹¹²

- Proponer al Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación la aprobación de modificaciones al Reglamento de Innova Chile y, en general, la adopción de planes o políticas destinadas a la promoción del desarrollo y la innovación tecnológica en el país; como asimismo la organización que estime necesario para esto.
- Aprobar las modalidades de apoyo al emprendimiento, a la innovación empresarial, a la inversión en investigación y desarrollo (I+D), a la generación de bienes públicos para la innovación y a la transferencia tecnológica. Dentro de estas modalidades se considerará la implementación de instrumentos y ejecución de acciones de apoyo, ya sea, mediante mecanismos de concursabilidad o de postulación permanente, entre otros.
- Aprobar la creación de Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente, a propuesta del Director Ejecutivo. Corresponderá al Consejo Directivo determinar el objeto de éstas, los montos y porcentajes máximos de cofinanciamiento y la definición de los potenciales beneficiarios.

¹¹² Artículo 5° de la Resolución (A) N° 76, del 2009.

- d. Determinar, salvo que quiera reservarse el conocimiento, él o los Subcomités de área de negocio que conocerán de los Proyectos presentados a los Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente creados. También podrá acordar que participen en esta instancia, Consejeros de otros Subcomités, que por su experiencia y conocimiento puedan aportar en una materia determinada. Será en consecuencia, el Subcomité de dicha área de negocios, más los Consejeros que el Consejo estime, en su caso, el encargado de aprobar el texto definitivo de las Bases que regirán el Concurso o Línea de Financiamiento, además de aprobar las modificaciones a dichos instrumentos.
- e. Asignar recursos a Proyectos, programas o acciones específicas de apoyo a la innovación, cuya naturaleza, fines, magnitud o impacto, aconsejen su revisión en pleno, de conformidad a las Bases que rijan el instrumento en particular.
- f. Aprobar la distribución del presupuesto del Comité para el financiamiento de sus distintos Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente.
- g. Aprobar a propuesta del Director Ejecutivo, el organigrama del Comité, y la creación de subdirecciones y unidades al interior del mismo.
- h. Supervisar y evaluar la implementación de sus distintos planes o políticas. Para estos efectos podrá proponer estrategias, acciones específicas, disponer la contratación de consultorías y auditorías externas.

2.3.2. Subcomités

El Consejo Directivo funciona, además, en cuatro Subcomités. Cada uno de ellos conformado por un mínimo de cinco consejeros. Tanto la composición de cada Subcomité como el Consejero a quien le corresponderá presidir las sesiones de cada Subcomité será determinada por el Consejo Directivo a propuesta del Director Ejecutivo.¹¹³

Los Subcomités serán relativos a las siguientes áreas:

- a. Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva: Tiene por objeto asignar recursos a Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente de servicio e interés público, que contribuyan a la generación de políticas públicas, planes globales y sectoriales y actividades de beneficio general a los diversos sectores de la producción y servicios, en los diferentes ámbitos del desarrollo y la innovación.
- b. Innovación Empresarial: Tiene por objeto asignar recursos a Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente destinados a la promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico con características y aptitudes para su empresarización, así como asignar recursos a proyectos de desarrollo e innovación propuestos por empresas productivas.
- c. Difusión y Transferencia Tecnológica: Tiene por objeto asignar financiamiento a Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente destinados a la transferencia tecnológica, su adopción y a la posterior difusión de resultados obtenidos para facilitar el acceso a información y conocimiento relativos a alternativas tecnológicas de aplicación productiva.
- d. Emprendimiento Innovador: Tiene por objeto asignar financiamiento a Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente

¹¹³ Artículo 6° de la Resolución (A) N° 76, del 2009.

destinados a apoyar el desarrollo y fomento del emprendimiento de empresas productivas en forma individual o asociativa.

Conforme se señala en el artículo N° 19 del reglamento vigente, por cada uno de estos Subcomités, el Comité cuenta con una Subdirección de Área de Negocios que les da soporte en la gestión para la identificación previa de líneas de acción e instrumentos de apoyo, recepción de proyectos, su calificación de elegibilidad, evaluación y recomendación técnica para la asignación de recursos, y posteriormente, una vez que el Subcomité ha decidido su apoyo o rechazo a un determinado proyecto, presta apoyo para la formalización de los convenios de cofinanciamiento y el seguimiento y control durante su ejecución. Esta forma de operar supone una cierta especialización en la gestión de Innova Chile para que cada Subdirección de área de negocio atienda a los respectivos Subcomités.

Son atribuciones del Consejo Directivo sesionando en Subcomités:¹¹⁴

- a. Aprobar o rechazar, previa evaluación, el financiamiento parcial de proyectos o programas específicos, a propuesta del Director Ejecutivo o de los Subdirectores de cada una de las Áreas de Negocios.
- b. Aprobar las modificaciones de monto de cofinanciamiento, cambio de beneficiario, prórroga del plazo para el desarrollo de las actividades del Proyecto, de conformidad con las Bases del Programa, Convocatoria, Concurso o Línea de Financiamiento de postulación permanente y previa solicitud fundamentada de la beneficiaria o del responsable de la ejecución del Proyecto o Programa.
- c. Aprobar el texto de las Bases y sus modificaciones, de Concursos, Programas y Líneas de Financiamiento de postulación permanente, cuando el Consejo Directivo en pleno haya asignado a ese Subcomité su conocimiento.

2.3.3. Presidente y Vicepresidente del Consejo Directivo

El Consejo Directivo del Comité tiene un Presidente y un Vicepresidente:¹¹⁵

- El Presidente es el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción, o el Consejero que él determine.
- El Vicepresidente es aquel Consejero que el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción nomine.

El Presidente, o quien lo reemplace en su caso, tiene las siguientes atribuciones:

- a. Presidir las reuniones del Consejo Directivo. A falta del Presidente preside las reuniones el Vicepresidente. Si el Vicepresidente también faltase, preside la reunión el Consejero que el pleno designe al efecto.
- b. Convocar a sesiones del Consejo Directivo por iniciativa propia, cuando lo juzgue necesario, o cada vez que se lo soliciten tres de sus miembros titulares, a lo menos.
- c. Velar por el cumplimiento de las normas aplicables al Comité y de los acuerdos que se adopten.
- d. Dirimir, con su voto, los empates que se produzcan en las sesiones del Consejo Directivo.
- e. Ejercer las demás facultades y cumplir las otras obligaciones que el Reglamento o el Consejo Directivo le encomienden.

¹¹⁴ Artículo 7°, Resolución (A) N° 76, del 2009.

¹¹⁵ Artículos 9° al 12°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

Es atribución del Vicepresidente reemplazar al Presidente en su ausencia, como también las demás funciones determinadas en el Reglamento y aquellas que le encomienden el Consejo Directivo y el Presidente.

2.3.4. Director y Subdirector Ejecutivo

El Comité tiene un Director Ejecutivo y un Subdirector Ejecutivo, cuyas designaciones corresponden a:¹¹⁶

- El Director Ejecutivo es el funcionario designado como Gerente de Innovación de la Corporación.
- El Subdirector Ejecutivo es designado en esa calidad, por el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación.

Le corresponde al Director Ejecutivo:¹¹⁷

- a. Ejecutar los acuerdos que adopte el Consejo Directivo, ya sea en pleno o en subcomité.
- b. Proponer, sin perjuicio de las delegaciones que se establecen en el Reglamento a otros funcionarios del Comité, previa evaluación técnica, la aprobación o rechazo de las solicitudes presentadas por los interesados en optar a los distintos beneficios establecidos por el Consejo Directivo.
- c. Suscribir los actos o contratos que deban otorgarse para la fiel ejecución de los acuerdos del Consejo Directivo que no estén expresamente delegados en otros funcionarios del Comité.
- d. Celebrar los convenios de subsidio, sus modificaciones y dictar las Resoluciones que los aprueben, sin perjuicio de la delegación efectuada por este instrumento en el Subdirector Ejecutivo.
- e. Celebrar contratos de consultoría, estudios y de asesoría experta, sin importar el monto comprometido; pudiendo, en este caso, dictar las Resoluciones que sean pertinentes, entre éstas, las que aprueben los contratos de consultoría y asesoría experta, las Bases de Licitación, o las que dispongan recurrir a la contratación directa.
- f. Efectuar las compras de bienes y contratación de servicios necesarios para el desarrollo de las funciones del Comité, cuyo monto involucrado supere las 100 UTM, conforme la Ley N° 19.886 y sus modificaciones. Dentro de esta facultad, y sólo a modo ejemplar, podrá aprobar bases de licitación pública o privada, aprobar tratos directos, adjudicar procesos o recurrir a contratación a través de Convenios Marcos en el portal www.mercadopublico.cl, dictar todo tipo de resoluciones, aprobar y celebrar los contratos pertinentes. Sin perjuicio de esto, el Director Ejecutivo queda facultado para entregar estas tareas a la Plataforma de Servicios Compartidos de la Corporación, en las condiciones y plazos que a su juicio permitan una correcta operación, informando al Consejo Directivo.
- g. Celebrar convenios de colaboración y de cooperación con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, sus modificaciones y dictar las resoluciones que los aprueben. El Director Ejecutivo deberá informar semestralmente, al Consejo Directivo del Comité, de los Convenios indicados en esta letra, que se hayan suscrito en ese período.
- h. Gestionar previa autorización escrita del Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación, financiamiento ante organismos nacionales o internacionales para la ejecución de programas relacionados con el objeto del Comité y disponer la participación en convocatorias y concursos para este efecto, como también ordenar concurrir a programas en conjunto con otras entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales.

¹¹⁶ Artículo 13°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

¹¹⁷ Artículo 14°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

- i. Aprobar o rechazar los informes finales de los Proyectos.
- j. Solicitar la ejecución o liquidación de todo tipo de cauciones; o devolver o endosar las mismas en su caso, sin perjuicio de las delegaciones entregadas por este instrumento a otros funcionarios del Comité o de la Corporación.
- k. Dictar, aprobar, modificar y derogar los reglamentos e instructivos internos que estime necesario para la adecuada organización y buena marcha del Comité, las Subdirecciones y Unidades.
- l. Celebrar contratos de mandatos; abrir y cerrar cuentas de depósitos; aceptar toda clase de cauciones, cancelar créditos y alzar prohibiciones o cauciones reales, por medio de instrumentos públicos o privados; cobrar y percibir lo que se adeude al Comité y otorgar recibos, cancelaciones y finiquitos; contratar boletas y pólizas de seguro; exigir rendición de cuentas, aprobarlas, objetarlas o rechazarlas; suscribir registros de importación, endosar y retirar documentos de embarque, pólizas de Aduana, certificados consulares, manifiestos y demás documentos que se requieran para la recepción de mercaderías; cobrar órdenes de pago, giros postales y retirar toda clase de correspondencia ordinaria o piezas certificadas postales, encomiendas y cuanto valor tenga destinado al Comité; arrendar cajas de seguridad, operar con ellas y poner término a su arrendamiento; abrir y cerrar cuentas corrientes bancarias, girar en ellas, efectuar depósitos, retirar talonarios; dar orden de no pago, girar, endosar, cobrar, protestar y cancelar cheques; girar, endosar, descontar, depositar, revalidar, prorrogar, protestar y cancelar, letras de cambio, pagarés o cualquier otro documento bancario o mercantil sean en cobranza, o para depósito y, en general, endosar documentos mercantiles o cualquier documento a la orden; reconocer o impugnar saldos y solicitar o autorizar cargos en dichas cuentas y, en general, efectuar todas las operaciones que son de común ocurrencia en el orden bancario. Todas las operaciones del orden bancario deberán llevar para su validez la firma del Director Ejecutivo o Subdirector Ejecutivo, en conjunto con cualquiera de las personas que se desempeñen como, Subdirector de Administración y Finanzas, Subdirector Jurídico, Subdirector de Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva, Subdirector de Emprendimiento Innovador, Subdirector de Innovación Empresarial y Subdirector de Difusión y Transferencia Tecnológica.
- m. Celebrar todos los actos jurídicos y contratos que sean necesarios para cumplir los objetivos del Comité y que no estén expresamente delegados en otro funcionario.
- n. Difundir, cuando se estime conveniente, los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos apoyados por el Comité.
- o. Cautelar los recursos y bienes del Comité y confeccionar y mantener al día un inventario de los bienes que el Comité tenga a título de dueño o poseedor.
- p. Rectificar los errores de hecho de que puedan adolecer los acuerdos del Consejo Directivo.
- q. Contratar al personal profesional, técnico y administrativo que se considere necesario para ejecutar las actividades del Comité, e informar al mismo de estas contrataciones. Sin perjuicio de lo establecido por el Artículo 9 del Decreto Ley N° 1.953, de 1977, por el Artículo 62 de la Ley N° 18.482, y en la Resolución Conjunta N° 5, de 2005, modificada por la N° 138, de 2007, ambas de los Ministerios de Economía, Fomento y Reconstrucción y de Hacienda, sus modificaciones o el texto que las remplace, los trabajadores dependientes que se contraten en uso de esta atribución tendrán carácter de particulares, rigiéndose por el Código del Trabajo y leyes complementarias, en los términos establecidos por la Contraloría General de la República en esta materia. Dentro de esta facultad, el Director Ejecutivo podrá disponer y contratar para los funcionarios del Comité, la capacitación que estime necesaria, como también dictar los actos relativos a temas laborales y de seguridad social, sin perjuicio de operar a través de la Plataforma de Recursos Humanos de la Corporación de Fomento de la Producción. En el caso de los trabajadores del Comité que

desempeñen sus funciones en las Direcciones Regionales de la Corporación, la autorización y dictación de los actos administrativos correspondientes a días administrativos, vacaciones, destinaciones y comisiones de servicios dentro de la correspondiente Región, serán otorgados y suscritos por el respectivo Director Regional.

- r. Contratar personal y expertos nacionales o extranjeros sobre la base de honorarios, que poseen los conocimientos necesarios para desempeñar determinadas asesorías o trabajos especializados.
- s. Ejercer las demás funciones y cumplir los otros deberes que el Consejo Directivo del Comité, o el Consejo de la Corporación o el Vicepresidente Ejecutivo estime conveniente asignarle.

Le corresponde al Subdirector Ejecutivo:¹¹⁸

- a. Subrogar al Director Ejecutivo en su ausencia.
- b. Las funciones de prospectiva y relaciones internacionales.
- c. Dictar las resoluciones y celebrar los convenios cuyo objeto sea el otorgamiento de un cofinanciamiento cuyo monto no supere las 700 UTM. Dentro de esta facultad se comprenden todas las comunicaciones, actos y convenciones relativas a Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente, salvo las expresamente delegadas en el Director Ejecutivo, u otros funcionarios del Comité o de la Corporación, tales como modificaciones, aprobaciones de informes de avance de los proyectos o programas.
- d. Efectuar las compras de bienes y contratación de servicios necesarios para el desarrollo de las funciones del Comité, cuyo monto involucrado no supere las 100 UTM, salvo las consultorías y asesorías expertas delegadas en el Director Ejecutivo, conforme la Ley N° 19.886 y sus modificaciones. Dentro de esta facultad, y sólo a modo ejemplar, podrá aprobar bases de licitación pública o privada, aprobar tratos directos, adjudicar procesos o recurrir a contratación a través de Convenios Marcos en el portal www.mercadopublico.cl, dictar todo tipo de resoluciones, aprobar y celebrar los contratos pertinentes.
- e. Otorgar y suscribir, cuando corresponda y en representación del Comité, los instrumentos de finiquito por la ejecución de Proyectos.
- f. Ejercer las demás funciones que le encomienden el Consejo Directivo del Comité o el Director Ejecutivo.

2.3.5. Subdirecciones Operativas

El Comité tiene un Subdirector de Administración y Finanzas, un Subdirector Jurídico y un Subdirector por cada Área de Negocios (Bienes Públicos para la Innovación e I + D Precompetitiva, Innovación Empresarial, Difusión y Transferencia Tecnológica, Emprendimiento Innovador), sin perjuicio de la facultad del Consejo Directivo de aprobar, a propuesta del Director Ejecutivo, el organigrama del Comité, y la creación de subdirecciones y unidades al interior del mismo.¹¹⁹

Subdirector de Administración y Finanzas

Le corresponde:¹²⁰

- a. Solicitar la ejecución o liquidación de todo tipo de cauciones; devolver o endosar las mismas en su caso y firmar la correspondencia dirigida a cualquier institución financiera o

¹¹⁸ Artículo 15°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

¹¹⁹ Señalada en la letra g) del Artículo 5° de la Resolución (A) N° 76, del 2009.

¹²⁰ Fuente: Artículo 17°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

banco relacionada con la liquidación de las garantías otorgadas para caucionar la entrega de recursos anticipados, el fiel cumplimiento de los convenios de subsidio suscritos, y de los contratos de compra de bienes y contratación de servicios. Asimismo deberá firmar los documentos y correspondencia en que se ponga término a este proceso, sin perjuicio de las delegaciones otorgadas a los Directores Regionales de CORFO y al Director Ejecutivo del Comité Innova Bio Bio.

- b. Preparar las respuestas a Contraloría General de la República respecto de requerimientos realizados por dicho organismo.
- c. Preparar las respuestas a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda respecto de requerimientos realizados por dicho organismo.
- d. Administrar los contratos de adquisición de bienes y prestación de servicios celebrados por el Comité.
- e. Las demás funciones que le encomienden el Consejo Directivo del Comité o el Director Ejecutivo, como la formulación, control y ejecución de presupuesto anual y llevar el registro contable oficial del Comité Innova Chile.¹²¹

Subdirector Jurídico

La función de Subdirector Jurídico recae en el funcionario designado como Subgerente Legal de Innovación de la Corporación, y le subrogan a quienes designe en esa calidad el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación. Le corresponde:¹²²

- a. Prestar asesoría jurídica e informar en derecho a las diferentes autoridades y órganos del Comité, sobre las siguientes materias:
 - ✓ Los alcances del Reglamento del Comité.
 - ✓ Las Bases de Líneas, Concursos y Convocatorias.
 - ✓ Los contratos y leyes aplicables al funcionamiento del Comité Innova Chile.
 - ✓ Las demás materias que le sean solicitadas por el Director Ejecutivo.
- b. Impartir instrucciones en el ámbito de sus atribuciones, en coordinación con la Fiscalía de la Corporación.
- c. Asistir a las sesiones de Consejo Directivo y de Subcomités y certificar la asistencia a éstas de sus miembros; levantar actas de las mismas y certificar los acuerdos que el Consejo Directivo en pleno o en Subcomité adopte en dichas sesiones. Para el desempeño de estas funciones, el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación podrá nombrar subrogantes especiales.
- d. Preparar para la firma del Director Ejecutivo, o Subdirector en su caso, y visar las resoluciones, contratos o actos administrativos necesarios para el fiel desempeño de las tareas del Comité.
- e. Notificar a terceros las resoluciones y acuerdos del Comité, sin perjuicio de las facultades que hayan sido entregadas a los Subdirectores de las Áreas de Negocios, Directores Regionales de la Corporación y otras delegaciones efectuadas por el Consejo de la Corporación.
- f. Visar la correspondencia oficial del Director Ejecutivo y Subdirector Ejecutivo.
- g. Visar los avisos y comunicaciones de prensa, relativos a los Programas, Convocatorias, Concursos y Líneas de Financiamiento de postulación permanente.
- h. Efectuar o supervisar, en su caso, los análisis de elegibilidad legal de los proyectos postulados a las Líneas de Financiamiento de postulación permanente, Programas, Convocatorias y Concursos vigentes y requerir antecedentes adicionales que se estime necesarios a los postulantes.

¹²¹ Este encargo no está definido explícitamente en el Reglamento vigente del Comité, sin embargo, se reconoce que es una función básica de esta Subdirección.

¹²² Fuente: Artículo 18°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

- i. Confeccionar y visar el texto definitivo de las resoluciones que contienen las Bases de las Líneas de Financiamiento, Programas y Concursos del Comité, en coordinación con la Subdirección del Área de Negocios encargada de la línea, programa o concurso.
- j. Dirigir e impartir instrucciones a los profesionales y administrativos de la Subdirección Jurídica, como asimismo, asignar, distribuir y organizar el trabajo.

Subdirector de Áreas de Negocio

A cada Subdirector de Área de Negocio le corresponde:¹²³

- a. Recepcionar Proyectos e ingresarlos al sistema informático del Comité. Tratándose de Concursos o Convocatorias, la identificación de los proyectos recepcionados deberá constar en un acta de recepción, sin perjuicio de las delegaciones otorgadas a los Directores Regionales de CORFO y al Director Ejecutivo del Comité Innova Bío Bío.
- b. Proponer al respectivo Subcomité, previa evaluación técnica, la aprobación o rechazo de las solicitudes de cofinanciamiento presentadas por los interesados para optar a los distintos beneficios.
- c. Verificar el cumplimiento de las condiciones de adjudicación exigidas por los Consejeros del Subcomité, en relación a los Proyectos aprobados, incorporándolas a la última versión de éste.
- d. Distribuir y organizar el trabajo de los profesionales y administrativos asignados a la Subdirección respectiva.
- e. Asignar el seguimiento de proyectos a los Ejecutivos Técnicos y Financieros dependientes de la respectiva Subdirección. Otorgar las instrucciones técnicas mediante las cuales ejecutarán sus cometidos, en lo referente a plazos de ejecución de proyectos y sus modificaciones o prórrogas, reitemizaciones, reprogramaciones, ejecución presupuestaria y los procedimientos para autorizar modificaciones en estos aspectos, entre otros.
- f. Someter los proyectos a evaluación por parte de los profesionales con que cuenta el Comité o a evaluación externa, sirviendo en este último caso como contraparte técnica de tales procesos.
- g. Revisar los informes de evaluación, los resúmenes ejecutivos de evaluación externa, sirviendo en dicho caso como contraparte técnica de tales procesos.
- h. Custodiar las actas originales y los documentos anexados en cada Sesión del Consejo Directivo cuando actúe en Subcomité correspondiente a su Área de Negocios. Estas actas y documentos deberán ser debidamente archivados.
- i. Reasignar recursos en los distintos ítems de los presupuestos que consultan cada uno de los Proyectos aprobados por el Subcomité respectivo, de acuerdo con los antecedentes que lo justifiquen y siempre que no exceda el monto total del subsidio asignado para la ejecución del Proyecto y que no contravenga lo dispuesto en las Bases que rigen la Línea de Financiamiento, Programa o Convocatoria respectiva y lo dispuesto en las condiciones de adjudicación establecidas por el Subcomité al momento de la aprobación del proyecto.
- j. Proponer al Director Ejecutivo del Comité el término anticipado de los Proyectos, por causas imputables o no a la beneficiaria.
- k. Aprobar la modificación de los calendarios de entrega de informes de avance y de la entrega de los recursos asociados a éstos, de conformidad con las Bases, de oficio o previa solicitud fundamentada de la beneficiaria.
- l. Aprobar o rechazar los informes de avance técnicos y financieros de los Proyectos, con excepción de aquellos cuya aprobación corresponda a los Directores Regionales de la Corporación.

¹²³ Artículo 19°, Resolución (A) N° 76 del 2009.

- m. Proponer al Director Ejecutivo la aprobación o rechazo de los Informes Finales de los Proyectos, con excepción de aquellos cuya aprobación corresponda a los Directores Regionales de la Corporación.
- n. Aceptar o rechazar a las solicitudes de cambios en los cuadros técnicos o en los Directores o Jefes de proyectos señalados en los convenios de subsidio, en la última versión de proyectos o en los términos de referencia.
- o. Notificar a los beneficiarios o a los responsables de la ejecución del proyecto las resoluciones que aprueben los convenios de subsidio y sus modificaciones.
- p. Solicitar al Subdirector de Administración y Finanzas la ejecución de las garantías que caucionen el anticipo del subsidio otorgado y el fiel cumplimiento del convenio de subsidio.
- q. Ejercer las demás atribuciones que permitan un eficiente control y seguimiento de los convenios de cofinanciamiento que no importen nuevas asignaciones de recursos, cambio de beneficiaria, ni prórroga del plazo de ejecución del proyecto.
- r. Firma y envío de cartas de comunicación de aprobación o rechazo de los Proyectos, de conformidad a la decisión adoptada por el Subcomité respectivo, con expresión de causa.
- s. Firmar y enviar cartas en que se comunica la decisión de aprobación o rechazo de informes de avance. Tratándose de la comunicación de la aprobación de todos los informes finales, la carta deberá ser firmada por el Director Ejecutivo.
- t. Firma y envío de comunicación de aprobación o rechazo de las decisiones referidas a las letras i), k) y n) anteriores y todas aquellas relacionadas con el seguimiento y control de los proyectos.

Excepcionalmente y por razones de buen funcionamiento del Subcomité, el Director Ejecutivo podrá realizar alguna de estas tareas.

Para el resto de las unidades identificadas en el organigrama del Comité, por ejemplo, las Subdirecciones sectoriales, no se cuenta con una descripción semejante a la establecida en el Reglamento vigente, por ejemplo, para la Subdirección Jurídica. En los casos que no se han definido manuales internos de procedimientos o de organización, sólo se dispondría de las funciones establecidas en los respectivos contratos de trabajo para cada cargo.

En el caso de la Unidad de Control de Gestión y Sistemas, se han definido tres áreas de trabajo: Planificación y Control de Gestión, a cargo de la formulación y seguimiento de indicadores, elaboración de informes de gestión y reportes, y elaborar respuestas a diversas solicitudes de información; Sistemas de Información, a cargo de la administración y soporte de los sistemas de Innova Chile, liderar proyectos informáticos y dar soporte y apoyo en temas informáticos; y, Auditorías (Control Interno), a cargo de revisar procedimientos y ser contraparte en Auditorías y Fiscalizaciones.

Para las Subdirecciones de Desarrollo, de Regiones y Sectoriales se tienen las siguientes definiciones:¹²⁴

Subdirección de Desarrollo

Le corresponde apoyar a la Dirección Ejecutiva en las definiciones estratégicas de Innova Chile mediante:

- Diseño y rediseño de instrumentos y programas.
- Generación de estudios relevantes para el quehacer del Comité.
- Contraparte técnica de convenios institucionales tanto nacionales como internacionales.

¹²⁴ Información de Innova Chile, contenidas básicamente en los respectivos contratos de trabajo.

- Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación.
- Encargada de la gestión del conocimiento en Innova Chile y su entorno.

Subdirección de Regiones

Le corresponde:

- Territorializar los objetivos y el que hacer de innova en las regiones, en lo tocante a objetivos y metas anuales, nuevos instrumentos, modificaciones de instrumentos, entre otros.
- Gestionar el FIC Regional, mediante: i) apoyo a las Direcciones Regionales CORFO, ii) negociación del convenio con GORE; iii) coordinación con las diversas áreas de negocios de Innova en el procesamiento de los o en la adaptación de instrumentos. iv) contraparte en Mesa FIC Nacional (SUBDERE, Economía, DIPRES, CONICYT, entre otros).
- Actualizar y capacitar a los ejecutivos regionales de Innova Chile, así como a los ejecutivos FIC Regional.
- Descentralización de funciones o delegación de facultades de Innova Chile en las Direcciones Regionales, en lo tocante a presentación, evaluación y seguimiento de proyectos, así como en relación algunos temas administrativos.

Subdirecciones Sectoriales

Les corresponde:

- Asesorar a la Dirección Ejecutiva y la institución en la formulación de una postura técnica frente a temas relevantes del Sector.
- Liderar el diseño e implementación de Programas de Innovación, que contribuyan a elevar la competitividad sectorial.
- Colaborar en el diseño y puesta en marcha de los planes y programas de las estrategias de clúster o sectores habilitantes.
- Ser contraparte técnica, en representación de la institución, en mesas de trabajo, acuerdos internacionales, eventos y seminarios público privados.
- Hacer seguimiento estratégico y gestión de cartera a proyectos aprobados por Innova Chile.
- Difundir líneas de apoyo de Innova Chile, para favorecer las condiciones de entorno para la innovación.
- Participar en la gestión de iniciativas interinstitucionales que complementen, desde la perspectiva de la estrategia sectorial, las actuaciones de Innova Chile.
- Orientar clientes asociados a su sector y apoyarlos en su postulación a las líneas de Innova Chile.
- Vincular y promover la interacción entre actores de la industria que desarrollan o requieren temáticas o líneas de I+D comunes.
- Evaluar estratégicamente la relevancia de los proyectos recepcionados en las áreas de negocios de Innova Chile, apoyando la gestión de Subdirecciones de Negocios y de las CORFO regionales.
- Mantener un diagnóstico sectorial para permitir direccionar los énfasis de las temáticas a abordar, especialmente en las convocatorias focalizadas.
- Coordinar los concursos temáticos de su sector.
- Mantener una constante comunicación con las regiones relacionadas con el Sector, apoyando la orientación de demanda y recibiendo la información de las necesidades para aportar a su canalización.
- Acompañar la presentación de proyectos evaluados ante los respectivos Subcomités.
- Revisar los informes de evaluación, los resúmenes ejecutivos de evaluación externa, sirviendo en dicho caso como contraparte técnica de tales procesos.

- Asesorar estratégicamente a las Subdirecciones de Negocios, así como al Director Ejecutivo del Comité, en la evaluación de término anticipado de los Proyectos, por causas imputables o no a la beneficiaria.
- Apoyar la evaluación de informes de avance técnicos de los Proyectos, a solicitud de las Subdirecciones de Negocios.
- Aceptar o rechazar a las solicitudes de cambios en los cuadros técnicos o en los Directores o Jefes de proyectos señalados en los convenios de subsidio, en la última versión de proyectos o en los términos de referencia, a solicitud de las Subdirecciones de Negocios.
- Ejercer las demás atribuciones que permitan un eficiente control y seguimiento de los convenios de cofinanciamiento que no importen nuevas asignaciones de recursos, cambio de beneficiario, ni prórroga del plazo de ejecución del proyecto.

2.4. Mecanismos de Coordinación

Considerando que los mecanismos de coordinación son dispositivos que define una organización para reagrupar las unidades de la estructura, que por la necesidad de especialización del trabajo son fragmentadas, se tiene que éstos pueden corresponder a:

- Jerárquicos (autoridad vertical)
- Procesales (manuales, instrucciones)
- Colectivos (reuniones, comités)
- Ad-hoc (instrucciones verbales, minutas, oficios)

En el caso del Comité Innova Chile los mecanismos de coordinación descansan en la jerarquía y lo procesal, siendo fundamental en este último caso la existencia y aplicación de resoluciones y reglamentos dictados por la Dirección Ejecutiva. Al respecto, Innova Chile estima que la coordinación de manera importante ocurre sobre la base de oficios, en especial lo relacionado con las temáticas a cargo de las Subdirecciones Sectoriales, las cuales no se encuentran sistematizadas, y también a través de instancias colectivas como el "Petit" Comité¹²⁵ del FIC Regional y el Comité Consultivo de Monitoreo y Evaluación.

Sin embargo, en relación a la coordinación con entidades externas a Innova Chile se observa una amplia gama de modalidades, desde la participación permanente en mesas de trabajo, por ejemplo, la participación de la Subdirección de Biotecnología en la Mesa de Trabajo para el ingreso de Chile a la OECD, o instancias donde se le consultan materias de su dominio, como es el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, o la membresía en consejos, como por ejemplo, en el Consejo Público Privado para la Formación de Capital Humano Avanzado, o contraparte en estudios sectoriales, como es el caso de la participación en el Programa de Investigación Asociativa de CONICYT.

3. Capacidad Institucional

3.1. Recursos Humanos, Tecnológicos e Instrumentos de Monitoreo

3.1.1. Recursos Humanos

La función de recursos humanos (selección, mantención, promoción) es un servicio que presta la Subgerencia de Recursos Humanos, dependiente de la Gerencia de Administración y Finanzas de CORFO, acorde las políticas generales de la Corporación para la gestión de

¹²⁵ Corresponde a una denominación dentro de la jerga de Innova Chile.

personas. Esto significa que en relación a la selección de personal, Innova Chile sigue los estándares establecidos para la definición de perfiles, encargándose de su especificación técnica e incorporando las competencias corporativas¹²⁶ y específicas¹²⁷ que ha establecido CORFO para todo su personal.

Los recursos humanos totales con que cuentan las distintas unidades de trabajo de Innova Chile (incluyendo el Programa Crédito Tributario, el Programa Banco Mundial y el FIC Regional) alcanzan a 213 personas, que se distribuyen del siguiente modo:

Recursos Humanos Innova Chile, 2009, según sexo y tipo de contrato

Entidad	M	H	Total
Innova Chile	105	75	180
Planta	4	6	10
Contrata	0	2	2
Honorarios (asimilado a grado)	1	1	2
Código del Trabajo	100	66	166
FIC Regional	s.d.	s.d.	19
Programa Crédito Tributario	3	2	5
Planta	0	0	0
Contrata	0	0	0
Honorarios (asimilado a grado)	0	0	0
Código del Trabajo	3	2	5
Programa Banco Mundial	6	3	9
Planta	0	0	0
Contrata	0	0	0
Honorarios (asimilado a grado)	5	2	7
Código del Trabajo	1	1	2
Total	114	80	213

Nota: "s.d." corresponde a "sin dato"

Fuente: Innova Chile¹²⁸

El Comité Innova Chile dispone en las Direcciones Regionales CORFO de 19 personas contratadas para hacerse cargo de la gestión del FIC Regional, con cargo a los gastos operacionales de la cuenta Fondos en Administración FIC Regional. Estas personas se encuentran distribuidas en las 14 regiones con las cuales se firmaron convenios de transferencias, y se componen de 16 profesionales que desempeñan el cargo de Ejecutivo y 3 asistentes administrativos.

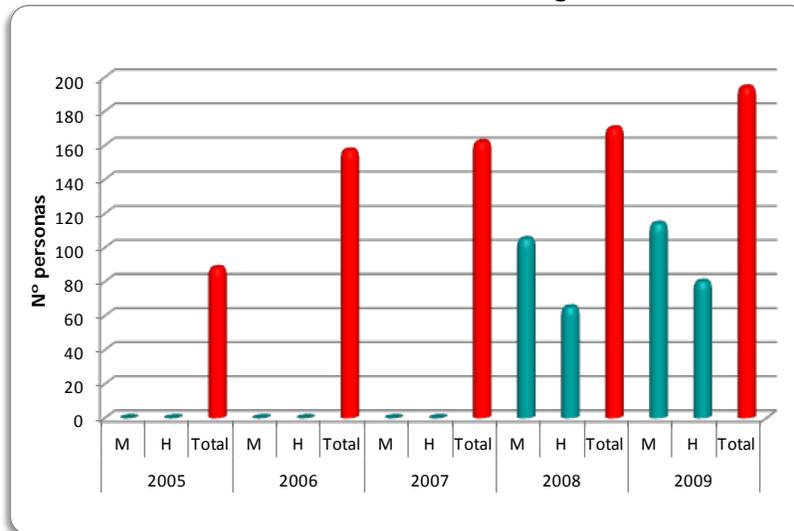
¹²⁶ Por ejemplo, orientación a la excelencia, trabajo en equipo, orientación al cliente.

¹²⁷ Por ejemplo, liderazgo, comunicación efectiva, iniciativa y proactividad.

¹²⁸ Cifras para el 2009 entregadas por Innova Chile, con cierre al 30 de junio (Nomina Funcionarios Innova-2009.xls). Los años 2005 al 2008 son extraídas de los respectivos BGI.

Sin considerar los recursos humanos aportados por FIC Regional, al 2009 el Comité Innova Chile dispuso de 194 personas, 59% mujeres y 41% hombres, de las cuales 165 radican en el nivel central y 29 en las Direcciones Regionales de CORFO. La dotación actual de 194 personas representa un cambio significativo en relación a la disponible en el año 2005 (incremento de 120%), asociado principalmente a la administración de crecientes recursos del FIC, según se puede visualizar en el siguiente gráfico:¹²⁹

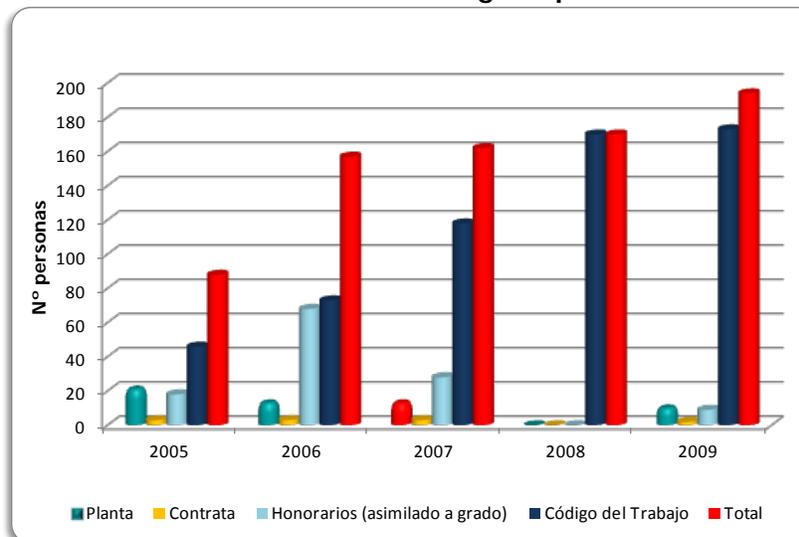
Gráfico 1: Dotación efectiva, según sexo



Fuente: Innova Chile

Desde el punto de vista contractual, al 2009 el 89% del personal de Innova se rige por el Código del Trabajo. La evolución de la dotación efectiva según tipo de contrato se presenta en el gráfico a continuación:

Gráfico 2: Dotación efectiva según tipo de contrato

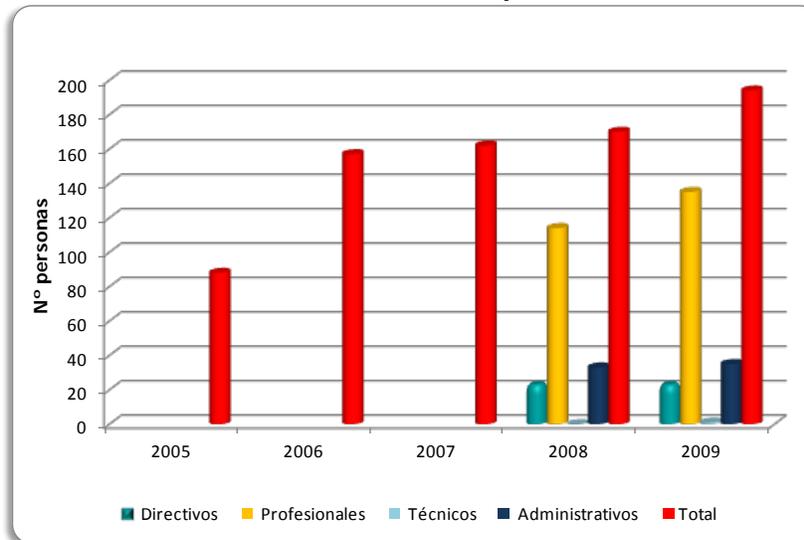


Fuente: Innova Chile

¹²⁹ La última información entregada por Innova Chile no contiene apertura según género para los años 2005 al 2007.

La dotación al 2009 de Innova Chile según estamento se compone de 12% de Directivos, 69% de Profesionales, 18% de Administrativos y 1% de Técnicos.¹³⁰

Gráfico 3: Dotación efectiva por estamento



Fuente: Innova Chile

El financiamiento de los recursos humanos de Innova Chile es mixto, provienen tanto del propio Comité (85%) de CORFO (7%), como de recursos con cargo al FIC Regional (9%), tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

Recursos Humanos Innova Chile, 2009, según fuente de financiamiento

Entidad	Financiamiento			Total
	CORFO	Innova Chile	FIC Regional	
Innova Chile	14	166		180
FIC Regional			19	19
Programa Crédito Tributario		5		5
Programa Banco Mundial		9		9
Total	14	180	19	213

Fuente: Innova Chile

3.1.2. Recursos Tecnológicos

El principal recurso TI de Innova lo constituye el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP). Este sistema es una herramienta principalmente transaccional que entrega soporte para el control y seguimiento de proyectos en el Comité Innova Chile. Tiene su origen en dos sistemas diseñados e implementados por separado en FDI (SGPv1) y FONTEC (SAPF). El SGP presta apoyo a todas las Áreas de Negocio de Innova Chile, incluyendo sus áreas Transversales y clientes externos (beneficiarios directos y/o indirectos, asociados, entre otros), durante todas

¹³⁰ No se dispone de datos desagregados para los años 2005 al 2007.

las etapas de la vida de un proyecto (Postulación, Evaluación, Formalización, Seguimiento, Cierre). El Sistema SGP funciona principalmente mediante solicitudes realizadas por los diversos actores involucrados, las que se transforman en tareas pendientes para los receptores y deben ser resueltas para la continuación regular del flujo de vida del proyecto.¹³¹

El siguiente esquema muestra el estado inicial (2005) de dichos sistemas en relación al ciclo de proyectos:



Dos sistemas de gestión heredados del FDI (SGP) y FONTEC (SAPF)

- *Sistemas independientes no integrados que cubren diferentes fases de vida de proyectos*
- *Problemas de conexión y de administración del sistema SAPF*
- *Proyectos ingresados en ambas plataformas*
- *Sistema SAPF no opera en Regiones*

Sistema de Gestión de Proyectos SGP

- Procesos que soporta:
- Seguimiento y Cierre de Proyectos
- Subdirecciones que lo utilizan
- Innovación Precompetitiva y de Interés Público
 - Emprendimiento Innovador

El diagrama revela que SGP (versión 1) y SAPF eran sistemas independientes, no integrados, y cubrían distintas fases de un proyecto. SAPF soportaba la evaluación y formalización de proyectos de innovación empresarial y de transferencia tecnológica, mientras que SGPv1 soportaba el seguimiento y cierre de proyectos de emprendimiento innovador y de innovación pre competitiva y de interés público. De los dos sistemas, SAPF presentaba mayores debilidades: no operaba en regiones (sólo en el nivel central) y presentaba problemas de conectividad. Considerando lo anterior, Innova Chile decide potenciar el SGP y migrar desde el SAPF hacia el nuevo SGP (versión 2), o SGP2.

A partir de ese momento el SGP se mantiene en operación considerando dos componentes: SGPv1 (Seguimiento y Cierre de Proyectos) y SGP2 (Evaluación y Formalización, dejando para un futuro el desarrollo del módulo de Postulación). El SGPv1, utilizado en el ex FDI, debió ser implantado en las subdirecciones provenientes del ex FONTEC. El SGP2, que reemplazará al SGPv1, corresponde a un nuevo desarrollo que soporta la gestión de proyectos desde las primeras etapas y que, según los responsables de sistemas en Innova Chile, continuará creciendo e incorporando conectividad con otros Sistemas de CORFO.

El siguiente esquema muestra el estado actual del SGP para todas las Subdirecciones de Innova sin considerar el Módulo de Postulación en Línea:

¹³¹ En Anexo G se encuentran fichas técnicas de los sistemas informáticos de Innova Chile.



Sistema de Gestión de Proyectos SGP2

Procesos que soporta:

- Registro de Proyectos Postulados
- Elegibilidades
- Pertinencias y Evaluaciones
- Comités
- Formalización
- Seguimiento y Cierre de Proyectos
→ En SGP

Subdirecciones que lo utilizan

- Innovación Precompetitiva y de Interés Público
- Emprendimiento Innovador
- Innovación Empresarial
- Difusión y Transferencia Tecnológica

Como parte del crecimiento y desarrollo del SGP, el SGP2 incorpora la postulación en línea y la utilización de nuevas funcionalidades que van reemplazando a las ofrecidas por el SGPv1, incluyendo el proyecto de migración de datos desde el antiguo Sistema SAPF a la Base de Datos del SGP (BD única para SGPv1 y SGP2):



Migración de Datos

- Incorporación de etapas de Postulación, Evaluación y Formalización de proyectos.
- Implantación en 4 áreas de negocio.
- Integración con módulo de Postulación en Línea
- Complementario con Proyecto de Migración de Datos
- Incorporación de nuevas funcionalidades
 - ✓ Evaluaciones Sectoriales - Marzo 2009
 - ✓ Administración de líneas Delegadas en Regiones - Abril 2009
 - ✓ Evaluaciones Externas - Mayo 2009
 - ✓ Administración de Nodos Tecnológicos - Junio 2009
 - ✓ Integración SGP - SAP (Compromisos Presupuestarios) - Octubre 2009

Las postulaciones de todas las líneas se pueden realizar siempre vía papel, y para algunas líneas el SGP contempla la funcionalidad en línea vía Web, según se aprecia en la siguiente tabla.

N°	LÍNEA	Postulación Web
1	Apoyo a la atracción de profesionales y técnicos en proyectos de innovación en la industria	Vigente
2	Apoyo a negocios tecnológicos	Vigente
3	Apoyo al entorno del emprendimiento	
4	Bienes públicos para la innovación	
5	Capital semilla estudios de preinversión	Vigente
6	Capital semilla: apoyo a la puesta en marcha	Vigente
7	Consortios tecnológicos empresariales de investigación en biocombustible a partir de micro y macro algas	
8	Consultoría especializada	Vigente
9	Desarrollo de consorcios	Vigente
10	Empaquetamiento tecnológico para nuevos negocios	Vigente
11	Estudios de preinversión de consorcios	Vigente
12	Fortalecimiento y formación de capacidades	
13	Gestión de la innovación	
14	I+D precompetitiva	
15	Innovación empresarial de rápida implementación	Vigente
16	Innovación empresarial individual salmón	
17	Línea preinversión para i+d asociativa internacional	Vigente
18	Misiones tecnológicas	Vigente
19	Operación de incubadoras de negocios	Vigente
20	Pasantías tecnológicas	Vigente
21	Perfil diversificación acuícola	
22	Perfiles de fortalecimiento y formación de capacidades regionales para la innovación	
23	Preproyectos de centros de extensionismos	
24	Programa de atracción de centros de excelencia internacional para la competitividad	
25	Programa de difusión tecnológica	
26	Programa diversificación acuícola	
27	Proyectos de fortalecimiento y formación de capacidades regionales para la innovación	

Fuente: Unidad de Control de Gestión y Sistemas

A futuro, los nuevos módulos del SGP2 completarían las funcionalidades necesarias para la gestión de proyectos de Innova Chile, integrándose con sistemas administrativos (Sistema de Almacenamiento de Información Oficina de Partes, SAIOFP, que permite distribuir y consultar la documentación oficial que ha ingresado a las oficinas de parte de CORFO en todas las regiones del país), sistema Corporativo para la gestión de clientes (CRM) y el sistema corporativo contable financiero (SAP, para compromisos, pagos, rendiciones). Así, la situación sería la siguiente:

Postulación en Línea

SGP 2

Migración de Datos

Nuevas Funcionalidades

- Seguimiento de Proyectos
 - ➔ Liberación en etapas
 - ✓ Módulo Garantías
 - ✓ Integración Ordenes de Pagos
 - ✓ Informes de Proyectos
 - ✓ Integración Rendiciones
 - ✓ Reprogramaciones y Reitemizaciones
 - ✓ Cierre de Proyectos
- Nueva Extranet para Beneficiarios
- Módulo Preguntas y Respuestas, más mapa del sitio
- Integración con SAP, CRM, SAIOFP

Las funcionalidades del SGP2 asociadas a Seguimiento y Cierre de proyectos son las siguientes:

- Módulo de registro de garantías, registro de desembolsos, devoluciones y plan de informes de proyectos.
- Módulo extranet para que beneficiarios y entidades externas con proyectos adjudicados tengan acceso y realicen transacciones, como digitación de proyectos, manejo de solicitudes asociadas a proyectos en ejecución, como reitemizaciones y reprogramaciones, y rendición técnica y presupuestaria de proyectos.
- Manejo de configuración técnica y presupuestaria de proyectos.

3.1.3. Instrumentos de Monitoreo

Innova radica los instrumentos de monitoreo en la Unidad de Control de Gestión y Sistemas, efectuando el seguimiento de distintos instrumentos acorde la temporalidad de medición que cada uno tiene establecida y que, de este modo, Innova Chile debe cumplir:

- Indicadores de Desempeño DIPRES
 - ✓ Ley de Presupuesto CORFO
 - ✓ Ley de Presupuesto Innova Chile
- Indicadores Convenios de Desempeño
 - ✓ Convenio CORFO - DIPRES
 - ✓ Convenio Innova Chile - CORFO
- Metas Ministeriales
- PMG - CORFO
- Indicadores y Metas FIC

Los indicadores de Desempeño DIPRES se monitorean y reportan mensualmente (Formulario H CORFO) y semestralmente (Formulario H Innova). Los indicadores de Convenios de

desempeño se informan a DIPRES semestralmente. Las metas ministeriales, vinculadas a la Programación Gubernamental y que corresponden a los compromisos que asume el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo con SEGPRES, se reportan trimestralmente. Los indicadores del PMG-CORFO se reporta trimestralmente. Los indicadores y metas FIC, asociadas al Convenio de Desempeño con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, contenidas en el Anexo N°1 del FIC, a nivel de procesos se reportan semestralmente y a nivel de resultados se reportan anualmente.

Adicionalmente, se elaboran informes de gestión para la Corporación (Informe Balance Anual e Informe de Gestión Interno, mensual), para DIPRES (Balance de Gestión Integral, BGI) y para el propio Consejo Directivo (Reportes de Seguimiento Convocatorias y Concursos, Seguimiento Subcomités, Seguimiento Tiempos de Evaluación, Seguimiento Aprobación/Rechazo de Proyectos, Reporte Transferencias por Tipo de Beneficiarios, Región y Línea de Financiamiento, Análisis de Tiempos de Formalización y Pago de Proyectos).

Otro instrumento implementado a partir de directrices de la Gerencia Corporativa de CORFO es el Balanced Scorecard corporativo, que incluye al Comité Innova Chile. Estos indicadores tienen un correlato con los indicadores del SIG.¹³²

Finalmente, esta Subdirección es responsable de efectuar la carga de datos al Sistema Informático del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo respecto de la rendición de proyectos financiados con el FIC.

3.2. Proceso de Producción: Ciclo de Proyectos

Los productos estratégicos de Innova Chile (“Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas...” y el “Fortalecimiento de capacidades internas y externas”) se materializan cuando se producen y entregan el cofinanciamiento a proyectos y la asesoría especializada, los que a continuación se describen.

Las áreas de negocios utilizan dos modalidades para el financiamiento de los proyectos: el sistema de ventanilla abierta, donde los proyectos pueden ser postulados durante todos los días hábiles del año, y en algunos casos sólo en los 10 primeros días hábiles de cada mes, y las postulaciones mediante concursos o convocatorias generales y temáticos, que tienen fechas definidas de apertura y clausura para recibir postulaciones, las que se informan a través de medios de comunicación de amplia difusión.

Su estrategia de acción se enmarca en proveer de manera integral y flexible, servicios como entrega recursos no reembolsables, asesoría experta y acompañamiento a todos sus usuarios, que cubren los diversos requerimientos que enfrentan las empresas a lo largo del ciclo innovador (investigación pre-competitiva, proyectos de innovación que involucren Investigación y Desarrollo (I+D), difusión y transferencia de tecnología de empresas chilenas, apoyo a la creación de empresas con alto potencial de crecimiento).

A continuación se presentan los procesos de producción de Innova Chile:

¹³² No son exactamente los mismos pues el BSC por construcción incluye cuatro niveles de objetivos: Comunidad, Clientes, Procesos y Aprendizaje; existiendo correspondencia en los niveles de Clientes y Procesos.

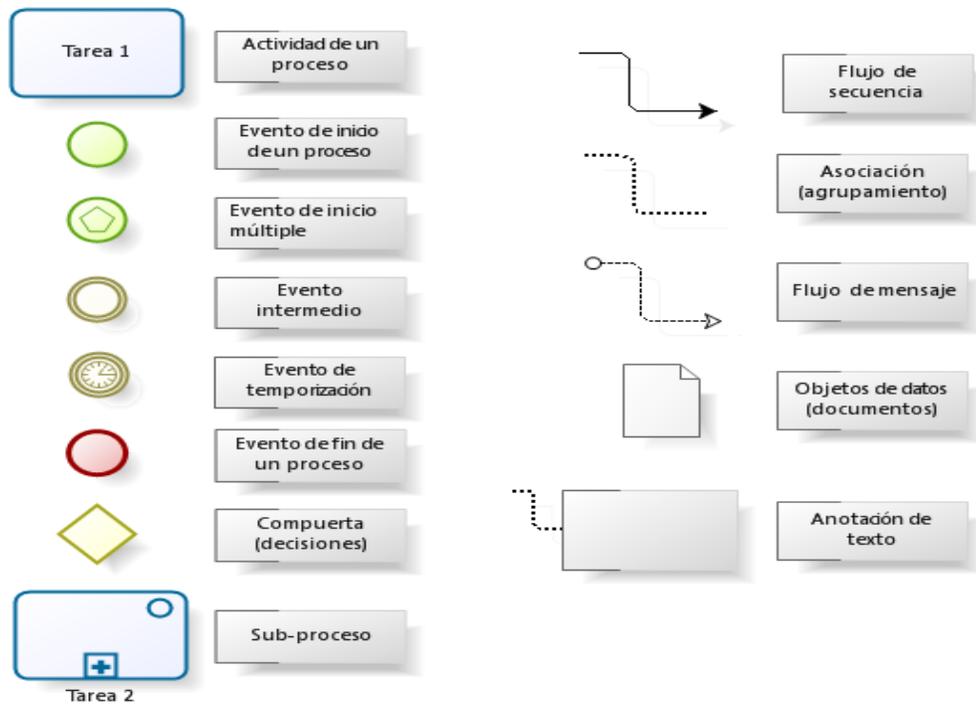
3.2.1. Diagrama General

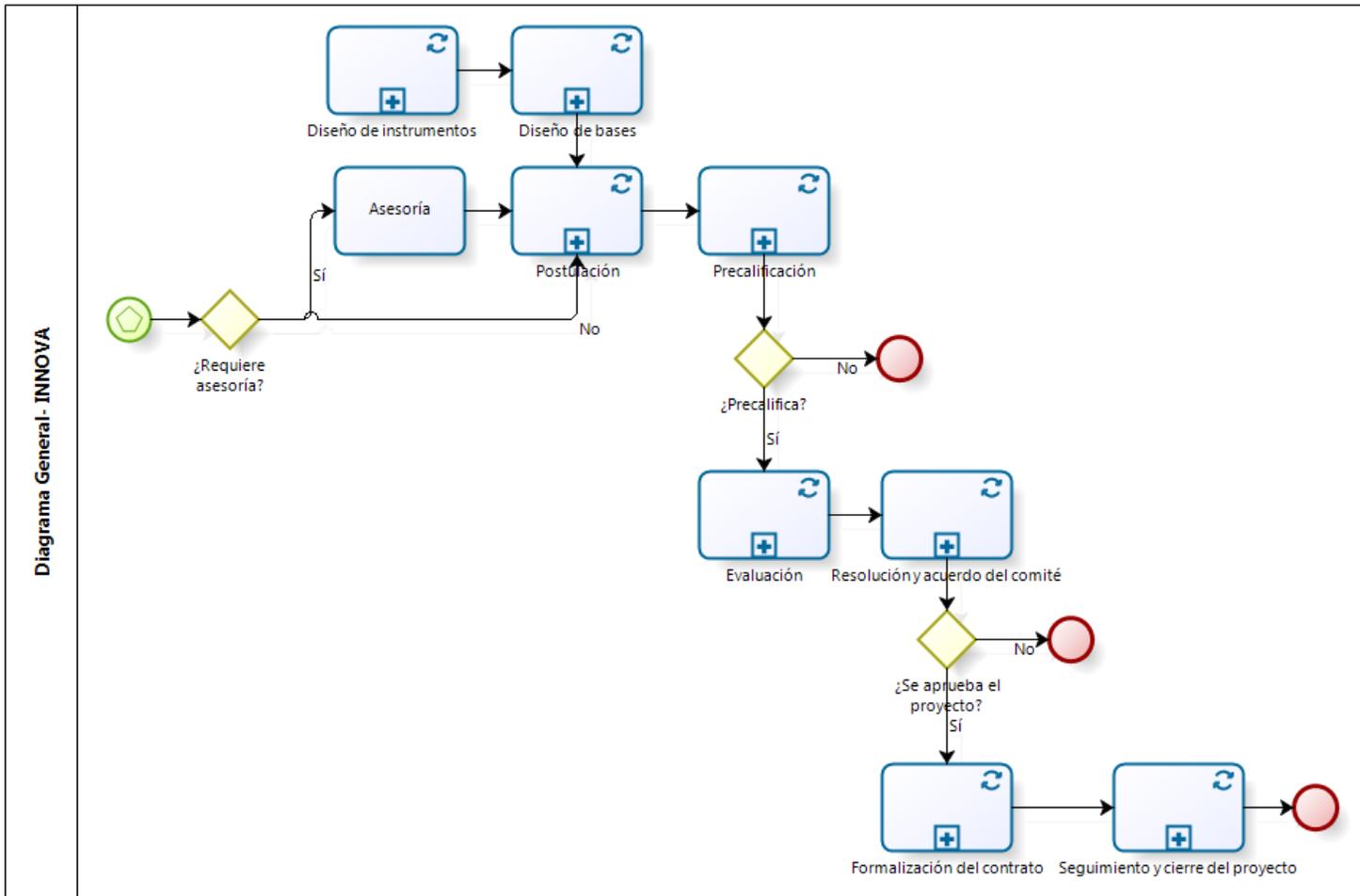
El proceso general de producción del Comité Innova contempla 11 procesos transversales a todas sus subdirecciones, señalados a continuación y diagramados en el esquema siguiente:

- Diseño y rediseño de instrumentos.
- Diseño de bases de postulación.
- Asesoría.
- Postulación de proyectos.
- Precalificación de proyectos.
- Evaluación de proyectos.
- Resolución y acuerdos del Comité
- Formalización de contratos.
- Pago de anticipo o cuota de financiamiento.
- Seguimiento y cierre de proyectos.
- Reitemizaciones y reprogramaciones.

En los apartados a continuación se detallan cada uno de estos procesos, exponiendo para cada uno su diagrama de flujo.

Notación en los Diagramas



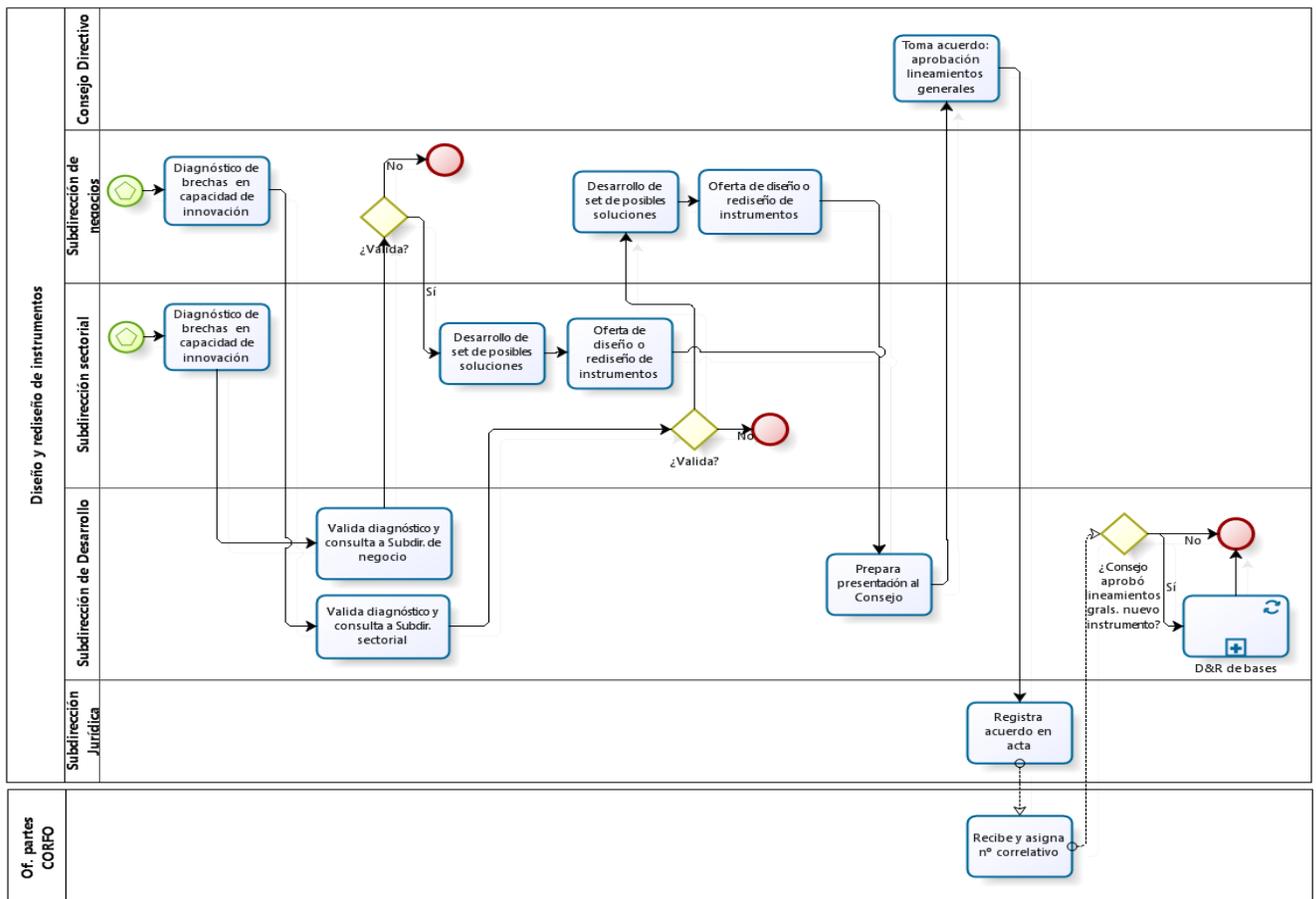


3.2.2. Proceso: Diseño y rediseño de instrumentos

La iniciativa de realizar un diseño o rediseño de un instrumento de Innova surge de un diagnóstico de brechas en las capacidades de innovación del comité, realizado por una de las Subdirecciones de Área de Negocio o Sectoriales, o recibidas por éstas de parte de un mandante de la organización.

El proceso de diseño es liderado por la Subdirección de Desarrollo del Comité, la cual comienza validando el diagnóstico de brechas con la Subdirección de Área, si éste ha sido planteado por la Subdirección Sectorial, o viceversa. En caso de ser validado el estudio, las subdirecciones preparan en conjunto un set de posibles soluciones para eliminar la brecha detectada, con el cual posteriormente realizan una oferta de diseño de instrumento que permita operacionalizar la propuesta realizada, esperando lograr como resultado la eliminación o reducción de la brecha identificada.

La decisión de aprobación o rechazo de la propuesta de diseño se resuelve en el Consejo Directivo sesionando en pleno, para lo cual la Subdirección de Desarrollo realiza una presentación de la propuesta. Si se resuelve acordar el diseño de un nuevo instrumento se continúa con el proceso de diseño de bases.



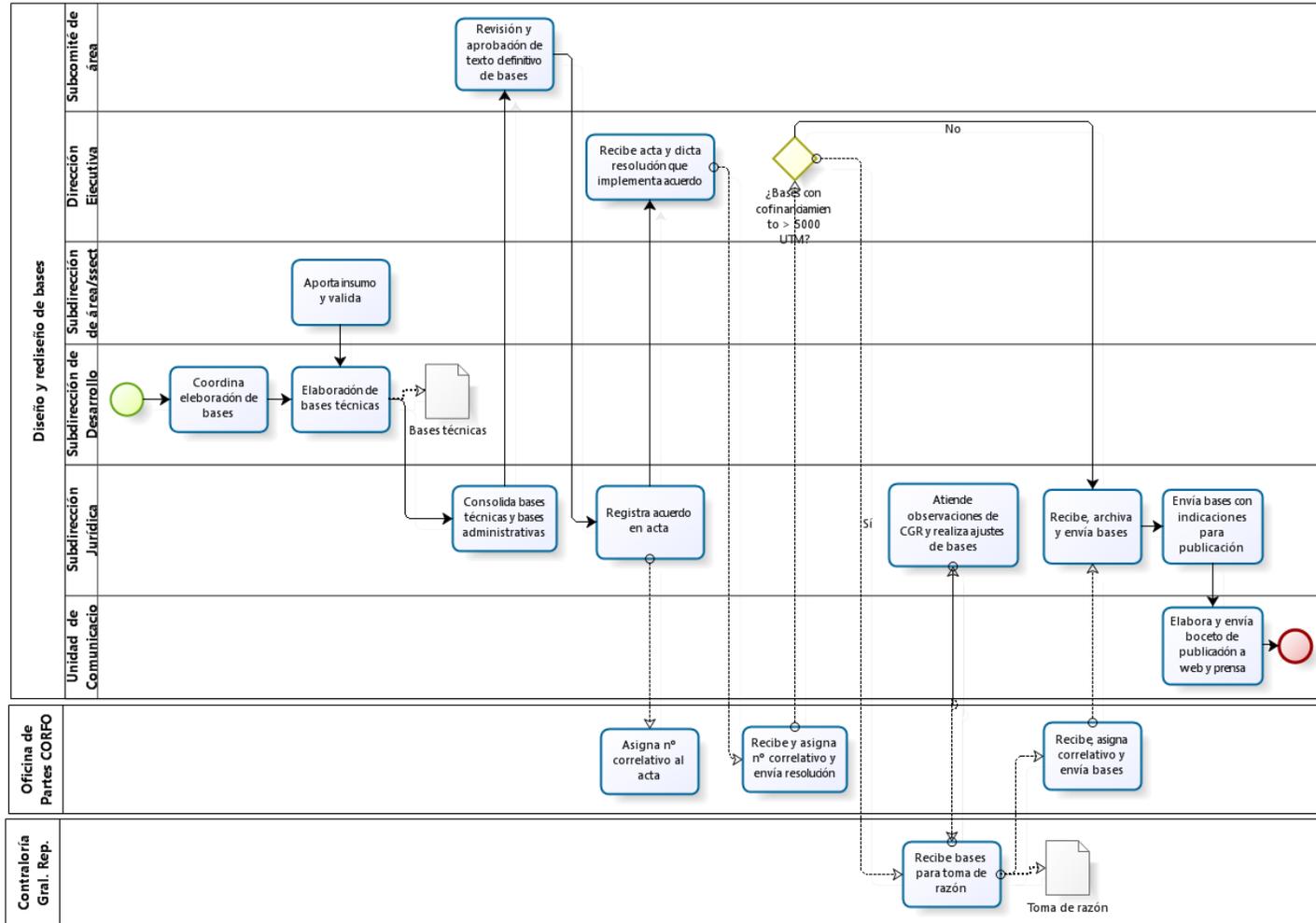
3.2.3. Proceso: Diseño de bases

Una vez acordado el diseño o rediseño de algún instrumento, la Subdirección de Desarrollo prepara sus bases técnicas, en cooperación con las Subdirecciones de Área de Negocios y Sectoriales que sea pertinente.

Las bases técnicas son consolidadas con las bases administrativas por la Subdirección Jurídica del Comité. Es facultad del Subcomité de Área de Negocios que administrará el instrumento aprobar las bases administrativas.

Aprobada las bases de la línea de financiamiento, la Subdirección Jurídica desarrolla la Resolución que pone en régimen el acuerdo tomado por el Subcomité. Las bases que aportan financiamiento superior a las 5.000 UTM deben ser enviadas a Contraloría General de la República para su Toma de Razón.

Finalmente, la Unidad de Comunicaciones del Comité es responsable de gestionar la publicación de las bases en la página Web de Innova y en la prensa.



3.2.4. Proceso: Asesoría

En el proceso de asesoría que las Subdirecciones de Área de Negocio, Sectoriales y Direcciones Regionales entregan a sus potenciales beneficiarios, es posible distinguir dos tipos: (i) Por demanda y (ii) De animación de demanda.

(i) Asesoría por demanda

Una asesoría por demanda es aquella en la que los clientes acuden a Innova Chile en busca de: (i) respuestas a consultas generales en relación a los objetivos del comité y sus instrumentos de financiamiento; (ii) forma de obtener financiamiento para un proyecto en particular; (iii) forma de completar los formularios de postulación, tipo de asesoría realizada por las Direcciones Regionales.

El cliente de este proceso puede realizar su consulta en las direcciones regionales de CORFO, donde será derivado a un ejecutivo de Innova; directamente en una de las cuatro subdirecciones de negocio; o en una de las seis subdirecciones sectoriales.

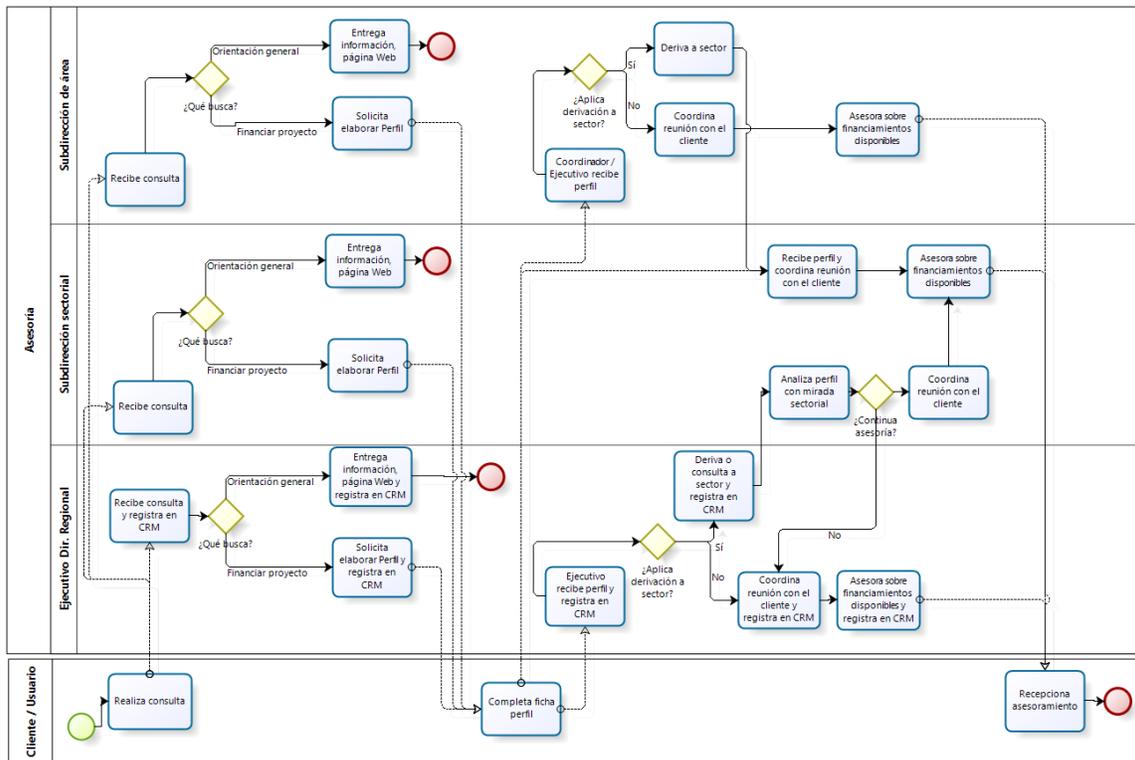
En el caso que el proyecto expuesto en el perfil sea pertinente a una de las temáticas focalizadas en las subdirecciones sectoriales, pero la consulta no se haga directamente en una de ellas, es práctica de las direcciones regionales buscar apoyo en éstas antes de entregar la asesoría, y de las subdirecciones de negocio, derivar el perfil a las subdirecciones sectoriales.

En general, el proceso de asesoría es similar en las Subdirecciones y Direcciones Regionales, la diferencia más sobresaliente es que en las últimas las orientaciones realizadas son ingresadas en un módulo del sistema CRM.¹³³

Para el caso de la asesoría en la forma de obtener financiamiento para una idea de proyecto puntual, la práctica general de las subdirecciones es solicitar a los clientes completar una ficha de perfil del proyecto, en la cual plasmen los objetivos y lineamientos generales de éste, actividad previa a la coordinación de una reunión en la cual entreguen la asesoría en cuanto a la línea que podría dar financiamiento al proyecto, y al proceso de postulación.

El flujo del proceso se expone en el esquema a continuación.

¹³³ Se señala que Innova Chile, en cooperación con la Gerencia de Clientes de CORFO, inició en diciembre del 2009 la implementación del sistema CRM en las Subdirecciones que reciben perfiles de proyectos durante sus asesorías, lo cual incluye a las 5 Subdirecciones Sectoriales y a las Subdirecciones de Innovación Empresarial y Difusión y Transferencia Tecnológica. Como primera actividad de este proceso, se implementó un piloto de esta herramienta en las subdirecciones de Turismo y Minería, lo cual derivó en una serie de observaciones que ameritan ajustes a la herramienta. Según lo programado, el CRM debería implementarse en las subdirecciones señaladas durante el primer semestre del 2010. Con la incorporación de esta herramienta, Innova Chile tendría registro de los proyectos desde su asesoría, y no desde su postulación como ocurre actualmente.



(ii) Asesoría de animación de demanda

Las Subdirecciones Sectoriales, de Área de Negocio y las Direcciones Regionales, realizan animación de demanda al organizar o ser invitadas a actividades, tales como seminarios o charlas, en las cuales pueden difundir la oferta de productos de Innova Chile

En ocasiones la demanda es inducida, hecho que se ejecuta cuando se detectan brechas en sectores o áreas específicas, posibles de satisfacer con las líneas de financiamiento vigentes, realizándose una difusión de los instrumentos en forma focalizada a los potenciales beneficiarios que pueden cubrir esta brecha.

Esta inducción de demanda se observa también en las regiones¹³⁴ donde la demanda es escasa, y por tanto los potenciales beneficiarios deben ser identificados, para de esta forma, ofertar los productos de Innova Chile personalmente.

¹³⁴ Se observó en la región de Atacama.

3.2.5. Proceso: Postulación de proyectos

La postulación a financiamiento de Innova puede realizarse en las modalidades de ventanilla abierta o concurso. El primer modo de postulación, ventanilla abierta, faculta a los postulantes a ingresar propuestas durante todo el año, lo cual mantiene un flujo permanente de postulación de proyectos a las distintas líneas. Para el caso de los concursos, la convocatoria a postular determina una fecha límite de recepción de proyectos.

Independiente de la modalidad empleada, la postulación se realiza por medio de un formulario que puede ser obtenido en la página web de CORFO, o solicitado en la oficina de partes de las direcciones regionales. Dicho formulario debe ser entregado, anexando los documentos administrativos solicitados en las bases, en la oficina de partes de CORFO en Santiago o en las direcciones Regionales.

Algunos instrumentos tienen la opción de postulación en línea, ingresándose los formularios de proyecto a través de la página web de CORFO, debiendo enviar los antecedentes administrativos físicamente a la oficina de partes de CORFO en Santiago, o en las oficinas regionales de la organización. Las líneas que actualmente dan la opción de postulación online son:

- Apoyo a la atracción de profesionales y técnicos en proyectos de innovación en la industria
- Apoyo a negocios tecnológicos
- Capital semilla estudios de preinversión
- Capital semilla: apoyo a la puesta en marcha
- Consultoría especializada
- Desarrollo de consorcios
- Empaquetamiento tecnológico para nuevos negocios
- Estudios de preinversión de consorcios
- Innovación empresarial de rápida implementación
- Línea preinversión para I+D asociativa internacional
- Misiones tecnológicas
- Operación de incubadoras de negocios
- Pasantías tecnológicas

Al momento de ser recepcionados, los proyectos son codificados e ingresados al Sistema de Gestión de Proyectos (SGP). Para el caso de proyectos postulados vía web, esta acción se realiza en forma automatizada, en tanto que para los proyectos en formato papel, es ejecutada por el "Receptor de Proyecto".¹³⁵

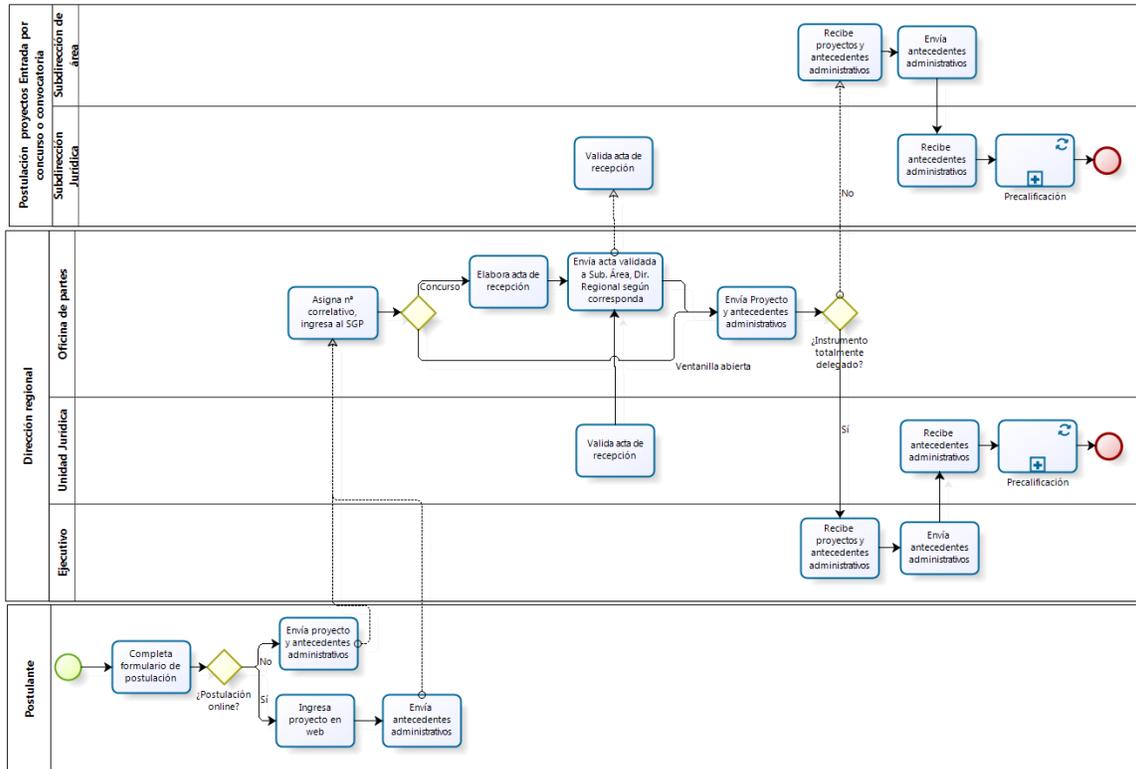
En el caso de tratarse de una postulación por concurso, adicionalmente se confecciona un acta de recepción de proyectos, la cual es validada por la Dirección Jurídica ubicada en Santiago o la unidad Jurídica en regiones, según corresponda.

Innova Chile actualmente tiene cuatro líneas de financiamiento delegadas en regiones, lo cual significa que los procesos de precalificación, evaluación y seguimiento de los proyectos postulados a esas líneas, son realizados por las Direcciones Regionales de CORFO en donde el proyecto será ejecutado. Según resolución 518 del 3 de junio del 2009 los instrumentos

¹³⁵ En Innova Chile Central las funciones del Receptor de Proyectos son llevadas a cabo en oficina de partes, sin embargo, para el caso de las Direcciones Regionales, esta función es ejecutada entre la secretaria y los Ejecutivos Técnicos.

delegados son: Innovación Empresarial Individual (modalidad ventanilla abierta), Misiones Tecnológicas, Consultoría Especializada y Pasantías Tecnológicas.

Acorde con lo anterior, los proyectos de líneas no delegadas a regiones, y que por tanto los procesos siguientes de precalificación y evaluación se ejecutan en forma central, son transferidos a la Subdirección de Área de Negocios correspondiente. Para el caso de postulaciones a líneas delegadas totalmente, los proyectos que sean recibidos en Santiago se envían a la Dirección Regional de CORFO correspondiente.



3.2.6. Proceso: Precalificación

El proceso de precalificación contempla la ejecución de los análisis de elegibilidad y pertinencia a los proyectos. Sólo los proyectos que cumplan los requisitos exigidos en estos dos análisis pasarán al proceso de evaluación.

El **análisis de elegibilidad**, realizado por la Subdirección Jurídica o por el Asesor legal de la Dirección Regional, en caso de que el instrumento sea totalmente delegado, tiene por objeto verificar que las postulaciones hayan cumplido los requisitos formales establecidos en las Bases.

Los criterios a revisar en este análisis son:¹³⁶

- Elegibilidad institucional: donde se valida que el postulante cumpla los requisitos solicitados por la línea, verificando los antecedentes legales y curriculares, y la información de carácter financiero y comercial, que ha sido solicitada por medio de las bases
- Cumplimiento de requisitos formales de bases: en donde se revisa que las solicitudes de financiamiento en relación al presupuesto total de los proyectos sean acorde a lo establecido en las bases, al igual que los porcentajes y montos de cofinanciamiento solicitado y los plazos de ejecución.

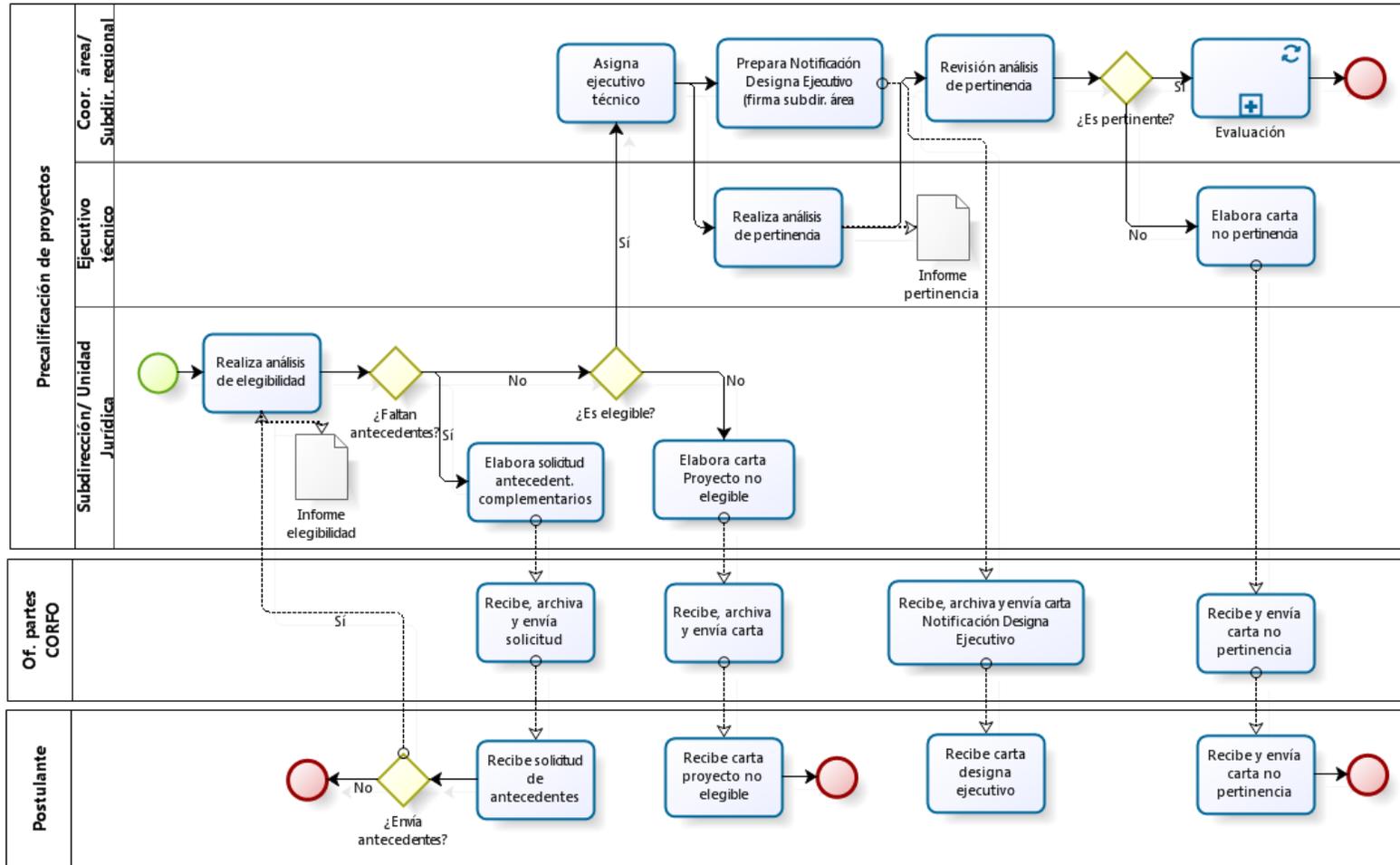
En el caso de que no se hayan recepcionado todos los documentos exigidos por las bases del instrumento, se le solicita al postulante el envío de estos antecedentes, siempre que esto no quebrante el principio de igualdad de los postulantes.

Una vez finalizado el análisis, las conclusiones obtenidas son plasmadas en un informe e ingresadas al SGP. En caso del que el proyecto no cumpla algún criterio exigido, el postulante recibe una carta formal en donde se indican las razones por las que el proyecto fue rechazado por elegibilidad.

Una vez que el Coordinador de Área o Subdirector Regional, según corresponda, recibe la notificación de que el proyecto ha aprobado el análisis de elegibilidad, designa un Ejecutivo Técnico para que realice el análisis de pertinencia y evaluación del proyecto, y actúe de nexo entre Innova Chile y el postulante. Los criterios aplicados para la selección de ejecutivo son: expertis en relación a la temática abordada por el proyecto y carga de trabajo actual. El postulante recibe el nombre del ejecutivo que ha sido designado a su proyecto vía carta oficial.

Por su parte, el **análisis de pertinencia** realizado por el Ejecutivo tiene por objetivo validar la convergencia entre el objetivo del proyecto y los lineamientos del instrumento al cual se postula. En el caso de que el proyecto no sea pertinente a la línea, se informa mediante carta formal al postulante y se ingresan las razones de rechazo al SGP.

¹³⁶ Los ítems a revisar se extrajeron de lo señalado en la Resolución N° 518, página 6.



3.2.7. Proceso: Evaluación de proyectos

El primer análisis realizado en el proceso de evaluación es el de Duplicidad, el cual tiene por objeto verificar que el proyecto no presente duplicidades con otras iniciativas financiadas por Innova Chile o por otros fondos públicos. Aún cuando el análisis de duplicidad se realiza previo a la adjudicación del proyecto, Innova se reserva el derecho a poner fin a un proyecto que ya esté adjudicado o en ejecución si se detecta duplicidad con posterioridad. Este análisis debe incluir la consulta a organizaciones que entreguen financiamiento a iniciativas de similares características a la postulada, y si es pertinente la asesoría de alguna de las Subdirecciones Sectoriales.

Si se determina que no existe duplicidad del proyecto, continúa el proceso de evaluación, el cual contempla los siguientes análisis: Sectorial, Económico y Técnico. Durante la evaluación, es práctica de alguna de las Subdirecciones de Área de Negocios realizar una visita a terreno a los postulantes, esta iniciativa no tiene criterio en común entre las áreas.

Una evaluación sectorial es solicitada por el Ejecutivo Técnico, por medio del SGP, cuando el proyecto calza con una de las temáticas focalizadas por alguna de las seis Subdirecciones Sectoriales de Innova. En el caso de postulaciones por modalidad de Concursos Temáticos, los cuales están orientados a cofinanciar iniciativas enmarcadas en uno de los seis sectores definidos como prioritarios, todos los proyectos reciben la evaluación del sector al cual son pertinentes.

Cada Subdirección de Área de Negocio tiene un formato propio de ficha de evaluación sectorial, con la cual se enmarcan las Subdirecciones Sectoriales. Sin embargo, en general estas fichas apuntan a solicitar un análisis de mérito innovador y prioridad sectorial del proyecto. En este último punto se debe hacer referencia a la relevancia que el tema propuesto tiene para el sector en cuestión, y cómo se relaciona con la estrategia del país para el desarrollo del sector y con las prioridades nacionales.

En el caso de la Subdirección de Innovación Empresarial, se tiene la práctica de solicitar, cuando un proyecto no es pertinente que sea evaluado por una Subdirección Sectorial, una evaluación estratégica a un experto en el tema al cual hace referencia el proyecto. De esta manera, cada proyecto siempre cuenta con la mirada de al menos 2 expertos.

En relación a las evaluaciones técnica y económica, estas pueden ser realizada por los Ejecutivos Técnicos o encargadas a un evaluador externo. Los criterios para decidir externalizar las evaluaciones son propios a cada Subdirección de Área o Dirección Regional, sin embargo, por lo general se relacionan al requerimiento de conocimientos específicos para un proyecto, a la carga de trabajo de los ejecutivos o a los montos de los subsidios a asignar.

La solicitud de evaluación externa es realizada por el Coordinador del Área de Negocio o por el ejecutivo de la Dirección Regional respectiva a la Coordinadora de Evaluaciones Externas, persona dependiente de la Unidad de Administración y Finanzas, la cual administra el contrato con las consultoras proveedoras de evaluaciones. Todo el subproceso de solicitud de evaluación externa es realizado por medio del Sistema de Gestión de proyectos.

Cuando las evaluaciones son realizadas externamente, el Ejecutivo Técnico actúa como contraparte, verificando y aprobando la calidad de los productos entregados por el consultor, específicamente revisando la consistencia entre el juicio emitido y la calificación puesta al

proyecto para cada criterio de evaluación. La Subdirección de Administración y Finanzas tiene a su cargo la gestión de los contratos con las entidades externas que proveen el servicio de evaluación bajo el siguiente esquema:

- Solicitud de Evaluación: cada una de las Subdirecciones remite una solicitud de evaluación.
- Proposición de Evaluadores: la Consultora propone una terna, o fundamentalmente un número menor de evaluadores. Los evaluadores seleccionados pueden ser nacionales o internacionales, siendo el criterio de selección la expertis del evaluador.
- Designación del Evaluador: la Subdirección respectiva elige a uno de los Evaluadores de la terna o fundamentalmente propone uno distinto siempre y cuando se encuentre dentro de la Base de Datos de Evaluadores.
- Notificación al Evaluador: suscripción del contrato de evaluación.
- Inicio del Proceso de Evaluación.
- Coordinación de Visitas a Terreno.
- Seguimiento del Proceso, a cargo del Ejecutivo técnico designado por la Subdirección que ha solicitado la evaluación.
- Entrega de la Evaluación, por el consultor.
- Entrega del Informe de Evaluación por parte del Comité, indicando la aceptación o el rechazo de la misma.
- Inclusión en la Base de Datos de los Evaluadores de los comentarios formulados a la Evaluación.
- La Subdirección de Administración y Finanzas cancela sólo las evaluaciones en donde el Ejecutivo técnico haya aprobado su calidad.

La evaluación económica, se orienta a la revisión de la configuración presupuestaria del proyecto, verificando que la solicitud de financiamiento sea acorde a los ítems que se señalan en las bases, y que la valoración de los gastos del proyecto esté acorde a los valores de mercado.

Por su parte, los criterios a evaluar técnicamente se orientan a revisar los objetivos, la metodología, plan de trabajo, calendario de pago y actividades, equipo de trabajo y productos esperados. La evaluación de estos criterios, señalados en las bases de cada línea en particular, se realiza en base a una matriz cualitativa o cuantitativa, según la Subdirección a la que pertenece la línea, que contiene una operativización de los criterios especificados en bases.

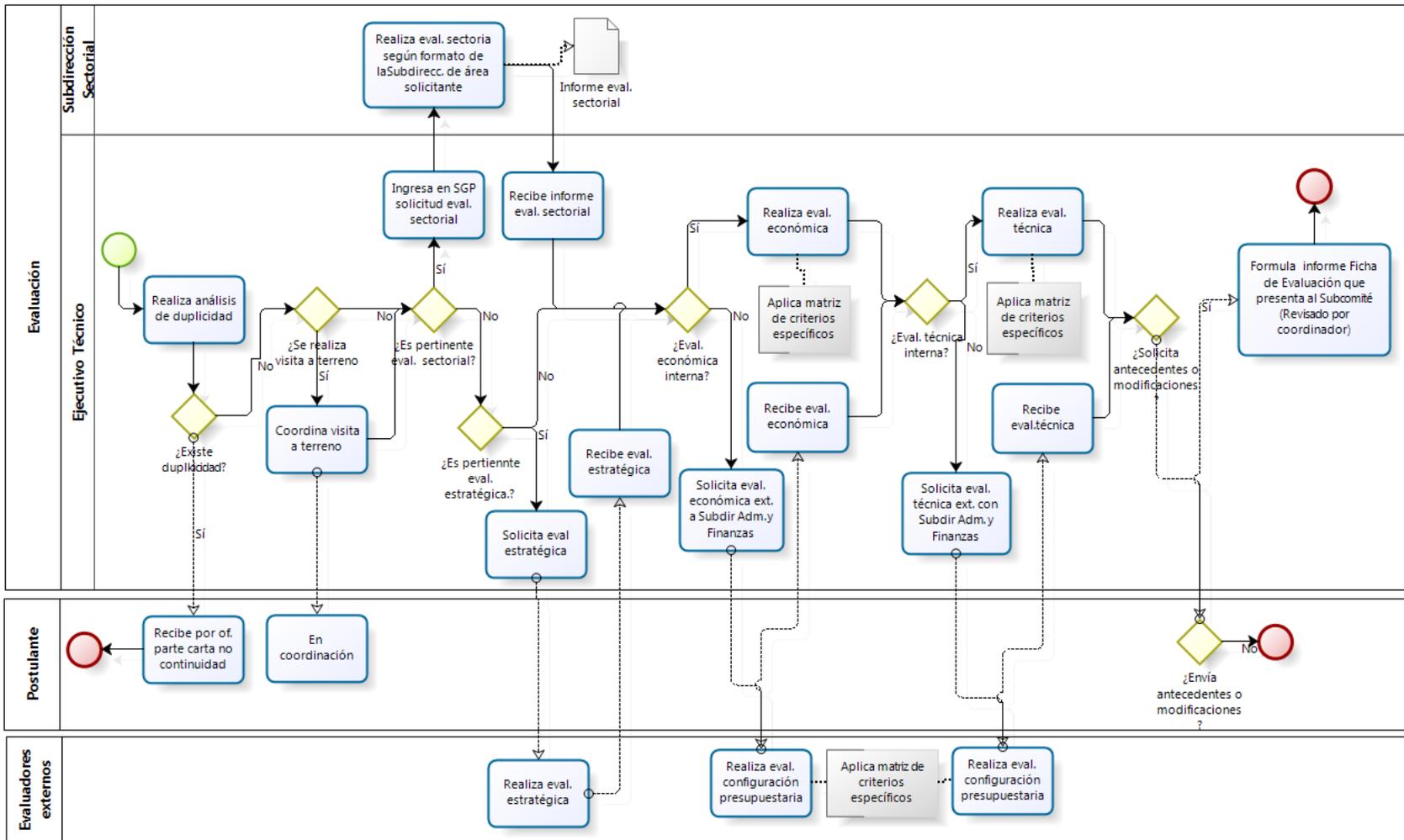
El ejecutivo técnico podrá solicitar al postulante antecedentes complementarios en todas las etapas del proceso. Además, el ejecutivo podrá sugerir modificaciones al proyecto, siempre cuando estas no alteren los elementos esenciales del mismo.

Cada base especifica los plazos de la evaluación, que en general se extiende entre 1 y 4 meses. Estos plazos son explícitamente definidos en los contratos con los evaluadores externos, indicándose lo siguiente:

- Plazo para presentar la terna de evaluadores: cuatro días hábiles contados desde la recepción de la solicitud de Evaluación remitida por Innova Chile.
- Plazo para Celebrar el contrato de Evaluación y hacer entrega al evaluador del Proyecto y todos los antecedentes: cuatro días hábiles contados desde la recepción de la comunicación del Comité Innova Chile que señale el nombre del Evaluador escogido. Este plazo se aumenta al doble si se trata de un Evaluador que no figura en la Base de Datos y ha sido solicitado por el Comité Innova Chile.
- Plazo para realizar la Evaluación de Proyectos a ser presentados a aprobación del Subcomité: El plazo de entrega de las evaluaciones de acuerdo a las pautas

proporcionadas por el Comité Innova Chile que se proponga no puede exceder de 15 días hábiles (excluyendo sábados) para los proyectos bajo la modalidad de Ventanilla Abierta. En el caso de los concursos o licitaciones el plazo de entrega de las evaluaciones de acuerdo a las pautas proporcionadas por Innova Chile que se proponga no podrá exceder los 20 días hábiles (excluyendo sábados). Si hubiese tres o más convocatorias que se estuviesen evaluando simultáneamente, el plazo máximo antes fijado se aplicará a aquellas convocatorias que Innova Chile priorice, lo cual será comunicado formalmente a la entidad evaluadora (carta, fax o e-mail), en cuyo caso Innova Chile establecerá el plazo para cada evaluación no priorizada.

Para finalizar, el ejecutivo elabora una Ficha de Evaluación, la cual incorpora todos los insumos recogidos durante el proceso, la cual es revisada por el Coordinador de Área o Subdirector Regional según corresponda. Esta ficha es la que posteriormente es presentada al Sub Comité de área respectivo.



3.2.8. Proceso: Resolución y Acuerdo Comité

La resolución de financiar un proyecto es tomada por el Subcomité de área que administra el instrumento al cual se ha postulado la iniciativa. Los Subcomité de las cuatro áreas de negocios sesionan con una periodicidad aproximada de 2 semanas.¹³⁷

Antes de cada sesión, el Coordinador de área prepara una carpeta de antecedentes, compuesta por la tabla a tratar en la reunión y las fichas de los proyectos a presentar, la cual es enviada a los consejeros vía mail por la secretaría del área, junto a la citación a reunión de Subcomité. Además, el Coordinador de área asigna en el SGP¹³⁸, utilizando la funcionalidad "Comité Evaluador", los proyectos sobre los cuales el Subcomité dictaminará su cofinanciamiento.

Los proyectos son presentados al Subcomité por el Ejecutivo Técnico encargado de su evaluación. En forma excepcional, la exposición de los proyectos al Subcomité de Emprendimiento Innovador es realizada por los postulantes, modalidad que fue solicitada por los consejeros de este Subcomité.

Para el caso de las iniciativas que se ajustan a una de las temáticas focalizadas por las Subdirecciones Sectoriales, es práctica de los Ejecutivos Técnicos solicitar la presencia de un miembro de dicha subdirección, con el objeto de apoyar la presentación del proyecto.

Al presentar el proyecto, el Ejecutivo Técnico entrega a los consejeros la recomendación de aceptar o rechazar la solicitud de subsidio del postulante. El Subcomité puede aceptar la sugerencia que realiza el ejecutivo o tomar la decisión contraria.

Existe la opción de que el subcomité decida aprobar el financiamiento de un proyecto sólo si el postulante acepta incorporar algunas modificaciones o requerimientos que se establezcan en la sesión. La no incorporación de estas modificaciones, denominadas "Condiciones de Adjudicación", impide la formalización del convenio de subsidio del proyecto. El Subcomité de Área tiene la facultad, antes de tomar la decisión de aceptar o rechazar el subsidio del proyecto, de solicitar antecedentes complementarios del proyecto. Ante esta situación, el proyecto se presenta en la siguiente sesión de Subcomité.

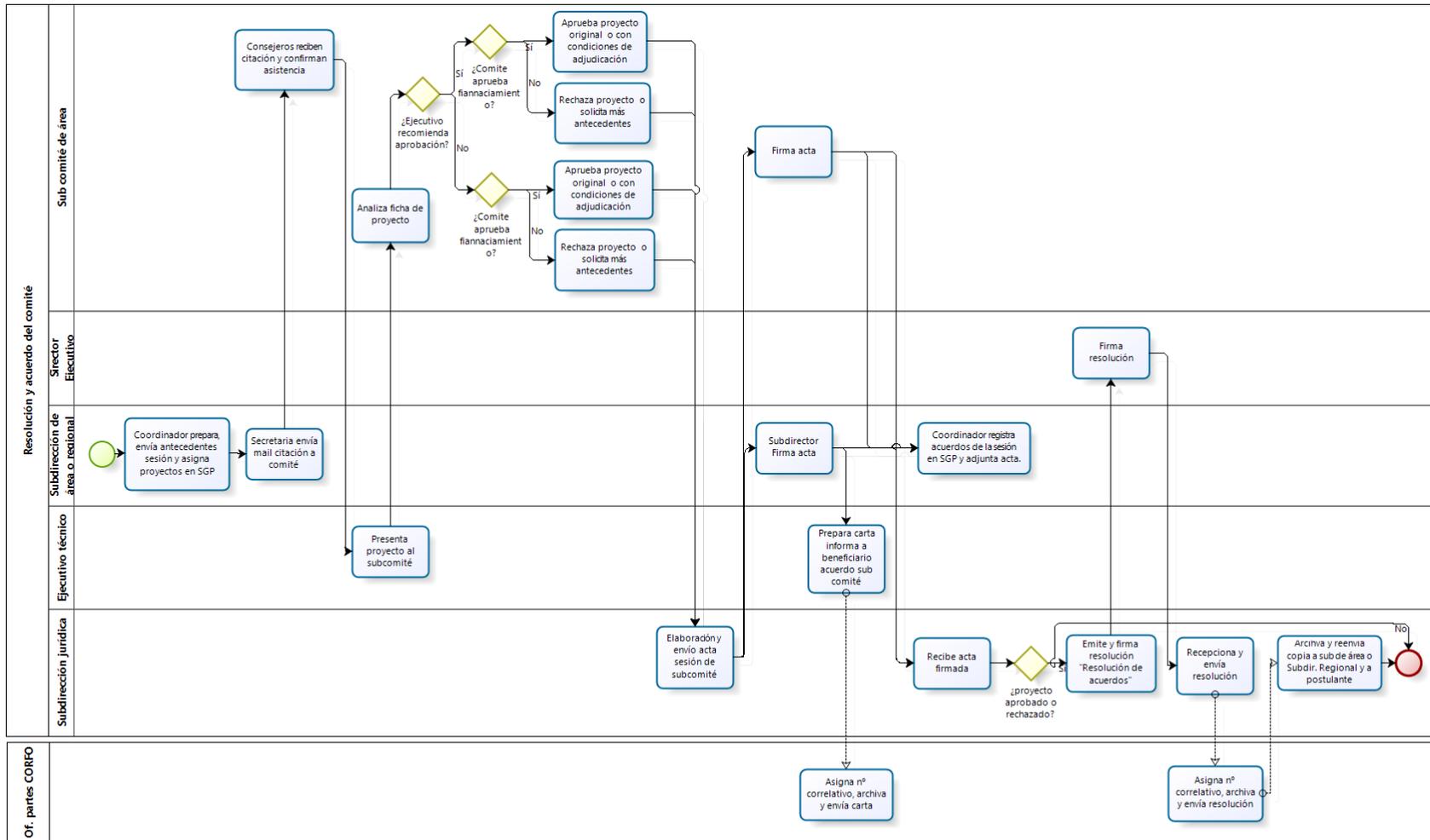
Las decisiones acordadas por consejeros en sesiones de Subcomité se registran en un acta por el Subdirector Jurídico, o un delegado de éste. El acta de sesión debe ser firmada por los Consejeros¹³⁹ y el Subdirector del Área correspondiente. Los acuerdos de rechazo o aprobación de subsidio se registran en un Resolución, la cual debe ser firmada por el Director Ejecutivo de Innova, y timbrada en oficina de partes.

Adicionalmente, el Coordinador de área registra en el SGP para cada proyecto el resultado dirimido por el Subcomité (aprobación, rechazo, postergación) y, para los proyectos aprobados, el monto de cofinanciamiento a entregar por Innova Chile y el monto a aportar por privados, además del cargo presupuestario del proyecto. A este registro se adjunta el acta de la sesión.

¹³⁷ La participación de los consejeros a las sesiones de Subcomité de Área puede ser presencial, mediante video conferencia o vía telefónica, existiendo, para los dos últimos casos, la posibilidad de votar vía mail.

¹³⁸ Modulo "Postulación" proceso 7 "Comité Evaluador".

¹³⁹ Este proceso tiene implementada la firma digital para los consejeros, como una alternativa para la firma de las actas.



3.2.9. Proceso: Formalización del contrato

Antes de oficializar el convenio de subsidio, para los casos en que el proyecto ha sido aprobado por el Subcomité respectivo con condiciones de adjudicación, el postulante debe enviar las modificaciones requeridas en un documento Términos de Referencia (TdR), el cual se anexará al convenio. En los casos que el postulante decide no incorporar los requerimientos que se le han establecido, el proceso finaliza.

Para la confección de los convenios de subsidio, el Ejecutivo Técnico debe enviar al Formalizador del Área correspondiente una ficha de solicitud de confección de convenio, junto a una copia de la última versión del proyecto o los TdR, según corresponda, el cual se anexará al convenio. El formalizador remite estos documentos a la Subdirección Jurídica.¹⁴⁰

Para el caso de los proyectos que postularon a financiamiento de líneas totalmente delegadas en regiones, el Ejecutivo Técnico debe enviar directamente a la Subdirección Jurídica la ficha de solicitud de convenio¹⁴¹ junto a una copia de la última versión del proyecto o los TdR, incluyendo además los siguientes documentos:

- a. Copia del Informe Legal de Personas Jurídicas elaborado por el Asesor Legal de la Dirección Regional.
- b. Copia del informe de elegibilidad del Proyecto elaborado por el Asesor Legal de la Dirección Regional.
- c. Para el caso de las Resoluciones que, dado el monto del subsidio, estén afectas al trámite de toma de razón por la Contraloría General de la República, el Ejecutivo debe enviar un documento que constate la personería del beneficiario.

Una vez elaborado el convenio, la Subdirección Jurídica lo remite, con visación del Subdirector Jurídico, a la Subdirección de Área o a la Dirección Regional, para el caso de las líneas delegadas, en donde se procura que los beneficiarios los firmen en 5 copias y un original. Posteriormente, el formalizador u Ejecutivo Técnico¹⁴², según corresponda, envía el convenio a la Subdirección Jurídica en donde se confecciona la Resolución que le da curso, la cual es firmada por el Director Ejecutivo. Previa firma del Director Ejecutivo, las resoluciones por subsidios mayores a 5000 UTM son enviadas a la Contraloría General de la República para su toma de razón.

Posterior a esto, tres copias del convenio firmado son enviadas a la Subdirección de Área, donde se envía una de ellas al beneficiario. Para el caso de las líneas delegadas, se envían dos copias del convenio a la Subdirección Regional, una de ellas para el beneficiario, y una copia a la Subdirección de Regiones del Comité, para ser adjuntada a la orden de pago y posteriormente enviada a la correspondiente Subdirección de Área.

Para finalizar, es la Subdirección Jurídica la encargada de finalizar la solicitud de formalización en el sistema de gestión de proyectos (SGP2) y adjuntar en éste la versión final oficializada de la resolución y contrato del respectivo proyecto.

¹⁴⁰ Adicionalmente, la ficha de solicitud de convenio debe ser ingresada por el Formalizador al SGP.

¹⁴¹ Ingresándola adicionalmente al SGP.

¹⁴² En el caso de las líneas delegadas es enviado por el Ejecutivo Técnico.

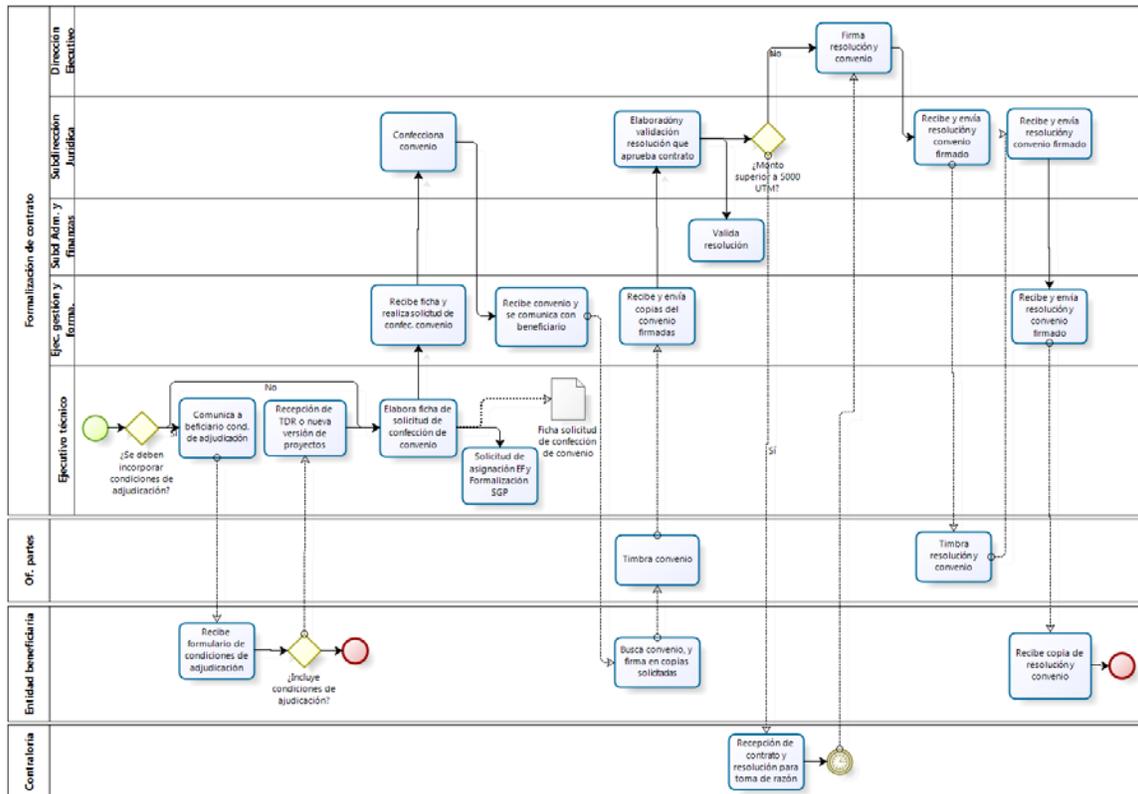
En forma paralela a la formalización del convenio, se realiza la asignación de un Ejecutivo Financiero (EF) al proyecto y la formalización del proyecto en el SGP. Para el nombramiento de un EF, el Coordinador de la Subdirección de Área respectiva realiza esta solicitud, mediante correo electrónico, al Supervisor correspondiente en la Unidad de Operaciones.¹⁴³ Una vez que el Coordinador es informado del EF que ha sido asignado, lo informa al Ejecutivo Técnico y a la Unidad de Control de Gestión y Sistemas. Por su parte, el Ejecutivo Técnico se lo informa a la entidad beneficiaria.

Por otra parte, la formalización del proyecto en el SGP, comienza con la solicitud por parte del Ejecutivo Técnico al beneficiario de ingresar la configuración técnica y presupuestaria del proyecto en el sistema. El Ejecutivo Técnico revisa que la configuración presupuestaria se ajuste a lo aprobado por el Subcomité, y corrobora que la configuración presupuestaria haya sido ingresada, solicitando al Ejecutivo Financiero la revisión de esta última.

Junto con la solicitud de revisión de configuración presupuestaria el Ejecutivo Técnico debe enviar al EF los documentos que le permitan realizar esta revisión, algunos de estos son: Actas de Subcomité, ficha presentación a Subcomité, resumen ejecutivo, cartas de compromiso de aportes de la beneficiaria y de otros participantes, convenios y/o contratos celebrados entre la beneficiaria y otros participantes.

En caso de que el EF no apruebe la configuración presupuestaria, por no cumplir con la estructura de cuentas y de ítems solicitados o no ajustarse a lo resuelto por el Subcomité, ingresará sus comentarios al SGP, e informará vía mail al Ejecutivo Técnico. El rechazo de la configuración presupuestaria se realiza en el SGP en forma conjunta por los dos ejecutivos a cargo. Las configuraciones rechazadas, deben ser modificadas por el beneficiario.

¹⁴³ En la Unidad de Operaciones existen 4 Supervisores de Ejecutivos Financieros, uno designado a cada Subdirección de Área de Negocios, y un Supervisor de Seguimiento Financiero en regiones, quien supervisa y apoya la gestión de los ejecutivos financiero en regiones.



3.2.10. Proceso: Pago de Anticipo o Cuota de financiamiento

El desembolso del financiamiento será realizado por el Comité Innova en modalidades distintas, dependiendo de la línea a la cual se postule, pudiendo realizarse de las siguientes formas:

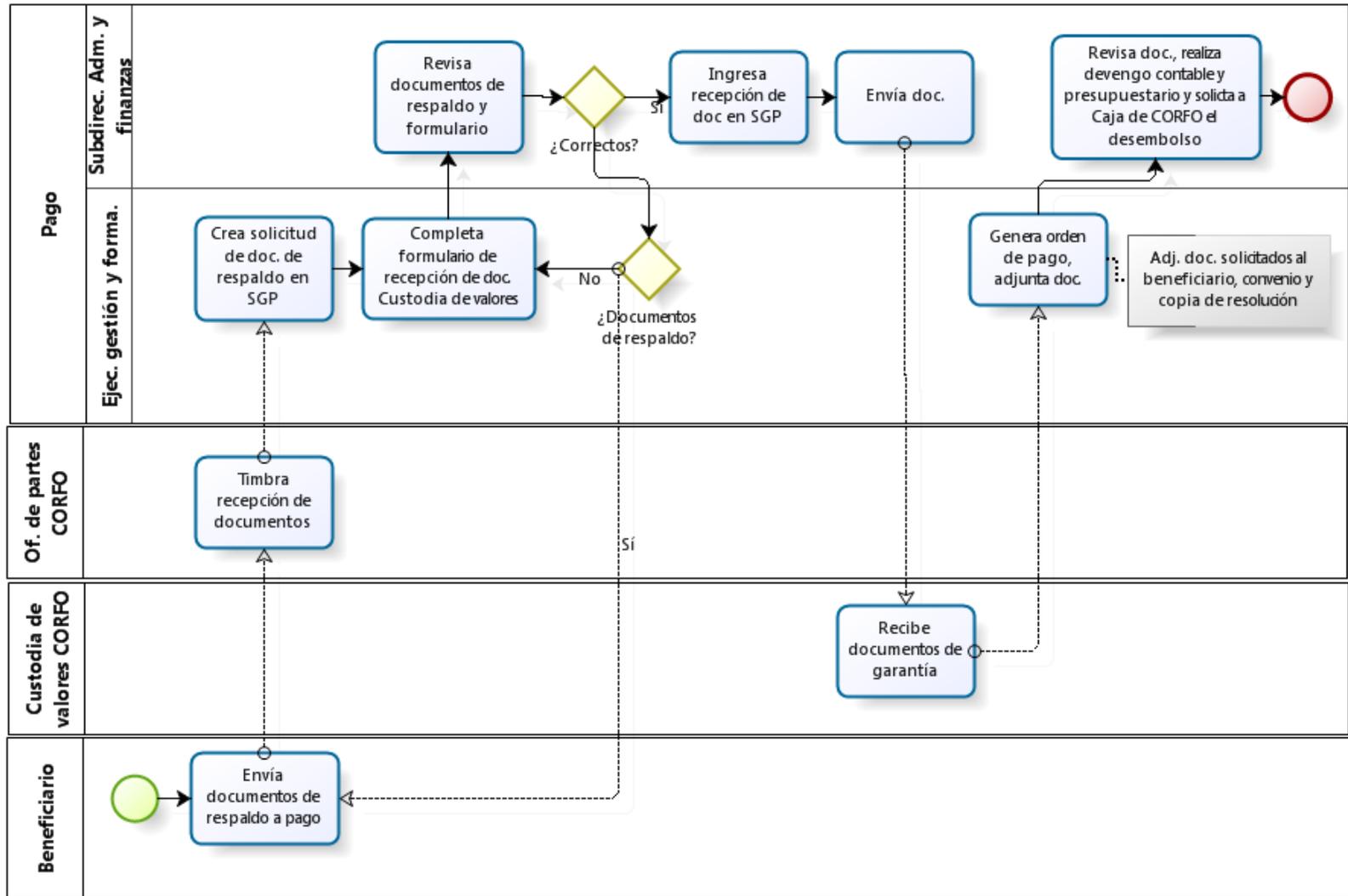
- Única cuota al inicio del proyecto.
- Cuota inicial y remesas contra la aprobación de los informes de avance o final.
- Cuotas contra la aprobación de los informes de avance o final, caso en el cual se solicita una garantía por fiel cumplimiento del contrato.

Todos los anticipos de financiamiento deben ser respaldados por el beneficiario mediante documentos de garantía, entre los cuales están: pólizas de seguros de ejecución inmediata, depósitos a plazos o boletas bancarias nominativas y no endosables.

Los documentos de garantía son entregados por el beneficiario en oficina de partes y remitidos al Ejecutivo de Gestión y Formalización del área correspondiente. Este último, crea la solicitud de documentos de respaldo y completa un formulario de recepción, el cual envía a la Subdirección de Administración y Finanzas, en donde se valida la recepción de los documentos de respaldo, posterior a revisar que las garantías cubran el fondo por rendir que genera el anticipo o la cuota correspondiente, y se ingresa su recepción en el SGP. Posteriormente, la Subdirección envían los documentos para su resguardo en Custodia de Valores de la Corporación.

Para dar curso al desembolso, el Ejecutivo de Gestión y Formalización genera una orden de pago, la cual envía a la Subdirección de Administración y Finanzas junto con los siguientes documentos: Formulario 22, declaraciones juradas del pago de cotizaciones previsionales y seguros de cesantía por parte del beneficiario, copia del convenio (en el caso de cuota única se adjunta original), copia de la resolución y copias de ingreso de garantías.

Por último, la Subdirección de Administración y Finanzas valida el pago de la remesa correspondiente, procediendo a realizar el devengo contable y presupuestario por el valor de la cuota o anticipo y solicitando a la plataforma de servicios de CORFO (específicamente a la unidad Caja) el traspaso de fondos al beneficiario.



3.2.11. Proceso: Seguimiento – Cierre de proyectos

El seguimiento de proyectos se realiza fundamentalmente por vía de la revisión de los informes de avance y final que quedan estipulados en el convenio de subsidio. Estos informes son recibidos en la Subdirección de Área o Dirección Regional, y entregados al Ejecutivo Técnico responsable del proyecto.

Cada informe contempla una revisión técnica y financiera del proyecto. El Ejecutivo Técnico es quién realiza la evaluación técnica del proyecto o encarga a una entidad externa su ejecución. Dependiendo del proyecto, puede ser pertinente realizar una visita en terreno, antes de aceptar técnicamente el informe.

La revisión financiera del proyecto es solicitada por el Ejecutivo Técnico al Ejecutivo Financiero a cargo. Esta revisión incluye la ejecución de una visita en terreno, la cual puede ser realizada por el propio EF o por una empresa externa. Las principales tareas realizadas son:¹⁴⁴

- Verificar que los documentos presentados se ajusten en términos de razonabilidad de presentación y que cumplan con lo establecido en las bases del concurso, convocatoria o línea de financiamiento, convenio de subsidio, instructivos de rendiciones financiera vigentes y demás normas aplicables a las rendiciones de cuentas del sector público, según la naturaleza de la beneficiaria.
- Revisión de las copias de la documentación presentada en la rendición de gastos en función del presupuesto aprobado en la respectiva configuración presupuestaria, de las bases y normativa legal aplicable, y de que la naturaleza del gasto este previamente definido para cuentas e ítems de la configuración presupuestaria vigente.
- Verificar los aportes comprometidos por los participantes del proyecto, los gastos imputados al subsidio otorgado por el Comité Innova Chile se encuentran respaldados con documentos emitidos conforme a las normas contables, laborales y tributarias, que estén registrados contablemente, los impuestos derivados hayan sido declarados y cancelados y que, en general, todos los desembolsos imputados al subsidio otorgado se encuentren efectivamente pagados.
- Validar que los documentos físicos y electrónicos que acrediten la inversión de los recursos del subsidio sean auténticos, se encuentren emitidos a nombre de la beneficiaria o de la participante que corresponda de conformidad con las bases e invalidados con el timbre del Comité Innova Chile.

Una revisión de informe de seguimiento puede tener los siguientes resultados:

- Rechazo de informe con comentarios: se rechaza el informe, solicitando al beneficiario subsanar los comentarios que se le realicen o entregar información complementaria. Esta situación es informada al Ejecutivo de Gestión y Formalización del Área correspondiente, para que solicite al beneficiario la prórroga de los documentos de garantía, si correspondiese.
- Rechazo con solicitud de nueva rendición de gastos: se pide al beneficiario realizar una nueva rendición de gastos, para lo cual se fija un plazo definido de entrega. Se ha establecido no realizar más de dos iteraciones de rendición financiera. El requerimiento de un informe complementario de rendición se comunica al Ejecutivo de Gestión y Formalización del Área correspondiente, para que solicite al beneficiario la prórroga de los documentos de garantía.

¹⁴⁴ Fuente: Manual de Procedimientos del área de Operaciones. Versión 01 de noviembre del 2009.

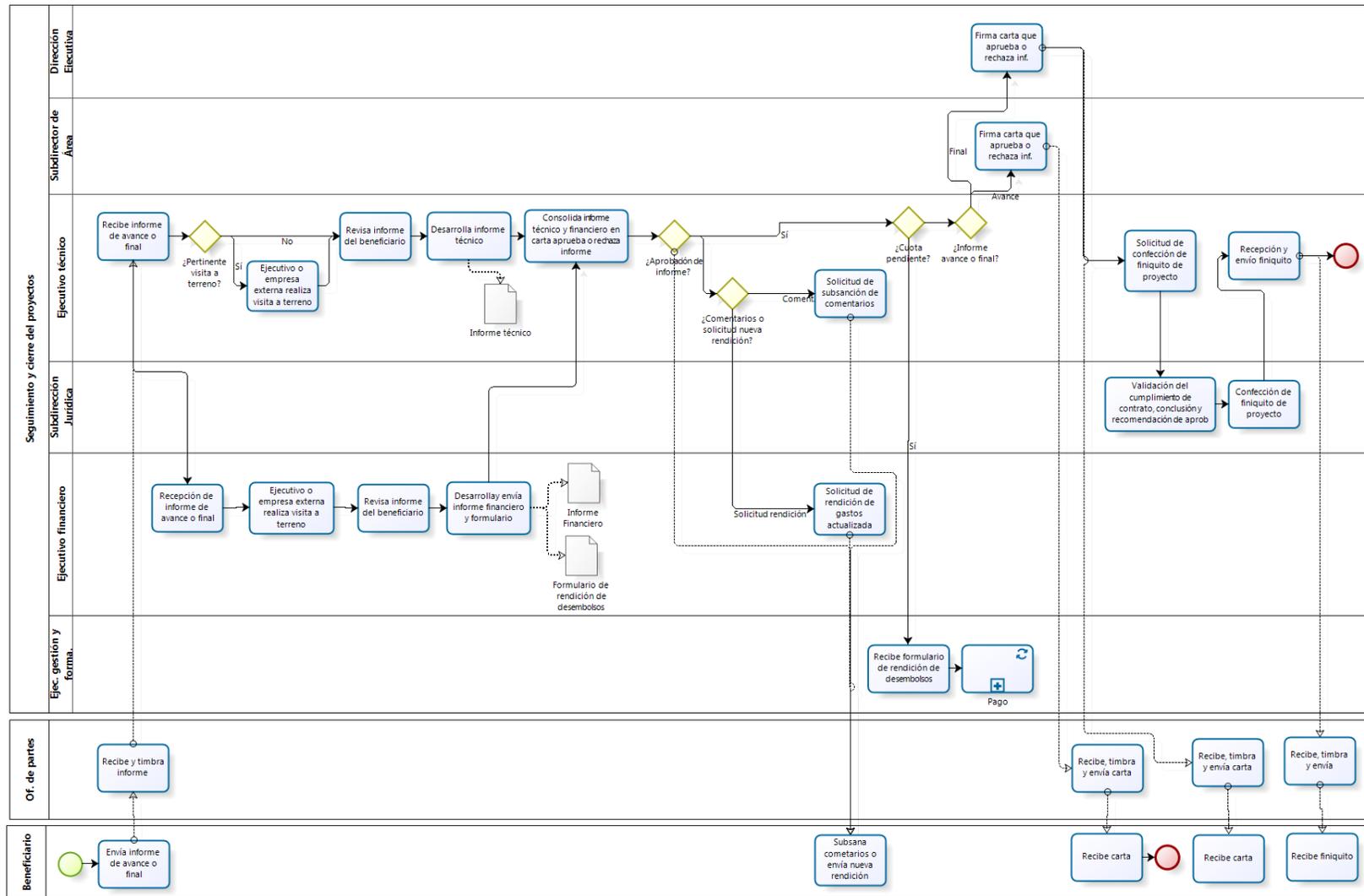
- Aprobación del informe: subsanadas por el beneficiario las observaciones realizadas, se aprueba el informe.

Aprobado el informe se procede a: (i) pago de cuotas pendiente, si corresponde, previa solicitud de documentos de garantía; (ii) devolución de garantías, descontando los gastos rendidos que no fueron aprobados.

Para el caso de aprobación de informes finales, en forma adicional el Ejecutivo Técnico debe solicitar a la Subdirección Jurídica la confección de un Finiquito del subsidio. El finiquito es realizado por esta subdirección previa revisión del cumplimiento del contrato por parte del beneficiario.

Los informes finales, si contienen información de carácter pública son enviados a la biblioteca de CORFO. En caso contrario, se remiten para su almacenamiento a "Archivo Express".

Es de señalar que, como se expone en detalle anteriormente en el apartado de Recursos Tecnológicos, todo el proceso de seguimiento de proyectos se apoya en el uso del Sistema de Gestión de Proyectos (SGP).



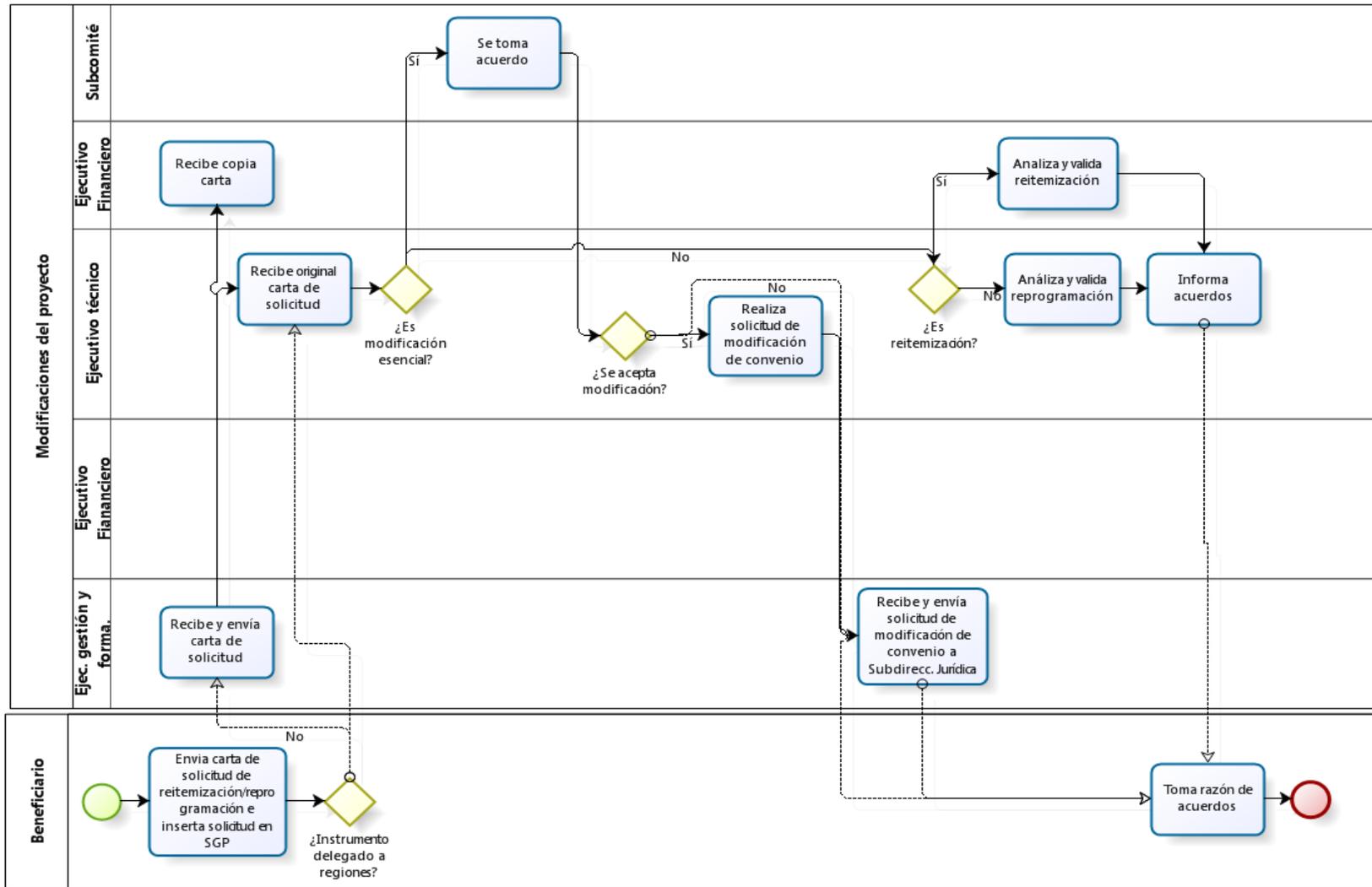
3.2.12. Proceso: Reitemización - reprogramación

Durante el periodo de ejecución del proyecto, el beneficiario puede requerir realizar ajustes a su configuración, con el objetivo de lograr mejores resultados. Estas modificaciones pueden ser mediante reitemizaciones o reprogramaciones.

Una reitemización corresponde a la modificación de la configuración presupuestaria del proyecto, mediante la redistribución de recursos entre ítems o la creación o supresión de nuevos ítems. En tanto, una reprogramación corresponde a un cambio en la estructura técnica del proyecto.

La solicitud de ajustes debe ser realizada por el beneficiario vía carta oficial (timbrada por oficina de partes) e ingresada adicionalmente al SGP. Las reprogramaciones son estudiadas y validadas, en caso de ser pertinentes, por el Ejecutivo Técnico asignado. Por su parte, las reitemizaciones son analizadas por el Ejecutivo Financiero.

Las modificaciones esenciales, entendiéndose por éstas a aquellas que afectan el objetivo del proyecto, monto de subsidio, entidad beneficiaria o plazo de ejecución del proyecto, deben ser aprobadas por el Subcomité respectivo. En caso de ser aprobado el ajuste al proyecto por el Subcomité, debe ser reformulado el convenio de Subsidio.



3.3. Mecanismos de Selección de Beneficiarios

La Dirección Ejecutiva del Comité Innova Chile organiza e implementa el proceso de evaluación de cada proyecto para cuyo efecto opera mediante capacidades internas y externas, que incluye expertos nacionales o internacionales según lo demande la naturaleza del proyecto evaluado.

La selección de los proyectos y adjudicación de los recursos para su ejecución se efectúa por cada uno de los cuatro Subcomités de Innova Chile, quienes son los únicos órganos facultados para aprobar o rechazar la ejecución de los proyectos que han sido presentados, acorde las líneas de financiamiento que radican en dicho Subcomité.

Los proyectos presentados deben cumplir con las exigencias de contener toda la información solicitada y cumplir con los requisitos de duración, costos y coherencia interna establecidos en las bases administrativas, los cuales varían acorde el instrumento, y por ende no son los mismos entre los distintos tipos de beneficiarios.¹⁴⁵ Así, el mecanismo de selección de beneficiarios contempla:

- d. Verificación de elegibilidad: que se refiere al cumplimiento de exigencias formales. Esto es, el análisis de los antecedentes legales y financieros solicitados que acrediten la naturaleza del postulante (escritura de constitución de la entidad, y sus modificaciones en la que esté establecido su objeto principal), quienes son sus representantes legales (vigencia y poderes en conformidad a la ley) y antecedentes que acreditan el funcionamiento efectivo del postulante, por lo menos durante dos años calendarios (balances, declaraciones de impuestos, planillas de sueldos y otros similares).
- e. Verificación de pertinencia: los Proyectos y los resultados de ellos esperados deben ceñirse a los ámbitos de acción de la Línea en la cual se postula, sus alcances y a las condiciones básicas referidas en las bases.
- f. Evaluación técnica y económica: que consiste en un proceso de evaluación individual de cada proyecto conforme a su mérito técnico y económico, pudiendo resultar aprobado o rechazado. A partir del 2007 Innova Chile ha incorporado las directrices emanadas del CNIC y posteriormente del CMI en relación a la estrategia y la política de innovación, definiendo dentro de sus prioridades estratégicas la focalización del esfuerzo en los clusters de alto potencial (Minero, Acuícola, Turismo de Intereses Especiales, Alimentos, y Servicios Globales), traduciéndose estas directrices al diseño y ejecución de las convocatorias y concursos de sus líneas de financiamiento, básicamente en los de carácter regional o temáticos.

3.4. Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos

3.4.1. Mecanismo de Asignación Recursos

Los recursos de Innova Chile provienen de tres fuentes: FIC (nacional y regional), Aporte fiscal y CORFO. En el caso del FIC existen convenios de desempeño para la transferencia de recursos,¹⁴⁶ en el caso del aporte fiscal está regulado en la Ley de Presupuesto de cada año, y

¹⁴⁵ Por ejemplo, a las empresas o centros tecnológicos se les piden antecedentes que acreditan su funcionamiento efectivo (balances, lista de proyectos o clientes, etc.), no así a las universidades.

¹⁴⁶ Ver sección "2.4.3 FIC", en páginas siguientes.

sólo en el caso de los recursos CORFO Innova Chile recibe una transferencia (no hay convenio de desempeño) la que cada año sanciona la Corporación con una resolución. En su operación Innova Chile somete cada proyecto presentado al procesamiento establecido de postulación-evaluación-asignación (descrito en “2.2 Proceso de Producción: Ciclo de Proyectos”), no existiendo un tratamiento diferenciado acorde la fuente de financiamiento original. Una vez aprobado un proyecto por el respectivo Subcomité, Innova Chile cuida que estas iniciativas reciban recursos sólo desde una de estas fuentes, manteniendo con ello la correspondencia con los mandatos encomendados, particularmente en el caso de FIC.

Estas fuentes diversas requieren de una ingeniería presupuestaria y financiera que permita hacer calzar encargos (y objetivos) que provienen de distintos mandantes, como son la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y los Gobiernos Regionales, con distintas áreas de trabajo de Innova y formatos de postulación que funcionan con lógicas distintas (concursos y ventanilla abierta). Acorde lo anterior, el proceso de formulación presupuestaria de Innova tiene la siguiente secuencia:

- Se identifica el monto global del presupuesto tentativo para el año presupuestario siguiente.
- Se determina el volumen de recursos de arrastre (aproximadamente del orden de un 45% del total del presupuesto anual) con la participación de las Subdirecciones de área de negocios de Innova.
- El remanente de lo que no se asignará a cubrir arrastre queda “disponible” para nuevos proyectos (concurso o ventanilla abierta). Este monto se aproxima a partir del trabajo de las Subdirecciones Sectoriales, pues ellos desarrollan una labor de “animación de demanda” en cada una de sus especialidades y, en la práctica, constituyen antenas en los propios sectores (gremios y empresas). Así, ayudan tanto a configurar la potencial demanda por instrumentos del próximo año, como la modalidad específica de la convocatoria (concurso temático, concurso regional, etc.). Esta labor permite contar con una estimación del número de proyectos que serán postulados en cada convocatoria y del monto promedio de cada uno de ellos. Este ejercicio de formulación presupuestaria permite una estimación de la distribución del presupuesto entre regiones, entre productos estratégicos y al interior de éstos.

3.4.2. Mecanismos de transferencia de recursos

Los mecanismos mediante los cuales se transfieren recursos hacia Innova Chile son los Convenios de Desempeño suscritos con la Subsecretaría de Economía, y los Convenios de Transferencia de Recursos suscritos con los Gobiernos Regionales en el marco del FIC.

El mecanismo mediante el cual Innova Chile transfiere recursos hacia los beneficiarios es mediante la celebración de un Convenio de Subsidio entre el Comité y el beneficiario, una vez asignado definitivamente el proyecto.

La modalidad de pago del subsidio es regulada en las bases y definida en los convenios suscritos. Éstas son:

- Entrega de anticipos: se refiere a desembolsos de recursos que se realizan con anterioridad a la realización de los gastos en la ejecución de actividades de los proyectos. El anticipo puede ser otorgado en una o varias cuotas, y, en este último caso, previa aprobación de informes de avance técnico y financiero. En ambos casos, la beneficiaria o receptora de los recursos debe entregar al Comité un documento de garantía (de aquellos señalados en las respectivas bases) y otro documento de garantía por un monto

equivalente a un porcentaje del total del subsidio otorgado con el objeto de garantizar el fiel cumplimiento del convenio de subsidio.

- Desembolsos contra aprobación de informes de avance o final. La entrega de los recursos del subsidio se realiza luego de la aprobación de los informes que den cuenta de las actividades y gastos realizados en la ejecución del proyecto. En este caso la beneficiaria o receptora de los recursos debe hacer entrega de un documento de garantía con el objeto de garantizar el fiel cumplimiento del convenio de subsidio.
- Garantía por anticipo: Con anterioridad al desembolso del subsidio el beneficiario toma a satisfacción y en favor de Innova Chile una caución consistente en una boleta de garantía bancaria, vale vista, depósito a plazo o póliza de seguro de ejecución inmediata, con el fin de garantizar el total de los montos de los recursos anticipados provenientes del subsidio. Dicha garantía es devuelta una vez que Innova Chile aprueba el Informe Final y la rendición de gastos correspondiente.
- Garantía por fiel cumplimiento del convenio: Con anterioridad a la entrega del subsidio, el beneficiario debe constituir una caución para garantizar el fiel cumplimiento del Convenio, por al menos, el 3% del monto total del subsidio. Esta garantía tiene por fin cautelar, entre otros, el pago de multas que se devenguen durante la ejecución del Proyecto y será devuelta una vez que Innova Chile aprueba el Informe Final, la rendición correspondiente y se acredite el cumplimiento de todas las obligaciones.
- En algunos casos, si así lo indican las bases, los costos financieros de las garantías pueden ser imputados por el beneficiario a determinado ítem de gastos.

Innova Chile no cuenta con provisión externalizada de productos o subproductos, aunque sí dispone de dos contratos de servicios externalizados denominados "Servicio Integral de Evaluación de Proyectos", adjudicados a Sociedad Innovación para el Desarrollo Agrario Consultora Ltda. (Idea Consultora) y Price Waterhouse Coopers Consultores Auditores Cía. Ltda. mediante licitación pública. La administración de la relación con estas empresas es responsabilidad de la Subdirección de Administración y Finanzas, la que gestiona los contratos con dichos proveedores a pedido de las Subdirecciones de área.¹⁴⁷ Dichos contratos tienen como objetivo establecer la prestación de un Servicio Integral de Evaluación de los Proyectos presentados al Comité Innova Chile en virtud de sus diferentes programas y líneas de financiamiento. Las evaluaciones que se comprenden son Evaluaciones Técnicas y Económicas de Proyectos a ser presentados a aprobación de los Subcomités correspondientes y Evaluación Técnica de informes de avance y finales de proyectos en curso. Ello incluye:

- Preparar y actualizar permanentemente la base de datos de los evaluadores, que contenga la especialidad, profesión, principales sectores económicos de experiencia, registro de desempeño y, en general, procurar que la información disponible permita un rápido y eficiente proceso de selección. Los evaluadores podrán ser incorporados periódicamente ya sea a solicitud del Comité Innova Chile o a propuesta del proveedor, previa autorización del Comité.
- Seleccionar y contratar a los evaluadores propuestos: Cada vez que el Comité Innova Chile requiera una evaluación, el proveedor debe proponer una terna con profesionales cuyo perfil profesional se adapte a la temática de la propuesta y puedan realizar la evaluación, salvo que fundadamente se informe que no existan tres evaluadores disponibles. Asimismo, se deben impartir las instrucciones para su cometido, verificar la no existencia de conflictos de intereses, establecer los compromisos de confidencialidad, velar que su desempeño se ejecute de manera oportuna y satisfactoria para el Comité y proceder al pago de tales servicios.

¹⁴⁷ Quedando registro del pedido y asignación de tareas en SGP2.

- Gestionar las evaluaciones, tanto técnicas como económicas, para lo cual se requerirá por parte del evaluador recopilar antecedentes adicionales a los entregados, o trabajar sobre la base de supuestos, según corresponda. Además, la evaluación podrá incluir actividades de visitas a terreno a las empresas u otras entidades beneficiarias, a solicitud expresa del Comité Innova Chile, con el fin de verificar los antecedentes y cumplimiento de los objetivos y la presentación al Comité, si fuere necesario. Asimismo, en caso que se trate de evaluaciones que incluyan visitas a terreno, la Subdirección pertinente debe indicar expresamente la necesidad de realizar la visita y la cantidad de días que se requieran. Además, debe realizar evaluaciones especiales, tales como, evaluaciones de calidad de software, o evaluaciones de estudios de mercado, entre otros, cuya tarifa será establecida en cada caso de acuerdo a los requerimientos específicos.
- Administrar eficientemente las capacidades de evaluación disponibles, de tal manera que las evaluaciones encargadas, tanto técnicas como económicas, sean entregadas en forma oportuna a cada Subdirección, según plazos establecidos, y cuya calidad cumpla satisfactoriamente todos los requerimientos establecidos. Las evaluaciones deberán ser entregadas de acuerdo a los formularios proporcionados por el Comité Innova y de acuerdo a las pautas y criterios de evaluación definidos por cada Subdirección.
- Recopilar, sistematizar y organizar las evaluaciones realizadas de manera íntegra y oportuna, tal que los resultados del proceso sean accesibles de manera inmediata por los órganos de decisión de Comité.
- Administrar los restantes aspectos del proceso de evaluación de proyectos procurando mantener una ágil y fluida comunicación y correspondencia, física y electrónica, para desarrollar eficientemente el cometido, con su contraparte técnica en el Comité Innova.

Los valores de los servicios de evaluación que son pagados a las consultoras que prestan el servicio de evaluación externa se establecen en el contrato, y son los siguientes:

Subdirección / Línea	Tarifa Evaluación Técnica (\$)	Tarifa Evaluación Económica (\$)
Subdirección de Innovación Empresarial		
• Innovación Empresarial Individual	185.000	120.000
• Consorcios Ventanilla Abierta • Estudios de Preinversión de Consorcios • Desarrollo de Consorcios	185.000 (a definir en cada caso)	120.000 (a definir en cada caso)
• Apoyo a Negocios Tecnológicos	185.000	120.000
• Consorcios Tecnológicos Empresariales (convocatorias)	(a definir en cada caso)	(a definir en cada caso)
Subdirección de Innovación de Interés Público e Innovación Precompetitiva		
• Innovación de Interés Público	185.000	120.000
• Innovación Precompetitiva	185.000	120.000
Subdirección de Difusión y Transferencia Tecnológica	(a definir para cada línea)	
Subdirección de Emprendimiento		
• Programa de Capital Semilla		

• Apoyo a la puesta en marcha de Proyectos de Capital Semilla	110.000	100.000
• Programa de Incubadoras de Negocios		
• Creación de Incubadoras	270.000 (técnico/económico)	
• Fortalecimiento de Incubadoras	300.000 (técnico/económico)	
• Programa de Apoyo a Redes de Capitalistas Ángeles	250.000	
• Informe Final Técnico del Programa Capital Semilla (Se evalúa el informe final del perfil y la postulación a la línea 2)	150.000	
• Informe Final Técnico del Programa de incubadoras de negocios (creación / fortalecimiento) y redes de capitalistas ángeles	250.000	
• Visitas a Terreno por día o fracción	50.000	
• Evaluación Técnica de Informe Final	110.000	

A esta tarificación, el contrato especifica que adicionalmente se paga un overhead fijo a la consultora de \$160.000 por cada una de las evaluaciones gestionadas en el caso del contrato con Idea Consultores, y de un 42,5% en caso de Price Waterhouse.

3.4.3. FIC

En el marco del Programa de Innovación para la Competitividad, Innova Chile recibe recursos provenientes del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) a través de la suscripción anual de un Convenio de Desempeño con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, Fomento y Reconstrucción, a partir del año 2006. En estos convenios se establece que las Obligaciones de Innova Chile son las siguientes:¹⁴⁸

- Aplicar los fondos que se le transfieran a los objetivos y metas señalados para el desarrollo de los programas en las áreas de “Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento”, “Emprendimiento” e “Innovación Empresarial”.
- Administrar los recursos del Programa como parte de su presupuesto regular.
- Ejecutar estos recursos a través de sus programas e instrumentos y según las modalidades de asignación vigentes en el Comité, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias que lo rigen.
- Presentar a la Subsecretaría informes financieros y técnicos que contengan información acerca de los montos asignados y pagados a proyectos del programa, como asimismo el estado de avance de los proyectos financiados con la transferencia objeto del presente convenio, con la periodicidad establecida en el convenio.

¹⁴⁸ En septiembre del 2009, el Senado aprobó legislar el proyecto que creará el Fondo de Innovación para la Competitividad. En lo fundamental se establece que el 65% del FIC se distribuirá a nivel nacional y el 35% restante entre regiones. Además, se realiza una distinción entre regiones mineras y no mineras, recibiendo las primeras el 70% del FIC regional.

- Entregar a la Subsecretaría toda la información adicional que ésta le solicite en relación con la ejecución de las actividades contempladas en el convenio y facilitar las visitas a terreno de los funcionarios que ella designe para tal efecto.
- Ejecutar las acciones necesarias para recuperar los recursos indebidamente utilizados por los beneficiarios de los recursos del convenio.
- Mantener debidamente registrada y disponible en todo momento la documentación financiera y técnica que se vaya generando durante la marcha de este convenio, a fin de poder responder a los requerimientos que sobre esta materia le formulen tanto la Subsecretaría como la Contraloría General de la República.

Paralelamente se indica que a la Subsecretaría le corresponde:

- Especificar los montos a transferir para ser aplicados para el desarrollo de los programas en cada área.
- Aprobar un programa de caja elaborado por Innova Chile en un plazo no superior a quince días contados desde la fecha de término de tramitación del acto administrativo que aprueba el convenio, el cual debe reflejar los requerimientos de recursos provenientes del programa de ejecución de las actividades comprometidas.
- Elaborar, con la colaboración de Innova Chile, indicadores de resultado para los programas a ser ejecutados por esta institución con los recursos del FIC.

El FIC también tiene una expresión regional vigente a partir del 2008,¹⁴⁹ la cual opera a través del presupuesto del Ministerio del Interior-Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, glosa 21, estableciendo una provisión denominada "Provisión Fondo de Innovación para la Competitividad", que es transferida a las regiones para ser aplicada por los Gobiernos Regionales teniendo en cuenta la Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad, el Plan de Acción 2008-2010 aprobado por el Comité de Ministros para la Innovación, la respectiva estrategia regional de desarrollo, las políticas regionales y las agendas regionales de desarrollo productivo e innovación y los Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC), definidos en el ámbito de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. Para su uso los recursos deben ser transferirlos mediante convenios a determinadas agencias, siendo el Comité Innova Chile una de ellas.¹⁵⁰

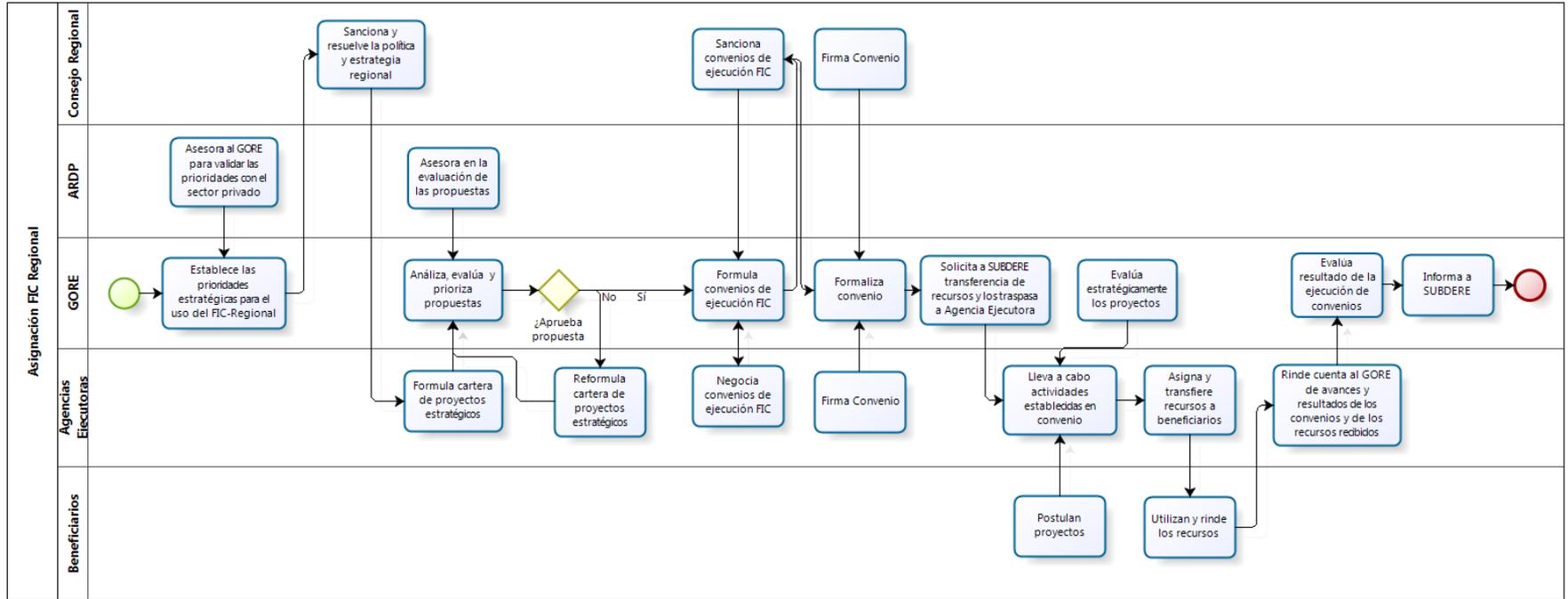
El proceso de asignación del FIC regional aborda cuatro sub-etapas: (i) definición de prioridades, en la que interviene el GORE, ARDP y el Consejo Regional (CORE); (ii) negociación y sanción del FIC regional, donde las agencias ejecutoras negocian con el GORE, con asesoría de la ARDP, una cartera de proyectos estratégicos, la cual es finalmente validada por el CORE; (iii) formalización de acuerdos;¹⁵¹ y, (iv) ejecución y seguimiento. El flujo de este proceso se expone en el esquema a continuación.¹⁵²

¹⁴⁹ El monto del FIC regional representa el 25% de los recursos provenientes del presupuesto nacional del Fondo de Innovación para la competitividad, equivaliendo para el año 2009 a 25.555 MM\$.

¹⁵⁰ Según información de Innova Chile, este Comité firmó Convenios de Transferencia con 14 regiones del país por un monto total de \$7.037 millones, cuya colocación significó la aprobación de 98 proyectos, en su mayoría correspondientes a las áreas de Interés Público e Innovación Precompetitiva, y Difusión y Transferencia Tecnológica.

¹⁵¹ Nótese que para este caso el compromiso es de ambas entidades, CORFO y el Comité Innova Chile, pues las regiones aplican los fondos a instrumentos tanto de Innova Chile como de otras gerencias de CORFO, por ejemplo, a inversión y desarrollo.

¹⁵² Para mayor detalle del proceso de asignación FIC 2009 ver: "Guía general de aplicación del Fondo de Innovación para la Competitividad de asignación regional", 2009, elaborada por "Mesa FIC-R".



3.5. Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

El seguimiento de la gestión de la provisión de los productos de Innova está a cargo de la Subdirección de Control de Gestión y Sistemas. El principal instrumento es la administración de la Base de Datos de Gestión y Presupuesto de Innova Chile radicada en el SGP, a partir de la cual se monitorean distintos indicadores, cuya matriz conceptual se encuentra en el proceso de planificación estratégica iniciado por CORFO el 2006.

Desde el año 2006 CORFO trabajó en su planificación estratégica 2007-2009, particularmente en la estructuración de los Mapas Estratégicos, tanto corporativos como de cada una de las Gerencias y Direcciones Regionales, incorporando en dicho proceso a Innova Chile. A la luz de lo anterior, Innova Chile a través de una asesoría experta realizó una serie de sesiones de trabajo para llevar a cabo la implantación de la metodología Balanced Scorecard. Estas actividades se realizaron durante el año 2007, en las cuales se revisaron y se propusieron cambios necesarios al Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) de Innova Chile. Se estructuraron los mapas estratégicos de las distintas Subdirecciones de Negocios y Cuadro de Mando Integral (CMI) de todos los directivos de dependencia directa del Director Ejecutivo. A partir del año 2008 se comenzó a implementar esta metodología a través de una herramienta informática para medir los indicadores definidos.

A lo anterior se agrega un conjunto de actividades de fiscalización y seguimiento, habiéndose realizado a febrero del 2009 un diagnóstico respecto de los riesgos y controles implementados por Innova. Según este diagnóstico la situación era la siguiente:¹⁵³

- El Comité responde a sus riesgos de manera correctiva y/o preventiva (detección temprana).
- El Comité no mantiene actualizada sus matrices de riesgo y por consiguiente la valorización de estos.
- Las Subdirecciones no responden a sus riesgos en términos de identificar expresamente el compromiso asumido, no indicando plazos o fechas propuestas para la implementación de las medidas correctivas o preventivas.
- No existe una medición o supervisión de las actividades de control existente.
- No existe un monitoreo permanente de los compromisos y/o planes de acción.
- Las personas no entienden su rol como parte de la administración de riesgos, específicamente en la identificación, evaluación y comunicación de sus riesgos.
- El Comité mantiene riesgos permanentemente, por lo menos 2 periodos.

Acorde lo anterior Innova Chile diseñó un Plan de Trabajo para el 2009, que contiene las siguientes acciones:

- Coordinar y responder, la totalidad de las auditorías, seguimientos y/o fiscalizaciones efectuadas al Comité Innova Chile bajo metodología de riesgos y controles.
- Apoyar en la construcción de manuales e instructivos.
- Actuar como contraparte técnica en las auditorías y/o fiscalizaciones.
- Desarrollar Matriz de Riesgo en áreas de mayor criticidad.
- Diseño e implementación de Controles para prevenir o detectar errores o irregularidades en forma oportuna.
- Seguimiento en Direcciones Regionales.

¹⁵³ Fuente: Subdirección de Control de Gestión y Sistemas, área de Fiscalización.

- Capacitación permanente a ejecutivos (Rendición de cuentas, circular N°759, definición de atributos de revisión, etc.)
- Proponer (diseño) la creación de una Unidad de Control Interno para Innova Chile.

Así, la Subdirección de Control de Gestión y Sistemas efectúa seguimientos a las auditorías realizadas por Control Interno de CORFO, revisando los resultados y observaciones efectuadas, se confeccionan las respuestas y elaboran informes respectivos. También se efectúa el seguimiento a las fiscalizaciones de Contraloría General de la República, se elabora un plan de acción, se coordina la entrega de información, visitas a terreno y participación en cada una de las respuestas emitidas al organismo contralor y se hace seguimiento de las medidas comprometidas. En el aspecto operativo, se revisan el Manual de Procedimientos del Comité, el Instructivo Rendición de Gasto y el Manual de Administración de Garantías. En relación a la Ley de Transparencia (Ley N°20.285) se reportan los resultados de las auditorías de Contraloría a Innova Chile, se audita la información publicada en el sitio Web institucional.

También se efectúa un monitoreo a la aplicación de procedimientos establecidos, revisando carpetas en Regiones, prestando apoyo técnico a la unidad de operaciones, revisión de Rendición de Cuentas de proyectos, se apoya la confección de bases técnicas orientada a la simplificación. Además se realiza capacitación en normas y circulares emitidas por Contraloría. La revisión de carpetas se basa en la verificación del cumplimiento basada en el siguiente check list:

Nombre Ejecutivo Técnico:		<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> CODIGO PROYECTO  </div>
Nombre Ejecutivo Financiero:		
Dirección Regional:	Seleccionar...	
Subdirección de Negocio:	Seleccionar...	
Nombre del Proyecto:		

ETAPA	DOCUMENTOS VERIFICADOS		OBSERVACIONES
EVALUACION	Proyecto Original/Formulario Solicitud de Financiamiento	<input type="checkbox"/>	
	Evaluaciones Internas y/o Externas (Técnicas y Económicas)	<input type="checkbox"/>	
	Informe Elegibilidad	<input type="checkbox"/>	
	Informe de Evaluación para Subcomité o Ficha de Comité	<input type="checkbox"/>	
	Carta Designa Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	
	Cartas Compromiso Aporte de terceros (cuando corresponda)	<input type="checkbox"/>	
FORMALIZACION	Acta de Comité	<input type="checkbox"/>	
	Resolución que pone en ejecución lo sacuerdos del Comité	<input type="checkbox"/>	
	Condiciones de Adjudicación cuando corresponda (firmada)	<input type="checkbox"/>	
	Versión Final del proyecto timbrada "Última versión" o Términos de Referencia	<input type="checkbox"/>	
	Resolución que aprueba el Convenio de Subsidio (firmada)	<input type="checkbox"/>	
	Convenio de Subsidio (firmado)	<input type="checkbox"/>	
	Resumen Ejecutivo Firmado (cuando corresponda)	<input type="checkbox"/>	
	Carta Comunica Decisión (Aprobación o Rechazo)	<input type="checkbox"/>	
	Formulario (s) Recepción Documentos Custodia de Valores	<input type="checkbox"/>	
	Fotocopia Garantía Fiel Cumplimiento	<input type="checkbox"/>	Seleccionar...
	Fotocopia Garantía Correcto uso recursos transferidos	<input type="checkbox"/>	Seleccionar...
Orden de Pago (Incluye declaraciones juradas y F22)	<input type="checkbox"/>		
SEGUIMIENTO	Informe (s) de Avance del beneficiario (Técnicos-Financieros)	<input type="checkbox"/>	1 2 3
	Informe (s) de Comentarios Técnicos/Financieros (Impreso desde SGP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Carta de Aprobación Informe (s) de Avance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comprobante de Ingreso (en el caso de devoluciones)	<input type="checkbox"/>	
	Correspondencia Intermedia: Cartas de recepción, solicitud, aprobación y/o modificación de antecedentes, informes, reprogramaciones y/o reorientaciones, etc.	<input type="checkbox"/>	
	Acta de Visita a Terreno Técnica/Financieras (firmadas)	<input type="checkbox"/>	
	Rendición de Desembolso tramitada por área de negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIERRE	Informe Final Técnico/Financiero (con carta de recepción)	<input type="checkbox"/>	
	Informe Final Técnico/Financiero (Impreso desde SGP)	<input type="checkbox"/>	
	Carta Aprobación Informe Final	<input type="checkbox"/>	
	Rendición de desembolso tramitada por área de negocio	<input type="checkbox"/>	
	Acta de Cierre (cuando corresponda)	<input type="checkbox"/>	
	Finiquito (cuando corresponda)	<input type="checkbox"/>	
	Formulario de Salida de Garantías	<input type="checkbox"/>	

En relación a la evaluación, las distintas Subdirecciones han realizado evaluaciones tanto de resultados como de satisfacción de clientes. En la actualidad está en curso una consultoría para el diseño de un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E), contratada a la empresa Ingenieros y Economistas S.A. (INECON). Este diseño contempla el levantamiento de la línea base de información en SGP y el diseño e implementación de herramientas tecnológicas que den soporte a la implementación del proyecto M&E.

Considerando la importancia que para la operación de Innova Chile tienen los servicios de evaluación externa la gestión de dicho servicio considera el seguimiento y evaluación de los contratos suscritos en los siguientes términos:

- Que el contrato sea evaluado a lo menos cada tres meses por la Subdirección de Administración y Finanzas, y la Subdirección de Control de Gestión del Comité Innova Chile actualizará la historia del desempeño del Contrato conforme a los siguientes parámetros:
- Retraso en los Informes Mensuales de Gestión. Si existieran más de dos atrasos en los Informes mensuales de gestión, esto dará origen a un indicador deficiente de desempeño.
- Retraso de Informes Bimestrales de Base de Datos de Evaluadores. Si existieran más de dos atrasos en los informes Bimestrales de gestión esto dará origen a un indicador deficiente de desempeño.
- Reclamos de los Evaluadores. Si más del 35% de las evaluaciones realizadas mensualmente sufren reclamos de sus evaluadores, por temas de gestión propios de la entidad, esto redundará en una evaluación deficiente de desempeño.
- Retraso en el plazo total de las evaluaciones, por motivos diferentes a la petición de más información a la entregada a los evaluadores, ya sea información de la empresa beneficiaria del proyecto evaluado o información que deba entregar Innova. Contar con más de tres evaluaciones con más de cinco días corridos de atraso en la entrega faculta al Comité para calificar de deficiente este indicador de desempeño.
- Los tres primeros indicadores serán acumulativos durante la vigencia del contrato.
- De obtener mal desempeño acumulado en tres o más indicadores el Comité Innova Chile está facultado para poner término al contrato por incumplimiento grave de las obligaciones. El monto por aquellas evaluaciones que aún no se hubieran encomendado podrá ser adjudicado a la otra consultora que también se adjudicó la licitación, o bien podrá ser licitado nuevamente.

Por ello, la ejecución del servicio de evaluación externa considera que las consultoras contratadas deban entregar los siguientes informes:

- Informe Mensual de Gestión: Este Informe debe entregarse dentro de los cinco primeros días hábiles del mes y contiene el resumen de todos los Proyectos cuya evaluación se encuentre en proceso durante el mes anterior, ya sea que hayan sido recibidos, que se encuentren en etapa de evaluación o cuya evaluación se haya entregado al Comité.
- Informe Bimestral de Base de Datos de Evaluadores: Debe entregarse cada dos meses y contener una base de datos actualizada de los evaluadores respecto de sus datos personales, área económica de especialización, proyectos evaluados (nombre y código del proyecto, subdirección a la que pertenece, línea de financiamiento, nombre de la empresa beneficiaria, fecha de entrega del informe), comentarios respecto de la Evaluación remitidos por la respectiva Subdirección de Innova Chile.

3.6. Sistemas de Información del Comité Innova Chile

Los Sistemas de Información que utiliza Innova Chile están en un proceso de mejora, para apoyar la gestión de los proyectos en todo su ciclo de vida, y para informar de su gestión a entidades externas, tales como: CORFO, al Ministerio de Economía, Contraloría General de la República, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Gobierno Transparente. A continuación se describen las principales actividades e iniciativas en esta materia.

A partir del año 2007 Innova Chile ha realizado distintas acciones orientadas a producir mejoras en sus sistemas informáticos, contando para ello con servicios externos. Durante el año 2007 se contrataron:

- Servicios para realizar mejoras al Sistema Informático actual SGP (Sistema de Gestión de proyectos).
- Adquisición Software BPM (Business Process Management).
- Adquisición de herramienta de consultas, Qlickview
- Servicio de poblamiento de datos, con el fin de obtener una base de datos integrada con toda la información histórica de Innova Chile.

Durante el año 2008 se puso en marcha el sistema Postulación en Línea, que consiste en un módulo Web de registro de proyectos que permite la postulación online a las diferentes líneas de financiamiento y convocatorias del comité. Esta herramienta se encuentra disponible a partir de enero 2009 a través del sitio web de CORFO (www.corfo.cl).

En diciembre del 2008 fue contratada¹⁵⁴ la empresa Asesorías y Desarrollos Bullnet Ltda. para producir las siguientes soluciones complementarias para el SGP, desarrolladas sobre la misma plataforma:

- Integración con SAP. Creación de interfaces que permitan por medio de webservices entregar montos o valores de pagos a la contabilidad de Innova, supeditado por usuario, el que a su vez valide dicho traspaso.
- Integración con Órdenes de Pago. Construcción de interfaces para la integración del registro de órdenes de pagos en los sistemas de CORFO por medio de webservices, sincronizados con los procesos de pagos y garantías asociados a los proyectos del SGP.
- Integración de Sucursales a Instituciones. Para mejorar el manejo de las instituciones, éstas constarán de la implementación de sucursales, característica que permitirá distinguir las distintas áreas o divisiones que son la cara visible de los proyectos y que se denominan bajo el nombre de grandes corporaciones (por ejemplo: universidades). Sin el manejo de sucursales se hace difícil la identificación de áreas de control y responsables dentro de las organizaciones con proyectos financiados. Esta característica apoyará los pagos para permitir la individualización de cuentas por áreas en la institución y otros parámetros para control.
- Integración con Oficina de Partes. Se implementarán interfaces que permitan integrarse con oficina de partes y lograr compatibilizar el seguimiento de los documentos entrantes y salientes asociados a los proyectos para que estos estén disponibles en el SGP sin necesidad que los usuarios utilicen dos aplicaciones.
- Cuentas de Gastos a Nivel de Eventos. Se implementará la función de permitir asignar cuentas de gasto a nivel de eventos para permitir que los proyectos “hereden” las cuentas definidas en los eventos a las cuales estén asociadas.
- Integración con CRM. Se realizará un levantamiento de las entidades que estén relacionadas con el SGP y el CRM de CORFO, para detectar cuales elementos pueden ser

¹⁵⁴ Inicio en enero 2009, con una duración de 10 meses.

integrados al SGP y permitir una sincronización de información, evitando así la duplicidad de registros. Luego de esto, se implementarán interfaces que permitan la sincronización de información entre ambos sistemas.

Como se indicó previamente, la Subdirección de Control de Gestión y Sistemas es responsable de efectuar la carga de datos al Sistema Informático del Ministerio de Economía respecto de la rendición de proyectos financiados con el FIC, utilizando la información registrada en el SGP de Innova Chile, referida a montos asignados y pagados y estado de avance, físico y financiero.

Finalmente, la Unidad de Control de Gestión y Sistemas está encargada de administrar y dar soporte a ejecutivos internos, ejecutivos externos y clientes en el uso del Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) a través de capacitaciones, soporte telefónico y a través de correo electrónico tanto a nivel central como en regiones.

3.7. Mecanismos de Auditoría, Rendición de Cuentas y Transparencia en el Uso de Recursos

Mecanismos de Auditoría

Se contemplan los siguientes objetos de auditoría en Innova Chile:

- Auditorías de Personal
- Auditorías de Procesos
- Revisión Rendición de Cuentas y/o Análisis del Gasto
- Consultorías
- Auditorías de Sistemas

Las auditorías o fiscalizaciones son ejecutadas a las Direcciones Regionales, Subdirecciones de Negocios y Unidades de soporte. Tanto los hallazgos como las recomendaciones y respuestas son monitoreadas en materia de cumplimiento e implementación.

Control y rendición de cuentas

El comité Innova Chile cuenta con una Unidad de Operaciones, cuyo propósito es proveer a las Áreas de Negocio del Comité de una plataforma de Servicios de Seguimiento Financiero de Proyectos, para asegurar la homologación de criterios, la oportunidad en la prestación de servicios, mejorar la eficiencia en el uso de las plataformas externas y contar con un adecuado manejo de riesgos en estos ámbitos.

El proceso de seguimiento financiero es apoyado a través de la contratación de empresas consultoras externas con el objeto de validar, entre otros, el 100% de la documentación original que sustenta el gasto declarado, verificar el registro contable y constatar el pago efectivo del gasto declarado. Las Plataformas actualmente vigentes son:

- Fortunato y Asociados Auditores Consultores: Región Metropolitana
- Global S.A. Auditores y Consultores: Regiones V-VI-VII
- Global S.A. Auditores y Consultores: Regiones IX-X-XI-XII-XIV
- Consaudit International Consultores Auditores Limitada: Regiones I-II-III-IV-XV

El registro oficial de las transferencias efectuadas a terceros sujetas a rendición se devenga, paga y rinde en el sistema contable Corporativo SAP/R3. Sin perjuicio de lo anterior, el tratamiento contable se ajusta a normas y sistemas de contabilidad general de la nación.

Tipos de Auditorías

Al Comité Innova Chile le son aplicables los siguientes tipos de auditoría:

Auditorías Internas, efectuadas por la Gerencia de Control Interno de CORFO:¹⁵⁵

- Auditoría Institucional
 - ✓ Auditoría Operativas (Aplicación de instrumentos y programas del Comité Innova Chile)
 - ✓ Auditoría Administrativa y procesos Contables
 - ✓ Auditoría de Seguimientos
- Auditoría Ministerial
- Auditoría Gubernamental

Auditorías Externas, efectuadas por la Contraloría General de la República y Consultoras Privadas:¹⁵⁶

- Examen de Cuentas
- Revisión de Estados Financieros del Comité Innova Chile

Tabla 1: Volumen de auditorías:

Gerencia de Control Interno						
Tipo de Trabajo	2007		2008		Total	
	Informes	Observaciones	Informes	Observaciones	Informes	Observaciones
Auditorías	6	46	11	154	17	200
Seguimientos	22	-	12	-	34	-
	28	46	23	154	51	200

Contraloría General de República						
Tipo de Trabajo	2007		2008		Total	
	Informes	Observaciones	Informes	Observaciones	Informes	Observaciones
Auditorías	2	7	4	82	6	89

En materia de riesgos y sin perjuicio de la labor desarrollada por la Gerencia de Control Interno de CORFO, el Comité Innova Chile ha incorporado los siguientes criterios y acciones:

- A partir de enero del 2009, dispuso de un ejecutivo a cargo del control interno, revisión de procesos y revisión del cumplimiento de planes de mejora, controles e instrucciones específicas.
- Estableció como plan 2010 la actualización y mantención de las matrices de riesgo del comité Innova. Es decir, actualmente este Comité no sólo responde a sus propias auditorías, sino también al tratamiento de riesgos y controles identificados por la Gerencia de Control Interno de CORFO.

¹⁵⁵ Tanto el Plan anual de Auditoría como la Matriz de Riesgos fue solicitada en septiembre 2009, y aún no se dispone de dicha información.

¹⁵⁶ Jería & Asociados es un ejemplo de auditores externos privados.

4. Antecedentes presupuestarios

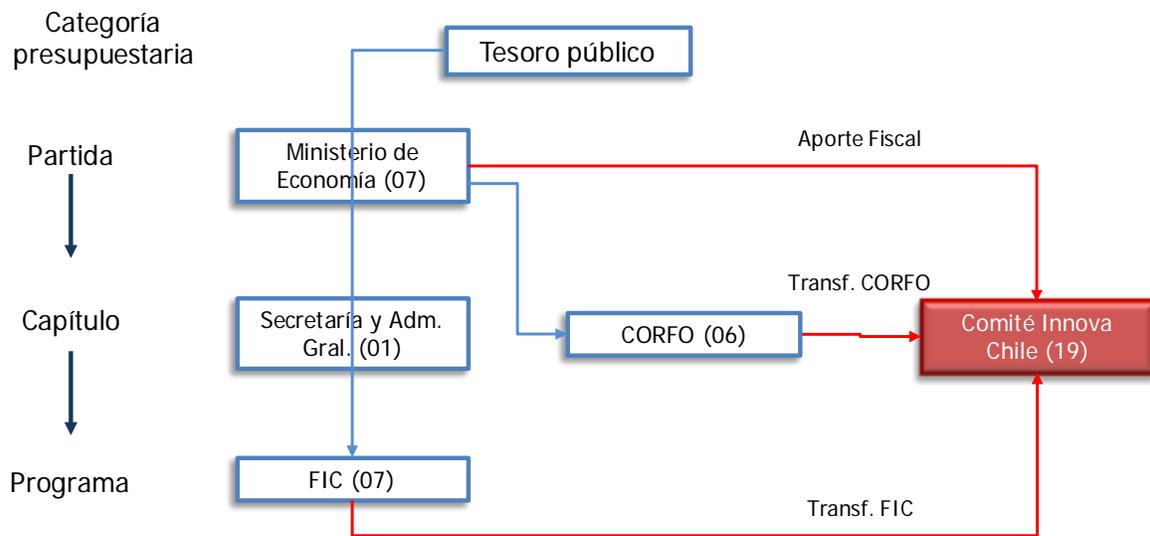
En esta sección se presentan los antecedentes presupuestarios de Innova Chile y las Instituciones directamente relacionadas considerando según presupuesto inicial, vigente y ejecutado. Se entiende por:¹⁵⁷

- Presupuesto Inicial: corresponde al presupuesto asignado mediante la Ley de Presupuestos aprobado por el Congreso Nacional.
- Presupuesto Vigente: corresponde al presupuesto inicial incorporadas las modificaciones que ocurren a lo largo del año, (hasta el 31 de diciembre del año de referencia) debido a motivos tales como: reajustes de remuneraciones, leyes que incrementan la base de gastos de los programas, situaciones imprevistas, etc.
- Presupuesto Ejecutado: corresponde al registro del desembolso efectivo de los recursos.

La estructura presupuestaria de Innova Chile, corresponde a la categoría de un capítulo presupuestario (07-19), de la Partida del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (07). Lo anterior significa que para efectos presupuestarios tiene el nivel que usualmente se le da a los Servicios Públicos, que le lleva a tener el mismo nivel jerárquico presupuestario de CORFO (07- 06).¹⁵⁸

El financiamiento de las actividades de Innova proviene de las transferencias corrientes desde el Ministerio de Economía, a través del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), transferencias desde CORFO con cargo a su patrimonio, y directamente del Tesoro Público, vía aporte Fiscal, como se esquematiza en el cuadro siguiente:

Niveles presupuestario y Flujo de financiamiento de Innova Chile



¹⁵⁷ Fuente: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, 2009. DIPRES.

¹⁵⁸ La estructura Partida, Capítulo, Programas, corresponde a la clasificación institucional del presupuesto, que señala esto tres niveles jerárquicos, asociados generalmente a Ministerios, Servicios dependientes o relacionados, y Programas específicos o Iniciativas de responsabilidad de dichos servicios. Ver en Instrucciones para la ejecución del presupuesto 2008. "Clasificador Presupuestario" aprobado por Dcto. Hda. 852, 29 sep. 2004.

4.1. Presupuesto Total Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2005-2008

Durante el período de Evaluación el presupuesto de caja del Ministerio de Economía, en su conjunto, ha experimentado el siguiente comportamiento en los tres estados que se realiza el análisis: Presupuesto Inicial, Presupuesto Vigente y Presupuesto Ejecutado.¹⁵⁹

Presupuesto MINECON Total periodo 2005-2008 (MM\$ 2009)¹⁶⁰

Subt.	Denominación	Inicial	Vigente	Ejecutado
	INGRESOS	3.017.604	3.936.095	3.508.242
09	Aporte fiscal	750.918	1.501.418	1.316.649
	GASTOS	3.017.604	3.936.095	3.508.242

En términos agregados se observa que en dicho periodo:

- El presupuesto global inicial se amplía durante el periodo en 30% (vigente / inicial), en tanto que este presupuesto ajustado (vigente) logra una ejecución del 89% (ejecutado / vigente).
- El Aporte Fiscal inicial se incrementa 200%, y la ejecución de este Aporte ajustado alcanza el 88%.

Participación porcentual de las instituciones en el presupuesto ejecutado del MINECON

Dando cuenta de la diversa composición del Presupuesto del Ministerio de Economía, se presentan la distribución del Gasto ejecutado para las distintas Instituciones que lo componen.

Como se observa en la tabla siguiente, la estructura del presupuesto del Ministerio está determinada principalmente por el tamaño de una de sus instituciones dependientes, la Corporación de Fomento de la Producción, que explica el 80% del presupuesto del Ministerio, en el período 2005-2008. Por su parte, la Subsecretaría de Economía, el Comité Innova Chile y Otras Instituciones explican un 10%, un 5% y un 4% respectivamente, durante el período de análisis. En la categoría Otras instituciones se encuentran: Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), Subsecretaría de Pesca, Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), Fiscalía Nacional Económica, Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), Comité de Inversiones Extranjeras (CIE), Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

¹⁵⁹ Los presupuestos detallados por subtítulos y sus comentarios se agregan en el Anexos A, B y C.

¹⁶⁰ Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos fueron expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos reales del año 2009, se multiplicaron los valores por los siguientes factores: 1,247 (2005), 1,206 (2006), 1,155 (2007) y 1,062 (2009). La fuente de los factores corresponde a la Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, DIPRES.

**Tabla 5: Participación presupuestaria en el MINECON
(Valores en MM\$ 2009)**

Instituciones /Programas	2005	2006	2007	2008	Total	% Total período
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño	36.358	81.608	89.582	108.811	316.358	10%
Secretaría y Administración General	13.365	12.370	13.605	10.729	50.070	
Fondo Nacional de Innovación para la Competitividad (FIC)	0	52.378	60.937	85.923	199.239	
Otros Programas	22.992	16.859	15.040	12.158	67.050	
CORFO	783.631	514.023	530.352	595.752	2.423.758	80%
Programa Agencias Regionales de Desarrollo Productivo	0	0	3.757	5.690	9.446	
Comité Innova Chile	13.317	37.628	43.976	55.618	150.539	5%
Otras instituciones	36.836	20.338	37.634	32.140	126.949	4%
TOTAL MINISTERIO	870.142	653.597	701.544	792.321	3.017.604	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Cabe destacar que, el Programa de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño denominado Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) representa un 63% de los recursos de ésta, durante el período de análisis. Anualmente el FIC ha representado un 64% (2006), 68% (2007) y un 78% (2008) de los recursos de la Subsecretaría. Este Fondo, además de transferir recursos al Comité Innova Chile, lo hace a CONICYT y otros programas dirigidos a fortalecer la innovación para la competitividad del país.

4.2. Presupuesto Total CORFO 2005 – 2008

En esta sección se describe el presupuesto de caja CORFO.¹⁶¹ Como se mencionó en la sección anterior, la participación de CORFO corresponde al 80% del presupuesto ministerial. Por tanto, presentar un análisis del comportamiento de los subtítulos para esta institución, es de gran utilidad para la cabal comprensión presupuestaria. La evolución de los presupuestos iniciales, vigentes y ejecutados se presentan en los cuadros siguientes:

Tabla 6: Gasto Corregido Inicial CORFO (MM\$ 2009)

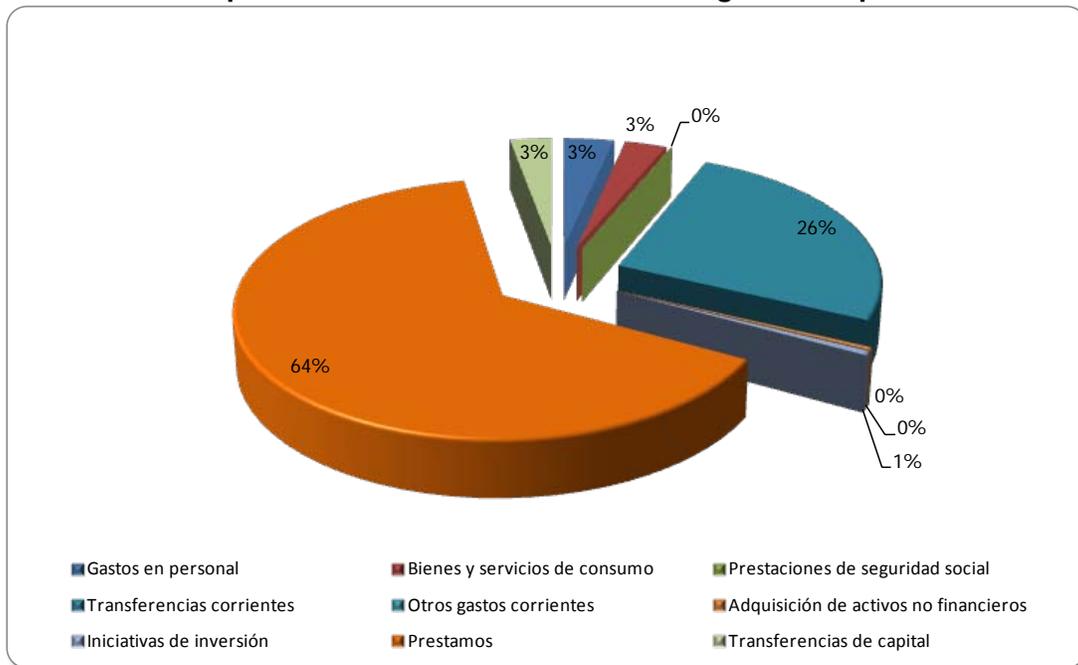
Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	Gasto Total de Caja	783.631	514.023	530.352	595.752	2.423.758
Menos						
(25+30+34+35)	Transacc. Financieras	564.334	275.281	271.249	148.290	1.259.153
25	Integros al Fisco	4.470	4.337	6.399	7.738	22.944
30	Adq. Activos Financ.	511.712	270.786	264.734	140.445	1.187.677
34	Servicio de la Deuda	48.027	36	0	0	48.063
35	Saldo Final de Caja	125	121	116	107	469
Igual	Gasto Corregido	219.298	238.742	259.103	447.462	1.164.606

Fuente: Elaboración propia en base a Ley de presupuestos. DIPRES.

¹⁶¹ El Presupuesto detallado de CORFO se expone en Anexo B.

Con la finalidad de dar cuenta de la magnitud efectiva del gasto y su evolución CORFO se ha acuñado el término de "Gasto Corregido", que es la diferencia entre el Gasto Total de Caja y las transacciones financieras de los subtítulos 25, 30, 34 y 35, que no constituyen gasto, sino desembolsos para actividades financieras o saldo de caja. El gasto total medido de esta forma no sólo es de menor magnitud, sino que se comporta de manera diferente al gasto total de caja. Mientras el gasto total de caja cae 24% en el periodo 2005-2008, el gasto corregido crece 104% en el mismo lapso, atribuido principalmente a efecto que introduce en el gasto el incremento promedio de 180% de los Préstamos (Subt. 32), a través de la labor de intermediación financiera de CORFO.¹⁶²

Gráfico N° 7: Composición Inicial de los Gastos Corregido total período 2005-2008



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Nota: Los subtítulos "Prestaciones de seguridad social", "Otros gastos corrientes", "Adquisición de activos no financieros" y "Saldo final de caja" no se encuentran en el gráfico ya que su participación total en el periodo corresponde a menos del 1% para cada uno de ellos.

En el gráfico anterior se aprecian, consistentemente con la labor de CORFO, que los principales gastos (90%) están distribuidos en Transferencias corrientes (26%), parte de las cuales van a Innova Chile y Préstamos que otorga en su función de intermediación financiera, que corresponde a su labor de segundo piso en el mercado financiero.

La magnitud efectiva del gasto autorizado final (vigente) y su evolución se calcula como la diferencia entre el Gasto Total de Caja y las transacciones financieras de los subtítulos 25, 30, 34 y 35, a saber:

¹⁶² Sólo en el periodo 2007-2008 dicho incremento fue de 106%.

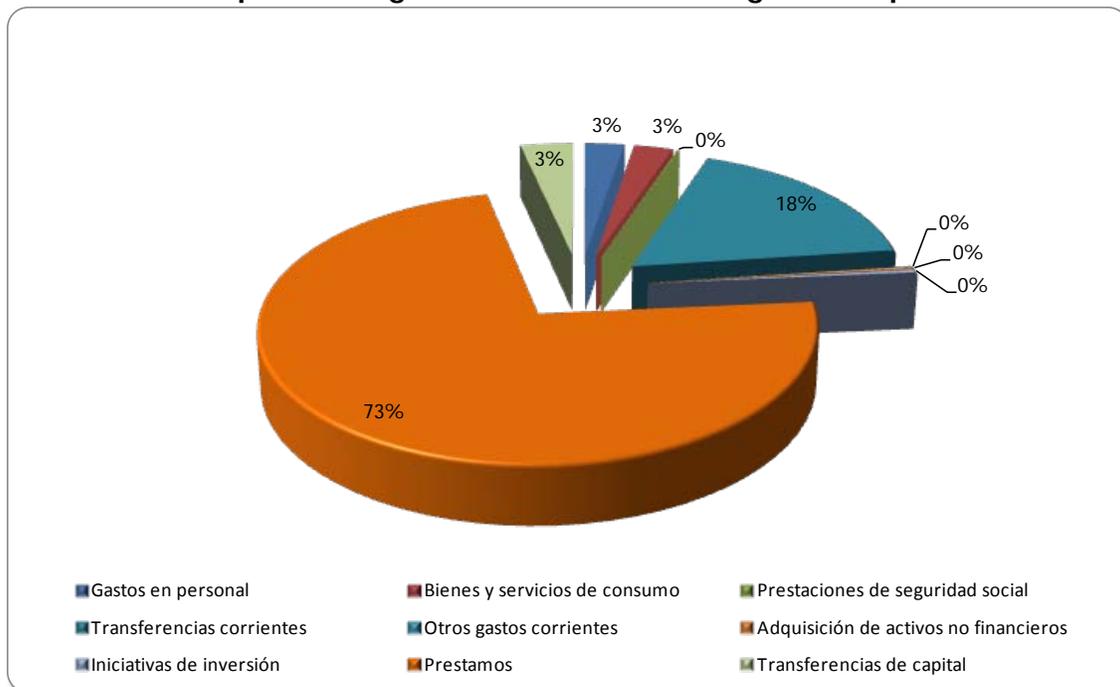
Tabla 7: Gasto Corregido Vigente CORFO (MM\$ 2009)

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	Gasto Total de Caja	786.294	538.812	584.975	1.267.924	3.178.004
(25+30+34+35)	Transacc. Financieras	513.692	257.600	162.987	481.580	1.415.859
25	Integros al Fisco	4.470	28.057	7.548	9.134	49.209
30	Adq. Activos financ.	461.071	229.385	155.323	472.340	1.318.119
34	Servicio de la deuda	48.027	36	0	0	48.063
35	Saldo final de caja	125	121	116	107	469
	Gasto Corregido	272.601	281.212	421.988	786.343	1.762.145

Fuente: Elaboración propia en base a información DIPRES

Mientras el gasto inicial cae a un tasa promedio anual de 24% para el periodo 2005-2008, el gasto vigente crece a un tasa promedio anual de 61% para el mismo periodo. Esta tendencia se refleja en el comportamiento del gasto corregido, donde las dos principales partidas que explican el 81% de dicho gasto global (Adquisición de activos financieros y Préstamos) se incrementan sustancialmente en el periodo 2007-2008: 204% la primera y 113% la segunda. En el agregado, es el ritmo creciente de los Préstamos lo que marca la tendencia global del gasto corregido vigente de CORFO, con una tasa de variación anual promedio de 299% para el periodo analizado.

Gráfico N° 8: Composición Vigente de los Gastos Corregido total período 2005-2008



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Del mismo modo que en el presupuesto inicial, los principales gastos (91%) se concentran en Transferencias corrientes y Préstamos. La variación del gasto expresada en el presupuesto vigente denota una voluntad de hacer crecer relativamente más los préstamos que las transferencias.

La magnitud efectiva del gasto ejecutado y su evolución se calcula como la diferencia entre el Gasto Total de Caja y las transacciones financieras de los subtítulos 25, 30, 34 y 35:

Tabla 8: Gasto Corregido Ejecutado CORFO por año (MM\$ 2009)

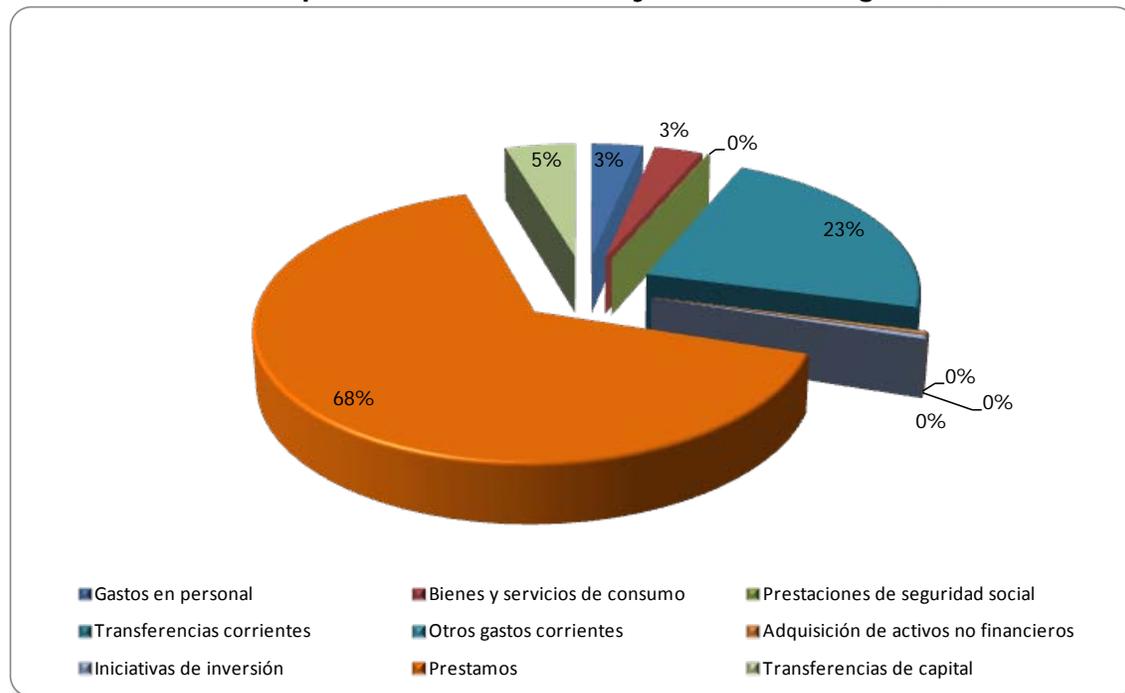
Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	Gasto Total de Caja	600.676	601.905	480.435	1.153.008	2.836.024
(25+30+34+35)	Transacc. Financieras	364.518	347.860	159.968	643.881	1.516.227
25	Integros al Fisco	3.391	28.052	7.524	8.830	47.798
30	Adq. Activos financ.	332.851	297.498	152.016	419.558	1.201.922
34	Servicio de la deuda	25.495	34	0	0	25.529
35	Saldo final de caja	2.781	22.276	428	215.494	240.978
	Gasto Corregido	236.159	254.045	320.467	509.127	1.319.797

Fuente: Elaboración propia en base a Ley de presupuestos. DIPRES

Las razones del aumento del gasto corregido, particularmente en el periodo 2007-2008, obedece a los mismos factores que explican el incremento del gasto corregido vigente, es decir, un incremento sustantivo en la ejecución de Préstamos a una tasa promedio anual de 193%.

En el siguiente gráfico se presenta la composición ejecutada del gasto:

Gráfico N° 9: Composición de los Gastos Ejecutados Corregidos, 2005-2008



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

A manera de resumen del comportamiento del gasto corregido para CORFO se presentan los indicadores de Presupuesto vigente – Presupuesto inicial y Presupuesto ejecutado - Presupuesto vigente, que se derivan de los cuadros 6.b, 7.b y 8.b.

Aquí se verifica que los años 2007 y 2008 presentan un quiebre significativo en las series inicial, vigente y ejecutado, reflejado en primera instancia en las grandes tasas de crecimiento de los presupuestos a partir del 2007, y de una diferencia significativa y positiva entre el presupuesto final (vigente) y el inicial, que en términos agregados llega a 51%. De la misma manera, la capacidad de ejecución se reduce en estos dos últimos años, llegando a subejecutar hasta el 35% del presupuesto el año 2008:

Tabla 9: Comportamiento del Gasto Corregido CORFO

Estado	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Inicial	219.298	238.742	259.103	447.462	1.164.606
Vigente	272.601	281.212	421.988	786.343	1.762.145
Ejecutado	236.159	254.045	320.467	509.127	1.319.797
Indicadores de Presupuesto					
<i>Diferencia 1</i>					
(gasto corregido vigente/inicial) -1	24%	18%	63%	76%	51%
<i>Diferencia 2</i>					
(gasto corregido ejecutado/vigente) -1	-13%	-10%	-24%	-35%	-25%
Tasas de Crecimiento					
Inicial		9%	9%	73%	104%
Vigente		3%	50%	86%	188%
Ejecutado		8%	26%	59%	116%

Acerca del gasto específico en Innovación, la ejecución de CORFO en esta materia puede encontrarse en las asignaciones 24.01.096 "Promoción Inversiones Tecnológicas y Regionales", 24.02.009 "Transferencia a Innova Chile" y 24.03.392 "Fondo Innovación Tecnológica Bío Bío". La suma de estos tres montos se denomina "Transferencias para Innovación" en el cuadro siguiente:

Tabla 10: Gasto Ejecutado CORFO (MM\$ 2009)

Ítem CORFO	2005	2006	2007	2008
Gastos de Operación e Integros (21+22+23+25+26)	22.368	48.214	29.568	35.035
Transferencias corrientes (24)	64.532	68.543	79.507	84.196
<i>Transferencias para Innovación</i>	22.389	25.082	27.010	32.802
24.01.096 (Promoción Inv. Tecn. y Regionales)	3.064	7.606	9.462	12.121
24.02.009 (Comité Innova Chile)	17.777	15.345	15.752	18.186
24.03.392 (Fondo Innovación Tec. Bío Bío)	1.548	2.131	1.796	2.495
Préstamos (32)	132.444	133.390	209.919	387.720
Otros gastos	381.333	351.759	161.440	646.057
Total	600.676	601.905	480.435	1.153.008

De acuerdo al cuadro anterior se aprecia que la evolución de las "Transferencias para Innovación" por parte de CORFO ha sido positiva durante el período evaluado, alcanzando un incremento del 47% al contrastar el año 2008 con respecto al 2005. Lo anterior es consistente con el aumento de actividades que Innova Chile ha tenido, como se verá en la sección posterior. Así también destaca el aumento de casi 4 veces que experimenta la aplicación de recursos al programa promoción de Inversiones Tecnológicas. No obstante lo positivo de la tendencia señalada, las "Transferencias para Innovación" sólo representan una proporción

pequeña del gasto vigente de CORFO, entre 3% y 5% para el periodo 2005-2008, la cual se duplica al considerar el gasto corregido.

4.3. Presupuesto Total Comité Innova Chile 2005 - 2008

A continuación se presenta el presupuesto de la institución para el período evaluado y sus fuentes de financiamiento, según presupuesto inicial, vigente y ejecutado.¹⁶³ En este caso, por no existir la complejidad del tratamiento de movimientos financieros, se seguirá la composición tradicional de caja.

Descripción presupuestaria 2005

La composición presupuestaria de Innova Chile durante el año 2005, es la siguiente:

Tabla 11: Composición presupuestaria de Innova Chile 2005 (MM\$ 2009)

Clasificación económica	Presupuesto		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	13.317	26.212	26.595
Transferencias Corrientes	6.892	19.608	19.579
<i>Del Gobierno Central</i>	<i>6.892</i>	<i>19.608</i>	<i>19.579</i>
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño - Prog. 05	1.831	1.831	1.802
CORFO (FONTEC)	5.061	17.777	17.777
<i>Aporte Fiscal</i>	<i>6.063</i>	<i>6.063</i>	<i>6.063</i>
<i>Otros (1)</i>	<i>362</i>	<i>541</i>	<i>953</i>
GASTOS	13.317	26.212	26.595
<i>Gasto Operacional (2)</i>	<i>394</i>	<i>2.588</i>	<i>1.781</i>
<i>Transferencias Corrientes</i>	<i>12.876</i>	<i>23.451</i>	<i>23.451</i>
Al Sector Privado	12.876	16.592	16.592
Subsidios Innovación Tecnológica	12.876	16.592	16.592
A Otras Entidades Públicas	0	6.859	6.859
Subsidios Interés Público y Emprendimiento	0	6.859	0
<i>Otros (3)</i>	<i>46</i>	<i>173</i>	<i>1.362</i>

Fuente tablas: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

- (1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15
- (2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29
- (3) Incluye Subtítulo 35

Siendo el año de 2005 creación de Innova Chile es útil destacar que las transferencias provenientes de CORFO representaron cerca del 70% del total de los ingresos del Comité.

Para este año el presupuesto inicial presentado es muy inferior al vigente y al ejecutado, por el hecho que al momento de elaborar el presupuesto las partidas correspondientes a FDI y FONTEC se presupuestaban de manera independiente, situación que con la creación del Comité Innova Chile cambia, subsumiéndose dichos recursos en este nuevo presupuesto.

¹⁶³ El presupuesto del Comité Innova Chile se expone en Anexo C.

A continuación se presenta la apertura de las asignaciones presupuestarias, es decir, la equivalencia entre de las asignaciones presupuestarias y los instrumentos de financiamiento y eventos de Innova:¹⁶⁴

Tabla 12: Apertura de asignación presupuestaria 2005 (MM\$ 2009)

Imputación	Instrumento SGP (1)	2005
24.01.002	Apoyo Negocios Tecnológicos	454
24.03.002	Bienes Públicos Para La Innovación	6.237
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	889
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	112
	Consortios Tecnológicos Empresariales	2.507
	Consultoría Especializada	169
	Empresarizables L1	287
	Estudios Pre inversión	6
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	1.573
	Infraestructura Tecnológica	262
	Innovación Empresarial Individual	5.987
	Innovación Precompetitiva	4.021
	Línea 5 (Ex FONTEC)	13
	Misiones Tecnológicas	743
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	192
	TOTAL	23.451

Fuente: Elaboración propia en base a Información entregada por la Institución.

(1) SGP: Sistema de Gestión de Proyectos.

¹⁶⁴ Se trata del presupuesto vigente.

Descripción presupuestaria 2006

La composición presupuestaria de Innova Chile durante el año 2006, es la siguiente:

Tabla 13: Composición presupuestaria Innova Chile 2006 (MM\$ 2009)

COMITÉ INNOVA CHILE			
Clasificación Económica	Presupuesto		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	37.628	38.993	39.187
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	31.512	32.100	32.100
Del Gobierno Central	31.512	25.832	25.832
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño - Prog. 05	692	417	417
FIC	12.482	10.070	10.070
CORFO	18.339	15.345	15.345
De Otras Entidades Públicas	0	6.268	6.268
FIC - Innovación Empresarial ¹⁶⁵	0	6.268	6.268
APORTE FISCAL	4.934	4.934	4.934
OTROS (1)	1.182	1.959	2.153
GASTOS	37.628	38.993	39.187
GASTO OPERACIONAL (2)	2.582	4.079	3.854
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	35.046	34.275	34.248
Al Sector Privado	20.608	25.901	25.585
Innovación Tecnológica	12.891	13.494	13.872
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento	6.806	5.447	4.763
Proyectos Emprendimiento Innova Chile	911	1.318	1.318
Proyectos Innovación	0	5.641	5.633
A Otras Entidades Públicas	14.438	8.373	8.663
Interés Público y Emprendimiento	9.673	6.077	5.686
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento	4.211	2.297	2.977
Proyectos Emprendimiento Innova Chile	554	0	0
OTROS (3)	0	639	1.085

SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO - FIC			
Clasificación Económica	Presupuesto		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	52.378	52.378	50.936
APORTE FISCAL	52.378	52.378	50.936
GASTOS	52.378	52.378	50.936
GASTOS DE OPERACIÓN	2.659	3.063	2.857
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	43.207	42.803	34.046
Al Gobierno Central	15.157	15.296	15.296
INNOVA CHILE	12.482	10.070	10.070
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento	11.017	8.605	8.605
Emprendimiento - Innova Chile	1.465	1.465	1.465
CONICYT	2.675	5.087	5.087
SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO	0	139	139
Innovación de Interés Público - Prog. 05	0	139	139
A Otras Entidades Públicas	28.050	27.507	18.750
Formación de Recursos Humanos	3.613	3.624	1.997
Apoyo a la Investigación de Excelencia	3.239	3.479	3.479
Innovación Empresarial	12.633	12.381	12.381
Recursos de Asignación Complementaria	8.565	8.023	892
OTROS	6.512	6.512	14.034

Fuente tablas: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

- (1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15
(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29
(3) Incluye Subtítulo 35

¹⁶⁵ Proviene de convenios entre Innova Chile y GOREs, en el contexto del FIC regional.

De la tabla anterior se observa que las principales fuentes de financiamiento del Comité Innova Chile corresponden a las Transferencias Corrientes, específicamente aquellas provenientes de CORFO y FIC.¹⁶⁶ Éstas representan un 49% y 33% del total de ingresos según Presupuesto Inicial. Respecto a las modificaciones presupuestarias, ambos casos presentan una disminución. La variación negativa de CORFO equivale a un 16% y en el caso del FIC a 19% respecto al Presupuesto Inicial. Por su parte, el Aporte Fiscal representa un 13% de los recursos de Innova y no presenta modificaciones presupuestarias durante este año.

En cuanto a la ejecución presupuestaria (gasto), Innova Chile ejecutó el 100% del presupuesto para Transferencias Corrientes. Es importante destacar el incremento presupuestario en este subtítulo respecto del 2005, que equivale a 172% respecto al Presupuesto Inicial y un 46% respecto al Presupuesto Vigente. Durante este año las Transferencias Corrientes presentan una participación del 93% y 88%, según el Presupuesto Inicial y Vigente, respectivamente. Por su parte, el Gasto Operacional equivale a un 14% (Presupuesto Inicial) y 10% (tanto Presupuesto Vigente) del Gasto Total.¹⁶⁷

Innova Chile firma un Convenio de Desempeño anualmente con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño que establece la utilización de los recursos provenientes del FIC. El convenio de desempeño FIC 2006, establece las metas y objetivos de los proyectos a ejecutar en las áreas de “Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento”, “Emprendimiento” e “Innovación Empresarial”.¹⁶⁸

A continuación se presenta la apertura de las asignaciones presupuestarias, es decir, la equivalencia de las asignaciones presupuestarias con los instrumentos de financiamiento y eventos de Innova Chile.¹⁶⁹ Como se observa en la tabla, las asignaciones presupuestarias de la institución (apertura de las transferencias corrientes) reciben el mismo nombre de las transferencias corrientes realizadas desde el FIC:

Tabla 14: Apertura de asignación presupuestaria 2006 (MM\$ 2009)

Imputación	Instrumento SGP	2006
Innovación Tecnológica 24.01.002	Apoyo Negocios Tecnológicos	141
	Bienes Públicos Para La Innovación	650
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	212
	Consortios Tecnológicos Empresariales	602
	Estudios Pre inversión	3.462
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	58
	Innovación Precompetitiva	10
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	1.184
	Misiones Tecnológicas	117
	Perfil Fortalecimiento Y Formación De Capacidades	3.417
	Proyecto Difusión y Transferencia Tecnológica	1.464

¹⁶⁶ El FIC fue creado el año 2006 y constituye el principal instrumento para dotar de nuevos y mayores recursos los distintos esfuerzos que el Estado realiza en torno a la innovación, siguiendo las orientaciones estratégicas de la Política de Innovación.

¹⁶⁷ CORFO transfiere recursos a Innova Chile destinados gastos administrativos (arriendo del edificio, luz, agua, teléfono, etc.), la entrega de tal información se encuentra pendiente por parte de la institución.

¹⁶⁸ Modificación Convenio de Desempeño entre la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y Comité Innova Chile – CORFO, 2006. N°332.

¹⁶⁹ La información de estas tablas proviene de registros del SGP, por lo cual existen diferencias respecto del ítem Transferencias Corrientes del presupuesto ejecutado para los años 2005 y 2006.

(Cont.)

Imputación	Instrumento SGP	2006
Innovación Tecnológica 24.01.002	Redes De Inversionistas Ángeles	85
	TOTAL	11.402
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento 24.01.003	Bienes Públicos Para La Innovación	260
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	126
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	728
	Innovación Precompetitiva	1.680
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	1.810
	Perfil Fortalecimiento Y Formación De Capacidades	158
	TOTAL	4.763
Proyectos de Emprendimiento Innova Chile 24.01.004	Apoyo Negocios Tecnológicos	534
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	784
	TOTAL	1.318
Proyectos Innovación 24.01.005	Consorcios Tecnológicos Desarrollo	748
	Consorcios Tecnológicos Empresariales	830
	Consorcios Tecnológicos Estudios De Pre inversión	236
	Consultoría Especializada	371
	Innovación Empresarial Individual	2.258
	Misiones Tecnológicas	1.047
	Pasantías Tecnológicas	143
	TOTAL	5.633
Interés Público y Emprendimiento 24.03.002	Bienes Públicos Para La Innovación	2.846
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	0
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	121
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	66
	Innovación Precompetitiva	0
	Perfil Fortalecimiento Y Formación De Capacidades	458
	TOTAL	3.490
Proyectos Regionales en Innovación Emprendimiento 24.03.003	Bienes Públicos Para La Innovación	1.147
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	24
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	191
	Innovación Precompetitiva	1.167
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	171
	Perfil Fortalecimiento Y Formación De Capacidades	277
	TOTAL	2.977
Total		29.583¹⁷⁰

Fuente: Elaboración propia en base a Información entregada por la Institución.

¹⁷⁰ Ver nota al pie anterior. La fuente del dato, registros del SGP, hace que esta cifra difiera de los MM\$34.248 del presupuesto ejecutado en transferencias corrientes.

Descripción presupuestaria 2007

La composición presupuestaria de Innova Chile durante el año 2007, es la siguiente:

Tabla 15: Composición presupuestaria Innova Chile 2007

COMITÉ INNOVA CHILE			
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	Presupuesto MM\$ 2009		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	43.976	47.374	47.450
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	37.534	38.046	38.046
Del Gobierno Central	37.534	38.046	38.046
CORFO	16.551	15.752	15.752
FIC	20.983	22.293	22.293
APORTE FISCAL	4.891	6.912	6.912
OTROS (1)	1.551	2.416	2.493
GASTOS	43.976	47.374	47.450
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	2.663	4.800	4.748
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	41.313	42.571	42.465
Al Sector Privado	28.009	32.925	33.273
Innovación Tecnológica	12.512	17.083	17.301
Innovación de Interés Público	4.445	3.685	4.021
Innovación Empresarial	7.570	9.024	8.776
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	1.551	1.474	1.542
Internalización del Esfuerzo Innovador	1.930	1.660	1.632
A Otras Entidades Públicas	13.304	9.645	9.192
Interés Público y Emprendimiento	7.818	3.982	3.898
Innovación de Interés Público	2.963	4.277	4.030
Innovación Empresarial	2.523	1.214	1.090
Internalización del Esfuerzo Exportador	0	173	173
OTROS (3)	0	3	238

Fuente tablas: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 26 y 35

SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO - FIC			
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	Presupuesto MM\$ 2009		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	60.937	67.087	67.361
APORTE FISCAL	60.937	60.016	60.016
OTROS	0	7.071	7.345
GASTOS	60.937	67.087	67.361
GASTOS DE OPERACIÓN	2.708	2.723	863
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	58.229	62.449	58.922
Al Sector Privado	0	538	0
Al Gobierno Central	56.340	61.484	58.922
INNOVA CHILE	20.983	22.293	22.293
Innovación de Interés Público	7.408	7.063	7.063
Innovación Empresarial	10.094	11.749	11.749
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	1.551	1.551	1.551
Internacionalización del Esfuerzo Innovador	1.930	1.930	1.930
CORFO	1.435	1.335	1.435
Innovación Empresarial	1.435	1.335	1.435
CONICYT	28.403	28.518	26.458
Otras instituciones	5.520	9.338	8.735
Formación Capital Humano - Subsecretaría de Educación	602	4.420	3.817
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño	1.040	1.040	1.040
Innov. de Interés Público - Sub. de Economía Prog. 01	622	622	622
Innovación Empresarial -Sub. de Economía Prog. 01	120	120	120
Fomento de la Ciencia y la Tecnología - Sub. de Economía Prog. 01	299	299	299
Otras instituciones	3.878	3.878	3.878
A otras Entidades Públicas	1.889	427	0
OTROS	0	1.915	7.577

Como se puede observar en la tabla previa, durante este año el FIC es quien transfiere mayores recursos, equivalentes a un 48% del total de los ingresos de Innova. Por su parte, CORFO y el Aporte Fiscal representan un 38% y 11% del resto de los recursos, respectivamente. Respecto a las modificaciones presupuestarias, CORFO presenta una variación negativa del 5%, tanto el Aporte Fiscal y el FIC se incrementan en 41 % y 6% respecto al Presupuesto Inicial.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, Innova Chile ejecutó el 100% del presupuesto para Transferencias Corrientes. Al comparar este subtítulo con el año 2006, se observa un incremento del presupuesto en 18% (Presupuesto Inicial) y 24% (Presupuesto Vigente). Durante este año, las Transferencias Corrientes representan un 94% y 90% según Presupuesto Inicial y Vigente, sobre el Gasto Total de Innova. Por su parte, el Gasto Operacional equivale a un 6% (Presupuesto Inicial) y 10% (tanto Presupuesto Vigente y Ejecutado) del Gasto Total.

El Convenio de Desempeño 2007 establece las metas y objetivos de los proyectos a ejecutar en las áreas de "Innovación de Interés Público", "Innovación Empresarial", "Fomento de la Ciencia y la Tecnología" e "Internalización del Esfuerzo Innovador".¹⁷¹ Como se observa en la tabla previa, las asignaciones presupuestarias de la institución (apertura de las transferencias corrientes), reciben el mismo nombre de las transferencias corrientes realizadas desde el FIC. Estas últimas, representan un 36 % de los recursos (destinados a Transferencias Corrientes) de este Programa.

A continuación se presenta la apertura de las asignaciones presupuestarias 2007 de Innova:

Tabla 16: Apertura de asignación presupuestaria 2007 (MM\$ 2009)

Imputación	Instrumento SGP	2007
Innovación Tecnológica 24.01.002	Apoyo A La Protección De La Propiedad Industrial	205
	Apoyo Negocios Tecnológicos	1.079
	Bienes Públicos Para La Innovación	1.655
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	484
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	302
	Consortios Tecnológicos Empresariales	2.673
	Consortios Tecnológicos Estudios De Pre inversión	113
	Consultoría Especializada	189
	Diseño Programas Difusión Tecnológica	191
	Estudios Pre inversión	2
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	594
	Infraestructura Tecnológica	4
	Innovación Empresarial Individual	5.057
	Innovación Precompetitiva	866
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	1.111
	Misiones Tecnológicas	2.248
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	186
	Redes De Inversionistas Ángeles	167
	TOTAL	17.126

¹⁷¹ Convenio de Desempeño entre la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y el Comité Innova Chile – CORFO, 2007.

(Cont.)

Imputación	Instrumento SGP	2007
Innovación de Interés Público 24.01.003	Bienes Públicos Para La Innovación	650
	Innovación Precompetitiva	1.034
	Proyectos Formación Y Fortalecimiento Capacidades	2.291
	TOTAL	3.975
Innovación Empresarial 24.01.004	Apoyo Elaboración Capital Semilla	347
	Apoyo Negocios Tecnológicos	228
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	1.920
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	169
	Consultoría Especializada	283
	Innovación Empresarial Individual	2.163
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	2.240
	Misiones Tecnológicas	1.045
	Pasantías Tecnológicas	191
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	527
	TOTAL	9.113
Fomento de la Ciencia y la Tecnología 24.01.005	Consortios Tecnológicos Desarrollo	1.377
	Consortios Tecnológicos Estudios De Pre inversión	96
	TOTAL	1.473
Internalización del Esfuerzo Innovador 24.01.006	Bienes Públicos Para La Innovación	593
	Plataforma De Negocios Para La Innovación	382
	Programa De Prospección E Investigación De Mercado	657
	TOTAL	1.632
Interés Público y Emprendimiento 24.03.002	Apoyo A La Protección De La Propiedad Industrial	35
	Bienes Públicos Para La Innovación	1.230
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	92
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	221
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	665
	Innovación Precompetitiva	1.490
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	100
	Misiones Tecnológicas	64
TOTAL	3.898	
Innovación de Interés Público 24.03.003	Bienes Públicos Para La Innovación	1.486
	Innovación Precompetitiva	878
	Proyectos Formación Y Fortalecimiento Capacidades	1.622
	TOTAL	3.985

Fuente: Elaboración propia en base a Información entregada por la Institución.

Imputación	Instrumento SGP	2007
Innovación Empresarial 24.03.004	Apoyo Elaboración Capital Semilla	69
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	319
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	87
	Consultoría Especializada	3
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	436
	Misiones Tecnológicas	80
	Pasantías Tecnológicas	38
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	57
	TOTAL	1.090
Internalización del Esfuerzo Innovador 24.03.006	Bienes Públicos Para La Innovación	173
	TOTAL	173
Total		42.465

Fuente: Elaboración propia en base a Información entregada por la Institución.

Descripción presupuestaria 2008

La composición presupuestaria de Innova Chile durante el año 2008, es la siguiente:

Tabla 17: Composición presupuestaria Innova Chile 2008 (MM\$ 2009)

Fuente tablas: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

COMITÉ INNOVA CHILE			
Clasificación Económica	Presupuesto		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	55.618	57.502	57.700
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	43.950	43.253	43.253
Del Gobierno Central	43.950	43.253	43.253
CORFO	18.823	18.186	18.186
FIC	25.127	25.067	25.067
APORTE FISCAL	10.219	12.365	12.365
OTROS (1)	1.142	1.651	2.082
GASTOS	55.618	57.502	57.700
GASTOS DE OPERACIÓN (1)	4.884	5.671	5.342
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	50.734	51.830	48.306
Al Sector Privado	35.832	41.205	38.056
Innovación Tecnológica	17.905	22.449	19.624
Innovación de Interés Público	7.697	6.377	6.357
Innovación Empresarial	6.855	9.003	8.711
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	1.381	1.381	1.332
Internalización del Esfuerzo Innovador	853	853	845
Capital Humano	1.142	1.142	1.188
A Otras Entidades Públicas	14.902	10.626	10.250
Interés Público y Emprendimiento	7.702	4.254	3.962
Innovación de Interés Público	4.262	5.581	5.405
Innovación Empresarial	2.938	790	883
			4.052

SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO - FIC			
Clasificación Económica	Presupuesto		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
INGRESOS	85.923	89.013	84.924
APORTE FISCAL	85.923	84.924	84.924
OTROS	0	4.089	0
GASTOS	85.923	89.013	84.924
GASTOS DE OPERACIÓN	2.675	5.495	1.916
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	83.248	83.353	76.852
Al Gobierno Central	81.588	82.915	76.538
INNOVA CHILE	25.127	25.067	25.067
Innovación de Interés Público	19.173	11.958	11.958
Innovación Empresarial	3.143	9.760	9.760
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	732	1.381	1.381
Formación Capital Humano	1.190	1.142	1.142
Internacionalización del Esfuerzo Innovador	889	827	827
CORFO	6.769	6.762	6.670
Innovación Empresarial	6.769	6.762	6.670
CONICYT	23.540	24.273	17.988
Formación de Capital Humano	8.498	9.231	7.737
Internacionalización del Esfuerzo Innovador	531	531	510
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	14.511	14.511	9.742
SUBDERE	21.481	21.481	21.481
Otras instituciones	4.672	5.332	5.332
A otras Entidades Públicas	1.660	439	314
OTROS	0	164	6.155

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 26 y 35

Como se puede observar en la tabla previa, para el 2008 el 45% del presupuesto total de Innova Chile proviene del FIC. Este a su vez tuvo un incremento de un 13 % respecto del año anterior, aumentando de MM\$22.293 a MM\$ 25.067. Por su parte, CORFO y el Aporte Fiscal representan un 34% y un 18% de los recursos, respectivamente. En cuanto a las modificaciones presupuestarias, en los ingresos no son muy significativas.

Innova Chile ejecutó el 93% del presupuesto para Transferencias Corrientes. Al comparar este subtítulo con el año 2007, se verifica un incremento del presupuesto en 23% y 22% según Presupuesto Inicial y Presupuesto Vigente, respectivamente. Estas transferencias representan un 90% sobre el Gasto Total de Innova. En cuanto al Gasto Operacional equivale al 9% del Gasto Total ejecutado.

El Convenio de Desempeño 2008 establece las metas y objetivos de los recursos del Programa FIC y, además, señala que éstos deberán ser destinados preferentemente a sectores con potencial competitivo y plataformas transversales para el desarrollo económico, identificados en el marco de la Estrategia Nacional de Innovación.¹⁷²

Como se observa en la tabla previa, las asignaciones presupuestarias de la institución (apertura de las transferencias corrientes), reciben el mismo nombre de las transferencias corrientes realizadas desde el FIC. Estas últimas, representan un 30 % de los recursos (destinados a Transferencias Corrientes) de este Programa.

A continuación se presenta la apertura de las asignaciones presupuestarias 2008 de Innova:

Tabla 18: Apertura de asignación presupuestaria 2008 (MM\$ 2009)

Imputación	Instrumento SGP	2008
Innovación Tecnológica 24.01.002	Apoyo A La Protección De La Propiedad Industrial	265
	Apoyo Elaboración Capital Semilla	191
	Apoyo Negocios Tecnológicos	56
	Bienes Públicos Para La Innovación	2.714
	Capital Humano	1.067
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	1.493
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	190
	Consortios Tecnológicos Desarrollo	457
	Consortios Tecnológicos Empresariales	1.784
	Consortios Tecnológicos Estudios De Pre inversión	62
	Consultoría Especializada	259
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	441
	Innovación Empresarial Individual	3.483
	Innovación Precompetitiva	1.634
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	2.221
	Misiones Tecnológicas	1.819
	Pasantías Tecnológicas	68

¹⁷² Convenio de Desempeño entre Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y Comité Innova Chile – CORFO, 2008.

(Cont.)

Imputación	Instrumento SGP	2008
Innovación Tecnológica 24.01.002	Plataforma De Negocios Para La Innovación	762
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	364
	Proyectos Formación Y Fortalecimiento Capacidades	175
	Redes De Inversionistas Ángeles	169
	TOTAL	19.674
Innovación de Interés Público 24.01.003	Bienes Públicos Para La Innovación	1.097
	Innovación Precompetitiva	3.479
	Proyectos Formación Y Fortalecimiento Capacidades	1.780
	TOTAL	6.357
Innovación Empresarial 24.01.004	Apoyo A La Creación De Spin Offs Empresarial	637
	Apoyo Negocios Tecnológicos	118
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	1.568
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	76
	Gestión De La Innovación	559
	Innovación Empresarial Individual	3.520
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	1.115
	Misiones Tecnológicas	541
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	545
	TOTAL	8.681
Fomento de la Ciencia y la Tecnología 24.01.005	Consortios Tecnológicos Desarrollo	176
	Consortios Tecnológicos Empresariales	1.062
	Consortios Tecnológicos Estudios De Pre inversión	123
	TOTAL	1.361
Internalización del Esfuerzo Innovador 24.01.006	Plataforma De Negocios Para La Innovación	478
	Programa De Prospección E Investigación De Mercado	367
	TOTAL	845
Capital Humano 24.01.011	Capital Humano	195
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	736
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	208
	TOTAL	1.139
Interés Público y Emprendimiento 24.03.002	Apoyo A La Protección De La Propiedad Industrial	54
	Apoyo Elaboración Capital Semilla	64
	Bienes Públicos Para La Innovación	1.815
	Capital Humano	116
	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	375
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	13
	Consultoría Especializada	4
	Incubadoras De Negocios Fortalecimiento	181
	Innovación Precompetitiva	837

(Cont.)

Imputación	Instrumento SGP	2008
Interés Público y Emprendimiento 24.03.002	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	110
	Misiones Tecnológicas	113
	Pasantías Tecnológicas	17
	Proyecto Difusión y Transferencia Tecnológica	136
	Proyectos Formación y Fortalecimiento Capacidades	213
	TOTAL	4.048
Innovación de Interés Público 24.03.003	Bienes Públicos Para La Innovación	2.028
	Innovación Precompetitiva	2.141
	Proyectos Formación Y Fortalecimiento Capacidades	1.236
	TOTAL	5.405
Innovación Empresarial 24.03.004	Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	170
	Capital Semilla Estudios De Pre inversión	36
	Línea De Apoyo Al Extensionismo (Nodos)	235
	Misiones Tecnológicas	11
	Proyecto Difusión Y Transferencia Tecnológica	346
	TOTAL	798
Total		48.306

Fuente: Elaboración propia en base a Información entregada por la Institución.

A partir de 2008 el Comité Innova Chile firmó Convenios de Transferencia con 14 regiones,¹⁷³ del país, por un monto total de \$7.037.631.141, los cuales fueron ejecutados durante la vigencia de dichos convenios, que correspondieron a 98 proyectos, en su mayoría de Interés Público e Innovación Precompetitiva, y Difusión y Transferencia Tecnológica.

¹⁷³ No incluye a la Región del Bío Bío puesto que en este caso el Gobierno Regional entrega los fondos en administración al Comité Innova Bío Bío.

VII. EVALUACIÓN

1. Análisis de Consistencia de Definiciones Estratégicas Institucionales

Este análisis se presenta a continuación en dos partes: la primera, muestra un análisis interno de la coherencia de las declaraciones estratégicas de las tres instituciones por separado, y la segunda muestra el análisis de la consistencia entre las tres instituciones en su conjunto, primero considerando la secuencia: Innova Chile – CORFO – Subsecretaría y segundo considerando en forma separada Innova Chile – Subsecretaría y CORFO – Subsecretaría.

1.1. Coherencia de las Declaraciones Estratégicas de cada Institución

1.1.1. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

(Se analiza coherencia entre misión y objetivos estratégicos)

Se considera una buena definición de misión ya que es claro cuál es el valor agregado que debe aportar esta institución "...mejorar la productividad y competitividad de la economía...". El "cómo" lo hará "...a través de promover políticas en los ámbitos de innovación, tecnologías de información y comunicación, apoyando la iniciativa privada y velando por la libre competencia y la protección a los consumidores", se considera que es coherente con el rol fijado por Ley orgánica de la Subsecretaría y del Ministerio, de diseño y evaluación de la política sectorial.

La evaluación indica también que existe buena coherencia vertical de la misión con los objetivos estratégicos declarados, es decir, los objetivos son suficientes y necesarios para lograr la misión. Sin embargo, se considera que la formulación de los objetivos, en general, no refleja el logro buscado en cada objetivo. En el cuadro siguiente se presenta este análisis:

Objetivo Estratégico	Identificación del Logro
<p>1. Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación que propenda a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento, coordinando y fortaleciendo las instituciones públicas que forman parte del sistema de innovación, promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de oportunidades.</p>	<p>Pareciera que el logro es: "Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación (PNIC)". Pero esta formulado como un fin, es decir, no se reconoce como responsabilidad de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño la implementación, seguimiento y evaluación de la PNIC, sino que solo como un aportante. Para que sea un logro de esta institución su formulación debiera ser, por ejemplo: "Velar por la implementación eficaz, por parte de las Agencias Públicas del sector, de la PNIC". De ser así el objetivo podría quedar formulado de la siguiente forma: "Velar por la implementación eficaz, por parte de las Agencias Públicas del sector, de la PNIC, contribuyendo a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento" y, el cómo sería: "Dando seguimiento y evaluando los resultados de la implementación de la PNIC, coordinando y fortaleciendo las instituciones públicas que forman parte del sistema de innovación y, promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de</p>

	oportunidades”
<p>2. Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como una herramienta estratégica para incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país.</p>	<p>Logro: “incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país”. Se considera que el logro declarado es muy general y no refleja bien el valor que agrega el uso de Tecnologías de Información y Comunicación, esto parece un fin del país. Debiera identificarse el valor agregado específico que se desea con el uso de TIC (por ejemplo, modernizar la gestión de las empresas) y dicho valor debiera contribuir, junto con otros aportes, al desarrollo del sector productivo y público, lo cual a la vez contribuiría a incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país.</p>
<p>3. Proponer e impulsar iniciativas que mejoren el nivel de competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, entendidas como micro, pequeñas y medianas empresas, a través de líneas de trabajo orientadas a: obtener una regulación costo-efectiva, adecuada a sus condiciones, y una menor carga administrativa; promover un mayor acceso a los programas e instrumentos de fomento existentes; generar y facilitar un mayor acceso a información; y potenciar la comunicación y coordinación con su entorno público y privado.</p>	<p>Logro: “obtener una regulación costo-efectiva, adecuada a sus condiciones (las Empresas de Menor tamaño), y una menor carga administrativa; promover un mayor acceso a los programas e instrumentos de fomento existentes; generar y facilitar un mayor acceso a información; y potenciar la comunicación y coordinación con su entorno público y privado”. Se considera una declaración apropiada de logro, aunque se podría formular de manera más conceptual que se exprese, por ejemplo: “Aumentar el acceso de las MIPYMES a los instrumentos públicos orientados a mejorar el desarrollo de este tipo de empresas”.</p>
<p>4. Fortalecer a las Cooperativas, Asociaciones Gremiales y de Consumidores, y los Martilleros Públicos, mediante su supervigilancia, fiscalización, y capacitación, velando por el cumplimiento de la ley y su plena incorporación a la economía.</p>	<p>Logro: “velando por el cumplimiento de la ley y su plena incorporación a la economía”, se considera muy genérico el logro y no refleja claramente el valor que agrega la acción de la Subsecretaría en este sector. Una alternativa para este logro podría ser, por ejemplo: “Asegurar un desarrollo sostenible de las cooperativas, asociaciones gremiales y de consumidores y los martilleros públicos, acorde a las atribuciones y beneficios que les otorga la Ley”.</p>
<p>5. Velar por el buen funcionamiento de la institucionalidad regulatoria asociada a políticas pro competencia, para promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos - sin descuidar la protección de los sectores más vulnerables de la población - analizando e impulsando reformas de los marcos normativos de sectores regulados y de la Libre Competencia.</p>	<p>Pareciera que el logro buscado es “promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos”. Se podría mejorar la formulación si se escribe de manera más directa el logro, por ejemplo, “Promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos - sin descuidar la protección de los sectores más vulnerables de la población - analizando e impulsando reformas de los marcos normativos de sectores regulados y de la Libre Competencia”. Se considera que el foco del logro está en el buen funcionamiento de los mercados, más que en el funcionamiento de las instituciones.</p>
<p>6. Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova Chile y Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras</p>	<p>Similar al primer caso, la formulación no corresponde a la de un objetivo, sino a un fin (“Contribuir a...”). Por ello, el logro sería el “fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área...”, lo cual se considera adecuado, pero podría especificarse mejor en qué aspecto se fortalecerían las instituciones y cómo se espera que este fortalecimiento contribuya al diseño, implementación, seguimiento o evaluación de la política.</p>

<p>que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del Comité Interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad.</p>	
---	--

Respecto de la consistencia de estos objetivos con las Prioridades Gubernamentales, y considerando específicamente la PNIC, se considera que es baja por las siguientes razones:

Nº	Prioridades Gubernamentales	Coherencia con los Objetivos Estratégicos
1	Innovación para la Competitividad: 1) Implementar la Estrategia Nacional para la Innovación. 2) Desarrollar un marco favorable para la innovación, la transferencia tecnológica y la protección de los derechos de propiedad industrial en Chile.	No está completamente reflejada en los objetivos estratégicos. Los objetivos que se observan relacionados a esta prioridad son los números 1 y 6, pero ambos se orientan a contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la PNIC, mediante la coordinación y fortalecimiento de las instituciones públicas más importantes del SNI. Según lo señalado en estos objetivos la Subsecretaría no se hace cargo de la implementación, seguimiento y evaluación de la PNIC y tampoco de desarrollar un marco favorable para la innovación. Su acción está definida como una "contribución a...". Quizá debiera revisarse la prioridad gubernamental, ya que es el CMI, y no la Subsecretaría, en rigor es quien tiene el mandato de implementar la ENIC, y en consecuencia la PNIC.
2	Estrategia Digital 2007-2010. Las prioridades gubernamentales son tres: 1) Elaborar la Agenda Digital 2.0, de la política tecnológica y de una propuesta de desarrollo para el sector Tecnologías de Información y Comunicación; 2) Digitalizar los organismos del Estado para que puedan otorgar servicios en línea; y 3) Promover el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación respetando las libertades individuales y los derechos de los ciudadanos.	Se relaciona con el objetivo 2
3	Emprendimiento: Promover acciones orientadas a mejorar la competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, a través de iniciativas que afecten tanto la gestión interna de las empresas como el entorno de negocios en que éstas se desenvuelven.	Se relaciona con el objetivo 3
4	Defensa de la Libre Competencia y Regulación: 1) Fortalecer la Institucionalidad de la Libre Competencia. 2) Modernizar las regulaciones económicas. 3) Actualizar y perfeccionar las regulaciones mediante el mejoramiento de la coordinación entre las agencias reguladoras y fiscalizadoras.	Se relaciona con los objetivos 4 y 5

5	<p>Modernización del Estado: Fortalecer la institucionalidad de las políticas públicas a través de mejoras sustantivas en la gestión, la orientación al cliente, el monitoreo y evaluación, y la transparencia y la rendición de cuentas.</p>	<p>No está completamente reflejada en los objetivos estratégicos de la Subsecretaría. Si bien se asocia con el objetivo N°6, éste sólo se refiere a la política de innovación, pero no a todas las políticas del sector que son responsabilidad del Ministerio.</p>
---	---	---

1.1.2. CORFO

(Se analiza coherencia entre misión, objetivos estratégicos y productos estratégicos).

La misión de CORFO se considera bien formulada y con claridad respecto al valor que esta institución aporta: “Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo,..”, así también el “cómo” lo hará “... mediante el apoyo a proyectos de alto impacto...”. Sin embargo, se considera que poner que contribuirá a “...hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos” es un fin muy genérico y de un alcance mucho mayor que lo referido al sector productivo. Esta declaración sobrepasa el fin que expresa la misión de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, que dice “Contribuir al desarrollo económico y a la generación de empleo de calidad”.

La evaluación indica también que existe buena coherencia vertical de la misión con los objetivos estratégicos declarados, es decir, los objetivos son suficientes y necesarios para lograr la misión. Sólo se observa que el objetivo 4 “Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros,..” en su focalización a estudiantes de educación superior parece no coherente con la misión de CORFO, aunque se entiende que la empresa necesita profesionales altamente capacitados para innovar, pero la cuestión es qué institución tiene la responsabilidad de ofrecer los instrumentos para ello.

Se considera que la formulación de los objetivos se puede mejorar identificando para todos los objetivos el logro buscado¹⁷⁴. En el cuadro siguiente se presenta este análisis.

Objetivo Estratégico	Identificación del Logro
<p>1. Contribuir al aumento del valor de los negocios de las empresas para hacerlas más competitivas, mediante el subsidio a la contratación de consultoría especializada, implementación de normas internacionales y nacionales que mejoren su gestión, fortalecimiento de redes empresariales, desarrollo de proyectos asociativos y territoriales e inversiones de menor tamaño.</p>	<p>Pareciera que el logro buscado es “aumento del valor de los negocios para hacerlas más competitivas”, pero está formulado como fin al decir que CORFO sólo “contribuye”. Pare que sea el logro se debería poner directamente: “Aumentar el valor de los negocios de las empresas...”</p>
<p>2. Promover y facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores(as), compartiendo el riesgo de la innovación; así como apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación para contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena.</p>	<p>En este objetivo se identifican dos acciones diferentes (dos “cómo”) que aportarían al mismo fin: “contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena”: 1) Promover y facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores(as), compartiendo el riesgo de la innovación y 2) apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación. Y falta formular el logro (qué) relacionado con estas acciones. Podría ser, por ejemplo, “Aumentar la capacidad innovativa de las empresas”.</p>

¹⁷⁴ Se entiendo por logro la declaración de los efectos o resultados deseados susceptibles de revisar y evaluar.

<p>3. Incrementar la materialización de la inversión privada, desarrollando acciones de promoción en clusters nacionales productivos, sectores intensivos en nuevas tecnologías y energías renovables; y a nivel regional, en cadenas productivas, sectores y zonas geográficas priorizadas.</p>	<p>Logro: "Incrementar la materialización de la inversión privada..." referida a sectores... Se considera bien identificado el logro y medible.</p>
<p>4. Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la MIPYME, y a los estudiantes de educación superior, en ámbitos donde el mercado no ha alcanzado un grado de madurez satisfactorio.</p>	<p>Logro: "Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la MIPYME, y a los estudiantes de educación superior". Bien identificado el logro pero no expresa el "cómo" se lograría, o sea cuales son las acciones genéricas necesarias para alcanzar el logro.</p>
<p>5. Promover el uso eficiente de los recursos financieros, que administra la Corporación, permitiendo a través de una gestión adecuada, la preservación del patrimonio, proveer de liquidez y generar la rentabilidad del mismo, a fin de asegurar su financiamiento en el tiempo.</p>	<p>Este es un objetivo interno de la institución o de desempeño, y aunque es muy relevante en la gestión de CORFO, no es estratégico en la definición del mandato que da el sentido de la acción de la Corporación.</p>

Respecto de la consistencia de estos objetivos con las Prioridades Gubernamentales se realizan las siguientes observaciones:

N°	Prioridades Gubernamentales	Coherencia con los Objetivos Estratégicos
1	Dar impulso a la agenda MIPYMES, asegurando la igualdad de acceso de éstas a oportunidades empresariales, así como ampliando y profundizando su cobertura de financiamiento.	Se asocia con los objetivos 1, 2 y 4
2	Impulsar el desarrollo de clusters nacionales, con la finalidad de aumentar la competitividad del país, integrando la acción del sector público y privado.	Se asocia con los objetivos 1, 2 y 3
3	Impulsar la agenda de innovación, de acuerdo a las prioridades establecidas por el Consejo Nacional de Innovación.	Esta prioridad no está bien reflejada en los objetivos estratégicos de la institución. Lo importante sería reconocer en los objetivos de la institución, el mandato de alineación de las acciones de CORFO con las prioridades establecidas por el Consejo de Ministros para la Innovación (CMI), lo cual podría reflejarse, por ejemplo, en un objetivo que se orientara a ajustar los instrumentos pertinentes en función de las prioridades del CMI.
4	Apoyar la generación de energías renovables no convencionales.	Se asocia con los objetivos 1, 2, 3 y 4
5	Consolidación del modelo de Agencia de Desarrollo Regional, para apoyar el desarrollo regional.	Esta prioridad no está reflejada en los objetivos estratégicos de la institución, pero se podría decir que está asociada con el producto estratégico 6.

Respecto de los productos estratégicos de CORFO se observa que tienen una buena coherencia con los objetivos estratégicos y, además, son suficientes para lograr los objetivos institucionales. Respecto a su formulación se observa que existen algunas deficiencias que se presentan en el cuadro siguiente:

Productos Estratégicos	Coherencia con Objetivos Estratégicos
1.- Subsidios al Fomento de la Calidad y la Productividad, Desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos.	Se asocia al Objetivo 1
2.- Subsidios para proyectos de innovación.	Este producto estratégico no refleja bien lo que produce CORFO en innovación que es "Subsidio para iniciativas en el ámbito de innovación". Tal como está formulado es restrictivo a proyectos de innovación y en la realidad CORFO le transfiere recursos a Innova Chile para que utilice en todas sus instrumentos, es decir, para que financie proyectos y acciones de innovación y capacidades a empresas e intermediarios del SNI.
3.- Subsidios para desarrollo de inversión.	Se asocia con el objetivo 3
4.- Créditos, coberturas e inversiones.	Estos productos no corresponderían a CORFO, dado que en la práctica la institución entrega servicios o subsidios. Un ejemplo de formulación sería: facilitar el acceso a crédito y cobertura; y, promover y facilitar inversiones.
5.- Gestión Patrimonial.	Este es un proceso interno de CORFO, el cual genera un producto intermedio de la gestión de CORFO y no un producto final.
6.- Consolidación de agencias regionales de desarrollo productivo, a través del desarrollo de agendas y de programas de mejoramiento de la competitividad.	Este producto estratégico está asociado a la prioridad gubernamental N° 5, sin embargo su formulación no es totalmente coherente ya que la prioridad se refiere a la consolidación del "modelo" de Agencia de Desarrollo Regional que es diferente a que ellas estén desarrollando las agendas y los PMC. La consolidación del "modelo" se entiende como una consolidación institucional, es decir, que esté definido su rol, mandante principal, dirección, funcionamiento y financiamiento. Se considera que el alcance de este producto superaría el ámbito de acción de CORFO en la región. Pero sería posible un producto estratégico que digiera: "Prestar apoyo técnico a los Gobiernos Regionales en el proceso de consolidación de una nueva figura legal e institucional (Corporaciones de Desarrollo Regional).

1.1.3. Comité Innova Chile

(Se analiza coherencia entre misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos y beneficiarios/clientes/usuarios).

A juicio de la consultora, la misión de Innova Chile vigente hasta el 2009, "Contribuir a elevar la competitividad de las empresas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor y apoyar el fortalecimiento de la cultura innovadora en el país", presentaba una debilidad importante, ya que no explicitaba el valor que la institución agregaba en forma específica para contribuir a elevar la competitividad de las empresas. Si bien se declaraba el "cómo" (promover y facilitar la innovación, estimular...), la falta del logro buscado dejaba una misión débil institucionalmente.

Durante el desarrollo de esta consultoría Innova Chile modificó la formulación de la misión 2009 y en el Formulario A del presupuesto aprobado para el 2010 quedó la siguiente formulación:

“Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación”.

El logro identificado en la misión modificada (afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas) no está bien formulado, ya que no presenta la dirección del efecto (aumentar, mejorar, otro) y qué tipo de efecto (eficacia). Luego es posible mejorar esta formulación del siguiente modo:

“Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, mejorando la eficacia de la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación”.

Por otra parte, la evaluación indica que en general existe buena coherencia vertical de la misión con los objetivos estratégicos declarados, es decir, los objetivos son suficientes y necesarios para lograr la misión. Sin embargo, se considera que existen algunas deficiencias en la formulación de los objetivos estratégicos del 2009, y que se mantienen en la formulación vigente del 2010. Estas se detallan en el siguiente cuadro:

Objetivos Estratégicos vigentes hasta el 2010	Comentario
1. Promover en las empresas, especialmente en las PYME, el acceso expedito a conocimiento tecnológico disponible.	El objetivo de Innova Chile no es sólo “promover”, sino que con su intervención debe lograr que las empresas tengan acceso a conocimiento tecnológico disponible.
2. Facilitar el emprendimiento en negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, entregando financiamiento y asesoría experta en todo el ciclo.	El objetivo de Innova Chile no es sólo “facilitar”, sino que con su intervención debe lograr que se desarrollen emprendimientos innovadores.
3. Promover la innovación en empresas individuales o asociadas a través de financiamiento expedito y flexible y asesoría experta para el desarrollo de proyectos, programas o estrategias de innovación.	El objetivo de Innova Chile no es sólo “promover”, sino que con su intervención debe lograr que las empresas innoven.
4. Contribuir al desarrollo de la innovación pre-competitiva orientada a resolver problemas de alto impacto económico y social, y la generación de bienes públicos ligados a la innovación que permitan mejorar las condiciones de entorno de mercado generando altas externalidades.	Este objetivo comprende la innovación precompetitiva y la generación de bienes públicos que debe separarse en dos objetivos: uno relativo a la innovación precompetitiva y otro relativo a la generación de bienes públicos; ya que cada uno busca efectos diferentes y están orientados a ámbitos distintos. La innovación precompetitiva es una etapa del ciclo de innovación en las empresas, que tiene como objetivo generar una base de conocimiento suficiente para que las empresas se decidan a innovar. La generación de bienes públicos apunta a mejorar el entorno de las empresas para innovar mejorando las condiciones del mercado.
5. Contribuir al fortalecimiento de un entorno favorable a la innovación y de una cultura innovadora en el país, generando redes que permitan fortalecer el Sistema Nacional de	Este objetivo no identifica el logro que aporta Innova Chile para fortalecer el entorno. Por otra parte, este objetivo pasa la misión institucional, al referirse a “contribuir a fortalecer la cultura innovadora en el país”.

Innovación.

La coherencia de las prioridades gubernamentales con los objetivos estratégicos de Innova Chile es baja ya que sólo la prioridad N° 1 se refleja claramente en los objetivos N° 1 y 6. Las otras prioridades no están asociadas directamente con los objetivos estratégicos de la institución, aunque indirectamente se podría hacer una asociación, tal como lo muestra el cuadro siguiente:

N°	Prioridades Gubernamentales	Coherencia con los Objetivos Estratégicos
1	Asegurar la igualdad de acceso de las MIPYMES a oportunidades empresariales, así como ampliar y profundizar su cobertura de financiamiento	Se asocia con los objetivos 1 y 6
2	Impulsar el Programa Cluster, con la finalidad de aumentar la competitividad del país y potenciar las áreas de innovación y desarrollo, lo cual implica integrar la acción de diversos Agentes Públicos y Privados	Indirectamente se asocia con todos los objetivos de Innova Chile ya que la focalización en Clusters es una orientación presente en los criterios de selección de los instrumentos de financiamiento.
3	Continuidad de iniciativas del programa Chile Emprende Contigo	Se asocia indirectamente al objetivo estratégico 1.
4	Apoyo a la generación de energías renovables no convencionales	Se asocia indirectamente con los objetivos 5 y 6.

Respecto a los productos estratégicos de Innova Chile vigentes para el 2010, que surgieron del trabajo inicial de esta consultoría junto con la contraparte técnica e institucional, se puede decir que están bien formulados y que tienen buena coherencia con los objetivos estratégicos, se considera también que dichos productos son necesarios y suficientes para lograr todos los objetivos declarados.

Respecto a la forma de asignar los recursos para generar los productos estratégicos aplicada hasta el 2007, que se basa en una focalización no explícita en grupos prioritarios, sino en criterios generales respecto de los posibles beneficiarios y criterios muy precisos de los tipos de proyectos que por iniciativa propia las empresas y entidades pueden postular, funcionó adecuadamente y respondió a la necesidad de financiar un conjunto creciente de proyectos (FIC). Sin embargo, a partir del 2007 cuando se establecen criterios de selectividad para sectores prioritarios o para territorios, este modelo de asignación de recursos no resultó ser funcional, ya que al ser el financiamiento por demanda, Innova Chile no podía direccionar el tipo de proyecto a financiar, dificultando la selectividad deseada. Este problema se solucionó con la utilización intensiva de la modalidad de Concursos Temáticos. Solución que funcionó bien inicialmente, pero que con el tiempo ha llevado a un aumento importante de instrumentos / modalidad / eventos¹⁷⁵ en el año, que junto con la demora de la tramitación de las bases en Contraloría, que implica un conjunto de efectos negativos para Innova Chile, como son: (i) aumento desproporcionado del tiempo de tramitación de las bases de cada concurso temático; (ii) disminución de postulaciones de proyectos, especialmente de empresas por aumento de las exigencias en la formulación de los proyectos; y (iii) aumento de tiempo y requerimiento de nueva expertise en los evaluadores de los proyectos, entre otras. Esta situación ha llevado a Innova Chile a buscar alternativas a su actual modelo de gestión, por ejemplo, avanzando en la adopción de un modelo basado en la concepción de "Programas de Innovación",¹⁷⁶ lo cual

¹⁷⁵ De 12 instrumentos a 27 en el periodo evaluado. Ver Anexo F "Resultados" y definiciones en sección 4.3.4.

¹⁷⁶ Ver Anexo D.

significa que la asignación de recursos podría incorporar criterios de focalización predeterminados para la selección de los proyectos.

1.2. Coherencia de las Declaraciones Estratégicas del conjunto de Instituciones

El análisis de la consistencia institucional entre Innova Chile, CORFO y Subsecretaría de Economía se realiza en la siguiente secuencia:

Un análisis Vertical (de abajo hacia arriba) analizando la asociación de las tres instituciones (Innova Chile - CORFO – Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño) a través de sus objetivos estratégicos, para lo cual se busca responder las siguientes preguntas:

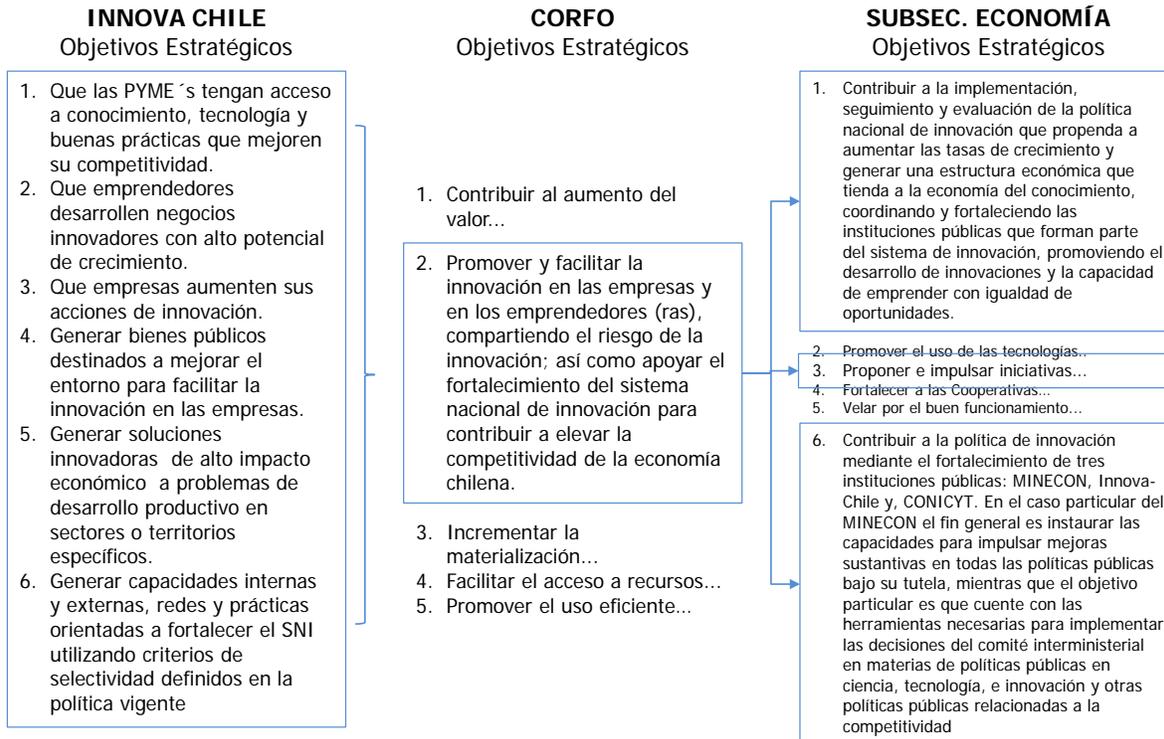
- ¿Con qué objetivo(s) estratégicos de CORFO se asocian los objetivos estratégicos de Innova Chile?
- ¿Con qué objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño se asocian los objetivos estratégicos de CORFO, en especial los que están asociados a los objetivos estratégicos de Innova Chile?
- ¿Con qué objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño se asocian los objetivos estratégicos de Innova Chile y CORFO en forma separada?

Luego, para verificar la consistencia de las tres secuencias de objetivos estratégicos, se debe analizar si existe inclusión, por una parte de CORFO respecto de Innova, de la Subsecretaría de Economía respecto de CORFO y, por último, de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño respecto de CORFO e Innova en forma independiente.

Este análisis se realiza con los objetivos propuestos por la consultora, ya que estos fueron acordados con la contraparte y existió consenso que su formulación representaba en mejor forma lo que realmente agrega Innova Chile como respuesta al mandato de CORFO y la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño.

En primer lugar, la cadena de objetivos que se identifica como Innova Chile - CORFO - Subsecretaría de Economía es la que se muestra a continuación:

Consistencia de las Definiciones Estratégicas Institucionales



Su análisis muestra que los 6 objetivos estratégicos de Innova Chile vigentes para el año 2010 son **necesarios y suficientes** para lograr el objetivo estratégico N° 2 de CORFO, y este objetivo estratégico de CORFO a su vez aportaría al logro de los objetivos estratégicos N°1, 3 y 6 de la Subsecretaría de Economía, pero la débil formulación de éstos no permite establecerlo. Nótese que los objetivos de Innova Chile están asociados en forma indirecta al objetivo estratégico N° 3 de CORFO. La responsabilidad directa del logro de este objetivo es de la Gerencia de Inversiones de CORFO, pero Innova Chile aporta al logro del objetivo ya que todas sus acciones en los distintos productos estratégicos están cruzadas por el criterio de selectividad, que significa una priorización positiva en los clusters de alto potencial seleccionados.

El análisis de coherencia entre estas instituciones indica que CORFO aporta al objetivo N°1 y N°6 de la Subsecretaría, es decir, que para “promover el desarrollo de la innovación...” que busca la Subsecretaría, el aporte de CORFO de “promover y facilitar la innovación en las empresas” es necesario pero no suficiente. Tal como está declarado el objetivo N°2 de CORFO “promueve y facilita” pero no ejecuta directamente las acciones. Para el logro de este objetivo CORFO delega en Innova Chile la ejecución de las actividades necesarias y suficientes para tal objetivo.

El resultado de este análisis indica que la consistencia entre los objetivos estratégicos de Innova Chile y CORFO es total, es decir, el objetivo estratégico N° 2 de CORFO se cumple totalmente a través de los objetivos estratégicos de Innova Chile, CORFO ejecuta a través de Innova Chile las acciones necesarias para lograr este objetivo. En el cuadro siguiente se realiza un análisis más detallado de este alineamiento:

Objetivo respecto de Innovación Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño	Objetivo de CORFO	Objetivo de Innova Chile
<p>1. Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación que propenda a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento... promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de oportunidades.</p>	<p>2. Promover la innovación en las empresas y en los emprendedores (ras), compartiendo el riesgo de la innovación.</p> <p>2. Facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores (ras), compartiendo el riesgo de la innovación.</p>	<p>1. Que las PYME tengan acceso a conocimiento, tecnología y buenas prácticas que mejoren su competitividad.</p> <p>2. Que emprendedores desarrollen negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.</p> <p>3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación.</p> <p>4. Generar bienes públicos destinados a mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas.</p> <p>5. Generar soluciones innovadoras de alto impacto económico a problemas de desarrollo productivo en sectores o territorios específicos.</p>
<p>6. Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo... es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación...</p>	<p>2. Apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación.</p>	<p>6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.</p>

Respecto a la coherencia de Innova Chile, CORFO y la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño se considera que es buena pero existe una pequeña inconsistencia que se podría superar si se ajusta la formulación del objetivo estratégico N° 6 de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Esta inconsistencia se refiere al objetivo de "Fortalecimiento del SNI" que se hace cargo CORFO delegando en Innova Chile su ejecución. Sin embargo, este mandato no aparece muy claro desde la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño hacia CORFO. En el objetivo N°6, tal como está declarado, se identifica que la Subsecretaría tiene como objetivo la ejecución directa, sin delegación en CORFO, del fortalecimiento de las entidades públicas del SNI. Por otra parte, entendemos que el mandato a CORFO de fortalecer el SNI proviene del CMI a través del Plan de Acción de la Política Nacional de Innovación. Entonces, siendo la División de Innovación de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño la Secretaria Ejecutiva del CMI, la Subsecretaría tiene el mandato de hacer cumplir este Plan de Acción y por tanto, delegar en CORFO cuando

corresponda el fortalecimiento del SNI según los lineamientos del CMI. En el cuadro siguiente se presenta este análisis en detalle:

Objetivo Subsecretaría Economía dice	Debería decir	Objetivo de CORFO
<p>6. fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad..</p>	<p>6. fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En lo particular el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo es el encargado y responsable de la implementación de las políticas bajo su tutela, así como también velar que las agencias correspondientes las ejecuten eficazmente y que se logre el máximo impacto en el sector.</p>	<p>2. Apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación.</p> <p>En el objetivo actual de la Subsecretaría aparece que necesita las herramientas para implementar ella misma las decisiones del comité, es decir no implementa a través de otros.</p> <p>En el objetivo reformulado la Subsecretaría podría ejecutar ella misma algunas decisiones del CMI, pero también podría delegar, por ejemplo, en CORFO la implementación de algunas decisiones del CMI y ella supervisaría que así sea.</p>

En segundo lugar, se analiza la cadena de objetivos que se identifica como CORFO–Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño e Innova Chile-Subsecretaría de Economía en forma separada. Esta alternativa de análisis surge porque desde el punto de vista presupuestario Innova es una entidad (Capítulo en la Clasificación Presupuestaria) con la misma categoría de CORFO¹⁷⁷ y de acuerdo a esta categoría ambas instituciones se deberían relacionar directamente con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Subsecretaría) y tener su proceso presupuestario propio, y sus propias definiciones estratégicas. El resultado de dicho análisis se presenta a continuación:

¹⁷⁷ La clasificación de Capítulo a nivel presupuestario para Innova Chile se estableció al momento de crear el Comité Innova Chile, por una cuestión de carácter administrativo, sin la real intención de crear una entidad autónoma de CORFO.

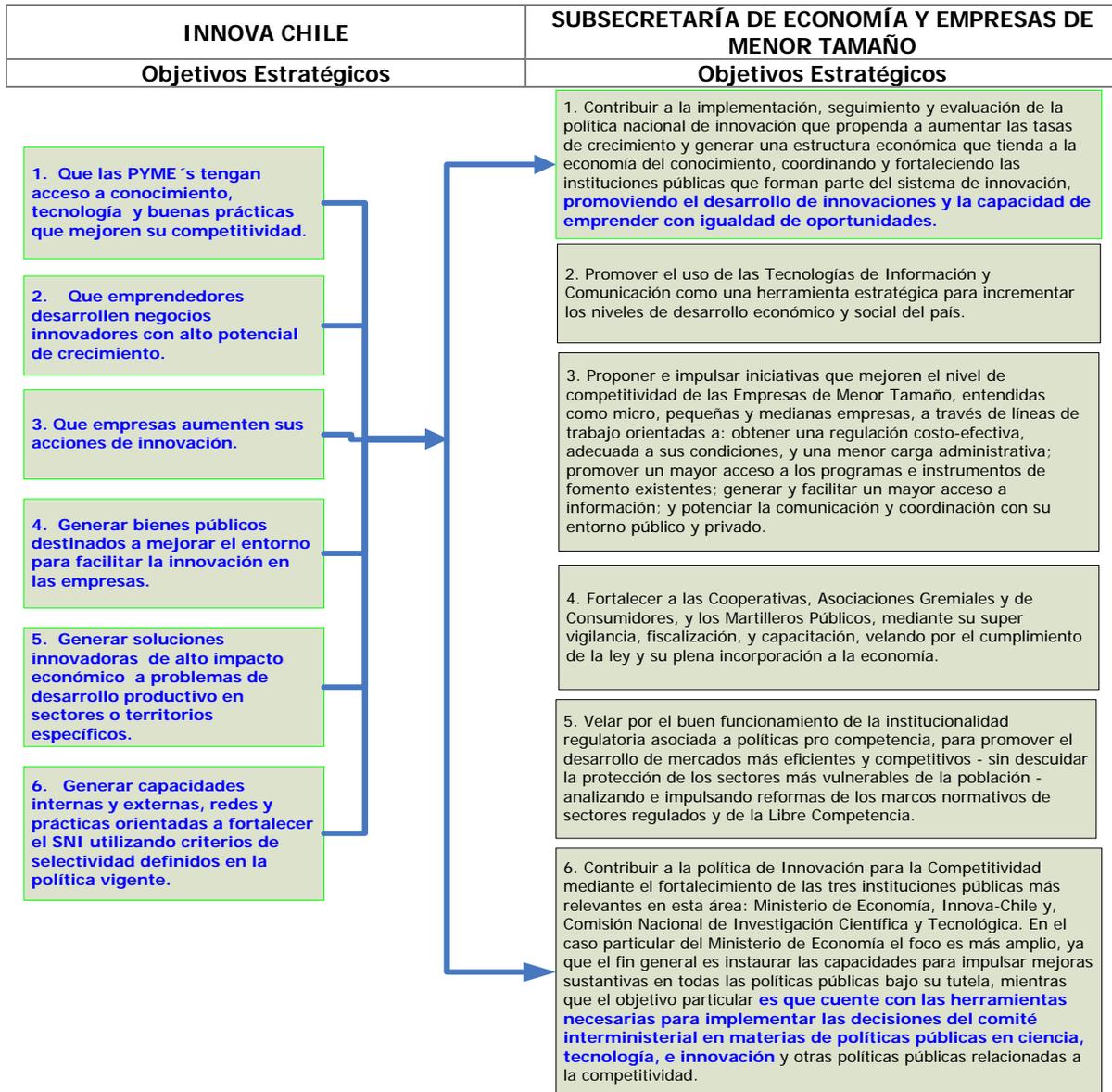
CORFO – Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

CORFO	SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO
Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos
<p>1. Contribuir al aumento del valor de los negocios de las empresas para hacerlas más competitivas, mediante el subsidio a la contratación de consultoría especializada, implementación de normas internacionales y nacionales que mejoren su gestión, fortalecimiento de redes empresariales, desarrollo de proyectos asociativos y territoriales e inversiones de menor tamaño.</p>	<p>1. Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación que propenda a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento, coordinando y fortaleciendo las instituciones públicas que forman parte del sistema de innovación, promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de oportunidades.</p>
<p>2. Promover y facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores (ras), compartiendo el riesgo de la innovación; así como apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación para contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena.</p>	<p>2. Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como una herramienta estratégica para incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país.</p>
<p>3. Incrementar la materialización de la inversión privada, desarrollando acciones de promoción en clusters nacionales productivos, sectores intensivos en nuevas tecnologías y energías renovables; y a nivel regional, en cadenas productivas, sectores y zonas geográficas priorizadas.</p>	<p>3. Proponer e impulsar iniciativas que mejoren el nivel de competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, entendidas como micro, pequeñas y medianas empresas, a través de líneas de trabajo orientadas a: obtener una regulación costo-efectiva, adecuada a sus condiciones, y una menor carga administrativa; promover un mayor acceso a los programas e instrumentos de fomento existentes; generar y facilitar un mayor acceso a información; y potenciar la comunicación y coordinación con su entorno público y privado.</p>
<p>4. Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la mipyme, y a los estudiantes de educación superior, en ámbitos donde el mercado no ha alcanzado un grado de madurez satisfactorio.</p>	<p>4. Fortalecer a las Cooperativas, Asociaciones Gremiales y de Consumidores, y los Martilleros Públicos, mediante su super vigilancia, fiscalización, y capacitación, velando por el cumplimiento de la ley y su plena incorporación a la economía.</p>
<p>5. Promover el uso eficiente de los recursos financieros, que administra la Corporación, permitiendo a través de una gestión adecuada, la preservación del patrimonio, proveer de liquidez y generar la rentabilidad del mismo, a fin de asegurar su financiamiento en el tiempo.</p>	<p>5. Velar por el buen funcionamiento de la institucionalidad regulatoria asociada a políticas pro competencia, para promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos - sin descuidar la protección de los sectores más vulnerables de la población - analizando e impulsando reformas de los marcos normativos de sectores regulados y de la Libre Competencia.</p>
	<p>6. Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad.</p>

Al analizar en forma separada la coherencia de CORFO con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño se mantiene el alineamiento de sus declaraciones estratégicas, pero para CORFO aparece una inconsistencia porque su objetivo tal como está formulado es de "Promover y facilitar" la innovación y si no consideramos a Innova Chile como asociada a CORFO, ésta no podría cumplir su objetivo y por tanto, su misión de "Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos". En este caso, para que CORFO pueda cumplir su objetivo tendría que hacer transferencia de recursos a otra institución pública para que realizara las actividades necesarias, o bien, ella misma ejecutar las actividades

necesarias para apoyar la innovación en la empresa. En el caso de que fuera ella misma quien ejecutara las acciones necesarias para aumentar la innovación en las empresas debería cambiar su objetivo estratégico a uno que reflejara directamente el cambio que se esperaría en las empresas respecto a la innovación. En este caso debería crearse en propiedad una Gerencia de Innovación.

Innova Chile – Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño



El análisis de Innova Chile asociada directamente con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño muestra que existe una alineación total entre estas instituciones. El logro de los objetivos estratégicos de Innova Chile es necesario pero no suficiente para lograr los objetivos de la Subsecretaría de Economía relativos al desarrollo de la Innovación y fortalecimiento del SNI.

A pesar que desde el punto de vista estratégico existe un total alineamiento entre estas instituciones, esta alternativa presentaría para Innova Chile una dificultad de financiamiento ya que los recursos transferidos por CORFO a Innova Chile, así como el apoyo logístico que le entrega, son importantes para el funcionamiento y ejecución de sus actividades.

En resumen, se considera que aunque Innova Chile desde el punto de vista presupuestario es una entidad del mismo nivel de CORFO y con presupuestos separados, un análisis separado de estas instituciones no tiene sentido por varias razones:

- Innova Chile desde el punto de vista institucional es un Comité CORFO y por tanto su existencia depende de la decisión del Consejo de CORFO.
- Si bien Innova Chile recibe recursos del FIC y aporte fiscal directo, los recursos transferidos por CORFO a Innova Chile, así como su apoyo logístico, son importantes para su funcionamiento.
- CORFO, y no Innova Chile, es reconocida como una de las principales agencias ejecutora de la ENIC junto con el CONICYT.
- CORFO es la entidad del país asociada al desarrollo del sector productivo y la innovación es un elemento que cruza a todo este sector, siendo en la actualidad un elemento inseparable en todas las actividades de apoyo público al sector.
- Para los beneficiarios de Innova Chile, CORFO es la entidad que está a cargo, lo cual se hace evidente en el nivel regional, donde la plataforma de atención a clientes de Innova es la misma de CORFO.

1.3. Consistencia de Objetivos Estratégicos: Innova Chile - Política y Estrategia de Innovación

Para realizar un análisis de los objetivos estratégicos y resultados de Innova Chile con la Política y Estrategia de Innovación, es necesario primero hacer una síntesis de la forma que se dio la creación y consolidación de Innova Chile y del diseño de la Política y Estrategia de Innovación.

Innova Chile fue creado en el año 2005 y su consolidación posterior ocurrió en forma paralela al proceso de diseño e implementación de la ENIC, proceso que se inició con la creación del primer CNIC creado por el Ex Presidente Ricardo Lagos y su "Informe Final" publicado en Febrero del 2006, y que terminó en el año 2008 con la publicación del Volumen II del documento "Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad" realizada por el segundo CNIC creado por la Presidenta Michelle Bachelet.

Por otra parte, la Política Nacional de Innovación elaborada por el Comité de Ministros de Innovación (CMI) en base a los principios que orientaron a la ENIC, fue publicada en Junio del 2009 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, conteniendo además el Plan de Acción 2009 – 2010. Esta publicación oficializó la política y estrategia de innovación que propuso el CNIC y que fue aprobada por la Presidenta Bachelet.

Si bien desde el punto de vista conceptual, la lógica de los eventos de una planificación estratégica es la siguiente:

- Diseño de la política pública: que define la visión compartida que se desea, las orientaciones estratégicas del quehacer público en un ámbito específico del quehacer del país (sector(es) o territorio o región) y el marco de acción posible. La política establece los objetivos superiores y grandes metas de largo plazo que se desean alcanzar.
- Diseño de la estrategia asociada a la política: que define el camino a seguir para llevar a

cabo la política. Comprende la definición de las líneas de acción y los programas estratégicos e instrumentos a ser utilizados y los resultados a corto, mediano y largo plazo esperados (que deben coincidir con los logros esperados de la política), así como los costos de las acciones y las posibles fuentes de financiamiento.

- Implementación y ejecución de la estrategia donde se generan los productos (bienes o servicios) que dan inicio a la cadena de resultados de corto, mediano y largo plazo.
- Seguimiento y evaluación de los resultados de la ejecución que retroalimentan la estrategia.

Por lo tanto, la secuencia normal de generación de resultados sería: la ejecución de la estrategia por las agencias ejecutoras donde se generan productos (bienes y servicios) y resultados de corto plazo que aportan al logro de los objetivos y metas de mediano plazo de la estrategia, que a la vez aportan al logro de los objetivos y metas de largo plazo de la política. Según esta secuencia de análisis, los resultados de corto plazo de Innova Chile tienen que ser consistentes con los objetivos y metas de mediano plazo de la estrategia y estos objetivos son los que deberían aportar a los objetivos superiores de la política.

Sin embargo, ya se señaló que la secuencia de los eventos en la realidad no ocurrió de este modo, situación que no se puede calificar de buena o mala, porque es propio de procesos complejos donde los eventos suceden cuando existen condiciones políticas para su ocurrencia, las que se manifiestan en “ventanas de tiempo” donde es factible desarrollar cierto tipo de acciones e impulsar ciertas iniciativas. Esto lo podemos denominar contextos de factibilidad política.

Lo importante es observar qué resultados respecto al diseño de la Política y Estrategia se han generado y cómo Innova se ha alineado a las orientaciones de la estrategia expresados en el Plan de Acción 2009 - 2010 y, por consecuencia, a la política de innovación. Al respecto se señala lo siguiente:

- La Estrategia de Innovación está bien fundamentada y evidencia un análisis sustantivo en los temas tratados. Algunos comentarios específicos son:
 - ✓ La Estrategia contiene elementos importantes de una política sobre innovación en el país, como por ejemplo análisis de la problemática sectorial, justificación de la intervención del Estado basada en una racionalidad económica y definición de los objetivos superiores y metas de largo plazo.
 - ✓ La Estrategia define muy claramente y detalladamente las líneas de acción (Pasos a seguir) y metas de corto y mediano plazo.
 - ✓ La Estrategia no define claramente un Plan de Acción de mediano plazo que oriente a las Agencias ejecutoras y de fortalecimiento del SNI.
 - ✓ La Estrategia no tiene definida una plataforma de evaluabilidad de sus resultados.
- La Política de Innovación tiene un mérito importante ya que vino a llenar un vacío en materia de desarrollo productivo y competitividad, al materializar la estrategia propuesta en un instrumento del Ejecutivo. Algunos comentarios específicos son:
 - ✓ La Política define un Plan de Acción de corto plazo, lo que llena un vacío de la Estrategia.
 - ✓ La Política tiene una alineación total con la Estrategia.
 - ✓ La Política no identifica los objetivos superiores y las grandes metas país de largo plazo.
 - ✓ La Política no define cuál será el marco estratégico de cómo trabajará el sector público como coordinador del SNI. Tampoco acoge la propuesta de la Estrategia respecto a adoptar una institucionalidad basada en el modelo de división de labores.

Innova Chile, como agencia ejecutora, en sus inicios se nutrió para su acción de experiencias internacionales y de consultoría especializada (de nivel académico) y en paralelo del avance que fue teniendo el diseño de la Estrategia. No existen evaluaciones de los resultados logrados por Innova Chile desde el 2005 a la fecha y, como éstos han aportado a los objetivos del Plan de Acción 2009 – 2010.

Considerando el contexto descrito anteriormente, el análisis de consistencia o alineación estratégica de Innova se realizará del siguiente modo:

- La alineación se parte desde los objetivos de la Política Nacional de Innovación, seguida de los objetivos de la ENIC (Marco Lógico), seguida por los objetivo del Plan de Acción 2009 - 2010 y se termina con los objetivos y productos estratégicos de Innova Chile.
- Para estos fines de análisis de alineación se utilizará el diseño de Marco Lógico que el CNIC ha desarrollado para la ENIC.¹⁷⁸

En los cuadros siguientes se presenta esta alineación:

Alineación de los objetivos estratégicos superiores

Política Nacional de Innovación - MINECON	Estrategia Nacional de Innovación - CNIC	Definiciones Estratégicas Innova Chile
<p>OBJETIVO GENERAL (FIN DE LA POLITICA): Incrementar el número de empresas innovadoras, capaces de competir en los mercados internacionales en un plazo de 5 años.</p>	<p>FIN ESTRATEGIA: Aumentar la competitividad del país por la vía de combinar las ventajas del modelo exportador de recursos naturales, con las habilidades creadas por un esfuerzo creciente de generación de capital humano y conocimiento, que aplicadas al proceso productivo, posibiliten dar el salto a sectores basados en ventajas competitivas adquiridas.</p>	
	<p>PROPÓSITO ESTRATEGIA: Promover y fortalecer la innovación y sus resultados en el sector productivo, que permita generar más valor especialmente en los sectores con más potencial y alineados con la visión compartida del país.</p>	<p>MISIÓN: Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación.</p>

De la observación del cuadro surge lo siguiente:

- La política define un objetivo a nivel de fin cuya descripción corresponde más bien a una meta y no a un impacto o cambio de estado permanente en las empresas. No declara un propósito.
- Siguiendo una lógica de encadenamiento de efectos, se observa que el objetivo de fin y propósito de la estrategia es superior al objetivo del fin de la política. En efecto, el fin de la

¹⁷⁸ Se entiende que este MML está en revisión. Si en lo que queda de la consultoría se termina dicho trabajo, sus resultados serán incorporados y ajustado el análisis si corresponde.

política, “Incrementar el número de empresas innovadoras capaces de competir en los mercados internacionales en un plazo de cinco años”, tiene un alcance similar o inferior al propósito de la estrategia, “Promover y fortalecer la innovación y sus resultados en el sector productivo...”. Por otra parte, el fin de la política tiene un alcance claramente inferior al fin de la estrategia “Aumentar la competitividad del país...”.

- La misión de Innova Chile se observa bien alineada con el fin de la política y de la estrategia.
- El Plan de acción está alineado con la estrategia, es evidente que es una bajada operativa de dicha estrategia, muestra un conjunto de metas que aportarán a cumplir los objetivos de la estrategia y por consecuencia de la política

Alineación de los objetivos específicos de la política, líneas de acción de la Estrategia, Metas del Plan de Acción 2009 – 2010 y los Objetivos/productos estratégicos de Innova Chile

Tomando como punto de partida los tres objetivos específicos de la Política se tiene la siguiente secuencia con la estrategia, Plan de Acción y Objetivos/Productos Estratégicos de Innova Chile:

- Objetivo Estratégico 1: Capital Humano

POLITICA NACIONAL DE INNOVACIÓN - MINECON	ESTRATEGIA NACIONAL DE INNOVACIÓN - CNIC		PLAN DE ACCIÓN 2009 - 2010		DEFINICIONES ESTRATEGICAS INNOVA CHILE	
OBJETIVO ESPECÍFICO	FIN DEL PILAR	PROPOSITO DEL PROGRAMA	OBJETIVO GENERAL LINEA	OBJETIVO ESPECÍFICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO ESTRATÉGICO
Objetivo Específico 1: Fortalecer la provisión de factores y condiciones para la innovación, esto es, el capital humano, las capacidades de I+D y la transferencia tecnológica.	FIN PILAR 1: Establecer un sistema de formación y capacitación de calidad y pertinente con las necesidades del país, que ofrezca una red flexible de oportunidades de aprendizaje que permita a cada persona trazar su propio itinerario formativo, adecuado tanto a sus intereses vocacionales como a la realidad del mercado laboral al que aspira llegar.	PROGRAMA 1.1 Asegurar la calidad de la formación y su pertinencia con el mercado laboral, mediante la implementación de incentivos, regulación y sistemas de información amplios, que perfeccionen los acreditación de los oferentes de formación y capacitación procesos de así como los procesos de laborales de las personas. certificación de competencias.				
		PROGRAMA 1.2 Aumentar la cantidad de profesionales, apoyando a la demanda de la formación técnica y profesional, a través de créditos con aval del Estado y becas para estudiantes de escasos recursos y apoyo a la capacitación focalizada en trabajadores de bajos ingresos.				
		PROGRAMA 1.3 Generar incentivos orientados al establecimiento de un sistema flexible de formación continua y capacitación en base a estándares de competencia, mediante la redefinición de los subsidios públicos a la oferta en función de los bienes que este tipo de educación produce y de los requerimientos actuales y futuros de capital humano del sector productivo del país.	L4. Capital humano para innovar.	4.2. Disminuir las brechas de competencias laborales en los clusters priorizados.	OE.1. Que las PYME's tengan acceso a conocimiento, tecnologías y buenas prácticas que mejoren su competitividad.	PE.5:Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SIN utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Subproducto 5.1.) Instrumento: Fortalecimiento de Capital Humano.

Fuente: Elaboración propia en base a ENIC, PNIC y Definiciones Estratégicas (DE.) de Innova Chile.

- Objetivo Estratégico 1: Capacidades de I+D

POLITICA NACIONAL DE INNOVACION - MINECON	ESTRATEGIA NACIONAL DE INNOVACION - CNIC		PLAN DE ACCION 2009 - 2010		DEFINICIONES ESTRATEGICAS INNOVA CHILE	
	OBJETIVO ESPECIFICO	FIN DEL PILAR	PROPOSITO DEL PROGRAMA	OBJETIVO GENERAL LINEA	OBJETIVO ESPECIFICO	OBJETIVO ESTRATEGICO
Objetivo Especifico 1 de la Política: Fortalecer la provisión de factores y condiciones para la innovación, esto es, el capital humano, las capacidades de I+D y la transferencia tecnológica.	FIN PILAR 2.: Fomentar el desarrollo científico y tecnológico como una de las bases de la innovación, con énfasis en la investigación que permita dar respuesta a los problemas sociales de largo plazo y a los problemas de los sectores productivos que presentan una buena relación entre su potencial y el esfuerzo a invertir para desarrollarlos.	PROGRAMA 2.1 Generar una plataforma de conocimiento científico y tecnológico que permita diseñar soluciones a demandas sociales de largo plazo y problemas específicos de la industria y los privados, con capacidad de producir, absorber y adaptar conocimiento, apoyando la actividad científica y tecnológica para lograr el uso pleno de sus capacidades de acuerdo a una orientación estratégica del país.	L3. Capacidades de I+D y plataformas transversales. Disponer de un sistema de investigación de excelencia vinculado a las necesidades actuales y potenciales del país, crecientemente conectado con el mundo y en donde se promueva activamente la colaboración y vinculación con el sector productivo.	3.1. Completar una red de centros y capacidades I+D de excelencia para abordar los desafíos de competitividad generados por los clusters y por áreas transversales.	OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad de acuerdo a la política vigente.	PE.6.- Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas. (Subproducto 6.1). Instrumento: Fortalecimiento y formación de Capacidades Regionales, Programa de Atracción de Centros de Excelencia Internacional para la Competitividad.
		PROGRAMA 2.2 Desarrollar proyectos de investigación individuales o asociativos que resuelvan problemas o necesidades sociales y económicas, implementando un sistema de financiamiento completo de la actividad científica y tecnológica, de modo de mantener los niveles de operación existentes y sobre esa base, comenzar a crecer donde exista capacidad disponible o necesidades urgentes.	L3. Capacidades de I+D y plataformas transversales. Disponer de un sistema de investigación de excelencia vinculado a las necesidades actuales y potenciales del país, crecientemente conectado con el mundo y en donde se promueva activamente la colaboración y vinculación con el sector productivo.	3.2. Estimular programas Colaborativos entre Centros de Investigación y Sectores Productivos.	OE.4. Generar soluciones innovadoras de alto impacto económico a problemas de desarrollo productivo en sectores o territorios específicos. OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad de acuerdo a la política vigente.	PE.2. Financiamiento de iniciativas de alto impacto económico en I+D Precompetitiva. (Subproducto 4.1 y 4.2.) Instrumentos: Innovación Precompetitiva, Programa de Prospección e Investigación de Mercado, Apoyo Negocios Tecnológicos. PE.6.- Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas. (Subproducto 6.2). Instrumento: Gestión de la Innovación.
			L4. Capital humano para innovar.	4.1. Aumentar la dotación de investigadores y sus capacidades mediante: mayor formación, atracción de investigadores extranjeros, inserción de investigadores en la industria.	OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad de acuerdo a la política vigente.	PE.6.- Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas. (Subproducto 6.1). Instrumento: Inserción de profesional para proyectos I+D+i.

Fuente: Elaboración propia en base a ENIC, PNIC y Definiciones Estratégicas (DE.) de Innova Chile.

• Objetivo Estratégico 1: Transferencia Tecnológica

POLITICA NACIONAL DE INNOVACIÓN - MINECON	ESTRATEGIA NACIONAL DE INNOVACIÓN - CNIC		PLAN DE ACCIÓN 2009 - 2010		DEFINICIONES ESTRATEGICAS INNOVA CHILE	
OBJETO ESPECIFICO	FIN DEL PILAR	PROPOSITO DEL PROGRAMA	OBJETIVO GENERAL LINEA	OBJETIVO ESPECIFICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	PRODUCTO ESTRATEGICO
Objetivo Especifico 1: Fortalecer la provisión de factores y condiciones para la innovación, esto es, el capital humano, las capacidades de I+D y la transferencia tecnológica.	FIN PILAR 3: Impulsar un sistema productivo dinámico, en que las empresas se integren en redes globales, para alcanzar la frontera tecnológica.	PROGRAMA 3.1 Fomentar en las empresas nacionales e internacionales, que tienen coincidencia en el campo de actividad principal o las formadas en el marco de determinadas cadenas de valor como son los clusters, la asociación para alcanzar objetivos compartidos respecto a la necesidad de conocimiento y desarrollo de soluciones productivas en los sectores prioritarios para la estrategia de innovación.	L3. Capacidades de I+D y plataformas transversales. Disponer de un sistema de investigación de excelencia vinculado a las necesidades actuales y potenciales del país, crecientemente conectado con el mundo y en donde se promueva activamente la colaboración y vinculación con el sector productivo.	1.3. Estimular programas colaborativos entre centros de investigación y sector productivo.	OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad de acuerdo a la política vigente.	PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas. (Subproducto 6.1). Instrumento: Consorcios Tecnológicos Empresariales, Consorcios Tecnológicos,
			L2. Programas de clusters de alto potencial. Priorizar acciones en aquellos sectores donde la combinación entre crecimiento y esfuerzo para ser competitivos a nivel global muestra una clara oportunidad para los próximos 15 años.	2.1. Implementar programas estratégicos de mejoramiento competitivo en clusters de alto potencial a través de acuerdos público privado. 2.2. Focalizar recursos FIC en torno a clusters	OE.3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación.	PE.3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación. (Subproducto 3.1.) Instrumentos: Innovación Empresarial Individual, Innovación empresarial individual de rápida implementación.
		PROGRAMA 3.2 Fomentar en los distintos actores de los encadenamientos productivos el uso de la investigación y desarrollo tecnológico para la innovación, con fines empresariales y la conexión de los mismos con la demanda en los mercados de destino, apoyando la creación de redes de apoyo a la innovación, basadas en intermediarios confiables y competentes (brokers tecnológicos) especializados en I + D, transferencia tecnológica y difusión.	L5. Emprendimiento y transferencia tecnológica.	5.2. Consolidar una red de transferencia tecnológica de última generación.	OE.3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación.	PE.3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación. (Subproductos 3.1.) Instrumentos: Plataformas de Negocios para la Innovación, Apoyo a la Protección de la Propiedad Industrial.
		PROGRAMA 3.3 Ampliar la frontera del conocimiento productivo nacional y aportar a la diversidad productiva, abriendo nuevas opciones de financiamiento para emprendimientos innovativos.	L5. Emprendimiento y transferencia tecnológica.	5.1. Consolidar un sistema continuo de apoyo y perfeccionar financiamiento al emprendimiento innovador de clase mundial.	OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad de acuerdo a la política vigente. OE.2. Que emprendedores desarrollen negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.	PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas. (Subproducto 6.2). Instrumento: Creación y Fortalecimiento de Incubadoras PE.4 - Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador. (Subproductos 4.1.) Instrumentos: Capital Semilla, Apoyo a la creación de Sin Off empresarial, Empaquetamiento tecnológico, Apoyo a Redes de Inversionistas Angéles.
		PROGRAMA 3.4 Promover la innovación permitiendo la óptima apropiación de los beneficios de quienes invierten en investigación y desarrollo en el país, facilitando la transferencia tecnológica, la difusión y el uso del conocimiento generado y protegiendo al consumidor, perfeccionando el marco regulatorio que asegure también el cumplimiento de los compromisos internacionales.	L5. Emprendimiento y transferencia tecnológica.	5.2. Consolidar una red de transferencia tecnológica de última generación.	OE.1. Que las PYME's tengan acceso a conocimiento, tecnología y buenas prácticas que mejoren su competitividad. OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad de acuerdo a la política vigente.	PE.5. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (Incorporación) de tecnología y buenas prácticas. (Subproducto 5.1.) Instrumentos: Consultoría Especializada, Misiones Tecnológicas, Pasantías tecnológicas, Programas de difusión y transferencia tecnológica. PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas. (Subproducto 6.2). Instrumento: Línea de Apoyo al Extensionismo (Nodos). Centros de Extensionismo
					OE.5. Generar bienes públicos destinados a mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas.	PE.1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. (Subproducto 1.1. y 1.2.) Instrumento: Bienes Públicos para la Innovación.

Fuente: Elaboración propia en base a ENIC, PNIC y Definiciones Estratégicas (DE.) de Innova Chile.

- Objetivo Específico 2: Institucionalidad y Bienes Públicos

POLITICA NACIONAL DE INNOVACIÓN - MINECON	ESTRATEGÍA NACIONAL DE INNOVACIÓN - CNIC		PLAN DE ACCIÓN 2009 - 2010		DEFINICIONES ESTRATEGICAS INNOVA CHILE	
	OBJETIO ESPECÍFICO	FIN DEL PILAR	PROPOSITO DEL PROGRAMA	OBJETIVO GENERAL LINEA	OBJETIVO ESPECÍFICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Objetivo Específico 2. Fortalecer la institucionalidad pública, la vinculación entre los actores recién mencionados y la provisión de bienes públicos (aquellos que benefician a toda la comunidad y no son asumidos, dado su riesgo, por la empresa privada)	Dimensión Institucional	Consolidación y perfeccionamiento de la conducción del Sistema Nacional de Innovación	L1. Fortalecer una institucionalidad que actúe como coordinadora del SNI acorde con el desafío de	4.1. Institucionalidad pública acorde con las necesidades y requerimientos del SNI, respaldadas por la aprobación de las iniciativas legales presentadas.		
		Fortalecimiento de la Agencias Ejecutoras	construye una economía basada en el conocimiento y la innovación.	4.2 Fortalecimiento institucional de las principales agencias del Sistema.		
		Una institucionalidad basada en el modelo de división de labores				
		Ordenamiento y fortalecimiento del Subsistema de Capital Humano y Ciencia				
		Ordenamiento y fortalecimiento del Subsistema de Innovación y Emprendimiento Empresarial				
					OE.5. Generar bienes públicos destinados a mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas.	PE.1. Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación. (Subproductos 1.1. y 1.2.) Instrumentos: Bienes Públicos para la Innovación.
	Dimensión Regional	Fomentar la elaboración de Estrategias Regionales de Innovación en el marco de la ENIC	L6. Regionalización para la Innovación.	Fortalecer capacidades para elaborar e implementar estrategias regionales de innovación.		
		Asegurar la expresión balanceada de los dos mandantes en la región a través de la formulación de acuerdos entre regiones y el nivel central		Aumentar fuertemente la participación de las regiones en innovación, sobre la base de sus prioridades estratégicas.		
		Mejorar la capacidad institucional regional		Cerrar las brechas de capital humano especializado y de infraestructura de I+D+i en las regiones más rezagadas.		
		Implementar políticas diferenciadas donde existe mejor conocimiento específico en la región				

Fuente: Elaboración propia en base a ENIC, PNIC y Definiciones Estratégicas (DE.) de Innova Chile.

- Objetivo Específico 2: Cultura Innovativa

POLITICA NACIONAL DE INNOVACIÓN - MINECON	ESTRATEGÍA NACIONAL DE INNOVACIÓN - CNIC		PLAN DE ACCIÓN 2009 - 2010		DEFINICIONES ESTRATEGICAS INNOVA CHILE	
	OBJETIO ESPECÍFICO	FIN DEL PILAR	PROPOSITO DEL PROGRAMA	OBJETIVO GENERAL LINEA	OBJETIVO ESPECÍFICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Objetivo Específico 3. Promover una cultura innovadora al interior del Gobierno, en las empresas y en la sociedad, particularmente en el sistema educativo.			L7. Cultura Pro Innovación Pto Emprendimiento.	7.1. Apoyar y Promover programas masivos a la cultura innovadora y emprendedora.		

Fuente: Elaboración propia en base a ENIC, PNIC y Definiciones Estratégicas (DE.) de Innova Chile.

El análisis de estos cuadros permite efectuar la siguiente evaluación:

- En general se observa una alta alineación entre la política y la ENIC. El objetivo Especifico 1 de la política es el que contiene los tres pilares fundamentales de la ENIC. Al respecto se observa que la alineación no se observa total en lo referido al tema de innovación empresarial (Pilar 3 de la ENIC), ya que el objetivo de política que debería contener dicho pilar, solo se refiere al tema de transferencia tecnológica (“Fortalecer la provisión de factores y las condiciones para la innovación, esto es la transferencia tecnológica”), lo que sin duda es muy restrictivo para lo que se necesita en el país y que la ENIC recoge en toda su amplitud.
- Siguiendo con la secuencia de alineación, se considera que la ENIC y el Plan de Acción están bien alineados. El Plan de Acción está contenido en la ENIC. Es claro que el Plan de Acción propone como metas de corto plazo sólo parte de los objetivos de la ENIC, pero así debe ser ya que éste es sólo una mirada de corto plazo de la ENIC. Los objetivos de la formación de capital humano se observan ausentes en el Plan, lo objetivos de aumento de capacidad de I + D y de transferencia tecnológica son los más relevantes en dicho Plan.
- Innova Chile presenta una alineación total con la ENIC. El aporte de Innova Chile es importante en los pilares de desarrollo de I+D (Pilar 2) y de Innovación empresarial (Pilar 3) de la Estrategia.
- Respecto a la alineación del Plan de Acción con Innova Chile es difícil de analizar, ya que este plan no tiene formulado los objetivos (como logros) a los cuales dicho Plan aporta. Sin embargo, es posible decir que existe alineación entre Innova y el plan, dado que todas las metas del plan son alcanzables con los productos estratégicos de Innova.
- En la política y la estrategia se observan temas transversales importantes a los tres pilares, como son institucionalidad (central y regional), selectividad en clusters y cultura de innovación. Estos temas no presentan claridad en los objetivos deseados de la Política, situación que afecta la claridad de los mismos temas en el Plan de Acción y en las declaraciones estratégicas de Innova Chile. En particular, para Innova Chile aparecen como muy relevantes los temas de clusters y de regionalización a nivel operativo (visualizado en los criterios de focalización de recursos), pero no a nivel estratégico (Definiciones Estratégicas). Esto parece mucho más deficiente para el tema de regionalización, ya que en el tema clusters se han creado otras instancias (por ejemplo, mesas de trabajo) que están generando orientaciones para avanzar en su desarrollo. Esta asimetría entre la política e Innova Chile se atribuye a que las orientaciones, por ejemplo en relación a clusters fueron rápidamente acogidas por el Comité una vez definidas en la ENIC, mientras que la política aun no hace explícitas estas orientaciones, revelando que aun no existe pleno consenso en el CMI en relación a la propuesta del CNIC en esta materia.
- Respecto a la institucionalidad central se observa poca alineación entre la Política, la Estrategia y el Plan de Acción. Pareciera que desde el punto de vista de la Política y del Plan de acción, el tema institucional central quedaría resuelto con la aprobación de la Ley en trámite para crear el Comité de Ministros de Innovación, el CNIC y el FIC. Sin embargo, en la ENIC, aparecen objetivos claros de mejoramiento de la institucionalidad, principalmente respecto a la conducción y coordinación del SNI, que no se han recogido (modelo de división de labores) y que tampoco se observa que esté resuelto de otro modo.

En general se puede concluir que no obstante Innova Chile se creó temporalmente en el mismo periodo en que se diseñó la Estrategia y la Política de Innovación, esta institución ha presentado una alta flexibilidad y capacidad técnica para ir recogiendo las orientaciones surgidas de estos instrumentos de planificación, y es así como actualmente presenta una alta alineación con la Política, la ENIC y el Plan de Acción.

2. Pertinencia de las Definiciones Estratégicas: Productos Estratégicos versus Fallas de Mercado

Para analizar y evaluar la pertinencia de los objetivos de Innova Chile y sus productos/subproductos estratégicos en relación a las fallas de mercado que afectan la innovación se hace un análisis cruzado entre los productos estratégicos asociados a cada objetivo estratégico de Innova Chile y las fallas de mercado que intentan resolver.

Para entender por qué la innovación no ocurre en los niveles esperados según el estado de desarrollo del país, el primer paso es reconocer que existen al menos cuatro tipos de fallas de mercado que cruzan y afectan a la innovación, las que pueden variar en intensidad, dar origen a otras e incluso sumar sus efectos en diferentes etapas del proceso: a) insuficiente apropiabilidad, b) fallas de información, c) intangibilidad de los activos y d) fallas de red.¹⁷⁹

En el cuadro siguiente se presenta la asociación de los subproductos de Innova Chile con las fallas de mercado asociadas a la innovación, agregando una última columna donde se indican requisitos que se consideran indispensables para que la asociación señalada sea una real justificación de la intervención pública.

Productos Estratégicos Innova Chile y Fallas de Mercado

Productos Estratégicos Consensuados	Subproducto Estratégico	Falla de Mercado asociada	Requisitos para resolver la Falla de Mercado
1.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos.	1.1. Cofinanciamiento de proyectos del sector privado.	De Apropiabilidad de los beneficios.	Identificar el bien público y que afecte a la cadena de valor de la innovación.
	1.2. Financiamiento de proyectos del sector público.		
	1.3. Asesoría especializada.	De Información (coordinación). De redes	Innova Chile debe disponer de profesionales de alto expertizaje y reconocimiento de la industria.

¹⁷⁹ Ver una explicación más detallada en Anexo E.

Productos Estratégicos Consensuados	Subproducto Estratégico	Falla de Mercado asociada	Requisitos para resolver la Falla de Mercado
2.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva	2.1. Cofinanciamiento de proyectos de desarrollo productivo.	De Apropiabilidad de los beneficios.	Proyectos identificables de alto nivel de incertidumbre y alto potencial económico. Equilibrio óptimo del esfuerzo relativo público-privado.
	2.2. Cofinanciamiento de proyectos de plataformas transversales preferentemente con criterio de selectividad productiva o sectorial de acuerdo a la política vigente.	De Apropiabilidad de los beneficios. De red	Identificación de soluciones a brechas que produzcan sinergias asociadas a la instalación de las plataformas transversales, para sectores o territorios prioritarios.
	2.3. Asesoría especializada	De Información (coordinación). De redes	Innova Chile debe disponer de profesionales de alto expertizaje y reconocimiento en el sector.
3.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	3.1. Cofinanciamiento de proyectos.	De Apropiabilidad de los beneficios para etapas de desarrollo. De intangibilidad para etapas de producción y comercialización	Equilibrio óptimo del esfuerzo relativo público-privado.
	3.2. Asesoría especializada.	De Información (asimetrías de información y coordinación). De redes	Innova Chile debe disponer de profesionales de alto expertizaje y reconocimiento del sector.
4.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	4.1. Cofinanciamiento de proyectos.	De Apropiabilidad de los beneficios. De Intangibilidad de activos.	Equilibrio óptimo del esfuerzo relativo público-privado en todas las etapas del ciclo.
	4.2. Asesoría especializada.	De Información (asimetrías de información y coordinación). De redes	Innova Chile debe disponer de profesionales con capacidad de articular redes de patrocinadores y financistas.

Productos Estratégicos Consensuados	Subproducto Estratégico	Falla de Mercado asociada	Requisitos para resolver la Falla de Mercado
5.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	5.1. Cofinanciamiento de proyectos.	De Apropiabilidad de los beneficios. De Información (asimetrías de información y coordinación).	Se requiere disponer de información relevante de los potenciales clientes segmentados por categorías relevantes (tamaño, sector, ubicación, otros).
	5.2. Asesoría especializada.	De redes	Innova Chile debe disponer de profesionales con capacidad de articular redes de agentes e intermediarios altamente especializados en transferencia de conocimiento de conocimiento y tecnología.
6.- Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	6.1. Cofinanciamiento de proyectos asociativos.	De Apropiabilidad de los beneficios. De redes	Se requiere disponer de información relevante sobre las brechas de capacidades que inhiben la innovación en sectores prioritarios.
	6.2. Cofinanciamiento de proyectos a intermediarios para la generación de redes que apoyen la innovación y el emprendimiento.	De Apropiabilidad de los beneficios. De redes	
	6.3. Desarrollo de estudios de diagnósticos, brechas y acciones de coordinación sectorial en materia de innovación y emprendimiento.	De Información y redes	Innova Chile debe disponer de profesionales de alto expertizaje y conectados a redes internacionales de gestión del conocimiento.
	6.4. Certificación del carácter de I +D de las actividades contratadas por las empresas que postulan a financiamiento vía exención tributaria para la innovación.	De Información (asimetrías de información)	Innova Chile debe disponer de profesionales de alto expertizaje y reconocimiento de la industria.

3. Diseño de la MCG: Indicadores de Desempeño

En el proceso presupuestario 2010 los productos estratégicos tienen cuatro indicadores de desempeño, iguales para todos los productos (2 de eficacia, 1 de eficiencia y 1 de economía). Como comentario general se puede decir que los indicadores tienen deficiencias en su formulación y no son suficientes para medir el logro de resultado a nivel de producto. No existen indicadores de resultados intermedios asociados a los objetivos estratégicos.

En el cuadro siguiente se hacen comentarios específicos de cada indicador de los productos estratégicos:

Comentarios Específicos para los Indicadores vigentes año 2010

Indicadores de Desempeño 2010	Comentarios
Eficiencia/Producto: Tiempos Promedios anuales medidos desde el ingreso de un Proyecto hasta presentación en instancia de decisión final (Subcomité).	No se considera de Eficiencia de Producto sino de Calidad de Proceso. No da cuenta de la variabilidad del tiempo de evaluación.
Economía/Producto: Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos.	Las bases fijan el porcentaje mínimo de aporte privado para cada proyecto, pero en la práctica el aporte de la empresa tiende a ser mayor lo cual es considerado en el proceso de evaluación para la aprobación del proyecto. Luego el indicador debería medir el aporte privado por sobre el mínimo obligatorio...
Eficacia/Producto: Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos durante el año.	Falta definir qué se entiende por transferido a regiones y ejecutados. Todos los proyectos son ejecutados en regiones. Falta claridad de lo que se quiere medir.
Eficacia/Producto: Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.	Es un buen indicador.

Considerando las definiciones estratégicas vigentes para el 2010 y las observaciones realizadas a los indicadores correspondientes, se estima que los indicadores disponibles son incompletos, por lo cual la consultora presenta a continuación una propuesta de indicadores que permitirían realizar una completa medición respecto de los **resultados intermedios** y de los **resultados a nivel de producto**,¹⁸⁰ generando así una adecuada base de evaluación de los resultados de Innova Chile. En los cuadros siguientes se presenta dicha propuesta señalando para cada indicador: los criterios para generar la estimación para el periodo de evaluación (2005 – 2008), la línea base para el 2010 y la definición de las variables y el algoritmo de cálculo para el 2010 y años siguientes.

¹⁸⁰ Definiciones según marco lógico, que distinguen resultados finales o impactos, resultados intermedios y resultados a nivel de producto.

Objetivos Estratégicos / Indicadores Propuestos - Resultados Intermedios

OBJETIVO ESTRATEGICOS	INDICADORES MEDIDOS EN EL AÑO "t"	MEDIOS DE VERIFICACION	PERIODO 2005 - 2009	LÍNEA BASE (AÑO 2009)	Variable A	Variable B	Algoritmo de cálculo del indicador	
OE 1. Que las PYME's tengan acceso a tecnologías y buenas prácticas que mejoren su competitividad.	IOE 1.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de PYME's apoyadas en el período "1-1" hasta "1-4" que incorporaron innovación con respecto al total de PYME's apoyadas en el mismo período.	Si Innova Chile tiene estadísticas de las variables necesarias para estimar el indicador éstas serán el medio de verificación. Si no existen estadísticas InnovaChile debería, desde el 2010 en adelante, empezar a llevar las estadísticas necesarias para el cálculo de estos indicadores. Serían las mismas empresas las que enviarían esta información. Innova debería verificarla aleatoriamente.	Solo se podrán estimar si Innova Chile tiene las estadísticas desde el 2001 en adelante.	Si hay estadísticas es el Porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 hasta el 2009 que incorporaron innovación después de participar en un proyecto apoyado por Innova Chile respecto al total de empresas apoyadas. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas apoyadas, este indicador corresponde al porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 - 2009 que declaran en la encuesta haber incorporado innovación después de participar en un proyecto apoyado por Innova Chile.	Cantidad de empresas (PYME's - MYPIME's) apoyadas entre 1-1 y 1-4 que han incorporado innovación.	Total de empresas apoyadas en el período 1-1 y 1-4.	(A/B)*100	
	IOE 1.2. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes apoyados entre 1-1 y 1-4 que declaran que han iniciado acciones de gestión del conocimiento dentro de su empresa, respecto del total de clientes apoyados en el mismo período.	Encuesta a una muestra representativa de beneficiarios (empresarios o ejecutivos de empresas) apoyados por InnovaChile.	No es posible tener estimación de este indicador para este período.	Porcentaje de beneficiarios que declaran en la encuesta haber realizado acciones de gestión del conocimiento respecto al total encuestado.	Cantidad de beneficiarios que declaran que han iniciado acciones de gestión del conocimiento entre 1-1 y 1-4.	Cantidad total de clientes apoyados en el período 1-1 y 1-4.		(A/B)*100
OE 2. Que emprendedores desarrollen negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.	IOE 2.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de emprendedores apoyados en el período 1 y 1-4 que lograron levantar capital respecto del total de empresas apoyadas en el mismo período.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el Porcentaje de emprendedores apoyados en el período 2006 al 2009 que después de recibidos levantaron recursos (o se empiezan y mantuvieron o aumentaron sus ventas). Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de emprendedores incubados en el período 2006 a 2009, este indicador corresponde al porcentaje de emprendedores incubados en el período 2006 - 2009 que declaran en la encuesta haber levantado recursos para empiezan(se) o se empiezan y mantuvieron (o aumentaron sus ventas) después de terminado el apoyo correspondiente.	Cantidad de empresas apoyadas en el período 1-1 a 1-4, y que levantaron recursos (o que empiezan y mantuvieron o aumentaron sus ventas) después de finalizado el apoyo correspondiente.	Total de empresas apoyadas en el período 1-1 a 1-4	(A/B)*100	
	IOE 2.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de emprendedores que levantaron capital en año 1-4 y han mantenido o aumentado su nivel de ventas hasta el año 1.	Ítem a IOE 1.2.	Ítem a IOE 1.2.	Ítem a IOE 1.2.	Porcentaje de clientes encuestados que declaran en la encuesta que la incubación les facilitó la puesta en marcha o oportuna.	Cantidad de emprendimientos apoyados hasta el período 1-1 a 1-4, que perciben que InnovaChile facilitó la puesta en marcha de ideas innovadoras en forma oportuna.	Cantidad total de emprendimientos apoyados en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
	IOE 2.3. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de emprendedores incubados en el período 1-1 a 1-4 que perciben que InnovaChile facilitó la puesta en marcha de ideas innovadoras en forma oportuna.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 a 2009 que iniciaron nuevos proyectos de innovación después de terminado el apoyo correspondiente, respecto al total de empresas apoyadas en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas apoyadas en el período 2006 a 2009, este indicador corresponde al porcentaje de empresas apoyadas en un proyecto apoyado por Innova Chile, respecto al total apoyadas en el mismo período.	Cantidad de emprendimientos apoyados en el período 1-1 a 1-4 que iniciaron nuevos proyectos de innovación.	Total de empresas apoyadas en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
OE 3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación.	IOE 3.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de empresas que fueron apoyadas en el período 1-1 a 1-4 y que han iniciado nuevos proyectos de innovación posterior a recibir el apoyo.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 a 2009 que iniciaron nuevos proyectos de innovación después de terminado el apoyo correspondiente, respecto al total de empresas apoyadas en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas apoyadas en el período 2006 a 2009, este indicador corresponde al porcentaje de empresas apoyadas en un proyecto apoyado por Innova Chile, respecto al total apoyadas en el mismo período.	Cantidad de empresas apoyadas en el período 1-1 a 1-4 que iniciaron nuevos proyectos de innovación.	Total de empresas apoyadas en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100	
	IOE 3.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación del gasto en innovación del año 1-4 respecto al año 1-1, de las empresas cuyo apoyo terminó en el año 1-4.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es la tasa de variación del gasto en innovación del año 2009 respecto del 2006 para las empresas que el apoyo de Innova Chile terminó en el 2006. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas que finalizaron el apoyo en el 2006, este indicador corresponde a la tasa de variación del gasto en innovación de las empresas entre el 2006 y el 2009.	Gasto de innovación en el año 1-4 de las empresas cuyo apoyo terminó en el año 1-4.	Gasto de innovación en el año 1-1 de las empresas cuyo apoyo terminó en el año 1-4.	B/A
	IOE 3.3. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes apoyados en el período 1-1 a 1-4 que perciben que el acceso al financiamiento fue oportuno.	Ítem a IOE 1.2.	Ítem a IOE 1.2.	Ítem a IOE 1.2.	Porcentaje de empresas encuestadas que declaran que el acceso a financiamiento fue oportuno.	Cantidad de clientes apoyados en el período 1-1 a 1-4 que declaran que el acceso a financiamiento fue oportuno.	Total de clientes apoyados en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
	IOE 4.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de proyectos apoyados en el período 1-1 a 1-4 que superan el mínimo de XX empresas que no participaron en la ejecución de la iniciativa y que resultaron beneficiadas.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el porcentaje de proyectos apoyados en el período 2006 a 2009 que superan el mínimo acordado de beneficiarios indirectos respecto al total de proyectos apoyados en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas apoyadas en este período, este indicador corresponde al porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 - 2009 que declaran en la encuesta haber superan el mínimo de XX empresas que no participaron en la ejecución de la iniciativa y que resultaron beneficiadas.	Numero de proyectos apoyados en el período 1-1 a 1-4 que tienen beneficiarios indirectos mayor que XX.	Total de proyectos apoyados en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
OE 5. Generar bienes públicos destinados a mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas.	IOE 5.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Numero de Normas Técnicas que facilitan el acceso a mercados, creadas o modificadas por proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4, que en el año "t" están formalizadas y reconocidas por autoridades internacionales.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el Porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 a 2009 que generan normas vigentes (o que realizan difusión de sus resultados) respecto al total de empresas apoyadas en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de proyectos apoyados en el período 2006 a 2009, este indicador corresponde al porcentaje de proyectos apoyados en este período, que declaran en la encuesta haber creado o modificado Normas técnicas o regulatorias que están vigentes (o que realizaron difusión de sus resultados) respecto al total de proyectos apoyados en el mismo período.	Cantidad de proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4 que generan normas Técnicas o regulatorias que están vigentes en el año 1.	Total de proyectos que terminaron en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100	
	IOE 5.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Numero de Normas Regulatorias creadas o modificadas por proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4, que en el año "t" están vigentes.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el porcentaje de gastos en difusión de los proyectos apoyados en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de proyectos apoyados en este período, este indicador corresponde al porcentaje de gastos en difusión declarado por los proyectos respecto al costo total de los proyectos apoyados.	Cantidad de proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4 que realizaron difusión de sus resultados.	Total de proyectos que terminaron en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
	IOE 5.3. Eficacia: Porcentaje de proyectos de bienes públicos terminados en el período 1-1 a 1-4, que realizan difusión de sus resultados en el año 1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el porcentaje de gastos en difusión de los proyectos apoyados en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de proyectos apoyados en este período, este indicador corresponde al porcentaje de gastos en difusión declarado por los proyectos respecto al costo total de los proyectos apoyados.	Gasto en difusión de los proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4	Costo total de los proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
	IOE 5.4. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje del total de gastos en difusión de los proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4, respecto al costo total de los proyectos terminados en el período 1-1 a 1-4.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Ítem a IOE 1.1.	Si hay estadísticas es el porcentaje de eventos de difusión de los proyectos de InnovaChile en el año 1-1, en los que InnovaChile participa como expositor invitado.	Numero de eventos externos a los que son invitados los profesionales de InnovaChile en el año 1-1.	Numero de eventos externos a los que son invitados los profesionales de InnovaChile en el año 1.	B/A
OE 6. Generar capacidades internas y externas, redes y buenas prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	IOE 6.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación anual del número de eventos de difusión (año 1 respecto al año 1-1), organizados por otras entidades del SNI, en los que InnovaChile participa como expositor invitado.	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Si hay estadísticas el indicador corresponde a la variación del número de eventos externos que son invitados los profesionales de Innova Chile (o a la variación del número de publicaciones realizadas por profesionales de InnovaChile) entre el 2008 y 2009.	Numero de publicaciones realizadas por profesionales de InnovaChile en el año 1-1.	Numero de publicaciones realizadas por profesionales de InnovaChile en el año 1.	B/A	
	IOE 6.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación del número de publicaciones, en medios nacionales e internacionales del año 1 respecto al año 1, realizadas por profesionales de Innova Chile en temas relacionados con la innovación.	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Si hay estadísticas el indicador corresponde al promedio de asistentes a los eventos donde profesionales de InnovaChile participan como expositores en el 2009.	Total de participantes en los eventos del año 1-1.	Total de eventos del año 1.	A/B
	IOE 6.3. Eficacia/Resultado Intermedio: Promedio de asistentes por evento de difusión en el año 1-1, en los que InnovaChile participó como expositor invitado.	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Si hay estadísticas es el Porcentaje de entidades apoyadas en el período 2006 a 2009 que aumentaron sus redes después de su vinculación con InnovaChile respecto al total de entidades apoyadas en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas apoyadas en este período, este indicador corresponde al porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 - 2009 que declaran en la encuesta haber iniciado nuevas redes después de su vinculación con InnovaChile respecto al total de entidades apoyadas en el mismo período.	Cantidad de entidades apoyadas en el período 1-1 a 1-4 que iniciaron nuevas redes.	Total de entidades apoyadas en el período 1-1 a 1-4.	(A/B)*100
	IPE 6.5. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de CT apoyados en el período "1-4" hasta año "1-1" que están en funcionamiento en el año "t", con respecto al total apoyados en el mismo período.	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Si hay estadísticas es el Porcentaje de entidades apoyadas en el período 2006 a 2009 que se encuentran en funcionamiento en el año 2010, con respecto al total de entidades apoyadas en el mismo período. Si no hay estadísticas e InnovaChile aplica una encuesta a una muestra representativa de empresas apoyadas en este período, este indicador corresponde al porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 - 2009 que se encuentran en funcionamiento en el 2010 respecto al total de entidades apoyadas en el mismo período.	Cantidad de CT apoyados en el período "1-4" hasta "1-1" que en el año "t" están en funcionamiento.	Cantidad total de CT apoyados en el período "1-4" hasta "1-1".	(A/B)*100
	IPE 6.6. Eficacia/Resultado Intermedio: Cantidad total de CT apoyados y funcionando en el año "t" respecto al total apoyados en el país en el año "t".	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Si hay estadísticas es el Porcentaje de empresas apoyadas en el período 2006 - 2009 que se encuentran en funcionamiento en el 2010 respecto al total de empresas apoyadas en el mismo período.	Cantidad de CT apoyados y funcionando en el año "t".	Total de CT funcionando en el país en el año "t".	(A/B)*100
	IPE 6.7. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de Consorcios apoyados en el período "1-4" hasta año "1-1" que están en funcionamiento en el año "t", con respecto al total apoyados en el mismo período.	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Ítem a IOE 1.1	Cantidad de Consorcios apoyados en el período "1-4" hasta "1-1" que en el año "t" están en funcionamiento.	Cantidad total de Consorcios apoyados en el período "1-4" hasta "1-1".	Total de Consorcios funcionando en el país en el año "t".	(A/B)*100

Productos Estratégicos /Indicadores Propuestos – Resultados a nivel de Producto

INDICADORES COMUNES A TODOS LOS PRODUCTOS ESTRATÉGICOS				
Productos Estratégicos	Definición de los Indicadores	Variable A	Variable B	Algoritmo
	IPE. i.1. Eficacia/Producto:			
PE.1 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos del PE.i de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos de este PE durante el año t.	Cantidad de recursos asignados a proyectos del PE.i de relevancia regional (distinta de la RM) en el año "t".	Cantidad total de recursos asignados a proyectos del PE.i en el año "t".	(A/B)*100
	IPE. i.2. Eficacia/Producto:			
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos del PE.i de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos de este PE. durante el "t".	Cantidad de recursos asignados a proyectos del PE.i de sectores prioritarios en el año "t".	Cantidad total de recursos asignados a proyectos del PE.i en el año "t".	(A/B)*100
	IPE. i.3. Economía/Producto:			
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios en los proyectos del PE.i, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases de los proyectos de este PE. del año "t".	Porcentaje promedio efectivo aportado por los beneficiarios de los proyectos del PE.i en el año "t".	Porcentaje mínimo exigido de aporte fijado por bases en el año "t".	A - B
	IPE i.4. Calidad/ Producto:			
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	Porcentaje de Proyectos del PE.i recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos de este PE. recomendados en el año "t".	Cantidad de proyectos del PE.i recomendados no aprobados por el Subcomité en el año "t".	Cantidad total de proyectos del PE.i recomendados en el año "t".	(A/B)*100
	IPE i.5. Calidad/Producto:			
PE.5.Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	Porcentaje de Proyectos del PE.i no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos de este PE. aprobados por el Subcomité en el año "t".	Cantidad de proyectos del PE.i no recomendados técnicamente y aprobados por el Subcomité en el año "t".	Cantidad total de proyectos del PE.i aprobados por el Subcomité en el año "t".	(A/B)*100
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.				

Indicadores Específicos por Producto Estratégico

Productos Estratégicos	Definición de los Indicadores	Variable A	Variable B	Algoritmo
	IPE 1.6. Eficacia/Producto:			
PE.1 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	Porcentaje de proyectos con objetivo de crear o modificar Normas Técnicas que facilitan el acceso a mercados en el año "t" respecto al total de proyectos apoyados en el año "t".	Cantidad de proyectos apoyados en el año "t" con el objetivo de crear o modificar Normas Técnicas.	Cantidad total de proyectos apoyados en el año "t".	(A/B)*100
	IPE 1.7. Eficacia/Producto:			
	Porcentaje de proyectos con el objetivo de crear o modificar Normas Regulatorias en el año "t" respecto al total de proyectos apoyados en el año "t".	Cantidad de proyectos apoyados en el año "t" con el objetivo de crear o modificar Normas Regulatorias.	Cantidad total de proyectos apoyados en el año "t".	(A/B)*100
	IPE 6.6. Eficacia/Producto:			
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	Tasa de variación del año "t" respecto al año "t-1", del número de estudios estratégicos por sector. (Ej. brechas, potencialidades).	Numero de estudios estratégicos ejecutados en el año "t-1".	Numero de estudios estratégicos ejecutados en el año "t".	B/A
	IPE 6.7. Eficacia/Producto:			
	Porcentaje de nodos en sectores prioritarios, creados al año "t", respecto al total de nodos creados al año "t".	Cantidad de nodos en sectores prioritarios creados hasta el año "t".	Cantidad total de nodos creados hasta el año "t".	(A/B)*100
	IPE 6.8. Eficacia/Producto:			
	Porcentaje de nodos creados al año "t", en las regiones distintas a la Metropolitana, respecto al total de nodos creados al año "t".	Cantidad de nodos de relevancia regional (regiones distintas de la RM) creados hasta el año "t".	Cantidad total de nodos creados hasta el año "t".	(A/B)*100

Indicadores Propuestos – A Nivel de Procesos

Productos Estratégicos	Definición de los Indicadores	Variable A	Variable B	Algoritmo
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	IPE. i.1. Eficacia/Proceso:	Recursos asignados al PE.i en el año "t".	Total de recursos asignados a los PE en el año "t".	(A/B)*100
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.i en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".			
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	IPE. i.2. Eficiencia /Proceso:	Promedio en año "t" de proyectos en cartera por ejecutivo	Meta año "t" de proyectos por ejecutivo.	(A/B)*100
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.i en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".			
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	IPE. i.3. Calidad/Proceso:	Tiempo promedio de proceso completo para proyectos del PE.i en el año "t".	Meta de plazo promedio planificada del proceso completo de los proyectos del PE.i en el año "t".	(B-A/B)*100
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.4 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".			
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	IPE. i.4. Calidad/Proceso:	Tiempo promedio del proceso de evaluación para proyectos del PE.i en el año "t".	Meta de plazo promedio planificada del proceso de evaluación de los proyectos del PE.i en el año "t".	(B/A)*100
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".			
PE.5. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	IPE. i.5. Calidad/Proceso:	Tiempo promedio más una desviación estándar del proceso de evaluación para proyectos del PE.i en el año "t".	Meta de plazo planificada más una desviación estándar del proceso de evaluación de los proyectos del PE.i en el año "t".	(B/A)*100
	Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".			
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Indicadores por proyectos de CT y Consorcios por separados)	IPE. i.6. Calidad/Proceso:	Media de fallas observadas por proyectos auditados en el año "t".	Desviación estándar de la distribución de fallas en proyectos auditados en el año "t".	((Frecuencia acumulada total - Frecuencia acumulada hasta media más una desviación estándar)/Frecuencia acumulada total) * 100
	Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.i en el año "t".			
Todos los productos estratégicos	IPE. Eficiencia/Proceso:	Gasto operacional de InnovaChile en el año 2005	Total de recursos asignados en el 2005	(A/B)*100
	Porcentaje de gasto operacional del año "t" respecto del total de financiamiento asignado en los instrumentos ejecutados en el año "t".			

4. Duplicidades y Complementariedades

4.1. Duplicidades

Se han identificado duplicidades entre los productos/subproductos estratégicos de Innova y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) y el Programa de Iniciativa Científico Milenio (ICM) de la Subsecretaría de Planificación.

En el Cuadro siguiente se presentan las áreas donde se identificó la presencia de tales riesgos:

Comité Innova Chile	Fundación para la Innovación Agraria (FIA)			
Producto Estratégico	Instrumento de Apoyo	Descripción	Clientes/Usuarios/Beneficiarios	Financiamiento
PE. 6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. Instrumentos: Consortios Tecnológicos Empresariales. Consortios Tecnológicos (Preinversión y desarrollo)	-Consortios Tecnológicos Sectoriales Agropecuarios. ¹⁸¹	Iniciativa orientada a fortalecer la competitividad del sector agrícola, pecuario, forestal o dulceacuícola, mediante la investigación aplicada y desarrollo, ejecutada integralmente por asociaciones de empresas y organizaciones relevantes de la cadena productiva y entidades tecnológicas o universidades con capacidades en la materia.	Empresas y Organizaciones representativas del sector.	Información no disponible
PE.5.- Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	- Giras Tecnológicas (dentro y fuera del país).	Comprende el financiamiento para visitas de grupos de personas ligadas al sector silvo agropecuario a centros de excelencia en el país o el extranjero, donde existan tecnologías, experiencias,	Empresas, Agrupaciones de agricultores, Universidades, Institutos de investigación o entidades tecnológicas.	Hasta un monto máximo de \$5.000.000 cuando se trate de destinos nacionales y hasta 12 MM\$ para destinos internacionales. El aporte FIA no

¹⁸¹ FIA ha definido a estos consorcios de la siguiente manera: "Son aquellos consorcios que generen o prevean la constitución de una nueva persona jurídica cuya finalidad principal sea fortalecer la competitividad del sector agropecuario, forestal o dulceacuícola, a través de investigación aplicada y desarrollo, de formación de recursos humanos y de transferencia tecnológica y difusión. Que tengan la figura de una sociedad formada por empresas del sector o bien por empresas y organizaciones representativas del sector, con el compromiso de sumar a otras empresas u organizaciones que representen a un sector relevante de la cadena de producción, más las principales entidades tecnológicas o universidades que tengan desarrollos y capacidades en la materia".

Instrumentos: Consultoría Especializada Misiones Tecnológicas		información y/o contactos que presenten interés desde la perspectiva de la innovación sectorial, así como ejemplos nacionales e internacionales de sistemas productivos que contengan elementos innovadores, tanto a nivel tecnológico como de organización y gestión.		puede representar más del 70% del costo total de la gira.
	- Participación en Eventos Técnicos (dentro y fuera del país).	Comprende el financiamiento para la asistencia de personas o grupos de personas del sector silvo agropecuario a eventos técnicos nacionales e internacionales tales como seminarios, simposios, congresos, jornadas y ferias tecnológicas organizadas por instituciones chilenas o extranjeras de reconocido prestigio, contribuyendo a la innovación en producto, proceso, marketing, organización y gestión.	Personas naturales o grupos de ellas vinculadas al sector silvo agropecuario cuya área laboral actual se relacione directamente con el evento técnico o feria tecnológica a la cual desean asistir.	Hasta un monto máximo de \$1.500.000 por participante. El total aportado por FIA no puede representar más del 70% del costo total de la iniciativa.
	-Realización de Eventos Técnicos	Comprende el financiamiento para la organización y realización de seminarios y congresos que permitan difundir y transferir experiencias nacionales e internacionales a los distintos actores del sector silvo agropecuario, relacionados a nuevos productos, procesos, así como a herramientas innovativas en marketing, organización y gestión.	Personas jurídicas constituidas por asociaciones gremiales, entidades tecnológicas y universidades.	Hasta un monto máximo de \$10.000.000, cantidad que no puede representar más del 70% del costo total de la iniciativa.
	- Contratación de Consultores Calificados	La contratación de consultores consiste en poner a disposición del sector silvo agropecuario competencias que contribuyan a la	Empresas, Organizaciones de Productores, Organizaciones Gremiales o Empresariales,	Financia hasta el 70% del costo total.

		innovación en producto, proceso, organización o gestión en el sector de manera tal de entregar herramientas de uso público que mejore la competitividad sectorial.	Universidades e Institutos de Investigación (públicos o privados).	
--	--	--	--	--

Comité Innova Chile		Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)		
Producto Estratégico	Producto Estratégico	Descripción	Clientes/Usuarios/Beneficiarios	Financiamiento
PE. 6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. Instrumentos: Consorcios Tecnológicos Empresariales. Consorcios Tecnológicos (Preinversión y desarrollo) y fortalecimiento y formación de capacidades Regionales (Perfiles y Proyectos)	PE.7. Programa Investigación Asociativa. ¹⁸² Consorcios Tecnológicos Empresariales de Investigación.	Iniciativa orientada a promover la innovación tecnológica en el sector productivo, fomentando la vinculación público – privada y las relaciones entre comunidades de investigadores en las áreas de biotecnología, fruticultura, acuicultura, biomedicina, ecología y biodiversidad, entre otras.	Empresas y Universidades.	Información no disponible.

¹⁸² Este programa busca promover la articulación y asociación entre investigadores, como también entre éstos y otros actores nacionales y/o internacionales, además de fomentar la creación y consolidación de centros científicos y tecnológicos de excelencia, bajo la modalidad de investigación colaborativa.

Comité Innova Chile		Subsecretaría de Planificación – MIDEPLAN (Iniciativa Científica Milenio)		
Producto Estratégico	Producto Estratégico	Descripción	Clientes/Usuarios/Beneficiarios	Financiamiento
<p>PE. 6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.</p> <p>Instrumentos: Consortios Tecnológicos (Preinversión y desarrollo) Fortalecimiento y formación de capacidades Regionales (Perfiles y Proyectos)</p>	<p>PE.3. Centros de investigación científica de frontera (Programa Iniciativa Científico Milenio (ICM))</p>	<p>El Objetivo del Programa ICM es contribuir al aumento de la competitividad científica y tecnológica de Chile, entendida como la capacidad de generar, adaptar, contextualizar y aplicar nuevos conocimientos científicos y tecnológicos en favor del desarrollo social y económico del país.</p> <p>Con la creación de estos Centros de Investigación de Excelencia (Institutos y Núcleos) se procura crear instituciones de investigación que perduren en el tiempo, que permitan acumular el conocimiento de diferentes disciplinas, para dar soluciones a los desafíos existentes en el país, para lo cual se les incentiva para estar en permanente contacto con la sociedad</p>	<p>Universidades, Centros de Estudios Superiores e Investigación, Académicos, investigadores y Estudiantes.</p>	<p>La ICM financia la creación y el desarrollo de Centros de Investigación - Institutos¹⁸³ y Núcleos Milenio.¹⁸⁴</p>

Fuente: Elaboración propia en base a información de www.fia.cl, www.CONICYT.cl y www.iniciativamilenio.cl.

¹⁸³ Los Institutos son centros en los que participa un Director, un Director Alterno, alrededor de 10 Investigadores Asociados y un número correspondiente de investigadores senior, investigadores jóvenes, estudiantes de postgrado o postdoctorantes. Un Instituto Milenio tiene una duración inicial de 5 años, eventualmente renovable por un periodo adicional de cinco años sujeto a la aprobación de evaluaciones periódicas y a una evaluación exhaustiva finalizando el quinto año, así como a la disponibilidad de recursos.

¹⁸⁴ Los Núcleos son centros en los que participa un Investigador Responsable, un Investigador Responsable Alterno y dos o más Investigadores Asociados, así como, un número correspondiente de investigadores senior, investigadores jóvenes, estudiantes de postgrado o postdoctorado. Los Núcleos Milenio tienen una duración de tres años, al cabo de los cuales pueden postular a una renovación por un período único adicional de otros tres años, compitiendo con otros proyectos, nuevos o de renovación, en un concurso abierto. En la actualidad existen 10 Núcleos Milenio en el área de las Ciencias Naturales y Exactas y 7 Núcleos Milenio en las áreas de Ciencias Sociales.

De acuerdo a la tabla anterior:

Existe duplicidad entre el PE 5 de Innova Chile y los instrumentos de apoyo “Giras Tecnológicas”, “Participación en Eventos Técnicos” y “Contratación de Consultores Calificados” de FIA, se identifica el riesgo porque apuntan a los mismos usuarios o beneficiarios y son productos similares, de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Existe duplicidad a nivel de líneas de financiamiento entre el PE 6 de Innova Chile y el Instrumento de Apoyo “Consortios Tecnológicos Sectoriales Agropecuarios” de FIA y el PE 7 Programa de Investigación Asociativa de CONICYT, línea de acción “Consortios Tecnológicos Empresariales de Investigación”, debido a que estos tres instrumentos, en diferentes instituciones, se dirigen a poblaciones objetivo similares, y sus objetivos apuntan a la misma iniciativa, que es fortalecer la competitividad del sector y promover la innovación basada en nuevos desarrollos tecnológicos. No se observa una clara diferenciación de áreas de trabajo lo que hace evidente el riesgo de duplicidades.

En función de acuerdos operativos (verbales) ocurridos entre Innova Chile, CONICYT y el FIA para la Convocatoria de Consortios Tecnológicos Empresariales se considera que ello constituye un importante avance de coordinación, sin embargo, de todos modos existe riesgo de duplicidad entre el PE 6 de Innova Chile y el PE 7 de FONDEF (CONICYT), ya que no se cuenta con una definición que separe claramente el alcance de los objetivos de dichos instrumentos que establezca dónde termina CONICYT y dónde comienza Innova Chile en la gestión y desarrollo de los distintos proyectos apoyados. Los acuerdos para cada convocatoria son sobre la base de un tratamiento caso a caso, y no establecen un marco general de acuerdo que desde el diseño de los instrumentos minimice riesgos de duplicidades.

Con respecto a la duplicidad entre el PE 6 de Innova Chile, con el PE 3 “Centros de Investigación Científica de frontera”, con su Programa Iniciativa Científico Milenio (ICM), pertenecientes a la Subsecretaría de Planificación de MIDEPLAN, se advierte riesgo porque estos dos productos apuntan a objetivos similares, que es satisfacer la demanda de soluciones innovadoras con impacto sectorial, geográfico o regional, a través de la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos.

4.2. Complementariedades

Existen complementariedades entre las iniciativas que impulsa el Área Sectorial de Biotecnología, Energía y Medio Ambiente de Innova Chile con el Producto Estratégico 3 FONDEF (CONICYT), a saber:

Comité Innova Chile	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)			
PE/ Área Sectorial	Producto Estratégico	Descripción	Clientes/Usuarios/ Beneficiarios	Financiamiento
<p>PE. 6.</p> <p>Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.</p> <p>Biotecnología, Energía y Medio Ambiente</p> <p>Su función principal es la de orientar y apoyar a los postulantes y usuarios de Innova Chile, según sector productivo y promover la articulación de los diferentes actores en torno a iniciativas de innovación de mayor alcance. Además proponer actividades y programas específicos de apoyo a la innovación y, en general, colaborar en la organización de los distintos</p>	<p>PE.3. FONDEF Iniciativa Genoma - Programa Genoma en Recursos Naturales Renovables¹⁸⁵</p>	<p>Tienen como propósito aprovechar oportunidades y resolver problemas de impacto económico- social- nacional en los ámbitos forestal, agropecuario, acuícola y otros relacionados a los recursos naturales a través del desarrollo de conocimiento y tecnologías basadas en genómica y bioinformática.</p>	<p>Empresarios, tecnólogos y científicos.</p>	<p>Financia hasta un 60% del costo total, el cual no podrá exceder un monto de \$1.040 millones.</p>
	<p>-Programa en Biominería</p>	<p>Tiene como propósito: a) acelerar la incorporación de Chile a la corriente genómica mundial en un ámbito de alta importancia económica para el país a través del desarrollo y comercialización de conocimiento y tecnologías basadas en genómica, proteómica y bioinformática; b) el desarrollo de la formación de expertos chilenos y de capacidades chilenas científico-tecnológicas pertinentes; c) servir como un modelo de referencia para otras iniciativas, y ; d) lograr el desarrollo temprano de capacidades que podrán ser utilizadas por el Programa Genoma en Recursos Naturales Renovables y Otros programas similares al de Biominería.</p>	<p>Industria Minera</p>	<p>No disponible</p>
	<p>- Hacia una Acuicultura de Nivel Mundial (HUAM) 186</p>	<p>Contribuir a la eficiencia, a la creación de nuevos emprendimientos y a la competitividad mundial de la industria acuicola nacional mediante la generación de nuevo conocimiento y su aplicación a métodos, procesos y</p>	<p>Entidades sin fines de lucro (que acrediten la ejecución de actividades de investigación y desarrollo con al menos dos años) Empresas</p>	<p>El limite máximo de financiamiento solicitado a FONDEF no podrá superar un porcentaje de participación igual o inferior al 70% sobre el costo total del proyecto.</p>

¹⁸⁵ Dentro de los productos y servicios que el programa ofrece a través de los proyectos y los problemas que intenta solucionar están: el entendimiento de las bases de las Apirenia en Vid, la harinosidad asociada al proceso de almacenamiento de nectarines, la Virosis y su diagnóstico en vides y la Botritis cinerea en vides.

¹⁸⁶ Bases del III Concurso Nacional de Proyectos HUAM. CONICYT.

actores de cada sector, en torno a iniciativas de mayor alcance en esta materia.		productos o servicios nuevos o mejorados de nivel mundial.	participantes: empresas y entidades jurídicas chilenas relacionadas con la producción, comercialización y logística de especies acuícolas nativas.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a información www.conicyt.cl. y www.corfo.cl

Innova Chile y CONICYT alcanzaron un acuerdo de colaboración, que constituye un importante esfuerzo por evitar duplicidades, para impulsar el desarrollo de la biotecnología en el país a través del programa “Iniciativa Genoma”. Este acuerdo contempla impulsar la segunda etapa del Programa Genoma de Recursos Naturales Renovables y el Programa en Biominería.

A partir del año 2001 CONICYT, a través del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF), y CORFO, a través de Innova Chile, pusieron en marcha el primer programa estratégico denominado “Iniciativa Genoma Chile”, utilizando recursos provenientes del Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, CORFO y CONICYT. Desde su inicio, el programa ha desarrollado dos convocatorias con una importante vinculación a la industria exportadora frutícola. Entre los años 2001 y 2005, se ejecutaron 3 proyectos focalizados en Recursos Naturales Renovables, con un aporte total de alrededor de 3 millones y medio dólares. Como resultado de la segunda convocatoria 2007, se aprobaron 4 proyectos, que actualmente se encuentran en etapa de ejecución, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de variantes mejoradas de uvas o carozos de exportación, a través de la utilización de herramientas de la genómica.

Por su parte, el Programa en Biominería se crea con el fin de abocarse al mejoramiento de procesos de lixiviación bacteriana de minerales¹⁸⁷ y el desarrollo de nuevas tecnologías con soporte genómico y bioinformática en el ámbito de la minería.¹⁸⁸ La primera etapa de este programa se materializa con la firma de un convenio entre el Ministerio de Minería, CORFO y CONICYT y la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO), donde se decide convocar a la constitución de un consorcio de inversionistas en el que participen empresas mineras y tecnológicas que aporten recursos y capacidades para la investigación y desarrollo. En el marco del Programa Genoma Chile, CODELCO se une a Nipon Mining & Metal Co. Ltda. y forman Biosigma S.A., empresa que tiene como objetivo focalizar los conocimientos científicos en temas de gran significación para el desarrollo del País.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Es una alternativa tecnológica, que utiliza bacterias específicas, para extraer metales de los minerales, esto es aplicado a recursos de leyes decrecientes, incluyendo sulfuros primarios y tratamiento no convencionales de impurezas.

¹⁸⁸ Bioinformática es una disciplina científica emergente que utiliza tecnología de la información para organizar, analizar y distribuir información biológica con la finalidad de responder preguntas complejas en biología.

¹⁸⁹ Fuente: www.innovamineria.cl

Finalmente, el programa HUAM,¹⁹⁰ iniciativa estratégica de FONDEF, tiene por finalidad contribuir al aprovechamiento de oportunidades o a la solución de problemas de importancia nacional, en un largo plazo, en la industria de la acuicultura. El Programa es ejecutado a través de un conjunto de proyectos complementarios que son financiados en parte por FONDEF, a través de convocatorias públicas. Este programa pretende aprovechar las sinergias no sólo entre los proyectos del Programa sino con proyectos y acciones en desarrollo o ya desarrollados pero aún no utilizados plenamente, de modo de lograr competencias mundiales, especialmente con otros proyectos financiados por FONDEF, Innova Chile y otros fondos nacionales.

5. Actividades y Productos Prescindibles o Externalizables

No se identifican actividades o productos prescindibles o externalizables. Considerando que la acción de Innova Chile se desenvuelve en un contexto de cambio continuo, propio de la innovación, un aspecto importante de la lógica de funcionamiento de Innova Chile es la flexibilidad para ofrecer las mejores soluciones en el dinámico ámbito de la innovación y focalizadas en fallas de mercado, resulta así difícil identificar puntualmente actividades o productos prescindibles o externalizables.

Dada esta situación, es imprescindible disponer de un sistema de evaluación de resultados, que periódicamente midan el costo eficacia de las ofertas generadas, y sobre esa base determinar la caducidad o conveniencia de externalizar actividades o productos.

Por otra parte, si se considera que Innova Chile tiene como foco de acción promover la innovación en las empresas, debiera existir restricciones al tratamiento de los productos del ámbito pre competitivo de modo que, en general, sean una oferta de CONICYT.

6. Reformulaciones

Innova Chile ha experimentado reformulaciones sustantivas en dos ámbitos: diseño de instrumentos y su organización.

En relación al diseño de instrumentos, dos reformulaciones son relevantes:

- Durante el 2008 se trabaja en la modificación del modelo de emprendimiento, a partir de tres iniciativas destinadas a: i) potenciar la línea de Red de Inversionistas Ángeles, implementando una línea de apoyo llamada “side-car” o “matching fund”, que apalanca la inversión privada con recursos del Estado; ii) desarrollar un programa de Spin Offs Corporativo, un nuevo concepto de emprendimiento en Chile, que incentiva la creación de nuevas compañías a partir de ideas innovadoras desarrolladas dentro de las empresas; y, iii) potenciar la internacionalización del esfuerzo innovador, lanzando el programa de apoyo denominado Aceleradora de Empresas, que debiera permitir que incubadoras presenten proyectos para el desarrollo de emprendimientos con proyección internacional.
- Incorporación de una lógica de funcionamiento basada en el desarrollo de Programas Tecnológicos. Esta estrategia tiene por objetivo resolver problemas o aprovechar oportunidades en el ámbito innovativo, de alto impacto en sectores o tecnologías claves

¹⁹⁰ Bases del III Concurso Nacional de Proyectos HUAM. CONICYT.

para el desarrollo y la competitividad de ciertas industrias. Supone configurar “paraguas” multi-proyectos de mayor envergadura y de ejecución en un horizonte de tiempo mayor que los proyectos normales, extendiéndose a 3-4 años, pudiendo concurrir distintos instrumentos de Innova Chile en el desarrollo de un determinado Programa. En principio estos programas de innovación guardan relación con los clusters priorizados desde la ENIC: salmón, alimentos procesados, programa tecnológico en fruta fresca, Mecanismo de Desarrollo Limpio – MDL, biocombustibles, minero, TICs para digitalización de las PYMES y turismo de intereses especiales. En el 2010 se ejecutarán dos programas (tecnológicos) piloto: Minería y Alimentos.

En relación al ámbito de la organización, tres reformulaciones son relevantes:

- Mayor relevancia de la Subdirección Jurídica en el funcionamiento de Innova Chile. La Resolución (A) N° 169 (2004), que reglamenta el Comité Innova Chile define las funciones del Consejo Directivo, define los cuatro Subcomités y las funciones del Director Ejecutivo y del Subdirector Ejecutivo. Por su parte, la Resolución (A) N° 76 (2009) modifica a la anterior incluyendo en el reglamento las funciones de la Subdirección de Administración y Finanzas, de la Subdirección Jurídica y de las Subdirecciones de Áreas de Negocio. En esta especificación se establecen las atribuciones de la Subdirección Jurídica dejando explícito que le corresponde la interpretación de los alcances del Reglamento, la asesoría respecto de las bases de líneas, concursos y convocatorias y los contratos y leyes aplicables al funcionamiento del Comité Innova Chile. Esta modificación definirá en la práctica una forma de operación de Innova Chile que incrementa la relevancia de los aspectos jurídicos.
- Ajustes en la estructura organizacional. Desde la creación de Innova Chile su estructura organizacional ha experimentado cambios a la fecha. En el 2005 la estructura básica definida en el Reglamento (Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva y Subdirección y cuatro Subcomités con sus correspondientes Subdirecciones de área) incluía tres Subdirecciones sectoriales (Biotecnología, Industria alimentaria y TIC), una Subdirección de Administración y Finanzas, una Subdirección Jurídica y la unidad de Control de Gestión. Al 2009 la estructura básica actual, definida en el Reglamento vigente, agrega tres Subdirecciones sectoriales (Minería, Medioambiente e Infraestructura; Turismo de Intereses Especiales; y, Programa Acuícola), la Subdirección de Desarrollo, Subdirección Regional y la Unidad de Operaciones, y además, la Unidad de Control de Gestión incorpora los sistemas informáticos.
- Funciones de las regiones. El 2007 la Dirección Ejecutiva del Comité Innova Chile estableció nuevas instrucciones técnicas de operación a Directores Regionales de CORFO y al Director Ejecutivo del Comité Innova Bío Bío y en junio del 2009 deja sin efecto lo resuelto y aprueba nuevas instrucciones para la evaluación, seguimiento y control de proyectos del Comité Innova Chile delegados a los Directores Regionales y Director Regional Metropolitano de CORFO. En esta última versión se establece que en las líneas de innovación empresarial individual ventanilla abierta, misiones tecnológicas, consultoría especializada y pasantías tecnológicas, corresponde a las Direcciones Regionales tanto la recepción de proyectos, como su evaluación (aspecto anteriormente radicado en el nivel central de Innova Chile), como el respectivo seguimiento técnico. Los demás instrumentos de financiamiento radican la responsabilidad de la evaluación de proyectos en el nivel central de Innova Chile.

7. Análisis de la Capacidad Institucional y Mecanismos de Gestión

7.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación

Una primera mirada a la estructura y diseño de las unidades organizacionales de Innova Chile señala la disposición de un esquema sencillo, que conecta de manera directa e intuitiva al nivel estratégico y de decisión (Consejo Directivo y Subcomités) con el nivel de gestión (Dirección Ejecutiva y Subdirecciones de áreas de negocio). Este formato tiene su origen en los fondos que anteceden a Innova Chile, FONTEC y FDI, y mantiene la lógica de una organización que cofinancia proyectos y que para ello, en esencia, convoca y recibe postulaciones, las evalúa, decide asignar o no recursos y, finalmente, monitorea su avance técnico y controla el uso de los recursos aportados. Con el surgimiento de la ENIC, luego de la Política y del FIC, se ha puesto en tensión dicha organización.

Consejo Directivo

La labor del Consejo Directivo, definida en el reglamento del Comité, indica que en lo fundamental tiene dos tipos de tareas: por un lado, conocer y aprobar líneas de financiamiento y proyectos, y sancionar materias de gestión del Comité (como su presupuesto y organización); y por otro lado, debe supervisar y evaluar la implementación de sus distintos planes o políticas, pudiendo proponer estrategias y acciones específicas. La revisión de las actas del Consejo sesionando en pleno¹⁹¹ muestra una clara dedicación en lo primero, y en menor medida en lo segundo. Del total de sesiones revisadas,¹⁹² en dos ocasiones se discutieron temas de “política” o “estrategia” para el Comité. Ambas referidas a la presentación y discusión de un estudio de rediseño de los instrumentos,¹⁹³ donde se revisó cada área de negocio, el instrumental disponible y su relación con fallas de mercado. El hecho que las discusiones ocurran de manera más detallada y extensa al interior de los Subcomités es un factor que limita el rol más estratégico del Consejo pleno, puesto que se efectúan en un contexto acotado a un tipo de instrumentos y tipo de clientes, y determinan (a instrucción del propio Consejo) el diseño técnico del instrumento específico. En este sentido, el buen diseño de un instrumento termina siendo un tema “operativo” y no estratégico. El relato de las actas indica que se manifiestan pocas opiniones o cuestionamientos de fondo, y se enfoca más en efectuar acotaciones o preguntas acerca de dudas específicas respecto de lo presentado en la sesión. En este sentido, y considerando que en la práctica la discusión fina para el desarrollo de instrumentos y la aprobación de cofinanciamientos se produce en los Subcomités, no se aprecia un rol de consolidación más estratégico del Consejo en su conjunto, que dicte políticas o estrategias para Innova Chile.

Por otro lado, el funcionamiento del Consejo Directivo desde el punto de vista de su composición¹⁹⁴ revela una clara predominancia de representantes del sector público por sobre el sector privado (2:1). No hay un criterio técnico que avale esta representación. Sin embargo, la literatura sobre sistemas de innovación sugiere fuertemente un equilibrio entre ambos

¹⁹¹ Se refiere a las 26 actas del Consejo en pleno durante el periodo evaluado. Estas son distintas de las actas de las sesiones de los cuatro Subcomités, que promedian las 90 actas para cada uno durante el periodo evaluado.

¹⁹² 13 del Consejo Directivo y 218 de los cuatro Subcomités, para los años 2007 y 2008. Las actas de los años 2005 y 2006 sólo pueden ser consultadas (disponibles en soporte físico) en la Subdirección Jurídica de Innova Chile.

¹⁹³ Encargado a J. M Benavente el 2007.

¹⁹⁴ 21 consejeros, cuyas nominaciones están definidas en el reglamento del Comité.

sectores,¹⁹⁵ de acuerdo a este criterio se considera que existe sobre-representación del sector público respecto del privado en Innova Chile. Sobre la composición total del Consejo (21 consejeros) poco se puede decir, excepto que considerando su funcionamiento en cuatro Subcomités la cantidad de consejeros en cada uno de ellos (5 consejeros) resulta un número adecuado para sesionar y tomar las decisiones que les compete.

La composición público-privada al interior de los Subcomités es heterogénea, y el equilibrio aludido es más precario en el Subcomité de Difusión y Transferencia Tecnológica:

	Subcomité Interés Público y Precompetitivo	Subcomité Innovación Empresarial	Subcomité Difusión y Transferencia Tecnológica	Subcomité Emprendimiento Innovador	Total
Público	4 (1)	2(1)	4 (3)	2 (1)	12 (6)
Privado	1	3	1	3	8

Nota: En paréntesis la cantidad de los Consejeros CORFO, ya incluidos en el subtotal público.

Dos Subcomités, Interés Público y Difusión y Transferencia Tecnológica, tienen presencia pública muy superior respecto al sector privado (4:1), y el último de ellos con enorme presencia de CORFO. La pregunta relevante es si acaso las materias y proyectos que allí se discuten son mejor representadas desde la experiencia pública que desde el mundo privado, siendo que los destinatarios finales son empresas y el caso del interés público se trata la mejora de mercados. Una visión más equilibrada de la participación privada respecto de la pública debiera aportar la experiencia práctica en innovación.

Se destaca que exista un representante de CONICYT en Innova Chile, y viceversa, pues ello permite una mejor coordinación general entre ambas instituciones.

Perfil del Consejero

No existe una definición del perfil del Consejero de Innova, y en el Reglamento sólo se define su condición de pertenencia al sector público, CORFO y otras entidades, o privado. Considerando que se trata de personal que recibe un pago por su desempeño como Consejero¹⁹⁶ y que su labor fundamental es la decisión de asignación de recursos se requiere definir un perfil acorde las especificidades de InnovaChile y, en particular, del Subcomité donde participa.

Estructura organizacional

En el caso de Innova Chile el diseño de la estructura no es producto de la utilización de alguna metodología de diseño organizacional, sino que está basada en la definición de funciones desde la perspectiva legal,¹⁹⁷ que se expresa en el Acuerdo de Consejo CORFO 2005 que crea dicho Comité. De acuerdo a estas definiciones, la estructura organizacional de InnovaChile se despliega en cuatro niveles, el Consejo Directivo y los cuatro Subcomités, la Dirección Ejecutiva, la Subdirección Ejecutiva y las Subdirecciones de negocio y sectoriales. Esta

¹⁹⁵ Ver nota al pie N° 6, "The Triple Helix: academy-industry-government relations and the growth of neo-corporatist industrial policy in the U.S.", H. Etzkowitz et.al., 1997. Más precisamente, se ha acuñado el concepto de tres estamentos con igual representación: academia, empresas y gobierno.

¹⁹⁶ Reglamentado por Resolución N° 15, MINECON, 2005.

¹⁹⁷ Lo cual no es sinónimo de que el diseño organizacional siga un criterio funcional.

estructuración es apropiada en la medida que reconoce la necesidad de distinguir dos niveles de actuación, el estratégico (Consejo y Subcomités), y el de gestión (Dirección Ejecutiva y unidades dependientes), manteniendo un vínculo estrecho de cada Subcomité con las respectivas áreas operativas (Subdirecciones de área de negocio) en la instancia de asignación de recursos, pues dependen de los antecedentes que éstas les entreguen (evaluaciones de los proyectos) para aprobar o rechazar el cofinanciamiento de proyectos.

El diseño de la estructura organizacional de Innova Chile para la producción de los servicios que entrega es extensa (1 Dirección Ejecutiva, 1 Subdirección Ejecutiva, 13 Subdirecciones, de negocio, sectoriales y de apoyo, y 3 Unidades staff) y compleja, basada en la idea de organización matricial.¹⁹⁸ En rigor no corresponde a una organización matricial puesto que en la generación de productos las áreas de negocio de Innova Chile predominan sobre las subdirecciones sectoriales, puesto que la responsabilidad de la recomendación de otorgar o no un subsidio recae en las Subdirecciones de negocio, no en las sectoriales, a lo que se agrega la responsabilidad por la entrega y supervisión de los fondos aprobados a los proyectos, labor en la cual las subdirecciones sectoriales no juegan ningún rol. Los ajustes o rediseños implementados, como la creación de la Unidad de Operaciones, no obedecen a criterios de diseño organizacional e introducen confusión respecto de la relevancia de roles y funciones. Si el foco de atención actual en esta unidad es el seguimiento financiero de los proyectos aprobados, no se encuentra razón para que sea una unidad separada de la Subdirección de Administración y Finanzas.

Con todo, la actual estructura de Innova Chile desde el punto de vista de la especialidades tiene cubierto los sectores identificados como prioritarios y clusters,¹⁹⁹ observándose una relación de trabajo estrecha con las Secretarías Ejecutivas de los clusters de la Gerencia Corporativa de CORFO.

Por otra parte, al ser Innova Chile un Comité de CORFO tiene la ventaja que le da la flexibilidad que los acuerdos tanto de objetivos como de organización son sancionados en su propio Consejo Directivo, lo cual es importante para una institución que se desempeña en innovación, cuya institucionalidad es de reciente creación y desarrollo en el país, requiriendo probablemente ajustes en el futuro próximo.

Desde el punto de vista de las funciones, Innova Chile está definido como una entidad ejecutora, no de política (y, obviamente, no de regulación), pero con un carácter relevante, más allá de un **fondo** para la innovación. Así, al Comité se le indica que sus objetivos incluyen:²⁰⁰

¹⁹⁸ La cual principalmente es sugerida para organizaciones cuyo proceso productivo es altamente especializado, con importante variabilidad y genera productos muy diferenciados. Entre las ventajas, la organización matricial facilita el aprovechamiento de economías de escala, favorece la adquisición de una visión de conjunto de la organización, la resolución de problemas complejos, la transferencia de recursos e información, y el desarrollo de las habilidades interpersonales y de comunicación. Entre las desventajas se reconocen: el desalineamiento de objetivos, la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades, la ambigüedad en la línea de mando, la falta de una figura que actúe como “guardián” o árbitro de la matriz, y la aparición de “silos” entre las distintas funciones. Ver J.R. Galbraith, “Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process”, Ed. Jossey-Bass, 1995.

¹⁹⁹ La excepción es Servicios Globales, cuya capacidad está instalada en la Gerencia de Inversión y Desarrollo, y en Innova sólo está lo relativo a TI.

²⁰⁰ Tal como se establece en la Resolución (A) N° 76, del 2009, Artículo 2°.

- Promover la cultura de la innovación empresarial en el país, ya sea financiando acciones, realizando o apoyando estudios, programas o proyectos en alianza con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
- Cofinanciar proyectos que ayuden a generar innovación, ya sea en una etapa precompetitiva o como bienes públicos apropiables por todo un sector o gama de la industria.
- Cofinanciar la ejecución de proyectos de innovación empresarial, de mejora de capacidades técnicas y profesionales, de difusión y transferencia tecnológica.
- Fomentar en el país, la Inversión en Investigación y Desarrollo (I + D).
- Colaborar en la generación y fortalecimiento de redes, entre personas e instituciones públicas privadas chilenas o extranjeras, con el fin de generar mejores condiciones para el desarrollo de la innovación en el país.

Entendemos que este mandato tiene dos focos: la respuesta a demandas (de empresas productivas) y la acción proactiva (realizando estudios, colaborar en la generación y fortalecimiento de redes). El primer foco ha sido servido desde el origen del Comité. El segundo foco, que está representado por la labor de las Subdirecciones sectoriales, no ha sido desarrollado de igual modo y aún no cuentan con una definición de funciones, como sí ocurre con las Subdirecciones de áreas de negocios. Este aspecto requiere subsanarse.

Los hechos indican que: i) no hay impedimento legal para delegar funciones hacia regiones. El Reglamento de Innova entrega la facultad al Director Ejecutivo para hacerlo; ii) las labores de innovación han pasado a formar parte integral de las labores en regiones, y no un tema separado. Las Direcciones Regionales de CORFO han modificado su estructura organizacional, migrando hacia una plataforma donde el ejecutivo regional atiende todos los temas, incluido innovación; iii) Innova Chile ya ha delegado la gestión de 4 instrumentos (de un total de 31) a regiones. Innova Chile típicamente descansa en regiones parte del ciclo de proyectos: la promoción, la recepción de propuestas, y posteriormente el seguimiento, reservándose la evaluación, aprobación y formalización (elaboración y modificación) de convenios; iv) el volumen de trabajo (impulsado por los recursos FIC) ha crecido exponencialmente, y se espera que continúe a un ritmo similar en los próximos años.

Acorde lo anterior: i) para atender la creciente disponibilidad de recursos para asignar a proyectos de innovación no tiene sentido concentrar más recursos humanos en el nivel central, pues los proyectos se generan y ocurren en regiones; ii) siendo la calidad de los diseños de los instrumentos y la calidad de la evaluación de propuestas dos aspectos críticos para el buen funcionamiento de Innova, es posible mantener garantizadas dichas calidades si en el nivel central se mantiene el control del diseño de instrumentos y la responsabilidad por la calidad de la evaluación, cuya ejecución operativa puede ser compartida con regiones (como es el caso del instrumento de capital humano). Por su parte, la aprobación de fondos, que es atribución de los Subcomités (que funcionan en Santiago), por aspecto de costo y oportunidad (coordinación de agendas) podría mantenerse en la situación actual, a menos que surja un diseño operativo más costo-eficiente; y, iii) no hay razones para no delegar a las Direcciones Regionales todo aspecto operativo que permita agilizar la ejecución de proyectos: suscripción de contratos y convenios de subsidio (con formato aprobado por fiscalía de CORFO), sus modificaciones y dictar las Resoluciones que los aprueben, el seguimiento y control de proyectos, incluida la aprobación o rechazo de los informes finales de los Proyectos, reservando a Innova Chile nivel central la implementación de los mecanismos de auditoría y control sobre la ejecución.

Por otro lado, se considera positivo el uso de las Direcciones Regionales como plataforma operativa, pues ha contribuido a generar a nivel regional una identidad única CORFO-Innova Chile, aspecto que no se percibe en el nivel Central, donde al menos conviven dos culturas distintas.

No obstante, la estructura actual no está pensada desde el punto de vista de una organización que cumpla funciones relevantes en el SNI, de gestión del conocimiento, inteligencia de negocios, prospección del estado del arte, entre otras, sino más bien como una gran estructura que administra fondos para el subsidio de proyectos, cuyas metas principales tienen foco en la colocación de recursos. En el esfuerzo más sistemático de rediseño, contratado a la consultora Anticipa en el 2007, el pedido fundamental fue el rediseño y optimización de procesos para agilizar la operación y tiempos de respuesta, y en la última fase de la consultoría se requirió una planificación estratégica. Producto de esto, la estructura de Innova Chile se modificó sólo en su aspecto operativo, creándose la unidad de Operaciones. Posterior a esto, la adaptación recogida en el nuevo reglamento (junio 2009) no refleja una comprensión profunda de los desafíos que ha venido enfrentando Innova Chile,²⁰¹ manteniéndose la estructura original y no observándose un rediseño basado en una reflexión estratégica de las Áreas de Negocio, que considere, por ejemplo, la incorporación de dimensiones transversales como la selectividad y la regionalización, e inclusive acoger de manera más explícita su definición de Subproductos estratégicos: servicios de asesoría especializada y servicios de financiamiento. Este reordenamiento no puede ser parcial, sino que repensarse considerando la organización como un todo.

Junto a lo anterior, se observa que el reglamento actualizado a junio del 2009 no permite mejorar la gestión de InnovaChile, pues le resta atribuciones al Director Ejecutivo del Comité, ya que en esta nueva versión cualquier modificación de las funciones de dos Subdirecciones, Administración y Finanzas y Jurídica, ahora recae en el Consejo Directivo, es decir, la modificación de sus funciones ya no es materia de exclusiva atribución del Director Ejecutivo del Comité. No se encuentra una lógica de diseño organizacional en esta nueva condicionalidad introducida en el actual Reglamento, que no sea relevar el rol de estas dos Subdirecciones y “blindarlas” ante eventuales modificaciones que pudiera requerir el Director Ejecutivo.

7.2. Recursos Humanos, Tecnológicos e Instrumentos de Monitoreo

Recursos humanos

Innova Chile es una organización mayoritariamente de profesionales (81%), básicamente universitarios. El estatus de Comité le permite a Innova Chile mantener relaciones laborales bajo el Código del Trabajo, lo que según su personal ha contribuido a generar una cultura organizacional “positiva” y “distinta” respecto del resto de CORFO.²⁰²

La creciente dotación se explica tanto en el aumento sustantivo de recursos FIC administrados como en el modelo de funcionamiento de InnovaChile, que centraliza la toma de decisiones y también la ejecución de tareas, que ha probado puede ocurrir con similar estándar en las Direcciones Regionales. Un argumento para mantener centralizada la toma de decisiones está en el propio Reglamento del Comité que, por ejemplo, le encarga al Director Ejecutivo celebrar

²⁰¹ Crecimiento explosivo de los fondos a asignar, mayor complejidad en los compromisos a cumplir (FIC entre otros), existencia de lógica de selectividad y necesidad de coordinación con otras instancias, dentro y fuera de CORFO.

²⁰² Según entrevistas realizadas a personal de Innova Chile.

los convenios de subsidio, sus modificaciones y dictar las Resoluciones que los aprueben, aprobar o rechazar los informes finales de los Proyectos, celebrar todos los actos jurídicos y contratos que sean necesarios para cumplir los objetivos del Comité. Y a los Subdirectores de Área les encarga la firma y envío de cartas de comunicación de aprobación o rechazo de los Proyectos, de conformidad a la decisión adoptada por el Subcomité respectivo, la firma y envío de cartas en que se comunica la decisión de aprobación o rechazo de informes de avance, revisar informes de evaluación y resúmenes ejecutivos de evaluación externa.

Probablemente aspectos como ejecutar los acuerdos que adopte el Consejo Directivo, ya sea en pleno o en subcomité, la celebración de contratos sustantivos (recursos humanos, plataforma de evaluadores externos, servicios para la operación, como TIC) y de convenios de colaboración y de cooperación con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, así como la custodia de las actas originales y los documentos anexados en cada Sesión del Consejo Directivo cuando actúa en Subcomité, entre otros, sea razonable mantener centralizados por razones de buena operación. Muchas de las atribuciones señaladas agregan la frase "... y que no estén expresamente delegados en otro funcionario", lo cual explícitamente abre la posibilidad para revisar el actual funcionamiento operativo de Innova Chile. En esta dirección, se considera positivo decisiones como la delegación de facultades en los Directores Regionales para la evaluación, seguimiento y control de proyectos (Resolución N° 518, junio 2009). Un rediseño de la gestión de Innova Chile sin duda que llevará a replantear tanto las funciones como la dotación de recursos en el nivel central, debiendo hacer un esfuerzo para encargar a las Direcciones Regionales todas las funciones que agilicen la operación del Comité, incluida la firma de convenios una vez aprobados por los respectivos Subcomités, la aprobación de re-itemizaciones y de modificaciones al cronograma de ejecución de los proyectos, entre otros aspectos. Dicho ajuste en la gestión de Innova Chile requeriría, al menos, considerar la definición de procedimientos estandarizados, de la provisión de entrenamiento adecuado para el personal en regiones, del montaje de procesos en Web (tipo workflow) y de un sistema de control de gestión y monitoreo (remoto vía Web) robusto que minimice las desviaciones en la gestión operativa esperada de las regiones.

Recursos tecnológicos

Como se indicó, el principal recurso TI de Innova Chile lo constituye el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP). Al respecto se debe señalar que:

- Se ha hecho un esfuerzo importante por poner en servicio un sistema de apoyo efectivo a la operación de InnovaChile, intentando no desperdiciar recursos invertidos con anterioridad (FONTEC y FDI), y que cuente con toda la información relativa a los proyectos, desde su postulación hasta el cierre. En su última versión está concebido como workflow.²⁰³
- Sin embargo, el intento de compatibilizar el SGP (proveniente del FDI) con el SAPF (proveniente del FONTEC) no ha permitido aun contar con un sistema robusto para la gestión. Las principales falencias se observan respecto de: aún no está plenamente integrado con SAP,²⁰⁴ que es el sistema presupuestario y contable de CORFO, ni con CRM,²⁰⁵ que es el sistema de gestión de clientes CORFO. El manejo de los proyectos

²⁰³ Algunas funcionalidades son destacables, como la asignación de Evaluadores vía SGP.

²⁰⁴ Se encuentra operativa la integración de compromisos presupuestarios y órdenes de pago y está en fase de implementación la integración de rendiciones.

²⁰⁵ La integración con CRM- CORFO se encuentra operativa en una Dirección Regional. Desde el CRM se puede acceder a todos los proyectos contenidos en el sistema SGP2. Según la SCGS la integración plena no ha sido

postulados, cuya información está disponible sólo a partir de agosto del 2008,²⁰⁶ requiere que la información sea digitada por el Receptor de Proyectos (Oficina de partes central) o ejecutivos de Innova en regiones, siendo que desde la postulación debiese ser ingresada por el interesado. De acuerdo a un demo revisado en una presentación del sistema, la versión actual del SGP2 contiene un diseño para albergar información que incluye proyectos postulados, elegibles y causalidades de no elegibilidad, tiempos entre cada fase del proceso de postulación, evaluación, asignación y cierre, datos de los evaluadores, entre otros. De acuerdo a información de Innova Chile, estarían disponibles datos para el año 2009, sin embargo, dicha información fue solicitada y no entregada por Innova Chile.²⁰⁷ Es decir, no se dispuso de evidencia respecto de los datos que alberga el SGP2.

- En general, se observa una falta de diseño desde el control de gestión como proceso de control de estado respecto de lo planificado. El tratamiento del SGP ha sido desde la gestión transaccional de cada proyecto y no desde la gestión integral que requiere Innova Chile, que vincule stakeholders, riesgos a controlar, metas a cumplir, mecanismos de reporte e indicadores.

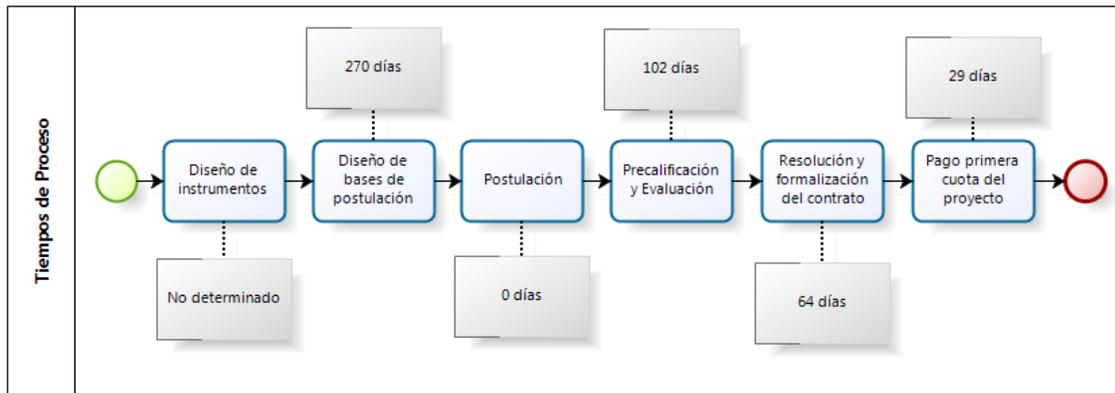
7.3. Procesos de Producción

Una aproximación general del tiempo de proceso para el ciclo completo de Innova Chile, que incluye desde el diseño (idea) de un instrumento hasta el primer desembolso de recursos para un beneficiario cualquiera, indica que el ciclo completo toma entre 15 y 20 meses. Si a ello se le suman los 24 o 36 meses que dura un proyecto tipo (excepto los de difusión y transferencia tecnológica), se concluye que una iniciativa de innovación rinde algún resultado no antes de 39 meses, plazo que no se condice con la acelerada dinámica de la innovación. Dicho de otro modo, con estos plazos es muy probable que innovaciones de producto lleguen tarde al mercado:

posible producto de las características técnicas de la solución CRM implementada por la Gerencia de Sistemas de Información de CORFO.

²⁰⁶ Faltando para el periodo restante desde el 2005 hasta julio 2008.

²⁰⁷ Se pidió: a) Listado de proyectos Postulados por año (2005 - 2008), conteniendo 20 aperturas, donde la N° 15 era "Resultado elegibilidad: Sí o No", y la N° 16 era "Causal No elegibilidad". Esta información no se entregó para ningún año. b) Listado de proyectos Evaluados por año (2005 - 2008), con 13 aperturas, dentro de las cuales se solicitó y no se recibió información para ningún año sobre: Tiempos entre cada fase del proceso (Postulación, Evaluación, Asignación y cierre). El procesamiento de estos plazos fue posible por información entregada por Administración y Finanzas para cada instrumento (no a nivel de proyectos). Datos de los evaluadores internos y externos de cada evaluación asociada a un proyecto, Información de las evaluaciones sectoriales realizadas por las Subdirecciones Sectoriales. c) Sólo para proyectos aprobados se recibió información detallada, que contenía identificación, beneficiarios montos, cuotas, anticipo, devoluciones, instrumento, tamaño empresa, sector, región de ejecución, fecha de ingreso y fecha de comité, días de aprobación, fuente de financiamiento, fecha de recepción y de aprobación de informe final.



Proceso: Diseño y rediseño de instrumentos

Como se señaló en la descripción de este proceso en el punto 2.2.2, actualmente el diseño o rediseño de un instrumento puede iniciarse por: (i) un diagnóstico de brechas entre la oferta de Innova Chile y las necesidades de un área o sector, la cual es canalizada en un set de posibles soluciones por una de las Subdirecciones Sectoriales o de Área de Negocio; o, (ii) por una propuesta del Director Ejecutivo, en respuesta a una solicitud estratégica de un mandante de Innova Chile. De cualquiera de las dos formas señaladas, para que la iniciativa sea operacionalizada mediante un instrumento, la Subdirección que le da origen o la Dirección Ejecutiva debe plantear su propuesta a la Subdirección de Desarrollo, la cual es la responsable de coordinar la discusión de la iniciativa, primero, a nivel de Consejo del Comité Innova Chile, y una vez que éste ha sancionado la creación del instrumento, procede a la discusión del operativo a nivel del Subcomité respectivo.

En este proceso se observa que la conversación entre Dirección Ejecutiva, Subdirecciones de Área de Negocio, Sectoriales y la Subdirección de Desarrollo ocurre en una instancia no regulada, tanto en el Subcomité como en reuniones de trabajo fuera de él, no existiendo un mecanismo de coordinación establecido y normado en el cual se planteen las ideas en curso, y de esta manera se potencien las soluciones finales. Con lo anterior, se pierde registro de las conversaciones y decisiones tomadas durante la elaboración de la propuesta de diseño que es finalmente presentada al Consejo Directivo de Innova Chile, y se desconoce la prolongación en el tiempo de este proceso.

Adicionalmente, se releva el hecho de que la Contraloría General de la República deba aprobar una parte importante de las bases que se crean, aquellas que involucran montos superiores a 5.000 UTM, tomando para su revisión, y como se expone a continuación en el proceso "Diseño de Bases", un plazo considerable del total del proceso.²⁰⁸ La presencia creciente de la Contraloría en el funcionamiento de Innova Chile ha reducido la capacidad de respuesta rápida

²⁰⁸ Hasta el 2009 el monto para toma de razón era 2.000 UTM, y se aumentó a 5.000 UTM, pero a cambio CGR requirió la revisión de las actas de los Subcomité, que implica enviar la documentación respectiva (fichas de proyectos y actas de Subcomité).

del Comité, pues interviene en la aprobación de bases (tomando 3 o más meses) y posteriormente en la aprobación de los convenios de cofinanciamiento. Más allá de la propia iniciativa e interés de la CGR de involucrarse en un proceso operativo, con un criterio “preventivo”, es responsabilidad de Innova Chile no haber conducido la relación con la Contraloría de modo adecuado a sus intereses, donde la profusión de instrumentos y la creación de categorías poco claras (“modalidad”, “evento”) no han contribuido a establecer una relación de confianza con CGR.

Proceso: Diseño de bases

El proceso de diseño de las bases técnicas que operacionalizarán un instrumento es liderado por la Subdirección de Desarrollo, la cual congrega a los actores pertinentes de las Subdirecciones de Negocio y Sectoriales. La propuesta final de base técnica, una vez que la unidad jurídica ha integrado las bases administrativas, es revisada por el Comité de la Subdirección de Área que administrará el instrumento.

Sumando los tiempos promedios de diseño de bases, aprobación de bases en forma interna y toma de razón por parte de CGR, en base a información recibida de 7 instrumentos diseñados el año 2009 (ver tabla 17), se puede estimar que el tiempo promedio de este proceso es de 9 meses, distribuyéndose por etapa del proceso como sigue:

Tabla 19: Tiempo promedio diseño de bases (meses)

PE	Instrumento	Evento	Diseño de bases	Aprobación Bases	Toma razón CGR	Total
1	Bienes públicos para la innovación	Concurso nacional	3	3	4	10
		Concurso regional	2	1	5	8
2	Innovación precompetitiva	Concurso temático - Industria alimentaria	3	0,3	6	9,3
		Concurso temático - TIC	3	1	4	8
		Concurso temático - Salmones	4	0,0	5	9
		Concurso temático - Ind. Frutícola	3	1	5	9
6	Incubadoras de negocios fortalecimiento	Incubadoras	1	0	5	6
Promedio (meses)			3	1	5	9

Fuente: Innova Chile.

Adicionalmente, es posible observar que el tiempo promedio que toma la CGR en aprobar el diseño de una base equivale a más de la mitad del tiempo total del proceso. Por esto, se puede señalar que para las bases de instrumentos que deber ser aprobadas por la Contraloría General de la República,²⁰⁹ el tiempo de proceso es considerablemente mayor. Adicionalmente, y tal como muestra la tabla a continuación, se señala que el tiempo de Toma de Razón por parte de la CGR ha aumentado durante el periodo en evaluación a tasas considerables.

²⁰⁹ Las bases que deben ser aprobadas por la CGR son aquellas que superan las 5.000 UTM de subsidio.

Tabla 20: Plazos de aprobación bases por CGR

	2006	2007	2008	2009
Nº bases enviadas a Toma de razón CGR	6	5	19	7
Tiempo toma razón:				
Prom. días	33	65	104	150
Max. días	46	90	247	180
Min. días	24	33	16	120

El cuadro anterior verifica que los plazos promedio empleados por CGR para aprobar bases se cuadruplicó entre el 2006 y 2009, al mismo tiempo que la variabilidad de los plazos de respuesta fue en aumento, con un pick en el 2008 observándose una razón de 15:1 entre el máximo y mínimo de días.

A lo anterior se suma el hecho de que la contraparte que tiene la CGR en Innova Chile es la Subdirección Jurídica, siendo esta relación percibida por las otras subdirecciones de Innova Chile como una "caja negra". De esta manera, no es conocido ex ante el plazo que la CGR tomará para la aprobación de una base, ni tampoco las modificaciones de diseño que ésta experimentará desde su ingreso.

Dado lo anterior, los actores entrevistados han declarado que, en ocasiones, la base efectiva que aprueba CGR difiere de la propuesta que se validó en Subcomité de Área, en especial en lo que se refiere a los incentivos para el beneficiario. No se tienen datos duros respecto de cuan radical ha sido la modificación que determinados instrumentos (bases) de Innova Chile han experimentado durante la tramitación de toma de razón en CGR, los profesionales entrevistados advierten como un potencial riesgo de los diseños.

Proceso: Asesoría

Asesoría Por demanda

De lo declarado al indagar sobre el proceso de asesoría Por Demanda que las Subdirecciones de Área de Negocio, Sectoriales y Direcciones Regionales entregan a los potenciales beneficiarios, es posible concluir que la práctica de solicitar a los potenciales beneficiarios un perfil de su proyecto antes de reunirse con ellos ha sido positiva, ya que ha permitido: (i) formalizar la relación Innova-Cliente, cuya conversación de otro modo corre el riesgo de ser percibida como poco transparente, ii) disminuir los tiempos mal gastados en atender clientes con ideas poco claras o que mediante esta actividad buscan identificar un proyecto, y, (iii) canalizar las conversaciones entre las Subdirecciones de Área de Negocio y Direcciones Regionales con las Subdirecciones Sectoriales, cuando se pide el apoyo de éstas últimas.

Lo anterior es posible ya que, en una página y media, el perfil expone la idea de negocio y, sobretudo, cómo espera el potencial cliente hacer que ésta se convierta en un negocio rentable, permitiendo centrar la asesoría en temas puntuales y no desviar la conversación hacia la formulación del proyecto, plano en el cual no debería intervenir Innova Chile.

En particular, se destaca la práctica de la Subdirección de Innovación Empresarial, la cual ha dispuesto un correo electrónico de contacto donde los potenciales beneficiarios envían los perfiles de proyectos que creen se ajustan a las líneas de apoyo de esta Subdirección.

En relación al contenido de la asesoría, ésta se basa en la orientación en relación a si el proyecto es innovador, a la línea de financiamiento a la cual podría postular el proyecto y a la forma de completar los formularios de postulación, no existiendo una asesoría mayor en relación a la formulación del proyecto. Sobre el contenido de la asesoría no existe una posición nítida en Innova respecto de los límites que debe tener la actividad, pues para algunos la asesoría podría incluir orientaciones para la formulación de proyectos, mientras que otros destacan su inconveniencia.

Adicionalmente, en este proceso se observa que cuando la asesoría es realizada por alguna de las Subdirecciones Sectoriales, no existe un seguimiento en relación a si el perfil se transformó en un proyecto postulado y finalmente logró cofinanciamiento, situación que se considera una debilidad puesto que no permite a la subdirección sectorial disponer de feedback respecto del resultado de su asesoría, pierde información que le puede orientar sobre la materialización de iniciativas y pierde la conexión para vincular a potenciales nuevos emprendedores o innovadores con los proyectos en ejecución.

Proceso: Postulación de proyectos

El proceso de postulación de proyectos a Innova Chile, ya sea en las modalidades ventanilla abierta o concurso, es realizado en formato papel para todas sus líneas, estando la opción de postulación electrónica vigente para algunos instrumentos.

Si bien, no existen mayores diferencias entre las opciones de postulación en Formato papel y en forma electrónica, ya que las ventajas que podría presentar ésta última son suplidas en el caso de postulación a papel por el perfil de Receptor de Proyecto, quien ingresar en el SGP el proyecto recibido, se observa que en el caso de que las postulaciones se realizaran exclusivamente en forma electrónica, secretarías y Ejecutivos Técnicos en las Direcciones regionales, que efectúan las funciones de receptores, tendría un tiempo adicional.

Proceso: Precalificación

La amplia solicitud de documentos exigidos en las bases administrativas de las líneas de Innova Chile, revisados para la precalificación de proyectos en el análisis de elegibilidad, es percibida por los actores entrevistados, y opinión que la consultora comparte, como una barrera de ingreso de potenciales postulantes, dado el costo que estos incurren en su recopilación.

Identificado lo anterior, algunos actores han propuesto revisar en la elegibilidad un número reducido de documentos, y solicitar a los beneficiarios la entrega de los restantes al ser notificados que el financiamiento del proyecto fue aprobado. Un piloto de esta iniciativa fue implementado, a fines del año 2009, en la línea Innovación Empresarial de Rápida Implementación, perteneciente a la Subdirección de Innovación Empresarial. Según información recibida de dicha subdirección, el disminuir las exigencias legales para postular a esta línea ha aumentado la tasa de proyectos ingresados al proceso de evaluación.

La implementación de la iniciativa señalada se basa en el supuesto de que esto daría por resultado la mayor postulación de beneficiarios, lo cual es compartido por la consultora. Adicionalmente, es de destacar que esta iniciativa disminuiría el tiempo en el proceso de precalificación de postulantes, sin embargo, se releva que existe el riesgo de que una porción

de los proyectos a los cuales se les realice evaluación resulten ser postulados por beneficiarios que finalmente no puedan recibir el subsidio, situación que no se experimenta actualmente dado que la evaluación de la totalidad de los antecedentes administrativos es revisada en forma previa a la evaluación, lo cual se traduciría en un gasto de dinero y tiempo innecesario para Innova Chile.

Con lo anterior la consultora recomienda que se cuantifique el delta de estas variables durante la implementación de esta iniciativa en la línea piloto, y se consideren como relevantes para la decisión de su expansión a la totalidad de los instrumentos.

Proceso: Evaluación de Proyectos

a. Análisis de duplicidad

Las fuentes de información que actualmente se utilizan para realizar el análisis de duplicidad a los proyectos son: (i) el Sistema de Gestión de Proyectos, para analizar si internamente se ha financiado una iniciativa similar; (ii) la Web, para corroborar que no exista la iniciativa; y (iii) para el caso particular de los concursos, los ejecutivos consultan la duplicidad a sus contactos en entidades que podría financiar proyectos de la temática particular de la convocatoria, no existiendo un informante oficial en dichas instituciones.

La verificación en el SGP de no duplicidad de financiamiento por Innova Chile, se estima suficiente. Sin embargo, el mecanismo utilizado para indagar que otras instituciones no estén subsidiando un proyecto de similares características no es totalmente certero, dado que delega la responsabilidad a una entidad externa, quedando el análisis dependiendo de los criterios y conocimiento de la persona a la que se consulta, y sujeto a los contactos que el ejecutivo pueda tener en dichas instituciones.

Con el objeto de homologar los criterios y ampliar la información disponible para la realización del análisis de duplicidad en otras instituciones, la recomendación es iniciar conversaciones con las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Innovación que aportan financiamiento público, en relación a migrar a una Base de Datos única para los proyectos financiados.

b. Evaluación técnica y económica

Todos los proyectos reciben una evaluación técnica y una económica, la cual puede ser realizada por un ejecutivo interno de Innova Chile o externalizada. Un punto importante de relevar en este plano es que no existe entre las Subdirecciones de Área de Negocio un criterio estandarizado para externalizar la evaluación de los proyectos, estableciéndose un criterio independiente en cada Subdirección. Por lo declarado, la decisión de externalizar un proyecto responde a: (i) la magnitud del subsidio a entregar, externalizándose los proyectos que entregan mayores subsidios; (ii) la no existencia de la expertis acorde al proyecto entre los ejecutivos técnicos de la subdirección; (iii) la carga de trabajo de los ejecutivos.

Con todo, la externalización de la evaluación de los proyectos está restringida a un presupuesto anual asignado para esta actividad a cada subdirección, el cual acuerda cada Subdirección de Área de Negocio con la Subdirección de Administración y Finanzas, mediante una proyección de demanda de proyectos.

Conocido lo anterior, se estima que: (i) en el marco de mantener la transparencia del proceso,

cada subdirección establezca un criterio formal para externalizar la evaluación de los proyectos; (ii) la decisión de externalizar la evaluación de un proyecto sólo debería basarse en criterios técnicos y no estar condicionada por un criterio presupuestario.

c. Evaluación Sectorial o estratégica

Las evaluaciones sectoriales, realizadas cuando el proyecto se ajusta a la temática de alguna de las Subdirecciones Sectoriales, se considera un insumo importante para la evaluación del proyecto por parte de los ejecutivos. Se destaca como positiva la práctica de la Subdirección de Innovación Empresarial, donde en caso de no existir una Subdirección Sectorial a la que se ajuste el proyecto, se busca una evaluación estratégica, realizada por un experto en la temática de la iniciativa. De esta manera, cada iniciativa recibe al menos 3 evaluaciones (técnica, económica y estratégica/sectorial).²¹⁰

Para el caso de los proyectos que tienen sus efectos/impactos en una determinada región o zona, actualmente existe la práctica de solicitar a la región una evaluación estratégica. Este insumo es fundamental, dado que permite dar prioridad a los proyectos que estén acordes con las prioridades estratégicas definidas por las regiones.

d. Pautas de evaluación y mecanismo de calificación

Se evalúa como positivo el que cada Subdirección de Área de Negocio posea una pauta de evaluación técnica y otra estratégica/sectorial, las cuales sean acorde a su oferta, y distintas para cada línea y concurso realizado.

En relación al mecanismo de calificación, no existe uniformidad entre las Subdirecciones de Área de Negocio, por lo cual las Subdirecciones de Bienes Públicos e I+D Precompetitiva tienen pautas cualitativas de evaluación, en tanto, las pautas de la Subdirección de Difusión y Transferencia Tecnológica son cuantitativas. La parametrización de las pautas puede contribuir a que la evaluación sea más estandarizada y con ello menos susceptibles de la variabilidad atribuible al "buen" juicio del evaluador, y en definitiva mejoraría la percepción de objetividad de la evaluación. Su construcción, sin embargo, representa un desafío importante.

e. Tiempos de proceso

Si consideramos como tiempo de evaluación el transcurrido desde que un proyecto es postulado hasta que ingresa al subcomité,²¹¹ podemos apreciar en las tablas a continuación este tiempo y su desviación estándar para cada uno de los 6 productos de Innova Chile, por año (periodo 2005 – 2006).²¹²

²¹⁰ Para la Subdirección de Innovación Empresarial, la evaluación estratégica/sectorial recibe la misma ponderación que la evaluación técnica, 40%.

²¹¹ Al considerar el rango de tiempo entre que se postula un proyecto hasta que ingresa a subcomité, se está considerando el tiempo del proceso de precalificación.

²¹² Estos valores fueron calculados con la información entregada por Innova Chile, faltando este dato para algunos proyectos.

Tabla 21: Promedio de tiempo (en días) de evaluación por producto, por año

Producto Estratégico	2005	2006	2007	2008	Total general
1 – 2 ²¹³	n.d.	192	180	253	218
3	142	149	142	125	138
4	282	55	72	64	63
5	32	45	58	58	52
6	131	174	161	85	107
Total general	109	85	101	116	102

Tabla 22: Desviación estándar del tiempo de evaluación por producto, por año

Producto Estratégico	2005	2006	2007	2008	Total general
1 – 2	n.d.	51	77	127	104
3	88	81	70	68	76
4	302	27	32	37	34
5	13	18	24	26	24
6	47	121	49	32	65
Total general	91	71	69	105	86

Los tiempos promedio de evaluación son particularmente elevados en el caso del PE 1 y 2, los que según los datos han ido creciendo en el periodo evaluado para promediar 7 meses. El PE 3 se mantiene en los 4,5 meses de evaluación, y si bien es menor que el anterior, cabe preguntarse si ello es razonable pensando que lo que se cofinancia debe producir como resultado una innovación, cuya ventana de tiempo para que se materialice está asociada a una oportunidad identificada en un mercado competitivo y global.

Proceso: Resolución y acuerdo del Comité

La presentación de los proyectos para su aprobación/rechazo en los Subcomités de Área de Negocio es realizada por los Ejecutivos Técnicos pertenecientes al área respectiva, los cuales en ocasiones solicitan la asistencia de un actor perteneciente a la Subdirección Sectorial que evaluó el proyecto, sin embargo no es práctica solicitar la presencia de los ejecutivos que realizan las evaluaciones externas o de los actores que evalúan si la iniciativa se ajusta a la estrategia regional.

Ante este mecanismo de presentación de los proyectos, es de señalar que, las evaluaciones de actores externos a la Subdirección de Área de Negocio son consideradas un insumo para que el ejecutivo formule su propuesta de rechazo o aprobación del proyectos, sin embargo, estas son realizadas por evaluadores expertos en la temática particular de cada iniciativa o, para el caso de la evaluación estratégica regional, conocen cómo el proyecto se ajusta a los lineamientos de la región. Adicional a su expertis, estos evaluadores estudian en profundidad cada proyecto, por lo cual están más capacitados que los ejecutivos pertenecientes a las subdirecciones de negocio para responder a preguntas técnicas que pudiesen hacer los consejeros, y “defender” la recomendación de aprobar o rechazar un proyecto.

²¹³ No se dispone de valores separados del PE 1 y PE 2.

Otro punto importante de relevar para este proceso es analizar cuantos de los proyectos presentados a instancia de subcomité reciben por parte de los consejeros una decisión de aprobación/rechazo coincidente con la propuesta por los Ejecutivos Técnicos. Es de esperar que dado el gran esfuerzo de tiempo y recursos monetarios invertido en el proceso de evaluación de los proyectos, esta coincidencia se acerque al 100%, si esto no fuese así sería necesario revisar la lógica de esta diferencia. Para llevar este control es que se ha propuesto, , como se puede observar en el apartado de “Diseño de la MCG: Indicadores de Desempeño”, los siguientes indicadores: (i) Porcentaje de Proyectos recomendados de aprobación que no fueron financiados en el año "t" y (ii) Porcentaje de Proyectos no recomendados de aprobación que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t". A continuación se expone el valor de estos indicadores para el año 2009.²¹⁴

Tabla 23: Porcentaje de Proyectos recomendados de aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité, respecto al total de proyectos recomendados

Producto Estratégico	Aprobado	Rechazado	Total	%Total
Producto 1	39	18	57	32%
Producto 2	5	2	7	29%
Producto 3	97	19	116	16%
Producto 4	135	16	151	11%
Producto 5	166	15	181	8%
Producto 6	99	7	106	7%
Total general	541	77	618	12%

Tabla 24: Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité, respecto al total aprobados por el Subcomité

Producto Estratégico	Aprobado	Rechazado	Total	%Total
Producto 1		34	57	0%
Producto 2		6	7	0%
Producto 3		64	116	0%
Producto 4	48	86	151	32%
Producto 5		42	181	0%
Producto 6	5	106	106	5%
Total general	53	338	391	14%

Para el primer indicador, se puede observar como promedio general que el 12% de los proyectos a los que se recomendó aprobar no fueron financiados; observándose para los productos estratégicos 1 y 2 los porcentajes más altos, con 32 y 29 por ciento respectivamente. De igual manera, es posible visualizar que como promedio el 14% de los proyectos a los cuales se recomendó rechazar fueron aprobados, porcentaje que se explica en mayor parte dado el valor de este indicador para el producto estratégico 4, equivalente a 32%.

En cuanto al registro de las discusiones y acuerdos tomados en instancia de subcomité, en relación a la asignación de fondos a proyectos, se señala:

²¹⁴ La estadística de estos indicadores fue realizada por Innova Chile en base a información en el SGP de proyectos aprobados el año 2009, considerando los proyectos con información.

- Las actas de la Subdirección de Innovación Empresarial son un buen reflejo de lo ocurrido en el subcomité, exponiendo el proyecto a presentar, la recomendación de la subdirección y su justificación, las preguntas realizadas por los consejeros y las razones de aprobar/rechazar, solicitar más información o incorporar condiciones de adjudicación. Sin embargo, carecen al inicio de una tabla de la sesión, y no reflejan el debate de los consejeros ni los aspectos ponderados en su decisión.
- Las actas de la Subdirección de Bienes Públicos Difusión, Emprendimiento Innovador y Transferencia Tecnológica, si bien exponen los acuerdos tomados durante la sesión, no son un buen reflejo de ésta, ya que no exponen la presentación del proyecto y las recomendaciones realizadas por los Ejecutivos Técnicos, ni especifican lo debatido por los consejeros.
- Para el caso de las Subdirecciones de Innovación Empresarial y Bienes Públicos e I+D Precompetitiva, las cuales evalúan cuantitativamente sus proyectos, las actas no exponen la nota asignada a cada iniciativa.
- Las actas no presentan una estructura ni criterios a incluir que sea homóloga para todas las subdirecciones.

Procesos Formalización de Contrato y Pago de Anticipo o Cuota de financiamiento

En este punto se considerará en forma conjunta los procesos de Formalización del Contrato y Pago de la primera cuota de financiamiento o anticipo, con el objeto de analizar el tiempo de estos procesos. La tabla 20 expone los tiempos de estos procesos en el año 2009, para las Subdirecciones de Innovación Empresarial, Emprendimiento Innovador y Difusión y Transferencia Tecnológica.

Tabla 25: Tiempos de procesos - Formalización de Contrato y Pago de Anticipo o Primera Cuota de Financiamiento²¹⁵

Subdirección	Instrumento	N° Proyectos	Promedio Días Aprobación -Resolución	N° Proyectos	Promedio Días Aprobación - Pago	Promedio Días Resolución - Pago
Innovación Empresarial	Innovación Empresarial Indiv.	37	91	34	131	40
	Innovación Empresarial Rápida Implementación	6	69	3	82	13
	Pre inversión de Consorcios	3	66	3	82	16
	Desarrollo de Consorcios	1	123	1	136	13
	Apoyo Negocios tecnológicos	12	81	12	114	33
	Apoyo a la Protección de la Propiedad Intelectual	17	118	17	144	26
	Inserción Profesional para Proyectos I+D+I	1	80	1	114	34
Total Innovación Empresarial		77	93	71	127	33
Emprendimiento o Innovador	Capital Semilla Línea 1 (Perfil)	37	68	37	104	36
	Capital Semilla Línea 2	54	96	54	126	30
	Fortalecimiento Incubadoras de Negocios	2	151	2	158	7
	Redes Capitalistas Ángeles	1	82	1	186	104

²¹⁵ Fuente: Informe de gestión Innova Chile – Enero a Octubre 2009.

Total Emprendimiento Innovador		94	86	94	119	33
Difusión y Transferencia Tecnológica	Consultoría Especializada	14	38	11	65	27
	Misiones Tecnológicas	87	26	72	50	24
	Pasantías Tecnológicas	14	28	14	49	21
	Programa de Difusión Tecnológica	17	58	17	86	28
Total Difusión y Transferencia Tecnológica		132	32	114	57	25
TOTAL (tiempo en días)		303	64	279	96	29

Con la información expuesta en la tabla anterior es posible señalar que, para las tres subdirecciones mencionadas, el tiempo promedio del proceso de Formalización de Contrato, entendido éste como el que transcurre entre la fecha de aprobación del proyecto en subcomité hasta la fecha de la resolución que aprueba el correspondiente contrato, es de 64 días. De igual modo, el proceso de Pago de la primera cuota de financiamiento, considerando el rango de tiempo entre la fecha de la resolución que aprueba el contrato y la fecha de pago registrada por Administración y Finanzas al momento de procesar la Orden de Pago, para estas subdirecciones es de 29 días.

Con los antecedentes señalados es posible estimar que el tiempo promedio entre que el subcomité aprueba un proyecto y el beneficiario recibe la primera cuota de cofinanciamiento, para las subdirecciones Innovación Empresarial, Emprendimiento Innovador y Difusión y Transferencia Tecnológica, es de 93 días.

Como se señaló anteriormente, como tiempo del proceso de Formalización de Contrato, e incluido en el tiempo que ya ha sido señalado, debe considerarse aquel que toma la Contraloría General de la República en la Toma de Razón de los proyectos aprobados por los subcomités respectivos. En cuanto a este tiempo, la tabla 21 muestra antecedentes para algunas líneas de Innova Chile, con lo cual es posible estimar que este tiempo es de 56 días promedio.

Tabla 26: Tiempo (días) de Toma de Razón de CGR de proyectos aprobados por Subcomités.²¹⁶

Subdirección	Instrumento	N° Proyectos	Tiempo Toma de Razón
Innovación Empresarial	Innovación Empresarial Ind.	3	64
	Desarrollo de Consorcios	1	44
Total Innovación Empresarial		4	59
Emprendimiento Innovador	Redes Capitalistas Ángeles	1	45
Total Emprendimiento Innovador		1	45
Total		5	56

Con lo anterior, se señala que el tiempo de Toma de Razón por parte de la CGR explica el 60 por ciento del tiempo que transcurre entre que un proyecto es aprobado y el postulante recibe los primeros beneficios de él.

²¹⁶ Fuente: Informe de gestión Innova Chile – Enero a Octubre 2009.

Proceso de Seguimiento y control de proyectos

Actualmente el proceso de seguimiento y control se realiza mayoritariamente en base a la revisión de los informes de avance y final exigidos para cada proyecto, que en general suelen ser voluminosos pues se exige un reporte de avance técnico y de ejecución presupuestaria. Se observa que los criterios para determinar la fecha de entrega de los informes de avance se ajusta a requerimientos técnicos de los proyectos, específicamente a hitos críticos de éste, y presupuestarios, solicitándose con el propósito de controlar que la asignación de los fondos ocurra en el periodo en curso. Este último criterio no tiene lógica desde el punto de vista técnico, traspasando a los beneficiarios responsabilidades de Innova Chile.

Las entrevistas realizadas y la documentación revisada indica que no hay antecedentes que demuestren una utilización efectiva de los informes técnicos, excepto para revisar la consistencia entre actividades declaradas y gastos declarados que conduce a la aprobación de las rendiciones de fondos. Considerando que es usual la exigencia de boletas de garantías, se estima que el costo del proceso de reporte es considerable, particularmente para el beneficiario.

Proceso: Reitemizaciones - reprogramaciones

No existen procedimientos definidos para las reprogramaciones y reitemizaciones, por lo que los criterios que efectivamente se aplican no son homogéneos ni están declarados, siendo en este sentido, desconocidos al momento de la postulación al beneficio.

Las actividades de reprogramación/reitemización generan carga administrativa en los Subcomités,²¹⁷ Áreas de Negocio y Direcciones Regionales, debiendo revisar documentación preparada específicamente por el beneficiario para solicitar la modificación. Adicional a esto, y como se indicó previamente, no hay un procedimiento para las reformulaciones, de modo que el criterio que aplica cada una de las instancias de revisión y decisión determina la factibilidad de reestructurar técnica y presupuestariamente el proyecto. En este sentido se trata de una situación de incertidumbre para el beneficiario.

Tanto las reitemizaciones como las reprogramaciones pasan por una larga cadena de decisiones que va desde el ejecutivo técnico, y en el caso de reitemizaciones también el ejecutivo financiero, al Subdirector Regional, al Director Regional, quien envía al Subdirector de Área de Negocio respectiva, y éste decide su envío a Subcomité según estime su relevancia. Este mecanismo involucra un uso importante de recursos y tiempos. Como se señala en la Resolución 518 (3 de junio 2009), que dicta instrucciones para las Direcciones Regionales en relación a los instrumentos delegados, el Director Regional tiene la facultad de aprobar las reprogramaciones para los instrumentos delegados²¹⁸ y las reitemizaciones que reasignen recursos dentro de un ítem o partida de presupuesto. Para los casos de reitemizaciones que reasignen presupuesto entre ítems o partidas de presupuesto su aprobación es facultad del Subdirector de Área de Negocio correspondiente.

Acorde las actas de Subcomité revisadas se evidencia la poca relevancia de los casos de reitemización o reprogramación sobre los cuales el Subcomité tomó conocimiento y ratificó (aprobó) la decisión de la Subdirección de Área. Esta práctica merece ser revisada, en

²¹⁷ Por revisión de las actas de subcomités años 2007-2008 es posible apreciar que las acciones de reprogramación/reitemización ocupan un porcentaje importante del tiempo de las reuniones de Subcomité.

²¹⁸ Que son sólo cuatro.

particular la conveniencia de que estas decisiones lleguen a ser tomadas en forma central.

7.4. Mecanismos de Asignación y Transferencias de Recursos

Respecto de la pertinencia de los criterios de asignación de recursos para cada producto y subproducto estratégico se señala como positivo el cuidado por mantener la identificación tanto de las fuentes (CORFO, aporte fiscal y FIC) como sus destinos (proyectos). Particularmente, no hay mezcla de fuentes para un determinado proyecto cofinanciado. En cuanto a la formulación presupuestaria se considera como una debilidad importante el criterio inercial para su configuración, resultando relevante los montos de recursos históricos por instrumento en la elaboración del presupuesto anual. La parte referida a nuevos proyectos que se estiman para el año siguiente debiese tener un criterio ordenador mayor, ya que ello depende del nivel de demanda declarado por cada Subdirección de área de negocio, actividad que depende de ella misma. En este sentido, desde la formulación se mantiene una inercia que explica la mayor relevancia presupuestaria del área de Interés Público y Pre competitivo.

Respecto de los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, la principal transferencia que efectúa Innova Chile se refiere a los subsidios por cofinanciamiento de proyectos. Es positivo que Innova Chile haya tomado todos los resguardos para cuidar el uso de los recursos públicos, sin embargo a la luz de lo revisado, la desconfianza implícita en el tratamiento del beneficiario ha llevado a implementar mecanismos que les imponen condiciones duras, como son las garantías y plazos de revisión de rendiciones.

La lógica actual de Innova Chile se basa en asegurar una determinada ejecución de recursos, mediante la entrega de anticipos, pues las bases de postulación no permiten propuestas alternativas de parte del beneficiario.

7.5. Mecanismos de Auditoria, Control y Rendición de Cuentas

Innova Chile ha instalado mecanismos propios de control y auditoría, que se orientan a anticipar las objeciones que eventualmente surgirán tanto de Control Interno de CORFO como de la CGR.

Los mecanismos de rendición de cuentas de los recursos entregados introducen un costo de transacción alto tanto para el beneficiario como para Innova. Siendo positivo que Innova Chile haya tomado los resguardos necesarios para cuidar el uso de recursos públicos, se observa que para los beneficiarios es complejo y costoso calzar las brechas de financiamiento utilizando instrumentos financieros tradicionales (anticipo contra garantía) para proyectos que son por esencia no convencionales y de alto riesgo. En Innova Chile ha primado el criterio de resguardo absoluto de los recursos, cuidando el riesgo de pérdida por fraude, por sobre el concepto de apuesta por pérdida controlada asociada al riesgo del negocio intrínseco de prospectos innovativos.

Existe, además, rigidez en los mecanismos de rendición de cuentas de los recursos entregados, que incrementa el costo de transacción tanto para el beneficiario como para Innova, aunque en el caso de las instituciones²¹⁹ éstas son capaces de "absorber" dichos costos. La rendición de cuentas de los recursos entregados se basa en el mecanismo presupuestario de caja especificado a nivel de ítems. En proyectos de innovación se espera

²¹⁹ Por ejemplo, Universidades.

que, sin modificar los objetivos principales del proyecto, ocurran cambios en las actividades e insumos, lo cual no es consistente con presupuestos itemizados al detalle, sino más bien con etapas rendidas contra un catálogo de cuentas permitidas. La itemización detallada obliga a disponer de un mecanismo de aprobación de modificaciones, que, por la normativa del Comité, requiere del concurso de directivos y consejeros.

7.6. Actividades y mecanismos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

La gran carta de navegación de Innova Chile debiese corresponder a su Balanced Scorecard,²²⁰ que es parte del BSC corporativo. Sin embargo, los principales instrumentos de monitoreo son los Indicadores de Desempeño DIPRES, cuya formulación en la actualidad no corresponde exactamente al BSC, los Convenios de Desempeño, las Metas Ministeriales, los PMG – CORFO, y los Indicadores y Metas FIC. Es decir, para clientes externos y para fines de gestión de los recursos humanos.

7.7. Mecanismos de selección de beneficiarios

Durante el periodo de evaluación, Innova ha desarrollado una batería de instrumentos de incentivo y apoyo a sus beneficiarios, teniendo en consideración tanto el ciclo de innovación, como el ámbito de impacto buscado, ya sea éste la unidad económica o su entorno. Desde este punto de vista y coherente con el mandato de la Resolución que crea Innova, y para efectos de este análisis, los **instrumentos** observados pueden agruparse en las siguientes tipos: Incentivo al Emprendimiento, Incentivo a la Innovación Empresarial, Innovación Pre Competitiva y financiamiento de Servicios de Interés Público, e Incentivos a la Transferencia Tecnológica, y Fortalecimiento de Capacidades.

Para efectos de esta evaluación, se considera **“instrumento”** al mecanismo asociado a cada línea de apoyo, que de acuerdo a la normativa de CORFO, se materializa en una secuencia de actos de la administración. A saber: acuerdo del Consejo para su creación; resolución que aprueba el Reglamento de operación; Bases de Concurso o postulación por Ventanilla para la asignación de beneficios; y, convenio con beneficiario o agente intermediador.

La asignación de recursos se realiza mediante dos mecanismos: i) **concursos**, en los cuales se oponen (compiten) proyectos según el mérito definido en las bases, en un solo evento temporal, o ii) **“ventanilla”**, que considera la definición de estándares que deben cumplir los postulantes a un beneficio, los cuales presentan en cualquier momento su postulación y son seleccionados según mérito individual (no hay oposición entre proyectos).

Teniendo en cuenta estas distinciones se analizó:

- Si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección) aplican en la práctica para la selección de beneficiarios.
- Si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados y los incentivos que contienen, son consistentes con el objetivo de apoyo buscado.
- Si hay posibilidades de optimizar el costo-efectividad de los instrumentos, tomando en cuenta los costos de transacción que implica tanto para los beneficiarios como para el

²²⁰ Si el Balanced Scorecard es un reflejo de la planificación estratégica de la organización y contiene su métrica (KPIs o Key Performance Indicators), éste es el instrumento que debe prevalecer.

Estado, la administración de grandes volúmenes de información en relación a la reducción marginal del error de asignación o pérdida.

El análisis de los instrumentos revisados²²¹ indica lo siguiente:

- Existe cumplimiento de las reglas del negocio declaradas en las bases: No se detectó, en la documentación disponible (reglamentos, pautas de evaluación, fichas de evaluación) y entrevistas y levantamiento de procesos realizados, prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas formalmente respecto de la selección de beneficiarios.
- Falta claridad en los instrumentos respecto de los objetivos planteados y la focalización que se desea tener. La lógica de focalización en Innova debiera apuntar a proyectos que producen una innovación, la que está inhibida por una falla de mercado. En segundo orden, al tipo de empresa que se prioriza (PYME). Es decir, lo clave es identificar aquella falla que impide que ocurra la innovación y el cofinanciamiento a otorgar debiera ser función del «tamaño» de la falla. En la práctica, la definición ex ante de porcentajes de cofinanciamiento máximos (con topes absolutos) no es consistente con esta lógica, y no se visualiza que en Innova exista una reflexión al respecto: cómo mejorar los instrumentos y la evaluación de proyectos.

En el caso específico de la garantías, los beneficiarios reclaman el stress financiero que provoca cumplir dichas obligaciones, quienes relatan lo complejo y costoso que resulta calzar las brechas de financiamiento utilizando instrumentos financieros tradicionales (anticipo contra garantía) para proyectos que son por esencia no convencionales y de alto riesgo (tecnológico o comercial). Lo más crítico observado es el calce temporal de los recursos, que puede condenar al fracaso a algunos buenos prospectos. Se considera que en este caso ha primado el criterio de resguardo absoluto de los recursos públicos, cuidando el riesgo de pérdida por fraude, por sobre el concepto de apuesta por pérdida controlada asociada al riesgo del negocio intrínseco de prospectos innovativos.²²² La consecuencia de esta condicionalidad (garantía) puede llevar perfectamente a una selección adversa ya sea de proyectos de bajo riesgo, tecnológico en particular, o de beneficiarios cuyo perfil no corresponde preferentemente a PYME.

7.8. Análisis del Presupuesto y Disciplina Financiera

El presupuesto de Innova Chile ha experimentado un importante incremento en el período 2005-2008, como se puede apreciar en el siguiente cuadro, que muestra los montos y las tasas de crecimiento respectivas de los presupuestos iniciales, vigentes y ejecutados:

²²¹ Ver detalle en Anexo F.

²²² Aunque el “costo financiero” de la garantía puede imputarse como gasto, esto no tiene mayor efecto sobre el problema, que es de naturaleza de liquidez, no de solvencia.

Tabla 27: Presupuesto Innova Chile 2005-2008 (MM\$ 2009 y %)

Período	Presupuesto		
	Inicial	Vigente	Ejecutado
Monto 2005	27.204 ²²³	26.212	26.595
Var. 2006 vs. 2005	38%	49%	47%
Monto 2006	37.628	38.993	39.187
Var. 2007 vs. 2006	17%	21%	21%
Monto 2007	43.976	47.374	47.450
Var. 2008 vs. 2007	26%	21%	22%
Monto 2008	55.618	57.502	57.700

El crecimiento neto de los recursos ejecutados de Innova Chile fue 117% para el total del período 2005-2008. El porcentaje de ejecución con respecto al presupuesto vigente fue (en décimas) superior al 100% todos los años,²²⁴ lo cual se explica por los ingresos vinculados a liquidación de garantías y devoluciones de saldos que se generan en el proceso de cierre de proyectos, y que operan como ingresos adicionales no esperados.

La composición del origen de los fondos que percibe este Comité ha cambiado, dejando de provenir mayoritariamente de CORFO (hasta el 2006) y haciéndolo principalmente desde el FIC (a partir del 2007). Las principales fuentes de financiamiento y sus montos se ilustran en la página siguiente.

En lo referente a los gastos ejecutados, el ítem Transferencias Corrientes presenta un incremento de poco más del 100% durante el período, lo cual se explica por la variación de 49% de las Transferencias a Otras Entidades Públicas y el excepcional crecimiento de 129% del gasto en Transferencias al Sector Privado. Lo anterior se muestra gráficamente en la página entrante.

²²³ Esta cifra incluye las partidas que originalmente estaban en FONTEC y FDI. Esto permite hacer una comparación más comprensiva del gasto, al declarar todo gasto asimilable a la actividad de Innovación asociada a la naciente institución.

²²⁴ 2005: 101,5%; 2006: 100,5%; 2007: 100,2%; y, 2008: 100,3%.

Gráfico 9: Ingresos por Fuente, Presupuesto Ejecutado 2005-2008 Innova Chile (MM\$ 2009)

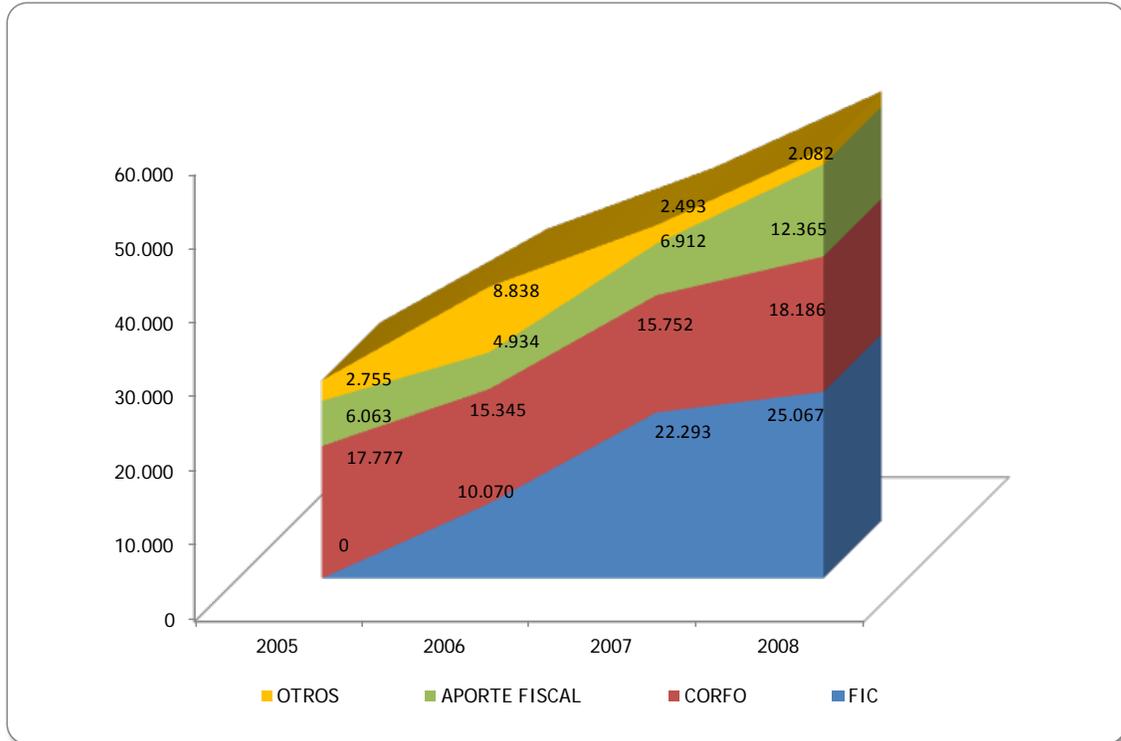
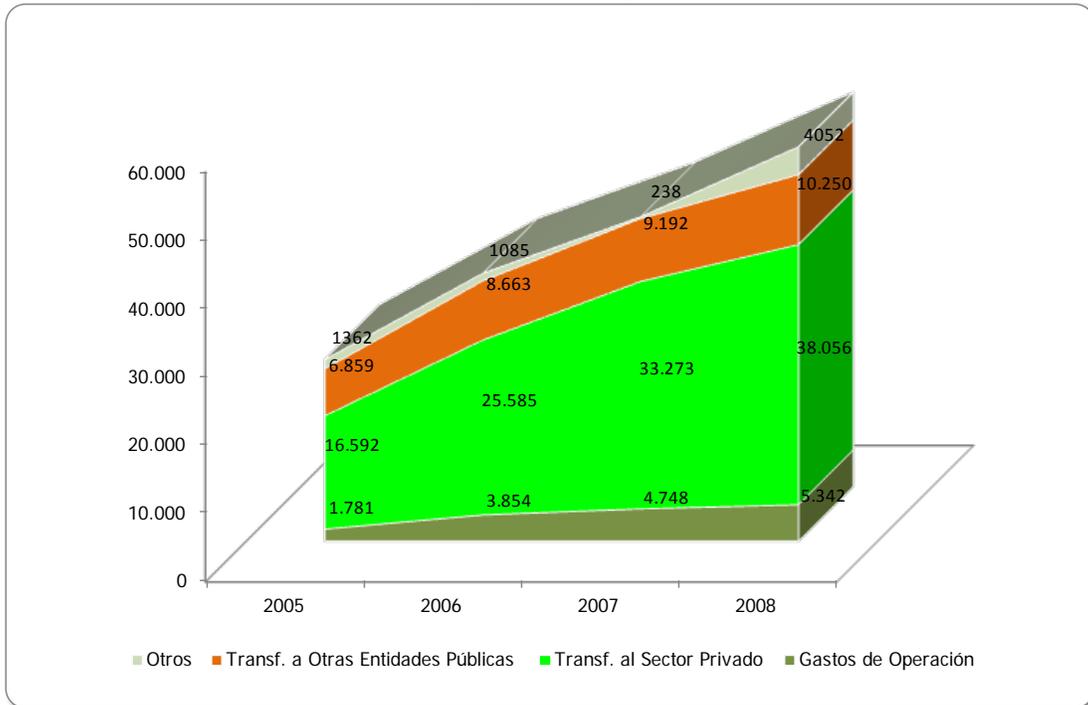


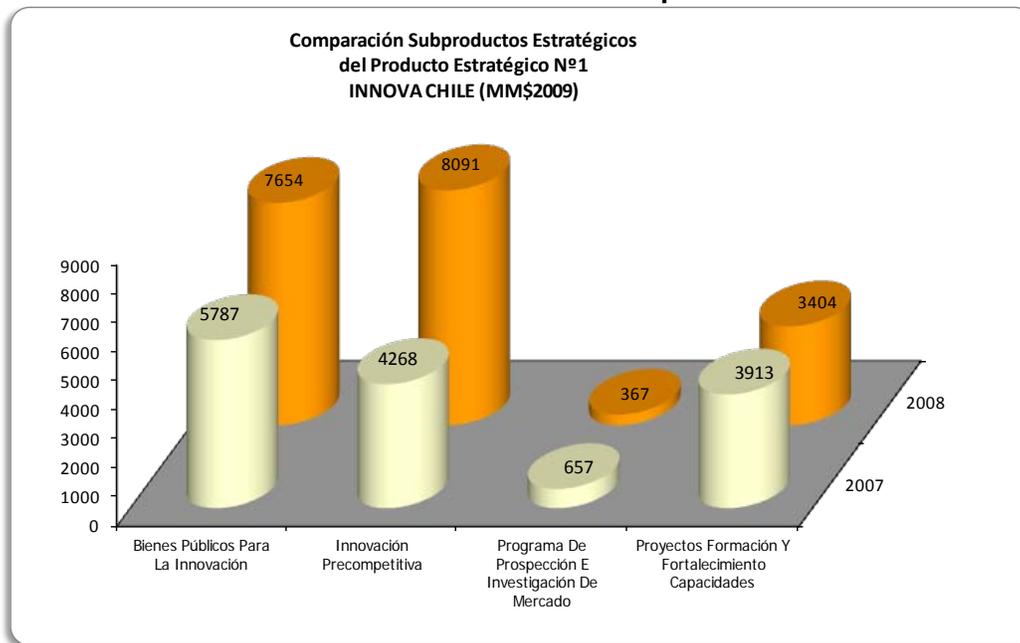
Gráfico 10: Gastos según Origen, Presupuesto Ejecutado 2005-2008 Innova Chile (MM\$ 2009)



A nivel de subproductos estratégicos, durante el período evaluado algunos de éstos han contado prácticamente con un sub ítem “propio” y en otros casos los montos ejecutados han provenído de hasta 6 sub ítems presupuestarios distintos. Este último caso, en particular, corresponde a “Bienes públicos para la Innovación” que durante el 2007 ejecutó fondos desde las siguientes ítems de Innova Chile: Innovación Tecnológica 24.01.002; Innovación de Interés Público 24.01.003; Internalización del Esfuerzo Innovador 24.01.006; Interés Público y Emprendimiento 24.03.002; Innovación de Interés Público 24.03.003, Internalización del Esfuerzo Innovador 24.03.006.

En lo referente a productos estratégicos (PE),²²⁵ a continuación se presenta una comparación de los períodos 2007 y 2008 de los subproductos estratégicos vinculados a cada uno de los PE, cuando corresponde.²²⁶

Gráfico 11: Producto Estratégico N°1: Cofinanciamiento para Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva



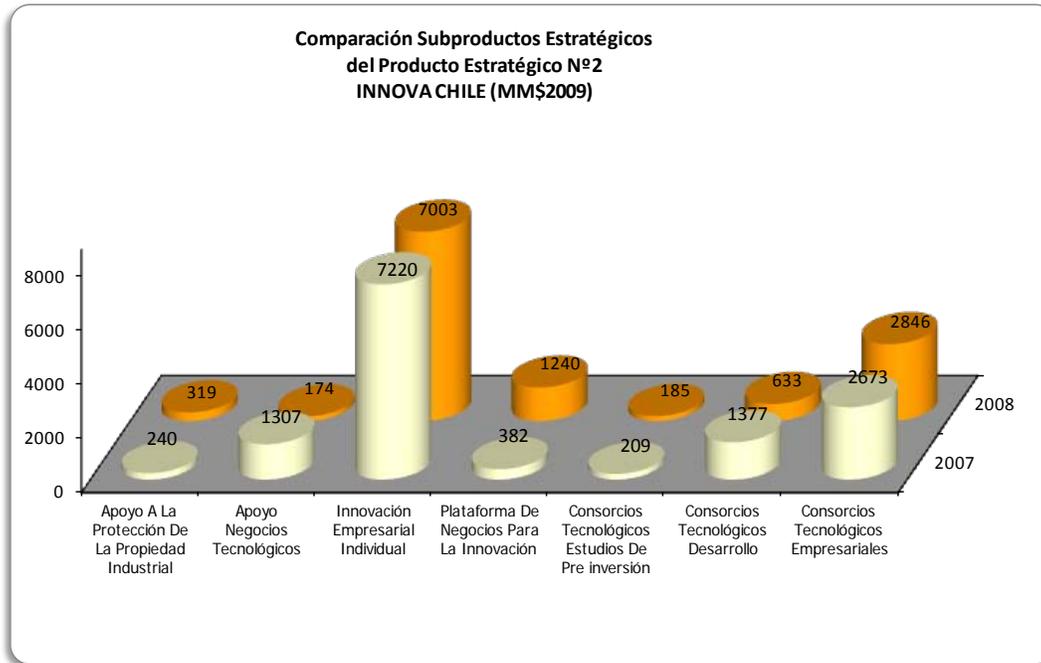
Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Innova Chile.

Los dos instrumentos que más recursos ejecutan tuvieron una variación temporal positiva, en cambio los dos que tenían menores recursos ejecutados el 2007 bajan considerablemente al pasar al 2008.

²²⁵ En esta sección se dispone de información financiera completa para cuatro productos estratégicos vigentes para el período 2007-2008, proveniente del SGP, y no de acuerdo a la re-clasificación 2010 en seis productos estratégicos.

²²⁶ Para efectos del análisis de subproductos estratégicos, se eliminan los instrumentos que no existían o no estuvieron vigentes/operativos en ambos períodos. Pero se incluyen al final, cuando se analizan los productos estratégicos.

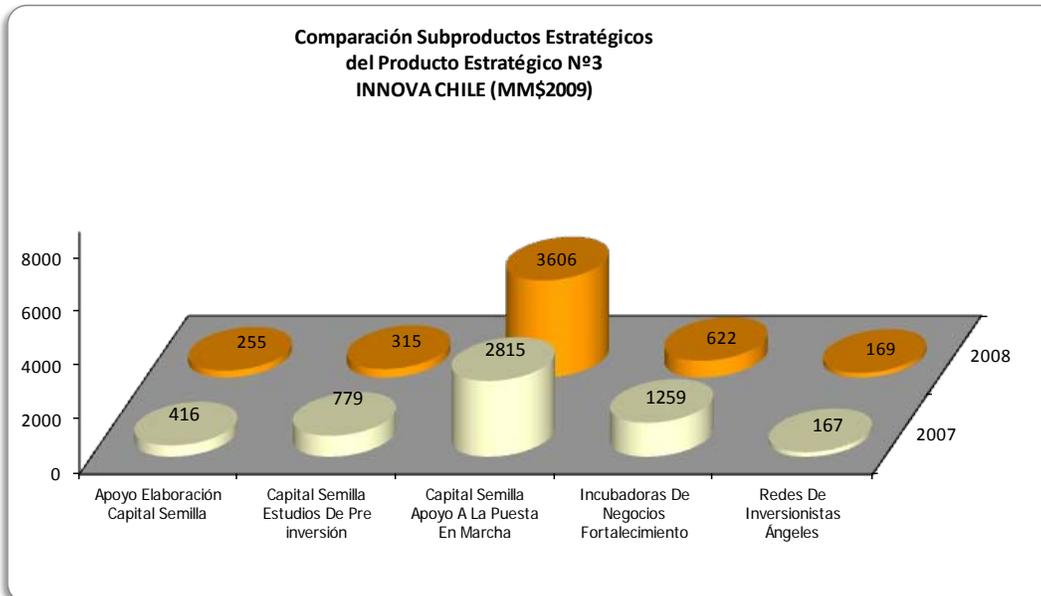
Gráfico 12: Producto Estratégico N°2: Cofinanciamiento Innovación Empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Innova Chile.

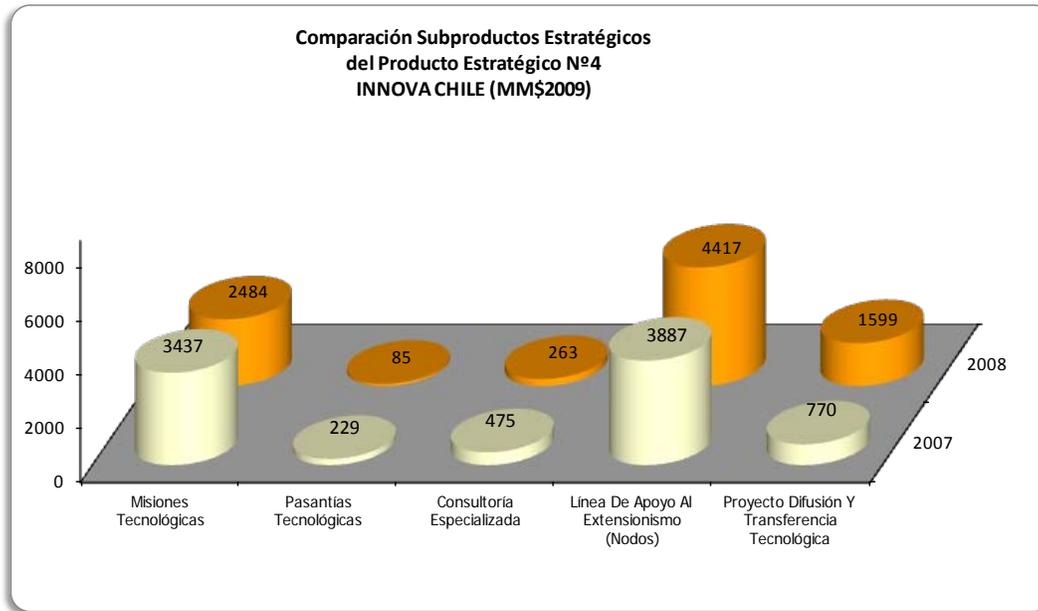
Sólo 3 instrumentos tuvieron una variación positiva entre 2007 y 2008: Apoyo a la Protección de la Propiedad Industrial (+33%), Plataforma de Negocios para la Innovación (225%) y Consorcios Tecnológicos Empresariales (6%). El resto tiene una variación negativa entre 3% y 87%.

Gráfico 13: Producto Estratégico N°3: Cofinanciamiento para el Emprendimiento Innovador



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Innova Chile.

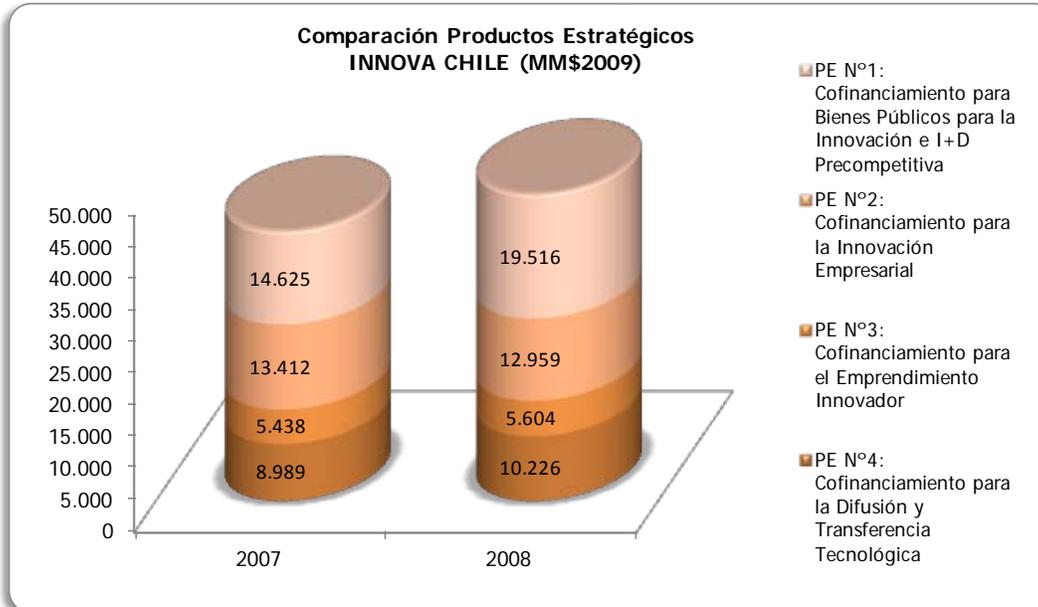
Gráfico 14: Producto Estratégico N°4: Cofinanciamiento para la Difusión y Transferencia Tecnológica



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Innova Chile.

Agregando la información anterior e incluyendo los subproductos estratégicos que estuvieron vigentes sólo en uno de los períodos, se tiene la siguiente comparación de los montos ejecutados por producto estratégico:

Gráfico 15: Productos Estratégicos 2007-2008



Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Innova Chile.

La participación porcentual por año de cada producto estratégico es la que presenta en la siguiente tabla:

Producto Estratégico	2007	2008
Nº1: Cofinanciamiento para Bienes Públicos para la Innovación e I+D Precompetitiva	34%	40%
Nº2: Cofinanciamiento para la Innovación Empresarial	32%	27%
Nº3: Cofinanciamiento para el Emprendimiento Innovador	13%	12%
Nº4: Cofinanciamiento para la Difusión y Transferencia Tecnológica	21%	21%
TOTAL	100%	100%

Como se indicó previamente, el presupuesto de Innova Chile se configura sobre la base de un criterio inercial (histórico) más un estimado de los eventuales proyectos que serían postulados a cada producto estratégico. Esto, agregado a la lógica de atender por demanda, hace proyectos de I+D Precompetitiva tengan un crecimiento importante en los últimos años, pasando de 14% a 36% del gasto ejecutado. A la inversa de lo que ocurre con Innovación empresarial, que pasa de 23% a 17% del gasto ejecutado. La participación efectiva de los Productos estratégicos en el presupuesto resulta poco consistente con el principal objetivo de Innova, que es estimular la innovación empresarial y el emprendimiento. En cambio, resultan relevantes los proyectos Pre competitivos, cuyo financiamiento también está disponible en CONICYT. Esta trayectoria de los Productos estratégicos en el presupuesto indica una baja en la capacidad de las empresas para generar y postular proyectos de innovación, influida por la complejidad para elaborar proyectos y el desincentivo que producen los largos plazos de evaluación y aprobación de proyectos, trayectoria declinante que es compensada con una capacidad de postulación "infinita" de universidades y centros tecnológicos.

El total de la suma de los montos ejecutados en los cuatro productos estratégicos y su comparación con el total desembolsado, así como los otros gastos, y sus porcentajes, se muestran en la siguiente tabla:

Categoría	Ejecutado 2007		Ejecutado 2008	
	MM \$	%	MM \$	%
Productos Estratégicos (total)	42.464	89%	48.306	84%
Gasto Operacional	4.748	10%	5.342	9%
Otros Gastos	238	1%	4.052	7%
Total Presupuesto	47.450	100%	57.700	100%

Como se observa en el cuadro anterior, el **gasto operacional directo** promedio asociado a la entrega de los productos estratégicos oscila alrededor del 10%, cifra que debe entenderse como un mínimo contable, pues no considera el esfuerzo institucional de CORFO realizado por otras instancias de apoyo, como es la plataforma de servicios compartidos de la Corporación, y de la actuación de profesionales de otras instituciones en las diversas instancias colegiadas de decisión. La aclaración del verdadero monto del gasto operacional debe considerar que hay labores de prestación de servicios que en rigor no debieran ser considerados como gastos, pues tienen carácter de inversión, como es el servicio de asesoría especializada, pero cuya cuantía hoy día sólo puede aproximarse a partir del registro individual que cada profesional de las subdirecciones sectoriales hace de su trabajo.

Respecto del uso de recursos asignados vigentes al final de cada año, lo más destacable resulta el esfuerzo por reducir los saldos finales de caja observado entre el año 2005 y 2007, reflejada en la línea OTROS, situación que se revierte el 2008, considerando que el Ministerio de Hacienda, con la finalidad de no aumentar el gasto, solicitó al Comité Innova Chile no devengar alrededor de \$3.500 millones de pesos. Dicha medida de política fiscal explica la menor ejecución resultante ese año.

8. Análisis de Resultados

En esta sección se presentan y analizan la producción de Innova Chile, en base a estadísticas del SGP (sección 8.1), y sus resultados, en base a indicadores propuestos (sección 8.2), acorde los datos entregados para el período 2005-2008, lo que permite tener una visión detallada respecto de la capacidad de Innova Chile para producir resultados a nivel de productos e intermedios. La asignación de proyectos disponible en la base de Innova Chile en base a Subdirecciones o áreas de negocio no coincide con la clasificación de productos acordada y vigente al 2010, por lo cual fue necesario reclasificar los datos de proyectos en los seis productos estratégicos.²²⁷

8.1. Análisis de resultados según estadísticas de producción de Innova Chile²²⁸

El análisis de la producción de Innova Chile se realiza a partir de datos generadas por el SGP (números y montos) de proyectos cofinanciados en el periodo evaluado, haciendo cortes por tipos de beneficiarios, tipos de proyectos, instrumentos, sector y región.

Proyectos evaluados para cofinanciamiento

El volumen total de proyectos evaluados para el periodo 2005-2008 fue de **4.469** proyectos, de los cuales **1.778** fueron rechazados por el subcomité respectivo y a **2.691** se les aprobó la asignación de presupuesto.²²⁹

La evolución de la cantidad de proyectos evaluados en el periodo y su resultado de aprobación y rechazo se expone en la tabla a continuación:

Tabla 28: Cantidad de proyectos evaluados por año

Proyectos evaluados	2005	2006	2007	2008	Total
Aprobados	383	805	688	815	2.691
Rechazados	0	577	480	721	1.778
Total	383	1.382	1.168	1.536	4.469

²²⁷ El detalle se encuentra en el Anexo G.

²²⁸ Tablas y gráficos de elaboración propia, en base a información recibida de Innova Chile.

²²⁹ No se recibió información de cuántos proyectos fueron postulados, por tanto se desconoce cuántos no superaron la etapa de elegibilidad, ni las razones de ello.

Tabla 29: Cantidad de proyectos rechazados por PE por año

Producto	2006	2007	2008	Total
1 - 2	74	52	223	349
3	50	100	113	263
4	220	164	140	524
5	17	109	180	306
6	216	55	65	336
Total	577	480	721	1778

Proyectos aprobados de cofinanciamiento²³⁰

Para el periodo en evaluación se aprobó el financiamiento de **2.691** proyectos, por un monto total de **\$ 212 mil millones**.

En esta sección se desagregará la cantidad de proyectos y montos aprobados de asignación por: (i) tipo de beneficiario, (ii) producto estratégico, (iii) región de ejecución, (iv) sector productivo, (v) tipo de financiamiento.

a. Tipo de beneficiario

La distribución de recursos por tipo de beneficiario indica que las empresas han recibido porcentajes similares de recursos Innova Chile, que las Universidades e Institutos privados, 45% y 47% respectivamente. Por su parte, en el periodo evaluado las Fundaciones e institutos privados recibieron 8% del total de recursos asignados.

Tabla 30: Porcentaje de recursos anuales por tipo de beneficiario

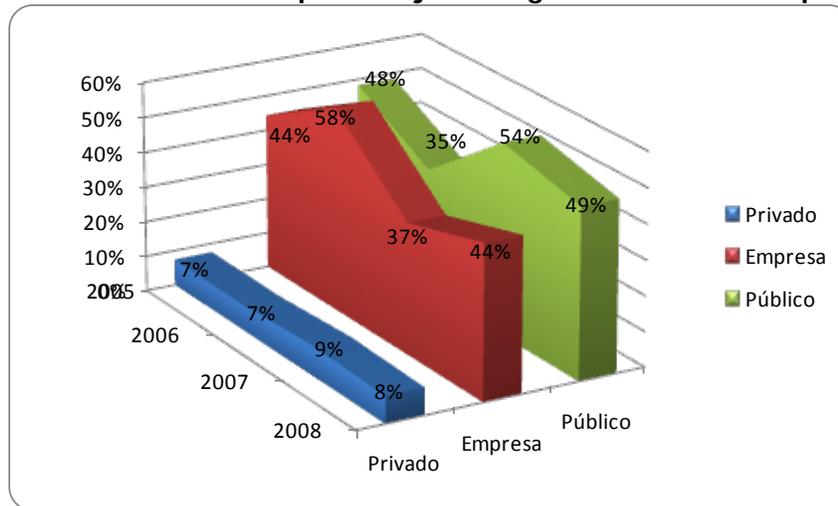
Tipo de Beneficiario	2005	2006	2007	2008	Promedio
Empresas	44%	58%	37%	44%	46%
Univ. e Inst. públicos	48%	35%	54%	49%	47%
Inst. Privados y Fund.	7%	7%	9%	8%	8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Observando la evolución del porcentaje de distribución de recursos anual por tipo de beneficiario (ver gráfico 16), se observa en el año 2007 un alza en la asignación de recursos a beneficiarios de Universidades e Institutos públicos, en desmedro de la asignación a empresas, la cual en el año 2008 se compensa. Como se indicó anteriormente, a la caída en la presentación de proyectos de innovación de las empresas se suma un alza en la postulación de proyectos pre competitivos presentados por universidades y centros tecnológicos, tendencia que puede reflejar dos fenómenos distintos: una todavía incipiente madurez del sistema de innovación chileno, donde las empresas invierten directamente poco en innovación y, por su lado, las universidades tienen una gran capacidad para presentar proyectos a fondos públicos; o bien, las empresas han empezado a desarrollar iniciativas crecientemente con fondos propios, en desmedro de los fondos públicos. Cualquiera sea la hipótesis, Innova Chile debiese tener un horizonte de decisión a partir del cual estimular y privilegiar proyectos de innovación

²³⁰ Para todo el análisis de esta sección, los montos han sido ajustados a pesos del 2009, según los siguientes factores: 2005 – 1,247; 2006 – 1,206; 2007 – 1,155; 2008 – 1,062.

empresarial por sobre los pre competitivos, pues esto la acerca más a su objetivo principal.

Gráfico 16: Evolución del porcentaje de asignación de recursos por año



b. Producto Estratégico

La siguiente tabla expone para cada producto estratégico, por año, el monto aprobado de cofinanciamiento a proyectos, el monto total de los proyectos, donde la diferencia es el aporte monetario o valorado del beneficiario, y la cantidad de proyectos a los que se les aprobó financiamiento.²³¹

Tabla 31: Montos aprobados por Innova Chile y monto total de proyectos y N° proyectos, por producto y año

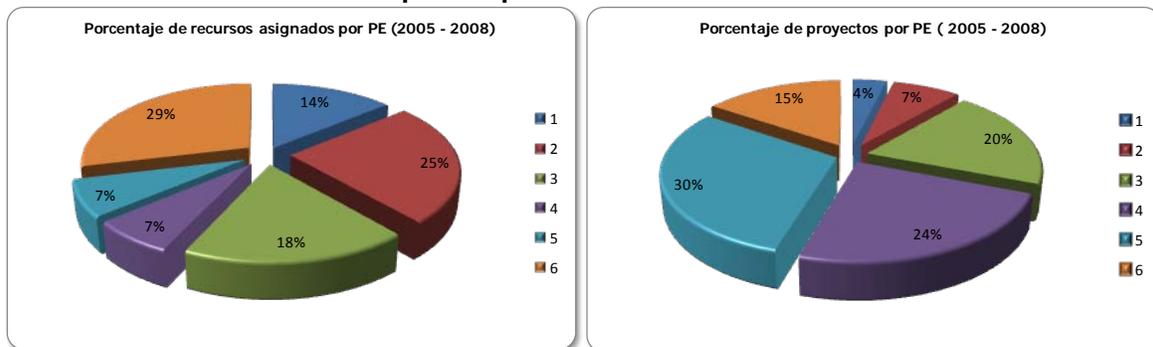
PRODUCTO	Datos	2005	2006	2007	2008	Total
1.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	Suma de Monto aprobado (MM\$)	8.686	6.013	8.350	6.588	29.637
	Suma de Monto Total (MM\$)	16.017	10.394	14.612	9.905	50.928
	N° Proyectos	31	22	27	22	102
2.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva	Suma de Monto aprobado (MM\$)	5.242	10.894	11.261	25.103	52.500
	Suma de Monto Total (MM\$)	10.404	21.797	20.593	42.794	95.589
	N° Proyectos	26	32	38	105	201
3.- Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la	Suma de Monto aprobado (MM\$)	8.292	7.829	10.602	12.192	38.915
	Suma de Monto Total (MM\$)	8.970	19.864	24.369	27.916	81.118

²³¹ En Anexo G se exponen las tablas: (i) Cantidad de proyectos por instrumentos por año clasificados por productos estratégicos; (ii) Monto aprobado por instrumentos por año clasificados por productos estratégicos (MM\$ de cada año); (iii) Monto aprobado por evento por año clasificados por productos estratégicos (MM\$ de cada año). Datos sobre proyectos postulados, montos y otras características, si bien existen en los registros físicos del Comité, no están disponibles para esta evaluación en el SGP.

empresa.	N° Proyectos	150	109	152	119	530
4.- Servicio de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento Innovador.	Suma de Monto aprobado (MM\$)	1.437	3.641	4.089	5.427	14.594
	Suma de Monto Total (MM\$)	2.572	5.655	6.589	9.912	24.728
	N° Proyectos	75	249	163	149	636
5.- Servicio de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	Suma de Monto aprobado (MM\$)	1.122	4.658	5.173	4.656	15.610
	Suma de Monto Total (MM\$)	1.122	7.098	7.884	7.448	23.552
	N° Proyectos	68	218	276	245	807
6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente	Suma de Monto aprobado (MM\$)	11.924	18.218	15.181	15.896	61.219
	Suma de Monto Total (MM\$)	14.207	41.294	27.877	24.261	107.638
	N° Proyectos	33	175	32	175	415
Total Suma de Monto aprobado		36.703	51.254	54.655	69.862	212.474
Total Suma de Monto Total		53.291	106.102	101.925	122.236	383.554
Total N° Proyectos		383	805	688	815	2.691

Comparando los recursos asignados para el periodo en evaluación (gráfico inferior izquierdo) con la cantidad de proyectos (gráfico inferior derecho), se concluye que el producto estratégico que recibió mayor financiamiento de recursos Innova Chile fue el N° 6, con 29%, equivaliendo sólo al 15% del número de proyectos aprobados. Por el contrario, se observa que los productos estratégicos 4 y 5 recibieron la menor cantidad de recursos en el periodo, con 7% cada uno, sin embargo, tienen las mayores cantidades de proyectos asignados, con 24% y 30% respectivamente.

Gráfico 17: Asignación de recursos y cantidad de proyectos por producto (porcentajes) para el periodo 2005 - 2008

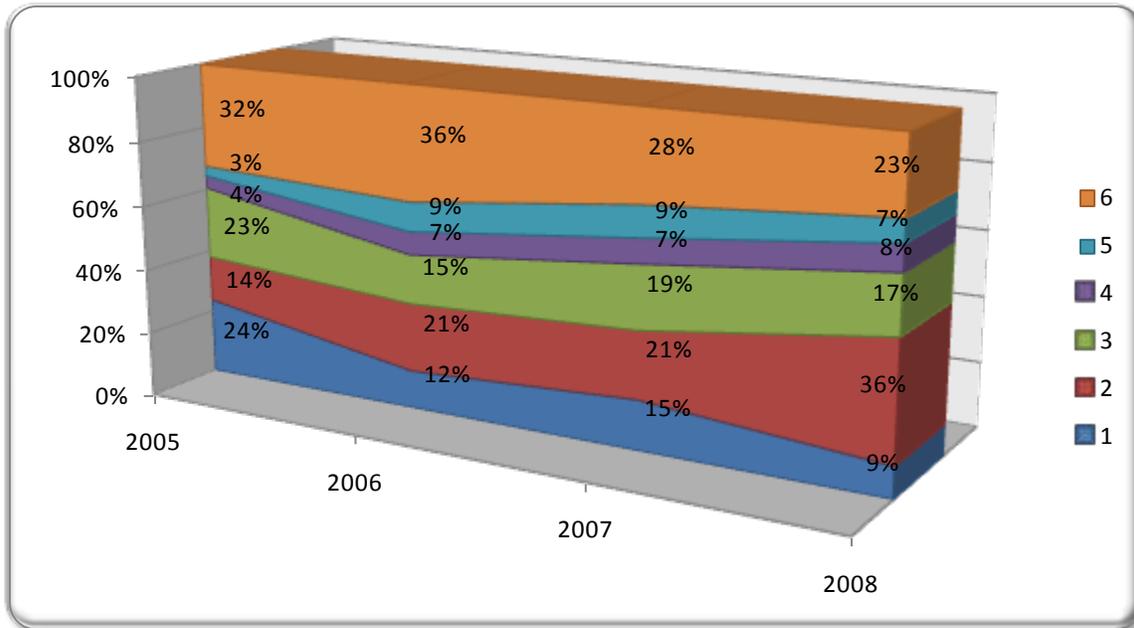


Una segunda mirada a la Tabla 31 indica que en el periodo 2005-2008:

- El costo promedio por proyecto por producto estratégico varía entre \$29 millones (Servicio de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas) y \$499 millones (Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación).
- El cofinanciamiento promedio de Innova varía entre \$19 millones (Servicio de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas) y \$291 millones (Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación)
- El volumen global de proyectos aprobados (incluye todos los productos estratégicos) ha crecido a un ritmo promedio anual de 113%, siendo la mayor expansión del producto estratégico 6 (Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI) con una variación anual promedio de 430%. Por el contrario, la mayor contracción en el número de proyectos aprobados se observa en el producto estratégico 3 (Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa) con una variación anual promedio de -21%.
- Los montos aprobados a proyectos en 5 productos estratégicos ha crecido a una tasa anual entre 7% (Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación) y 85% (Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa), excepto el producto estratégico 6 (Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI) que cae a una tasa anual de 75%.
- Este crecimiento en los montos aprobados no presenta un comportamiento análogo en los montos totales por producto estratégico, siendo notorio que en bienes públicos y pre competitivo mientras el apoyo de Innova Chile crece en promedio anual al 7% y 19%, respectivamente, los montos totales de los proyectos varían a tasas promedio anuales de menos 13% y 2% respectivamente. Al contrario, los productos estratégicos donde el incremento promedio anual del monto total de los proyectos crece más que el aporte de Innova Chile es en innovación empresarial (292%) y en difusión y transferencia tecnológica. Esto indicaría que los privados estarían dispuestos a poner más recursos que hace cinco años en proyectos de innovación empresarial y de difusión y transferencia tecnológica. En el caso de emprendimiento innovador, los aportes de Innova Chile y de los beneficiarios, reflejado en el monto total del proyecto) han crecido a tasa anuales similares: 90% y 94%, respectivamente.

El gráfico a continuación expone la evolución del porcentaje de asignación de recursos por producto estratégico en relación al total anual.

Gráfico 18: Evolución del porcentaje de asignación de recursos por Producto Estratégico respecto al total anual



El detalle de esta evolución se expone en la siguiente tabla:

Tabla 32: Porcentaje de asignación de recursos por Producto Estratégico, por año

Producto Estratégico	2005	2006	2007	2008	Promedio 2005-2008
PE 1	24%	12%	15%	9%	14%
PE 2	14%	21%	21%	36%	25%
PE 3	23%	15%	19%	17%	18%
PE 4	4%	7%	7%	8%	7%
PE 5	3%	9%	9%	7%	7%
PE 6	32%	36%	28%	23%	29%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

De acuerdo a lo anterior se observa que el porcentaje de asignación de recursos a proyectos por producto estratégico respecto del total anual asignado presenta un comportamiento declinante para el producto 1 y 6 (a excepción del año 2007 para ambos), para el producto 1 el año 2006 se observa una disminución abrupta en su asignación, llegando a la mitad de la presentada el año anterior; un aumento importante para el PE 2, el cual aumenta su porcentaje de asignación 2,5 veces del 2005 al 2008; un comportamiento oscilante para el producto estratégico 3, siendo la mayor asignación el 2007 con un 19%, un aumento levemente creciente para los productos 4 y 5,²³² observándose para éste último la mayor alza entre el año 2005 y 2006 donde se triplicó.

²³² La asignación del producto 5 baja 2% entre el 2007 y 2009.

Analizando el cofinanciamiento de Innova Chile respecto al monto total del proyecto, se observa para el periodo un porcentaje general de cofinanciamiento de 55%. En el 2005 se verifica el mayor porcentaje de cofinanciamiento para el periodo, equivalente al 69%, y por el contrario, el 2006 presenta el porcentaje menor con un 48%.

Visualizando el cofinanciamiento aprobado por producto, se observa que el PE 5 presenta los mayores porcentajes respecto de los otros, que en promedio para el periodo es 63%. A la inversa, el PE 3 presenta el menor porcentaje cofinanciado, en promedio 42%. Todos estos cofinanciamientos son consistentes con los topes definidos en las bases de concurso o postulación de los respectivos instrumentos.

Tabla 33: Porcentaje de cofinanciamiento de Innova Chile

Producto Estratégico	2005	2006	2007	2008	% Total
PE 1	54%	58%	57%	63%	59%
PE 2	51%	50%	55%	58%	54%
PE 3	40%	39%	43%	43%	42%
PE 4	56%	64%	62%	55%	59%
PE 5	47%	65%	66%	63%	63%
PE 6	58%	44%	54%	65%	54%
Monto Total cofincto. / Monto Total proyectos	51%	48%	54%	57%	53%

Fuente: Innova Chile.

c. Región de ejecución

Analizando la asignación de recursos en porcentaje por región se observa que la región que sobresale con la mayor cantidad de recursos es la Metropolitana, con un 41%, seguida de las regiones de Los Lagos y Valparaíso, con 11% y 10% respectivamente.²³³ Sin considerar las regiones de reciente creación (Arica y Parinacota y de los Ríos), las que menor asignación de recursos presentan son las extremas de Atacama, Magallanes y Aisén, con 2%, 2% y 3% respectivamente, y la región de O'Higgins también con 2%.

La incidencia de la gestión regional de Innova Chile (que en rigor es un ejecutivo por región financiado por FIC) en la aprobación de fondos es relativa, pues influyen otros actores como son las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP), además de la propia Dirección Regional de CORFO. Las entrevistas realizadas indicaron que en el caso de existir agendas no coordinadas entre estos dos últimos actores, o simplemente existir visiones contrapuestas en relación a los sectores o actividades económicas con potencial, resultaba más difícil la promoción de la formulación de determinados proyectos.²³⁴ Un aspecto notable lo constituye lo que en regiones denominan "clúster nacionales", referidos a los identificados en la ENIC, versus "clúster regionales", que corresponden a los sectores que en las ARDP o en las instancias de coordinación público privada de las Direcciones Regionales de CORFO se han

²³³ Si estos resultados se ajustan por las asignaciones de Innova Bío Bío, alrededor de \$MM 2.000 anuales, la Región del Bío Bío supera a las regiones de Los Lagos y Valparaíso.

²³⁴ Recuérdese que en general, excepto los 4 instrumentos ya señalados del producto estratégico 5, la evaluación de proyectos es centralizada.

definido como de potencial económico.²³⁵

Tabla 34: Monto aprobado respecto al total asignado anual, por región

Región	2005	2006	2007	2008	Total
Atacama	2%	2%	3%	2%	2%
Antofagasta	3%	1%	3%	6%	4%
Tarapacá	2%	4%	3%	4%	4%
Coquimbo	8%	3%	5%	6%	5%
Valparaíso	8%	10%	11%	9%	10%
Libertador B. O' Higgins	0%	0%	4%	3%	2%
Maule	1%	5%	5%	3%	4%
Bío Bío	11%	1%	7%	7%	6%
Araucanía	3%	3%	3%	6%	4%
Los Lagos	9%	18%	11%	6%	11%
Aisén del Gral. C. Ibáñez del Campo	0%	2%	4%	3%	3%
Magallanes y la Antártica Chilena	1%	1%	2%	2%	2%
Metropolitana	53%	51%	37%	29%	41%
Los ríos	0%	0%	0%	2%	1%
Arica y Parinacota	0%	0%	0%	2%	1%
MULTI	0%	0%	0%	10%	3%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

d. Sector económico

La asignación de recursos por sector económico se ha concentrado (49%) en alimentos, multisectorial y acuicultura, sectores que a la luz de la ENIC sólo sería consistente para el último y parte del primero, en el caso que se trate de alimentos procesados, dejando rezagados a turismo, telecomunicaciones y minería. Este descalce respecto de las prioridades indicadas por la estrategia, sin embargo, debe juzgarse considerando que la ENIC surge hacia fines del periodo evaluado, y los datos muestran una cierta corrección en las tendencias de asignación de recursos, particularmente para turismo y minería, siendo ello un signo positivo en la capacidad de Innova Chile para ajustarse a nuevas directrices.

²³⁵ Por ejemplo, en la V Región la ARDP identificó el sector educación superior (universidades regionales) y la palta, y sobre este último la Dirección Regional de CORFO manifestó su desacuerdo en calificarlo como estratégico o de potencial para la región. La consecuencia es que los fondos para innovación no llevan la misma dirección que los fondos para fomento.

Tabla 35: Monto aprobado por sector respecto al total asignado anual, por año

Sector	2005	2006	2007	2008	Total
Acuicultura	8%	23%	10%	6%	12%
Alimentos	21%	18%	17%	23%	20%
Biotecnología	0%	8%	12%	4%	6%
Energía	0%	0%	0%	8%	3%
Forestal	10%	4%	5%	1%	4%
Horticultura	0%	0%	0%	0%	0%
Infraestructura	1%	2%	8%	1%	3%
Medio ambiente	0%	6%	4%	2%	3%
Minería	3%	3%	7%	10%	6%
Multisectorial	28%	6%	20%	18%	17%
Otros	17%	19%	9%	10%	13%
Tecn. de la Inf. y comunicaciones	9%	5%	5%	5%	6%
Turismo	2%	3%	4%	11%	6%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

e. Tipo de Financiamiento

Tabla 36: Proyectos aprobados por Producto Estratégico y Fuente de Financiamiento, por año (MM\$ 2009)

Produc. Estrat.	Fuente financiamiento	2005	2006	2007	2008	Total
PE1	CORFO	8.686	4.263	1.346	5.472	19.767
	FIC	0	1.750	7.004	266	9.020
	FIC REGIONAL	0	0	0	850	850
	Subtotal 1	8.686	6.013	8.350	6.588	29.637
PE2	CORFO	5.242	5.828	2.376	5.454	18.900
	FIC	0	5.067	8.885	14.653	28.605
	FIC REGIONAL	0	0	0	4.995	4.995
	Subtotal 2	5.242	10.894	11.261	25.103	52.500
PE3	CORFO	8.292	5.428	8.553	5.917	28.190
	FIC	0	2.401	2.049	6.093	10.543
	FIC REGIONAL	0	0	0	182	182
	Subtotal 3	8.292	7.829	10.602	12.192	38.915
PE4	CORFO	1.437	1.158	1.793	2.691	7.079
	FIC	0	2.483	2.295	2.736	7.514
	Subtotal 4	1.437	3.641	4.089	5.427	14.594
PE5	CORFO	1.122	2.388	3.354	3.003	9.867

	FIC	0	2.271	1.819	1.653	5.743
	Subtotal 5	1.122	4.658	5.173	4.656	15.610
PE6	CORFO	11.924	11.650	1.927	8.010	33.511
	FIC	0	6.569	13.254	6.385	26.207
	FIC REGIONAL	0	0	0	1.501	1.501
	Subtotal 6	11.924	18.218	15.181	15.896	61.219
Total general		36.703	51.254	54.655	69.862	212.474

La tabla anterior indica que:

- Las fuentes de financiamiento de Innova Chile, FIC y FIC Regional se concentran en proyectos Precompetitivos (PE 2) y de Fortalecimiento de capacidades (PE 6), de acuerdo lo establecido en los respectivos convenios con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y los Gobiernos Regionales.
- Los recursos CORFO se aplican principalmente a proyectos de Fortalecimiento de capacidades (PE 6) y de Innovación en empresas (PE 3).
- Los fondos FIC y FIC Regional han aumentado su participación en el financiamiento de proyectos Innova Chile desde 0 (2005) hasta 56% al 2008. Estos fondos modifican el nivel de recursos para financiamiento de proyectos, pasando desde MM\$ 36,7 mil el 2005 hacia MM\$ 69, 8 mil.

8.2. Análisis de Resultados en base a Indicadores Propuestos

A continuación se presenta el análisis de resultados según la cuantificación y evaluación de los indicadores de resultados intermedios, de productos y de procesos que propone la consultora. Las estimaciones se realizaron con la información disponible en Innova Chile en el SGP, lo cual permitió calcular un conjunto reducido de indicadores.

Cabe destacar que la información utilizada para el cálculo de indicadores de producto y procesos proviene de un número indeterminado de observaciones, para los cuales Innova Chile señala que "corresponde a los proyectos que cuentan con información en el sistema".

En general, se observa que:

- Para los indicadores de resultados intermedios no existe información que permita su cálculo para el periodo 2005-2008 y la línea base.
- Para los indicadores de producto y procesos se dispuso de información pudiendo estimarse una gran proporción de los indicadores propuestos para el periodo 2005-2008 y la línea base.

Indicadores de Resultados Intermedios

Estos indicadores no son calculables para el periodo 2005-2008 con la información disponible, y su reconstitución sería muy imprecisa. En el caso de la línea base es posible la cuantificación con algún pequeño ajuste en las fuentes de información. Con la encuesta que actualmente aplica Innova Chile se pudo obtener los siguientes resultados:

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADORES MEDIDOS EN EL AÑO "t"	2009 (Línea Base)
OE.1. Que las PYME´s tengan acceso a tecnologías y buenas prácticas que mejoren su competitividad.	IOE 1.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de PYME´s apoyadas en el periodo "t-1 hasta t-4" que incorporaron innovación con respecto al total de PYMEs apoyadas en el mismo periodo.	
	IOE 1.2. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes apoyados entre t-1 y t-4 que declaran que han iniciado acciones de gestión del conocimiento dentro de su empresa, respecto del total de clientes apoyados en el mismo periodo.	
OE.2. Que emprendedores desarrollen negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.	IOE 2.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de emprendedores apoyados en el periodo t-1 y t-4 que lograron levantar capital respecto del total de empresas apoyadas en el mismo periodo.	De una muestra de 83 emprendimientos apoyados (no necesariamente graduadas) en el periodo 2001-2007, 3 apalancaron recursos de inversionistas ángeles (3.61%); 11 de inversionistas privados (13.25%) y 14 de deuda financieras (16.87%).
	IOE 2.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de emprendedores que levantaron capital en año t-4 y han mantenido o aumentado su nivel de ventas hasta el año t.	Este indicador correspondía al porcentaje de empresas en año t-4 o anteriores, que han mantenido o aumentado sus ventas hasta el año t, pero que no necesariamente levantaron capital.
	IOE 2.3. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de emprendedores incubados en el periodo t-1 a t-4 que perciben que InnovaChile facilitó la puesta en marcha de ideas innovadoras en forma oportuna.	
OE.3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación.	IOE. 3.1 Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de empresas que fueron apoyadas en el periodo t-1 a t-4 y que han iniciado nuevos proyectos de innovación posterior a recibir el apoyo.	
	IOE. 3.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación del gasto en innovación del año t-4 respecto al año t-1, de las empresas cuyo apoyo terminó en el año t-4.	
	IOE. 3.3. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes apoyados en el periodo t-1 a t-4 que perciben que el acceso al financiamiento fue oportuno.	
OE.4. Generar soluciones innovadoras de alto impacto económico a problemas de desarrollo productivo en sectores o territorios específicos.	IOE. 4.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de proyectos apoyados en el periodo t-1 a t-4 que superan el mínimo de "x" empresas que no participaron en la ejecución de la iniciativa y que resultaron beneficiadas.	
OE.5. Generar bienes públicos destinados a	IOE 5.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Número de Normas Técnicas que facilitan el acceso a mercados, creadas o modificadas por proyectos terminados en el periodo t-1 a t-	

mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas.	4, que en el año "t" están formalizadas y reconocidas u homologadas por organismos internacionales.	
	IOE 5.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Número de Normas Regulatorias creadas o modificadas por proyectos terminados en el periodo t-1 a t-4, que en el año "t" están vigentes.	
	IOE 5.3. Eficacia: Porcentaje de proyectos de bienes públicos terminados en t-1, que realizan difusión de sus resultados en el año t.	De una muestra de 50 proyectos apoyados en el periodo 1996-2005 y finalizados en 2008, se observó que 48 de los proyectos (98%) habían desarrollado alguna actividad de difusión. También se les preguntó por el tipo de actividad desarrollada.
	IOE 5.4. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje del total de gasto en difusión de los proyectos terminados en el periodo t-1 a t-4, respecto al costo total de los proyectos terminados en el periodo t-1 a t-4.	
OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente	IOE 6.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación anual del número de eventos de difusión (año t respecto al año t-1), organizados por otras entidades del SNI, en los que InnovaChile participa como expositor invitado.	
	IOE 6.3. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación del número de publicaciones, en medios nacionales e internacionales del año t respecto al año t-1, realizadas por profesionales de Innova Chile en temas relacionados con la innovación.	
	IOE 6.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Promedio de asistentes por evento de difusión en el año t-1, en los que InnovaChile participó como expositor invitado.	
	IOE 6.4. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de entidades del periodo t-1 a t-4, respecto al total apoyadas en dicho periodo, que aumentaron sus redes, después de su vinculación con InnovaChile.	

Indicadores de Resultados de Productos

- Incremento sostenido de participación de recursos asignados a proyectos de relevancia regional.
- Un alto porcentaje de los recursos asignados es a proyectos de sectores prioritarios (indicadores desde el 2007, año en que surgen los clúster).
- Se observan altos porcentajes de aporte de los beneficiarios por sobre el mínimo estipulado por las bases.

Productos Estratégicos	Definición de los Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009
PE.1 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	IPE. 1.1. Eficacia/Producto:	16%	22%	40%	42%	33%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de BP (PE.1) de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos del PE.i durante el año t.					
	IPE. 1.2. Eficacia/Producto:			52%	63%	56%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el "t".					
	IPE. 1.3. Economía/Producto:					
	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".	25%	20%	22%	15%	12%
	IPE 1.4. Calidad/ Producto:					32%
	Porcentaje de Proyectos recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados en el año "t".					
	IPE 1.5. Calidad/Producto:					0%
	Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité en el año "t".					
IPE 1.6. Eficacia/Producto:						
Porcentaje de proyectos con objetivo de crear o modificar Normas Técnicas que facilitan el acceso a mercados en el año "t" respecto al total de proyectos apoyados en el año "t".						
IPE 1.7. Eficacia/Producto:						
Porcentaje de proyectos con el objetivo de crear o modificar Normas Regulatorias en el año "t" respecto al total de proyectos apoyados en el año "t".						
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	IPE. 2.1. Eficacia/Producto:	15%	26%	12%	24%	0%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año t.					
	IPE. 2.2. Eficacia/Producto:			67%	85%	82%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año "t".					
IPE. 2.3. Economía/Producto:	21%	19%	13%	12%	10%	
Porcentaje promedio de financiamiento aportado por						

	los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".					
	IPE 2.4. Calidad/ Producto:					29%
	Porcentaje de Proyectos recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados en el año "t".					
	IPE 2.5. Calidad/Producto:					0%
	Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité.					
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	IPE. 3.1. Eficacia/Producto:	1%	0%	2%	18%	41%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año t.					
	IPE. 3.2. Eficacia/Producto:			55%	44%	62%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año "t".					
	IPE. 3.3. Economía/Producto:	13%	12%	10%	8%	9%
	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".					
	IPE 3.4. Calidad/ Producto:					16%
	Porcentaje de Proyectos recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados en el año "t".					
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	IPE. 4.1. Eficacia/Producto:	18%	13%	15%	24%	8%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año "t".					
	IPE. 4.2. Eficacia/Producto:			39%	44%	38%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el "t".					
	IPE. 4.3. Economía/Producto:	10%	4%	9%	15%	13%
	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".					
	IPE 4.4. Calidad/ Producto:					11%
	Porcentaje de Proyectos recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados en el año "t".					
IPE 4.5. Calidad/Producto:						36%
	Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité					

	en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité en el año "t".					
PE.5. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	IPE. 5.1. Eficacia/Producto:	0%	0%	2%	28%	57%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año "t".					
	IPE. 5.2. Eficacia/Producto:			42%	50%	66%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el "t".					
	IPE. 5.3. Economía/Producto:	0%	3%	3%	6%	3%
	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".					
	IPE 5.4. Calidad/ Producto:					8%
	Porcentaje de Proyectos recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados en el año "t".					
	IPE 5.5. Calidad/Producto:					0%
Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité en el año "t".						
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	IPE. 6.1. Eficacia/Producto:	0%	2%	64%	16%	13%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año "t".					
	IPE. 6.2. Eficacia/Producto:			50%	49%	58%
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el "t".					
	IPE. 6.3. Economía/Producto:	15%	9%	11%	7%	10%
	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".					
	IPE 6.4. Calidad/ Producto:					7%
	Porcentaje de Proyectos recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados en el año "t".					
	IPE 6.5. Calidad/Producto:					5%
	Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité en el año "t".					
IPE 6.6. Eficacia/Producto:						
Tasa de variación del año "t" respecto al año "t-1", del número de estudios estratégicos por sector. (Ej. brechas, potencialidades).						
IPE 6.7. Eficacia/Producto:						
Porcentaje de nodos en sectores prioritarios, creados al año "t", respecto al total de nodos creados al año "t".						
IPE 6.8. Eficacia/Producto:						

Porcentaje de nodos creados al año "t", en las regiones distintas a la Metropolitana, respecto al total de nodos creados al año "t".					
IPE 6.9. Calidad/Producto:					
Porcentaje de CT apoyados en el periodo "t-4" hasta año "t-1" que están en funcionamiento en el año "t", con respecto al total apoyados en el mismo periodo.					
IPE 6.10. Eficacia/Producto:					
Cantidad total de CT apoyados y funcionando al año "t" respecto al total funcionando en el país al año "t".					
IPE 6.11. Calidad/Producto:					
Porcentaje de Consorcios apoyados en el periodo "t-4" hasta año "t-1" que están en funcionamiento en el año "t", con respecto al total apoyados en el mismo periodo.					
IPC 6.12. Eficacia/Producto:					
Cantidad total de Consorcios apoyados y funcionando al año "t" respecto al total funcionando en el país al año "t".					

Indicadores de Procesos

- El indicador de duración del proceso productivo completo (postulación – evaluación – aprobación) se observa negativo para el periodo 2005 – 2008 y positivo para el 2009, observándose un mejoramiento de la calidad del proceso para el último año. Sin embargo, se hace notar que la meta planificada cambió en el 2008, sin normalizar el cálculo del indicador para todo el periodo. No obstante lo anterior, el cálculo de indicadores es el siguiente:

Productos Estratégicos	Definición de los Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	IPE 1.1. Eficacia/Proceso:	26%	13%	16%	23%	16%
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.1 en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".					
	IPE 1.2. Eficiencia /Proceso:					Se tiene el promedio efectivo y no el planificado
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.1 en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".					
	IPE 1.3. Calidad/Proceso:		-130%	-155%	-106%	9%
Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.1 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".						
IPE 1.4. Calidad/Proceso:					12%	
Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.1 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la						

	meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 1.5. Calidad/Proceso:					11%
	Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.1 (desde el ingreso del Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".					
	IPE 1.6. Calidad/Proceso:					Sin observación
	Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.1 en el año "t".					
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	IPE. 2.1. Eficacia/Proceso:	12%	20%	19%	23%	2%
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.2 en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".					
	IPE 2.2. Eficiencia /Proceso:					Se tiene el promedio efectivo y no el planificado
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.i en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".					
	IPE. 2.3. Calidad/Proceso:		-128%	-175%	-94%	2%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.2 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 2.4. Calidad/Proceso:					5%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
IPE. 2.5. Calidad/Proceso:					8%	
Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde el ingreso del Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".						
IPE 2.6. Calidad/Proceso:					Sin observación	
Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento)						

	mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.i en el año "t".					
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	IPE. 3.1. Eficacia/Proceso:	23%	20%	19%	12%	22%
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.3 en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".					
	IPE 3.2. Eficiencia /Proceso:					Se tiene el promedio efectivo y no el planificado
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.3 en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".					
	IPE. 3.3. Calidad/Proceso:		-66%	-70%	-26%	-4%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.3 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 3.4. Calidad/Proceso:					10%
Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.3 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".						
IPE. 3.5. Calidad/Proceso:					-30%	
Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.3 (desde el ingreso del Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".						
IPE 3.6. Calidad/Proceso:					26%	
Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.3 en el año "t".						
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	IPE. 4.1. Eficacia/Proceso:	4%	7%	7%	6%	12%
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.4 en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".					
	IPE 4.2. Eficiencia /Proceso:					Se tiene el promedio efectivo y no el planificado
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.4 en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".					
IPE. 4.3. Calidad/Proceso:		-10%	-43%	-26%	4%	

	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.4 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 4.4. Calidad/Proceso:					27%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 4.5. Calidad/Proceso:					-3%
	Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.4 (desde el ingreso del Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".					
	IPE 4.6. Calidad/Proceso:					29%
	Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.4 en el año "t".					
PE.5.Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	IPE. 5.1. Eficacia/Proceso:	3%	8%	8%	9%	5%
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.5 en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".					
	IPE 5.2. Eficiencia /Proceso:					Se tiene el promedio efectivo del 2009 y no el planificado
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.5 en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".					
	IPE. 5.3. Calidad/Proceso:		6%	-29%	-75%	8%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.5 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 5.4. Calidad/Proceso:					30%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.5 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 5.5. Calidad/Proceso:					29%

	Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.5 (desde el ingreso del Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".					
	IPE 5.6. Calidad/Proceso:					56%
	Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.5 en el año "t".					
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Indicadores por proyectos de CT y Consorcios por separados)	IPE. 6.1. Eficacia/Proceso:	32%	37%	32%	32%	42%
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.6 en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".					
	IPE 6.2. Eficiencia /Proceso:					Se tiene el promedio efectivo y no el planificado
	Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.6 en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".					
	IPE. 6.3. Calidad/Proceso:		-10%	-33%	28%	27%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.6 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 6.4. Calidad/Proceso:					1%
	Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.6 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".					
	IPE. 6.5. Calidad/Proceso:					-53%
	Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.6 (desde el ingreso del Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".					
IPE 6.6. Calidad/Proceso:					0%	
Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.6 en el año "t".						

Los cuadros posteriores permiten mostrar una evolución sintética de los indicadores de producto y procesos por producto estratégico, para el periodo 2005-2008 y el año 2009. Sin embargo, los resultados específicos calculados deben ser tomados con precaución, debido a la restricción señalada anteriormente, respecto de la completitud de la información de los proyectos en el sistema.

IPE. i.1. Eficacia/Producto: Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos del PE.i de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos de este PE durante el año t.

IPE. i.2. Eficacia/Producto: Porcentaje de recursos asignados en el año "t" a proyectos del PE.i de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos de este PE. durante el "t".

IPE. i.3. Economía/Producto: Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios en los proyectos del PE.i, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases de los proyectos de este PE. del año "t".

IPE i.4. Calidad/ Producto: Porcentaje de Proyectos del PE.i recomendados para aprobación que no fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos de este PE. recomendados en el año "t".

IPE i.5. Calidad/Producto: Porcentaje de Proyectos del PE.i no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total de proyectos de este PE. aprobados por el Subcomité en el año "t".

Productos Estratégicos	INDICADORES DE PRODUCTOS														
	IPE1					IPE2					IPE3				
	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	16%	22%	40%	42%	33%	sd	sd	52%	63%	56%	25%	20%	22%	15%	12%
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	15%	26%	12%	24%	0%	sd	sd	67%	85%	82%	21%	19%	13%	12%	10%
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	1%	0%	2%	18%	41%	sd	sd	55%	72%	62%	13%	12%	10%	8%	9%
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	18%	13%	15%	24%	8%	sd	sd	39%	44%	38%	10%	4%	9%	15%	13%
PE.5.Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	0%	0%	2%	28%	57%	sd	sd	42%	50%	66%	0%	3%	3%	6%	3%
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Indicadores por proyectos de CT y Consorcios por separados)	0%	2%	64%	16%	13%	sd	sd	50%	49%	58%	15%	9%	11%	7%	10%

"sd": Sin dato

Productos Estratégicos	INDICADORES DE PRODUCTOS									
	IPE4					IPE5				
	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	sd	sd	sd	sd	32%	sd	sd	sd	sd	0%
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	sd	sd	sd	sd	29%	sd	sd	sd	sd	0%
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	sd	sd	sd	sd	16%	sd	sd	sd	sd	0%
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	sd	sd	sd	sd	11%	sd	sd	sd	sd	36%
PE.5. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	sd	sd	sd	sd	8%	sd	sd	sd	sd	0%
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Indicadores por proyectos de CT y Consorcios por separados)	sd	sd	sd	sd	7%	sd	sd	sd	sd	5%

“sd”: Sin dato

Definición de los Indicadores

IPE. i.1. Eficacia/Proceso: Porcentaje de recursos asignados a iniciativas del PE.i en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".

IPE i.2. Eficiencia /Proceso: Porcentaje del promedio de proyectos por Ejecutivo del PE.i en cartera para evaluación y seguimiento en el año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".

IPE. i.3. Calidad/Proceso: Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso completo de los proyectos del PE.4 (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".

IPE. i.4. Calidad/Proceso: Desviación porcentual del promedio del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada para estos proyecto en el año "t".

IPE. i.5. Calidad/Proceso: Desviación porcentual del promedio más una desviación estándar del tiempo para el proceso de evaluación de los proyectos del PE.4 (desde inicio de evaluación de Proyecto hasta presentación al Subcomité) respecto a la meta planificada de estos proyecto en el año "t".

IPE i.6. Calidad/Proceso: Índice de Calidad del Proceso de Supervisión: Porcentaje de proyectos en una muestra Auditada Internamente, que presentan una frecuencia de falla (incumplimiento de un procedimiento) mayor que un valor planificado (Media de la frecuencia más una desviación estándar) para el PE.i en el año "t".

INDICADORES DE PROCESOS															
Productos Estratégicos	IPE1					IPE2					IPE3				
	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	26%	13%	16%	23%	16%							-130%	-155%	-106%	9%
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.	12%	20%	19%	23%	2%							-128%	-175%	-94%	2%
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.	23%	15%	19%	12%	22%							-66%	-70%	-26%	-4%
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.	4%	7%	7%	6%	12%							-10%	-43%	-26%	4%
PE.5. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	3%	8%	8%	9%	5%							6%	-29%	-75%	8%
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Indicadores por proyectos de CT y Consorcios por separados)	32%	37%	32%	28%	42%							-10%	-33%	28%	27%

Productos Estratégicos	IPE4					IPE5					IPE6				
	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09	05	06	07	08	09
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.					12%					11%					
PE. 2 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva.					5%					8%					26%
PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa.					10%										29%
PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador.					27%					-3%					56%
PE.5.Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.					30%					29%					0%
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente. (Indicadores por proyectos de CT y Consorcios por separados)					1%					-53%					0%

VIII. CONCLUSIONES

1. Conclusiones sobre el Diseño

Existe coherencia vertical de la misión con los objetivos estratégicos declarados de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, es decir, los objetivos son suficientes y necesarios para lograr su misión.

CORFO tiene en general bien formuladas sus definiciones estratégicas. No obstante, se considera que la misión pone de manera relevante el apoyo de la Corporación a empresas innovadoras, lo cual no se advierte con la misma intensidad en los objetivos estratégicos.

El producto estratégico 2 de CORFO: "Subsidios para proyectos de innovación", está mal formulado, ya que supone que Innova Chile sólo financiará, con recursos CORFO, proyectos de innovación en empresas, limitando la acción a una de sus Áreas de Negocio (Innovación Empresarial), excluyendo iniciativas de interés público y precompetitivo y fortalecimiento del SNI.

El producto estratégico 6 de CORFO: Consolidación de ARDP, no está asociado a ningún objetivo estratégico de CORFO. Sin embargo, sí es posible asociarlo a una prioridad gubernamental, pero si se considera que existe la decisión de transformar las Agencias de Comité CORFO en Corporaciones, la consolidación en este nuevo modelo no sería responsabilidad de CORFO.

Innova Chile reconoce que la definición de misión al 2009 era perfectible, por lo cual realizó una mejora en su formulación. Sin embargo, en opinión de la consultora, esta nueva definición aún adolece de precisión para identificar el logro respecto a su dirección y orientación, ya que sólo se indica la búsqueda de un efecto sin especificar que debe ser positivo, y orientado hacia la eficacia de la empresa en el logro de resultados.

Respecto a los productos estratégicos de Innova Chile vigentes para el 2010, que surgieron del trabajo inicial de esta consultoría junto con la contraparte técnica e institucional, se puede decir que están bien formulados y que tienen buena coherencia con los objetivos estratégicos, se considera también que dichos productos son necesarios y suficientes para lograr todos los objetivos declarados.

Los objetivos estratégicos de Innova Chile están totalmente incluidos en los objetivos de CORFO. Sólo se observa una debilidad en la relación de objetivos de CORFO y la Subsecretaría.

Desde el punto de vista institucional, no tiene sentido relacionar a CORFO e Innova Chile en forma separada con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Que estas dos instituciones sean capítulos presupuestarios distintos obedece a una estrategia que se utilizó para facilitar la instalación de Innova Chile con las capacidades necesarias para la tarea encomendada. Del análisis de estas entidades en forma separada, queda en evidencia que cada una por sí sola no logra dar cuenta de sus misiones, especialmente CORFO que en su misión se observa que la innovación es un elemento central que cruza todos sus objetivos estratégicos y por tanto, productos estratégicos. Es así como las otras áreas de negocios de CORFO realizan actividades que son el complemento perfecto para las actividades de Innova

Chile, este es el caso del capital de riesgo para el emprendimiento, los créditos que estimulan la innovación y la atracción de inversiones que atrae el conocimiento especialmente en materias de alta tecnología.

Por otra parte, Innova Chile desde el punto de vista de sus declaraciones estratégicas está totalmente incluido en CORFO, por lo que una incorporación formal del Comité a la estructura regular de CORFO no produciría inconsistencias de objetivos.

La política de innovación publicada en el 2009 tomó como base los planteamientos de la estrategia, generando una buena consistencia entre estos dos instrumentos. Sin embargo, se puede relevar como debilidad importante de la política una formulación de objetivos de menor nivel que los definidos en la Estrategia, los cuales son más ambiciosos.

El plan de acción definido por el CMI es una operacionalización adecuada de corto plazo de la estrategia, y los productos estratégicos de Innova Chile permiten dar respuesta a dicho plan de acción.

Los productos de Innova Chile son pertinentes, pues cada uno de ellos está asociado a una o más fallas de mercado presentes en el proceso de innovación de las empresas y se hacen cargo de los requisitos identificados para asegurar una correcta atención de la falla de mercado:

- Se atienden brechas de capacidades que inhiben la innovación en sectores prioritarios, y de los potenciales clientes segmentados por categorías relevantes (tamaño, sector, ubicación, otros).
- Se identifican soluciones a brechas que produzcan sinergias asociadas a la instalación de las plataformas transversales, para sectores o territorios prioritarios.
- Se generan bienes públicos que faciliten la innovación en las empresas.
- Es preocupación permanente de Innova Chile, mejorar la capacidad de emitir opinión experta que sirva como orientación eficaz para el buen uso de los productos que ofrece InnovaChile. Esto mediante la mantención de redes internacionales de gestión del conocimiento, la articulación de redes de patrocinadores, financistas, agentes e intermediarios altamente especializados en transferencia de conocimiento y tecnología, entre otros.
- Proyectos apoyados con alto nivel de incertidumbre y alto potencial económico.
- Mantener el equilibrio óptimo del esfuerzo relativo público-privado.

En relación a la focalización en la entrega de recursos, Innova Chile experimenta en el periodo evaluado un cambio sustantivo desde la orientación por la demanda hacia una focalización sectorial-territorial, como consecuencia de la nueva política y estrategia de innovación basada en la selectividad. Por lo anterior, Innova Chile ha tenido que revisar su modelo conceptual de instrumentos, eligiendo para ello el desarrollo de Programas de Innovación inspirados en el TEKES, de Finlandia.

En el periodo de evaluación (2005-2008) la principal reformulación en los instrumentos se refiere al uso del "evento" Concurso Temático para dar respuesta a la focalización en sectores prioritarios (clusters). Estos eventos, desde el punto de vista conceptual no son instrumentos distintos, sin embargo su implementación requiere bases distintas para cada concurso. Producto de lo anterior se observan los siguiente efectos negativos importantes: (i) introduce confusión en la gestión de Innova Chile, pues la distinción entre instrumento, modalidad y evento no es precisa, no existiendo documentación oficial que los defina; (ii) como existe una

correlación entre instrumento, modalidad o evento y bases, en el periodo 2005-2008 se pasó de 21 a 31 bases distintas, con el consecuente aumento en el tiempo total dedicado a la elaboración y tramitación de estas; iii) una creciente relevancia de los aspectos jurídicos por sobre los técnicos; iv) la Subdirección Jurídica tiene como función la aprobación del texto final de las bases y la relación con CGR, y muchas veces las áreas de negocios se enteran de modificaciones en las condiciones de postulación una vez ya aprobadas las bases por la Contraloría.

En el 2008, se observa una reformulación importante del instrumento capital semilla, donde se regula la participación del patrocinador, quedando las incubadoras como intermediarios sujetos a resultados. La figura del patrocinador no desaparece, ellos pueden seguir postulando a Capitales Semillas I y II, sin embargo, no pueden postular a la línea "Operación de Incubadoras".²³⁶ Se reconoce que este cambio hacia pago por resultados responde a una recomendación del primer CNIC, y que está en la línea correcta de mejoramiento de los instrumentos. Sin embargo, se observa el riesgo de introducir un incentivo que inhiba el apoyo a iniciativas cuyo resultado es más incierto, lo cual es la esencia de este tipo de iniciativas, en la medida que incubadoras sujetas a pago por resultados buscarán disminuir los fracasos favoreciendo proyectos de menor riesgo. El efecto de esto podría no favorecer la masificación de una cultura emprendedora.

El 2008 se inicia un estudio para ordenar la racionalidad de los instrumentos, cuyo producto es la concepción de programas de innovación, y implementación debiera afectar de manera importante la operación de Innova Chile. Esta iniciativa es positiva pues apunta a una mejor focalización de las iniciativas, identificando macro objetivos, y podría ordenar y racionalizar el profuso instrumental disponible.

Por último, respecto al diseño de los indicadores de desempeño se observa que para el proceso presupuestario 2010 los productos estratégicos tienen cuatro indicadores de desempeño, iguales para todos los productos (2 de eficacia, 1 de eficiencia y 1 de economía) los cuales tienen deficiencias en su formulación y no son suficientes para medir el logro de resultado a nivel de producto. No existen indicadores de resultados intermedios asociados a los objetivos estratégicos.

2. Conclusiones sobre la Organización y Mecanismo de Gestión

Innova Chile está en un momento clave para la revisión de su modelo organizacional y de gestión, debido a las nuevas exigencias puestas por la Política y la Estrategia de Innovación para la Competitividad, especialmente en relación a la aplicación de criterios específicos de selectividad, que tienen distintas perspectivas (sectorial, territorial), la disponibilidad de una batería de instrumentos suficiente que permita atender las especificidades de iniciativas cada vez más globales o complejas, pero que al mismo tiempo sean flexibles y sencillos en su aplicación. A la fecha Innova Chile está aun buscando el modo en cómo servir estos distintos desafíos. La idea de introducir el concepto de Programas de innovación o tecnológicos²³⁷ apunta en esa dirección, pero el diseño disponible aun no constituye una respuesta clara para re-orientar la gestión del Comité.

²³⁶ Este apoyo está disponible sólo para incubadoras que se han sometido a evaluación de desempeño, cuya primera medición (2009 – 2010) se encargó a Fundes.

²³⁷ Esta última denominación acorde las bases de licitación del estudio.

Consejo Directivo

El funcionamiento del Consejo Directivo sesionando en pleno muestra una mayor dedicación a aspectos de gestión y en menor medida a aspectos de estratégicos. No existe un estándar de trabajo común entre los Subcomités, pudiendo el Consejo Directivo instruir sobre las mejores prácticas desarrolladas al interior de cada uno de éstos.

La composición del Consejo Directivo revela una predominancia de representantes del sector público por sobre el sector privado (2:1), no existiendo un criterio técnico que avale esta representación. La composición público-privada al interior de los Subcomités es heterogénea, y el equilibrio "ideal" (tercios iguales para gobierno, empresa y academia) es más precario en el Subcomité de Difusión y Transferencia Tecnológica (4 públicos y 1 privado). Esta composición "ideal" previene la falta de pertinencia en la asignación de recursos a iniciativas que finalmente se validan en el mercado, pero cuyos desarrollos ocurren en el espacio del mundo científico-académico. Se destaca como positivo que exista un representante de CONICYT en Innova Chile, y viceversa, pues ello permite una mejor coordinación general entre ambas instituciones.

Perfil del Consejero

No existe una definición del perfil de los Consejeros de Innova Chile, sector público, sector privado y academia, que garantice experiencia y conocimientos en materias específicas de innovación y emprendimiento. El Reglamento del Comité sólo define su condición de pertenencia al sector público, CORFO y otras entidades, o privado.

La falta de un perfil definido no ayuda a que se reconozca ex ante el expertise que se requiere respecto de cierto tipo de materia (innovación, emprendimiento, transferencia tecnológica, etc.) y su aplicabilidad en el mundo de la empresa.

Por otro lado, la sola presencia de representantes del mundo empresarial en su calidad de tales y no en su calidad de personas que sean reconocidas por su trayectoria como innovadores o emprendedores tampoco garantiza disponer de la experiencia para evaluar las iniciativas que se propongan.

Estructura organizacional

El diseño formal de la estructura no es producto de la utilización de alguna metodología de diseño organizacional, sino que está basada en la definición de funciones desde la perspectiva legal, es decir en una agregación de tareas, que al no tener como referente un modelo conceptual de diseño organizacional (por ejemplo, que aplique criterios de diseño por procesos, por productos, geográficos, etc.) no asegura que sea completa y eficiente.

Es apropiado el reconocimiento y separación de dos niveles de actuación, el estratégico (Consejo y Subcomités), y el de gestión (Dirección Ejecutiva y unidades dependientes). Falta de diseño organizacional se expresa en una cantidad importante de 13 Subdirecciones (de negocio, sectoriales y de apoyo), lo cual para la Dirección y Subdirección Ejecutiva lleva a exceder su ámbito de control.

Aunque Innova Chile declara poseer una organización matricial, en la práctica ello no es así, puesto que en la generación de productos las áreas de negocio tienen preponderancia sobre

las subdirecciones sectoriales, ya que la responsabilidad de la recomendación de otorgar o no un subsidio recae en las Subdirecciones de negocio, no en las sectoriales. Considerando que una organización matricial es sugerida cuando el proceso productivo es altamente especializado, presenta importante variabilidad y se generan productos muy diferenciados, no resulta aconsejable destinar esfuerzos para mejorar la implementación de este tipo de organización para el Comité, que en el caso de Innova Chile ya presenta algunas desventajas de este tipo organización: como desalineamiento de objetivos, falta de una figura que actúe como “guardián” o árbitro de la matriz, y la aparición de “parcelas” entre las distintas áreas de negocio.

La estructura está concentrada en nivel central, siendo débil a nivel regional. Al crecimiento de los recursos, y existiendo la figura de los Directores Regionales, no parece razonable mantener centralizada la suscripción de contratos y convenios de subsidio, sus modificaciones y dictar las Resoluciones que los aprueben. Tampoco la aprobación o rechazo de los informes finales de los Proyectos, esto último considerando que el seguimiento radica en regiones.

Con todo, la actual estructura de Innova Chile desde el punto de vista de la especialidades tiene cubierto los sectores identificados como prioritarios y clusters,²³⁸ observándose una relación de trabajo estrecha con las Secretarías Ejecutivas de los clusters de la Gerencia Corporativa de CORFO.

Por otra parte, al ser Innova Chile un Comité de CORFO tiene la ventaja que le da la flexibilidad que los acuerdos tanto de objetivos como de organización son sancionados en su propio Consejo Directivo, lo cual es importante para una institución que se desempeña en innovación, cuya institucionalidad es de reciente creación y desarrollo en el país, requiriendo probablemente ajustes en el futuro próximo.

No obstante, la estructura actual no está pensada desde el punto de vista de una organización relevante en el SNI, sino más bien como una gran estructura que administra fondos para el subsidio de proyectos, cuyas metas principales tienen foco en la colocación de recursos. En el esfuerzo más sistemático de rediseño, contratado a la consultora Anticipa en el 2007, el pedido fundamental fue el rediseño y optimización de procesos para agilizar la operación y tiempos de respuesta, y en la última fase de la consultoría se requirió una planificación estratégica. Producto de esto, la estructura de Innova Chile se modificó sólo en su aspecto operativo, creándose la unidad de Operaciones. Posterior a esto, la adaptación recogida en el nuevo reglamento (junio 2009) no refleja una comprensión profunda de los desafíos que ha venido enfrentando Innova Chile,²³⁹ manteniéndose la estructura original y no observándose un rediseño basado en una reflexión estratégica de las Áreas de Negocio. En la práctica, han quedado 13 subdirecciones que se coordinan en una subdirección ejecutiva, situación que desde el punto de vista del ámbito de control es inmanejable.

Junto a lo anterior, se observa que el reglamento actualizado a junio del 2009 no permite mejorar la gestión de InnovaChile, pues le resta atribuciones al Director Ejecutivo del Comité, ya que en esta nueva versión cualquier modificación de las funciones de dos Subdirecciones, Administración y Finanzas y Jurídica, ahora recae en el Consejo Directivo, es decir, la

²³⁸ La excepción es Servicios Globales, cuya capacidad está instalada en la Gerencia de Inversión y Desarrollo, y en Innova sólo está lo relativo a TI.

²³⁹ Crecimiento explosivo de los fondos a asignar, mayor complejidad en los compromisos a cumplir (FIC entre otros), existencia de lógica de selectividad y necesidad de coordinación con otras instancias, dentro y fuera de CORFO.

modificación de sus funciones ya no es materia de exclusiva atribución del Director Ejecutivo del Comité. No se encuentra una lógica de diseño organizacional en esta nueva condicionalidad introducida en el actual Reglamento, que no sea relevar el rol de estas dos Subdirecciones y “blindarlas” ante eventuales modificaciones que pudiera requerir el Director Ejecutivo.

Recursos humanos

Innova Chile es una organización de profesionales (81%), principalmente universitarios, cuyo ingreso a la organización sigue las pautas generales de CORFO en materia de selección de personal (perfiles basados en competencias), que indica un tratamiento adecuado para la incorporación de profesionales que el Comité requiere.

La creciente dotación de Innova Chile, concentrada mayoritariamente en el nivel central, se explica por el aumento sustantivo de recursos FIC y por su modelo de funcionamiento, que centraliza la toma de decisiones y también la ejecución de tareas. Este modelo organizacional no es consistente con la necesidad de potenciar la capacidad técnica en regiones y traspasarle responsabilidades en la aplicación de instrumentos.

Al respecto, la delegación de facultades en los Directores Regionales (junio 2009) para la evaluación (4 instrumentos de 31), y no sólo seguimiento y control de proyectos, es una decisión positiva, pero aun insuficiente considerando el resto de los instrumentos cuyo tratamiento es centralizado.

Un rediseño de la gestión de Innova Chile sin duda que llevará a replantear tanto las funciones como la dotación de recursos en el nivel central, debiendo hacer un esfuerzo para encargar a las Direcciones Regionales todas las funciones que agilicen la operación del Comité, incluida la firma de convenios una vez aprobados por los respectivos Subcomités, la aprobación de re-temizaciones y de modificaciones al cronograma de ejecución de los proyectos, entre otros aspectos. La existencia de procedimientos estandarizados, entrenamiento adecuado, procesos en Web (tipo workflow) y un sistema de control de gestión y monitoreo (remoto vía Web) robusto minimizan las desviaciones en la gestión operativa esperada de las regiones.

La definición de perfiles de recursos humanos para Innova Chile no está construida sobre la base de competencias corporativas que se hagan cargo de la provisión de servicios como la asesoría especializada, sino que obedecen a la selección y contratación de especialistas temáticos.

La actualización de los recursos humanos sigue las pautas generales que tiene CORFO, y los planes que para estos efectos ha definido la Corporación en materias de capacitación. No existe un plan más específico que se haga cargo de las necesidades de desarrollo y perfeccionamiento al nivel que requiere la dinámica de innovación.

Recursos tecnológicos

Como se indicó, el principal recurso TI de InnovaChile lo constituye el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP). Al respecto se debe señalar que:

- Se ha hecho un importante esfuerzo por poner en servicio el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP), que se espera completado al segundo semestre del 2010, pero su utilidad es limitada para fines de gestión operativa de las Subdirecciones de negocio.

- La decisión de integrar el SGP (proveniente del FDI) con el SAPF (proveniente del FONTEC), en lugar de construir un sistema completamente nuevo, aun a la fecha no ha permitido contar con sistema robusto para la gestión y la explotación de la información.
- Para que el SGP constituya un sistema de seguimiento adecuado para Innova se deben resolver las siguientes falencias:
 - ✓ No está asegurada la aplicación de la normalización de campos (denominación de los proyectos, codificaciones para sectores), en particular de aquellos registros realizados en regiones, lo cual no brinda confiabilidad necesaria a la base de datos.
 - ✓ Aún no está plenamente integrado con SAP (sistema presupuestario y contable de CORFO) ni con CRM (sistema de gestión de clientes CORFO), pues no hay un tratamiento unificado de los datos (por ej., UN data center).
 - ✓ Información debe ser digitada por el Receptor de Proyectos (Oficina de partes central) o ejecutivos de Innova en regiones, que genera problemas de confiabilidad en los datos al existir re-digitación, y requerir validación (más hh).
 - ✓ A la fecha no se permite obtener de SGP datos respecto de proyectos postulados, elegibles y causalidades de no elegibilidad, o características como tipo de riesgos, tipo de aporte, tiempos reales entre cada fase del ciclo de proyecto, que no ayuda a mejorar la gestión de proyectos de manera oportuna.
- En general, se observa una falta de diseño desde el control de gestión como proceso de control de estado respecto de lo planificado. El tratamiento del SGP ha sido desde las TIC, y no desde la gestión. Por ejemplo, como se registra, de manera automática, en el sistema de control de gestión los indicadores que dan cuenta de los objetivos planeados, y que corresponden a unidades organizacionales y sus procesos.

Procesos

El diseño de bases es un proceso que no ha contribuido al buen desarrollo de Innova Chile. La relación con la Contraloría no ha sido conducida de modo adecuado a los intereses de Innova Chile, ya que la profusión de instrumentos y la creación de categorías poco claras ("modalidad", "evento") no han contribuido a establecer una relación de confianza con CGR, con el efecto que ha aumentado el control ex ante de la entidad contralora, y que se manifiesta en un largo plazo para toma de razón.²⁴⁰ La decisión de concentrar la coordinación del diseño y rediseño de instrumentos en la Subdirección de Desarrollo es una medida adecuada para racionalizar la batería de instrumentos vigentes. No obstante, queda un desafío mayor, la elaboración de un modelo de operación distinto que incluye una nueva concepción de los instrumentos a disponer.

El proceso de apoyo técnico o asesoría que brindan las Subdirecciones sectoriales, y en menor medida los ejecutivos de las áreas de negocio y Direcciones Regionales CORFO, tiene varios componentes: por un lado, una labor de orientación estratégica de demanda y de articulación de actores así como de apoyo directo a usuarios, de presentación de instrumentos de apoyo y estimulación a presentar proyectos, que es instrumental en la vinculación institucional con las estrategias sectoriales y regionales y asimismo de utilidad para la formulación presupuestaria, ya que permite la identificación de la nueva demanda de Innova; por otro lado, una labor técnica-sectorial en la evaluación de proyectos postulados y perfiles; y, finalmente, en la identificación de oportunidades de negocios o desarrollos y el respectivo networking de empresas para su concreción. Esta multiplicidad de expresiones del servicio especializado lo hace flexible pero, por ahora, poco accountable, porque sus logros más concretos no están

²⁴⁰ Aumentando de 33 días promedio (2006) a 104 días promedio (2008), alcanzando a un máximo de 247 días.

ligados a metas de cofinanciamiento.

El proceso de postulación ha sido objeto de revisión en Innova durante el 2009, en la búsqueda de simplificación de la documentación requerida. Esta orientación es adecuada puesto que redujo las exigencias de presentación difiriendo aquella documentación (legal) que sólo tiene sentido que presente un postulante una vez adjudicado el cofinanciamiento. Persiste la preocupación en relación dos aspectos: i) el requisito de presentar “proyectos” supone una formulación acabada del postulante, y en este sentido poco estimulante para quienes no pueden dedicar tiempo a esta actividad,²⁴¹ mientras que el formato de “perfil” (previo al proyecto) supone la documentación de dos ideas básicas de un futuro proyecto que pretende llegar al mercado: cuál es el objetivo (qué se quiere hacer) y cómo se espera rentabilizar esa idea. Y, ii) el bajo soporte tecnológico de esta fase, aspecto que debiera ser de gran interés de Innova.

El proceso de evaluación es central para Innova. De la calidad de la evaluación depende una asignación de recursos pertinente, y en el largo plazo, impactos positivos y adicionalidad. La gestión de la evaluación aun tiene aspectos que mejorar, como: el criterio de asignación de recursos entre Subdirecciones de negocio para destinar posteriormente al uso de evaluadores externos; consolidar un modelo de evaluación que garantice calidad pero que utilice plenamente las capacidades regionales;²⁴² reducción de los plazos totales de procesamiento de las evaluaciones.

El proceso de formalización y seguimiento y control está marcado por la abundancia de requisitos administrativos y formas de operar basadas en la desconfianza: se aplican garantías, es difícil re-itemizar, es engorroso y costoso producir rendiciones de cuenta e informes de avance cuyo destino, al menos, es desconocido.²⁴³ Después de todo este esfuerzo Innova pierde contacto y no sabe qué resultados produjo el proyecto apoyado.

Que la innovación que se pretende apoyar se materialice, y que está asociada a una oportunidad identificada en un mercado competitivo y global, no es sólo asunto de la fase de evaluación sino de todo el proceso que involucra al ciclo de proyectos. Los datos de tiempos de proceso de Innova Chile no son alentadores al respecto. Si se cuentan los tiempos transcurridos en cada una de las fases del proceso se llega a que desde el inicio de la fase de diseño del instrumento hasta la formalización y primer pago Innova Chile toma entre 14 y 19 meses.²⁴⁴ Más allá de cualquier parámetro que se busque para justificar estos valores, ellos no son consistentes con los desafíos que se ha puesto el país.

Mecanismos de Asignación y Transferencias de Recursos

Respecto de la pertinencia de los criterios de asignación de recursos para cada producto y subproducto estratégico se señala como positivo el cuidado por mantener la identificación tanto de las fuentes (CORFO, aporte fiscal y FIC) como sus destinos (proyectos). Particularmente, no hay mezcla de fuentes para un determinado proyecto cofinanciado. En cuanto a la formulación presupuestaria se considera como una debilidad importante el criterio inercial para su configuración, resultando relevante los montos de recursos históricos por

²⁴¹ Por ello, las universidades tiene una ventaja relativa bajo este mecanismo (elaboración de proyectos) respecto de empresario o emprendedores.

²⁴² El Programa de Capital Humano emplea un esquema tripartito: área de negocio, sectorial y ejecutivo regional.

²⁴³ No se acumulan, nadie los sistematiza ni utiliza técnicamente.

²⁴⁴ Incluye tiempos del postulante y de CGR.

instrumento en la elaboración del presupuesto anual. La parte referida a nuevos proyectos que se estiman para el año siguiente debiese tener un criterio ordenador mayor, ya que ello depende del nivel de demanda declarado por cada Subdirección de área de negocio, actividad que depende de ella misma. En este sentido, desde la formulación se mantiene una inercia que explica la mayor relevancia presupuestaria del área de Interés Público y Pre competitivo.

Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas

Innova Chile dispone de mecanismos propios de control y auditoría, orientados a anticipar objeciones que eventualmente surgirán tanto de Control Interno de CORFO como de la CGR, que resultan adecuados a este propósito. Los informes de CGR disponibles dan cuenta de errores procedimentales (“faltan antecedentes legales en algunas carpetas de proyectos”) no de fondo.

El mecanismo de rendición de cuentas de los recursos entregados es eficaz pero introduce un costo de transacción alto tanto para Innova como para el beneficiario, que se basa en la elaboración de informes de avance y finales cuyo costo es de cargo de profesionales del beneficiario. Innova no tiene registros sistematizados de los problemas encontrados en las rendiciones de cuentas que permita identificar principales fallas y soluciones al respecto:

- Revisión técnica: que consiste en la verificación, a través de informes presentados por el beneficiario, del cumplimiento de actividades, plazos e hitos, y no tiene mayor alcance o consecuencias, excepto para validar (o no) modificaciones al equipo de trabajo o calendario de actividades.
- Revisión financiera: La rigidez en rendición de cuentas de los recursos entregados, que se basa en un presupuesto de caja especificado a nivel de ítems, implica involucrar a directivos de Innova y a los Subcomités para su modificación, con costo en tiempo y RRHH.

Mecanismos de selección de beneficiarios

Existe cumplimiento de las reglas del negocio declaradas en las bases: No se detectaron prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas formalmente respecto de la selección de beneficiarios.

Sin embargo, falta claridad en los instrumentos respecto de los objetivos planteados y la focalización que se desea tener. La lógica de focalización en Innova debiera apuntar a proyectos que producen una innovación, la que está inhibida por una falla de mercado. En segundo orden, al tipo de empresa que se prioriza (PYME). Es decir, lo clave es identificar aquella falla que impide que ocurra la innovación y el cofinanciamiento a otorgar debiera ser función del “tamaño” de la falla. En la práctica, la definición ex ante de porcentajes de cofinanciamiento máximos (con topes absolutos) no es consistente con esta lógica, y no se visualiza que en Innova exista una reflexión al respecto: cómo mejorar los instrumentos y la evaluación de proyectos.

Actividades y mecanismos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

La gran carta de navegación de Innova Chile debiese corresponder a su Balanced Scorecard, que es parte del BSC corporativo. Sin embargo, los principales instrumentos de monitoreo son los Indicadores de Desempeño DIPRES, cuya formulación en la actualidad no corresponde exactamente al BSC, los Convenios de Desempeño, las Metas Ministeriales, los PMG – CORFO,

y los Indicadores y Metas FIC. Es decir, para clientes externos y para fines de gestión de los recursos humanos.

Disciplina Financiera

Como disciplina financiera se observa que existe orden en el manejo presupuestario, y cumplimiento de condiciones, por ejemplo, en los gastos operacionales, que están determinados por convenios (tope 10%). Tampoco se observan descalces significativos o injustificados entre los presupuestos vigente y ejecutado.

Se observa rigidez de mecanismos presupuestarios de los recursos entregados que introduce un costo de transacción alto tanto para el beneficiario como para Innova, aunque en este caso las instituciones “absorben” estos costos, que eventualmente son traspasados al resto del sistema, sin mayores reclamos.

Respecto de la pertinencia de los criterios de asignación de recursos para cada producto y subproducto estratégico se señala como positivo el cuidado por mantener la identificación tanto de las fuentes (CORFO, aporte fiscal y FIC) como sus destinos (proyectos). Particularmente, no hay mezcla de fuentes para un determinado proyecto cofinanciado.

En cuanto a la formulación presupuestaria se considera como una debilidad importante el criterio inercial para su configuración, resultando relevante los montos de recursos históricos por instrumento en la elaboración del presupuesto anual. La parte referida a nuevos proyectos que se estiman para el año siguiente debiese tener un criterio ordenador mayor, ya que ello depende del nivel de demanda declarado por cada Subdirección de área de negocio, actividad que depende de ella misma. En este sentido, desde la formulación se mantiene una inercia que explica la mayor relevancia presupuestaria del área de Interés Público y Pre competitivo.

Este juicio es independiente del proceso “natural” de continuidad presupuestaria, que obliga aplicar cada año los fondos primero a los gastos ya comprometidos en ejercicio anteriores. Esto se refiere más bien a lo que sucede y cómo sucede, en el proceso de planificar e incorporar nuevas iniciativas de inversión o líneas de proyectos, que se van incorporando continuamente a los espacios de recursos disponibles, ya sea por el término de proyectos o por la inyección de nuevos recursos.

3. Conclusiones sobre los Resultados

Según estadísticas de producción:

- Los resultados muestran que existe demanda por fondos de Innova Chile, a pesar de una alta tasa de rechazo, y del esfuerzo efectivo de cofinanciamiento, superior a 50%. Sin embargo, la demanda por fondos presenta una tendencia declinante en PE 3 y creciente en PE 2.
- La evolución del porcentaje de distribución de recursos anual por tipo de beneficiario, indica un alza en la asignación de recursos a beneficiarios de Universidades e Institutos públicos en el año 2007, en desmedro de la asignación a empresas, la cual se revierte en el año 2008.

- Se observa una caída en la presentación de proyectos de innovación de las empresas y un alza en la postulación de proyectos pre-competitivos presentados por universidades y centros tecnológicos. Esta tendencia puede reflejar dos fenómenos distintos: una todavía incipiente madurez del sistema de innovación chileno, donde las empresas invierten directamente poco en innovación y, por su lado, las universidades tienen una gran capacidad para presentar proyectos a fondos públicos; o bien, las empresas han empezado a desarrollar iniciativas crecientemente con fondos propios, en desmedro de los fondos públicos.
- Sin embargo, se observa en innovación empresarial un incremento promedio anual del monto total de los proyectos (292%) mayor que el incremento del aporte de Innova Chile (85%), Y algo similar ocurre en difusión y transferencia tecnológica. Esto indicaría que los privados estarían dispuestos a poner más recursos que hace cinco años en proyectos de innovación empresarial y de difusión y transferencia tecnológica. En el caso de emprendimiento innovador, los aportes de Innova Chile y de los beneficiarios, reflejado en el monto total del proyecto) han crecido a tasa anuales similares: 90% y 94%, respectivamente.
- La asignación de recursos por sector económico se ha concentrado (49%) en alimentos, multisectorial y acuicultura, sectores que a la luz de la ENIC sólo sería consistente para el último y parte del primero, en el caso que se trate de alimentos procesados, dejando rezagados a turismo, telecomunicaciones y minería. Este descalce respecto de las prioridades indicadas por la estrategia, sin embargo, debe juzgarse considerando que la ENIC surge hacia fines del periodo evaluado, y los datos muestran una cierta corrección en las tendencias de asignación de recursos, particularmente para turismo y minería, siendo ello un signo positivo en la capacidad de Innova Chile para ajustarse a nuevas directrices.

Según indicadores propuestos:

- No existen indicadores de resultados intermedios (objetivos estratégicos) para el periodo 2005-2008. La consultora hizo una propuesta, verificándose que no existe información que permita su cálculo para dicho periodo y la línea base. Innova Chile puede, a partir de ahora, calcular estos indicadores que ha validado.
- Para los indicadores de producto y procesos se dispuso de información pudiendo estimarse una gran proporción (70%) de los indicadores propuestos para el periodo 2005-2008 y la línea base.
- Para los indicadores de producto y procesos la estimación 2005-2008 indica lo siguiente:
 - ✓ Incremento sostenido de participación de recursos asignados a proyectos de relevancia regional: de 16% (2005) a 33% (2009)
 - ✓ Un alto porcentaje de los recursos asignados es a proyectos de sectores prioritarios (indicadores desde el 2007, año en que surgen los clúster): 56% (2009)
 - ✓ Se observan altos porcentajes de aporte de los beneficiarios por sobre el mínimo estipulado por las bases: 12% a 25% por sobre mínimo exigido.
 - ✓ El indicador de duración del ciclo postulación – evaluación – aprobación es negativo para el periodo 2005-2008 (-130%) y positivo para el 2009 (9%), observándose un mejoramiento de la calidad del proceso para el último año.

IX. RECOMENDACIONES

1. Recomendaciones sobre el Diseño

Fuera de esta evaluación, pero relevante para la relación Subsecretaría Economía – CORFO - Innova Chile, se sugiere:

- Revisar los objetivos generales y específicos de la Política de modo que estos sean contenedores de los objetivos de la estrategia – CORFO – Innova Chile.
- Diseñar un Plan de Acción de mediano plazo (2015, por ejemplo) que señale claramente su coherencia con los lineamientos que se encuentran en la ENIC.
- Que CORFO incorpore a Innova Chile a su estructura presupuestaria como programa, resolviendo la dicotomía de capítulos presupuestarios separados. Esta incorporación no es trivial, por lo cual se recomienda revisar el diseño global de la Corporación como un todo, teniendo como centro la competitividad y la optimización de los ciclos de emprendimiento y de innovación.
- Mejorar las definiciones de objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y de CORFO, clarificando el logro en cada caso. El logro debe ser un cambio concreto que se produce en las entidades o personas que se benefician con la acción de la institución, luego no corresponden los verbos “Promover”, “Facilitar”, “Contribuir”.
- Ajustar el objetivo estratégico N° 6 de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, del siguiente modo:

Objetivo Subsecretaría Economía dice	Debería decir
<p>6. Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas</p>	<p>6. Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para velar por la implementación de las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad.</p>

relacionadas a la competitividad.

- Adicionalmente, en el caso de CORFO, se sugiere mejorar la formulación de su producto estratégico N° 2, para lo cual se propone la siguiente formulación: “Subsidios para proyectos que promuevan y faciliten la Innovación en las empresas”.

Para Innova Chile se recomienda:

- Mejorar las definiciones estratégicas de Misión y Objetivos estratégicos, para lo cual se propone la siguiente redacción:

Misión:

Alternativa 1: “Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, aumentando la capacidad innovativa de las mismas, por la vía de promover y facilitar sus acciones de innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación”.

Alternativa 2: “Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, aumentando la eficacia de la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar sus acciones de innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación”.

Objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos vigentes al 2010	Objetivos Estratégicos Propuestos
1. Promover en las empresas, especialmente en las PYME, el acceso expedito a conocimiento tecnológico disponible.	1. Que las PYME tengan acceso a conocimiento, tecnología y buenas prácticas que mejoren su competitividad.
2. Facilitar el emprendimiento en negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, entregando financiamiento y asesoría experta en todo el ciclo.	2. Que emprendedores desarrollen negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.
3. Promover la innovación en empresas individuales o asociadas a través de financiamiento expedito y flexible y asesoría experta para el desarrollo de proyectos, programas o estrategias de innovación.	3. Que empresas aumenten sus acciones de innovación.
4. Contribuir al desarrollo de la innovación pre-competitiva orientada a resolver problemas de alto impacto económico y social, y la generación de bienes públicos ligados a la innovación que permitan mejorar las condiciones de entorno de mercado generando altas externalidades.	4. Generar bienes públicos destinados a mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas. 5. Generar soluciones innovadoras de alto impacto económico a problemas de desarrollo productivo en sectores o territorios específicos.

5. Contribuir al fortalecimiento de un entorno favorable a la innovación y de una cultura innovadora en el país, generando redes que permitan fortalecer el Sistema Nacional de Innovación.

6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.

- En relación a la focalización, se recomienda: (i) en el ámbito conceptual, acelerar la identificación y creación de Programas de Innovación, considerando como criterio guía la selectividad definida en la política y estrategia. Para este desarrollo se recomienda que dicho diseño sea preciso, y, debido a su alcance, que cuenten con el consenso del CNIC y del CMI; (ii) ordenar los instrumentos de manera comprensiva, considerando alternativas de empaquetamiento, con criterios tales como: producto, fallas de mercado, sectores prioritarios o combinaciones de estos.
- Se recomienda plantear un nuevo acuerdo con Contraloría General de la República que signifique disponer de bases permanentes en el tiempo, realizando sólo la tramitación de eventuales ajustes cuando sea necesario. En un contexto de Programas de Innovación se debiera avanzar hacia un tratamiento de bases “paraguas”, con la consecuente reducción de la tramitación de bases en particular.
- Mejorar la medición de resultados a nivel de productos y de resultados intermedios, formulando un conjunto de indicadores pertinentes. Se propone la siguiente formulación de indicadores:

Indicadores Propuestos a Nivel de Resultados Intermedios:

OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE.1. Que las MIPYME´s tengan acceso a tecnologías y buenas prácticas que mejoren su competitividad.	IOE 1.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de PYME´s apoyadas en ("t-1" o anterior) que incorporaron innovación con respecto al total de PYMESs apoyadas.
	IOE 1.2. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes apoyados que declaran que han iniciado acciones de gestión del conocimiento dentro de su empresa.
OE.2. Que emprendedores desarrollen negocios innovadores con alto potencial de crecimiento.	IOE 2.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de empresas graduadas de incubadoras en año t-1 o anterior que lograron levantar capital al año t.
	IOE 2.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de empresas que levantaron capital en año t-4 o anteriores y han mantenido o aumentado su nivel de ventas hasta el año t.
	IOE 2.3. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes incubados hasta el año t-1 que perciben que InnovaChile facilitó la puesta en marcha de ideas innovadoras en forma oportuna.
OE.3. Que las empresas aumenten sus acciones de innovación.	IOE. 3.1 Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de empresas que fueron apoyadas en año t-1 o anterior y que han iniciado nuevos proyectos de innovación posterior a recibir el apoyo.
	IOE. 3.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación del gasto de innovación del año t respecto al año t-1, de las empresas apoyadas en el año t-1 o anterior.
	IOE. 3.3. Calidad/Resultado Intermedio: Porcentaje de clientes apoyados en año t-1 o anterior que perciben que el acceso al financiamiento fue oportuno.
OE.4. Generar soluciones innovadoras de alto impacto económico a problemas de desarrollo productivo en sectores o territorios específicos.	IOE. 4.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de soluciones apoyados hasta el año "t" que superan el mínimo de XX empresas que no participaron en la ejecución de la iniciativa y resultaron beneficiadas.
OE.5. Generar bienes públicos destinados a mejorar el entorno para facilitar la innovación en las empresas.	IOE 5.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Número de Normas Técnicas creadas o modificadas por proyectos apoyados y terminados en el año "t-1" o anterior, que facilitan el acceso a mercados, que en el año "t" están formalizadas y reconocidas por organismos internacionales.
	IOE 5.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Número de Normas Regulatorias creadas o modificadas por proyectos apoyados y terminados en t-1 o anterior, que en el año "t" están vigentes.
	IOE 5.3. Eficacia: Porcentaje de proyectos de bienes públicos apoyados y terminados en t-1 o anterior, que realizan difusión de sus resultados.
	IOE 5.4. Eficacia/Resultado Intermedio: Promedio de medios de difusión de los resultados, utilizados en los proyectos de bienes públicos apoyados y terminados en t-1 o anterior.
OE.6. Generar capacidades internas y externas, redes y prácticas orientadas a fortalecer el Sistema Nacional de Innovación utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente	IOE 6.1. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación anual del número de eventos de difusión (año t respecto al año t-1), organizados por otras entidades del SNI, en los que InnovaChile participa como expositor invitado.
	IOE 6.3. Eficacia/Resultado Intermedio: Tasa de variación del número de publicaciones, en medios nacionales e internacionales del año t respecto al año t-1, realizadas por profesionales de Innova Chile en temas relacionados con la innovación.
	IOE 6.2. Eficacia/Resultado Intermedio: Promedio de asistentes por evento de difusión en el año t, en los que InnovaChile participó como expositor invitado.
	IOE 6.4. Eficacia/Resultado Intermedio: Porcentaje de entidades respecto al total apoyadas hasta el año "t-1", que aumentaron sus redes, después de su vinculación con InnovaChile.

Indicadores Propuestos a Nivel de Productos:

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	Indicador
PE.1 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación.	IPE. 1.1. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t", a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año t, mayor que el yy% .
	IPE. 1.2. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t", a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el "t", mayor que el xx% .
	IPE 1.3. Calidad/ Producto:
	Porcentaje de Proyectos recomendados de aprobación que no fueron aprobados por el Subcomite en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados.
	IPE 1.4. Calidad/Producto:
Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité.	
PE.2. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva. PE.3 Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa. PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador. PE.5. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	IPE. 1.5. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de proyectos de Normas Técnicas que facilitan el acceso a mercados respecto al total de proyectos apoyados.
	IPE 1.6. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de proyectos de Normas Regulatorias respecto al total de proyectos apoyados.
	IPE. 2.1. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de recursos asignados en el año "t", a proyectos de relevancia regional distintas a la Metropolitana, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el año t, mayor que el yy% .
	IPE. 2.2. Eficacia/Producto:
Porcentaje de recursos asignados en el año "t", a proyectos de los sectores prioritarios, con respecto al total de recursos asignados a proyectos durante el "t", mayor que el xx% .	
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	IPE. 2.3. Economía/Producto:
	Porcentaje promedio de financiamiento aportado por los beneficiarios, en forma adicional al porcentaje mínimo fijado por las Bases del año "t".
	IPE 2.4. Calidad/ Producto:
	Porcentaje de Proyectos recomendados de aprobación que no fueron aprobados por el Subcomite en el año "t" respecto al total de proyectos recomendados.
	IPE 2.5. Calidad/Producto:
	Porcentaje de Proyectos no recomendados técnicamente que fueron aprobados por el Subcomité en el año "t" respecto al total aprobados por el Subcomité.
	IPE 6.1. Eficacia/Producto:
Tasa de variación (año "t" respecto al año "t-1") del número de estudios estratégicos por sector. (Ej. brechas, potencialidades).	
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	IPE 6.2. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de nodos en sectores prioritarios, creados al año "t", respecto a la meta planificada para el año "t".
	IPE 6.3. Eficacia/Producto:
	Porcentaje de nodos creados al año "t", en las regiones distintas a la Metropolitana, respecto a la meta planificada para el año "t".
	IPE 6.4. Calidad/Producto:
	Porcentaje de CT en funcionamiento en el año "t", con respecto al total apoyados en el año t-1 y anteriores.
	IPE 6.5. Eficacia/Producto:
Porcentaje de CT que están en funcionamiento en el año "t", con respecto a la meta planificada para el año "t".	
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	IPE 6.5. Calidad/Producto:
	Porcentaje de Consorcios en funcionamiento en el año "t", con respecto al total de los Consorcios creados con el apoyo de InnovaChile en el año t-1 y anteriores.
	IPC 6.6. Eficacia/Producto:
Porcentaje de Consorcios que están en funcionamiento en el año "t", con respecto a la meta planificada para el año "t".	

Indicadores de Procesos:

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
PE.1. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de Bienes Públicos para la innovación. PE.2. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas en I+D Precompetitiva. PE.3. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la Innovación en la empresa. PE.4. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas de emprendimiento innovador. PE.5. Servicios de apoyo técnico y financiamiento de iniciativas para la difusión y absorción (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.	IPE. 3.1. Eficacia/Proceso:
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".
	IPE 3.2. Eficiencia /Proceso:
	Porcentaje del promedio de proyectos en cartera innovación empresarial por Ejecutivo en el año "t", respecto a la meta planificada.
	IPE. 3.3. Calidad/Proceso:
	Grado de cumplimiento de la meta planificada para el procesos completo (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) de los proyecto en el año "t".
	IPE. 3.4. Calidad/Proceso:
	Grado de cumplimiento de la meta planificada para el proceso de evaluación (desde inicio de evaluación hasta presentación al Subcomité) de los proyectos en el Año "t".
	IPE. 3.5. Calidad/Proceso:
	Desviación de la varianza del tiempo de evaluación del año "t" de los proyectos, respecto a la meta planificada.
IPE 3.6. Calidad/Proceso:	
Porcentaje de proyectos que superan la media más una desviación estándar en la distribución de faltas observadas en los procesos o procedimientos de supervisión y seguimiento de los proyectos por Auditoría interna.	
IPE 3.7. Eficacia/Proceso:	
Tasa de variación de las postulaciones de proyectos del año "t" respecto al año "t-1".	
PE.6. Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.	IPE. 6.1. Eficacia/Proceso:
	Porcentaje de recursos asignados a iniciativas en el año "t", respecto al total de recursos asignados en el año "t".
	IPE. 6.3. Calidad/Proceso:
	Grado de cumplimiento de la meta planificada para el procesos completo (desde el ingreso de Proyecto hasta presentación al Subcomité) de los proyecto en el año "t".
	IPE. 6.4. Calidad/Proceso:
	Grado de cumplimiento de la meta planificada para el proceso de evaluación (desde inicio de evaluación hasta presentación al Subcomité) de los proyectos en el Año "t".
	IPE. 6.5. Calidad/Proceso:
Desviación de la varianza del tiempo de evaluación del año "t" de los proyectos, respecto a la meta planificada.	
IPE 6.6. Eficacia/Proceso:	
Porcentaje de proyectos que superan la media más una desviación estándar en la distribución de faltas observadas en los procesos o procedimientos de supervisión y seguimiento de los proyectos por Auditoría interna.	
Todos los productos estratégicos	IPE 1.1. Eficiencia/Proceso:
	Porcentaje de gasto operacional del año "t" respecto del total de financiamiento asignado en los instrumentos ejecutados en el año "t".

Para que el set de indicadores propuestos tengan valor para la mejora de gestión de Innova Chile, se recomienda que:

- Sea único y con permanencia en el tiempo, respecto a su definición y proceso de medición.
- Sea suficiente para dar respuesta a los controles externos e internos de la institución (convenios de desempeño, DIPRES, SEGPRES, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, informes de gestión interna, otros).
- Se construyan a partir de una única base de datos, que contenga las variables necesarias para el cálculo, verificables en su origen.
- Diseñar y mantener un sistema de cálculo que permita el análisis de evolución de los indicadores.

2. Recomendaciones sobre la Organización y Mecanismo de Gestión

Se recomiendan las siguientes acciones:

Consejo Directivo y Subcomités

- Fortalecer el rol del Consejo en la fijación de políticas y estrategias para Innova Chile, definiendo una agenda de temas estratégicos para el desarrollo de Innova Chile (y que sirven de paraguas para el funcionamiento de todos los Subcomités), relacionados a la implementación de la política y la estrategia, como sería, por ejemplo, optar por el desarrollo de programas de innovación.
- Fortalecer el rol del Consejo en relación al funcionamiento de los Subcomités y de las áreas de negocio de Innova Chile, disponiendo de un mecanismo que permita tomar conocimiento y homologar buenas prácticas de gestión que ocurren de manera individual en los Subcomités. Esto implicaría, por ejemplo, introducir estándares de desempeño similares en el trabajo de las Áreas de negocios respecto de la presentación de proyectos (formatos y contenidos de documentos y presentaciones) y de propuestas de nuevos instrumentos.
- Reestructurar la composición de los Subcomités, aumentando la presencia del sector privado, de modo que exista, al menos, dos miembros por cada Subcomité.²⁴⁵ Siendo así, el Consejo Directivo debiera quedar compuesto por 10 representantes del sector público y 10 representantes del sector privado, más el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.
- Re-alinear la lógica de funcionamiento de los Subcomités, instalando la práctica de cliente-proveedor, donde el cliente es el Subcomité y el proveedor es, en la práctica, la actual Área de negocio. Entendemos que dicho espíritu está expresado en el reglamento,²⁴⁶ pero la mayoría de los Subcomités funcionan de manera pasiva frente a las áreas de negocio que llevan sus proyectos. No hay una relación, excepto en el Subcomité de Innovación Empresarial, donde los consejeros establezcan estándares de funcionamiento para la respectiva área de negocio.
- Reglamentar la participación de los Consejeros definiendo: (i) perfiles, que debieran corresponder a un alto contenido técnico, tanto por formación como por experiencia práctica en empresas e innovación, tanto para consejeros del sector privado como del público; (ii) los requisitos de ingreso; (iii) responsabilidad funcionaria y evaluación de desempeño; (iv) definición de inhabilidades a especificar en la nominación;²⁴⁷ (v) periodo máximo de nominación; (vi) alguna disponibilidad de recursos destinados a apoyar la toma de decisiones independiente e informada.²⁴⁸

²⁴⁵ Recomendación en sintonía con el consenso que existe entre los autores respecto que en los sistemas de innovación (H. Etzkowitz op. cit.), la interacción dinámica entre universidades, empresas y gobierno es considerada como la fuente potencial para la innovación y la competitividad que exige la economía global, y los desequilibrios en la representación de alguno de ellos en las instancias de decisión ha terminado defocalizando los esfuerzos, haciendo predominar objetivos particulares por sobre los de orden sistémico, y restando validación (social) a las iniciativas apoyadas.

²⁴⁶ En el Artículo 6° se indica "Para cada uno de estos Subcomités, el Comité contará con una Subdirección de Área de Negocios..."

²⁴⁷ En la actualidad queda a criterio del Consejero, y su propia ética.

²⁴⁸ El Reglamento del Comité indica que el Consejo Directivo puede contratar asesorías, pero ello ocurre en el nivel de la gestión. No se tiene antecedentes que haya ocurrido directamente desde el Consejo Directivo o Subcomités.

Estructura organizacional

- Modificar tanto la organización como el modelo de gestión de Innova Chile, hacia uno que permita dar respuesta en forma eficiente a la evolución del entorno estratégico (política de selectividad) y del propio Innova Chile (modo en como los proyectos toman forma en la práctica, ya sea por iniciativa del postulante o por acción proactiva de Innova Chile).

En términos específicos, la estructura de Innova Chile requiere una revisión profunda que de cuenta de desafíos y debilidades actuales:

- Considerar que la estructura debe reflejar adecuadamente el quehacer de una organización, debe contener de manera clara, eficiente y explícita sus procesos, y debe ser una expresión clara de la jerarquía establecida para la toma de decisiones. Si Innova Chile produce básicamente dos tipos de productos, cofinanciamiento y asesoría especializada o apoyo técnico, su estructura debiera hacerlo evidente.
- Releva el servicio de apoyo técnico, que representa la vertiente proactiva de Innova Chile y un valor agregado diferenciado respecto de la entrega de subsidios, definiendo procesos y funciones para las Subdirecciones Sectoriales. Los procesos de trabajo en la actualidad dependen de las prácticas de cada Subdirección Sectorial, por lo que requieren homogeneizarse desde el punto de vista de la gestión y darle mayor soporte tecnológico: disponer de base de datos activa de clientes (tipo CRM) y de un sistema de agenda distribuida, para el registro de citas y administración de informes de perfiles, y la facilidad de consulta para identificación de vínculos perfiles reportados-proyectos cofinanciados.
- Revisar la idea de organización matricial, en términos de efectivamente hacerla operar de esa manera, o bien redefinirse bajo algún criterio específico (por ejemplo, por procesos, por clientes, o por productos). La asimetría que se produce entre las Subdirecciones de áreas de negocio y las Subdirecciones sectoriales (el esquema cliente-proveedor opera en una sola dirección) no es consistente con una organización matricial. Y la dependencia definida no ayuda a equilibrar bien los roles entre ambas subdirecciones.²⁴⁹
- Revisar la lógica de mantener parte importante de las tareas operativas en el nivel central de Innova Chile, siendo que los proyectos y los beneficiarios radican en regiones (incluida la Metropolitana), aspecto que explica el tamaño de la estructura en el nivel central.
- Revisar los criterios utilizados para modificar la estructura, y declarar alguno que responda a metodologías de diseño organizacional comúnmente aceptadas. Específicamente, se debe revisar la dependencia y ubicación de la Unidad de Operaciones²⁵⁰ y de la Unidad de Control de Gestión y Sistemas,²⁵¹ y revisar la conveniencia de fusionar la Subdirección de Desarrollo y la Subdirección Regional, que de acuerdo a una lógica de procesos y diseño organizacional (por ejemplo, O. Barros) tiene sentido pensar una unidad enfocada en planificación y desarrollo, donde los temas de planificación involucran no sólo la responsabilidad por la formulación presupuestaria sino también por el diseño de los estándares de control y, en el ámbito de desarrollo, la responsabilidad por la generación de nuevas ofertas (bienes y servicios) y convenios inter institucionales.

²⁴⁹ Las Subdirecciones sectoriales dependen de la Dirección Ejecutiva, con carácter de staff, mientras que las Subdirecciones de áreas de negocio dependen de la Subdirección Ejecutiva, señalando claramente la línea jerárquica en la organización.

²⁵⁰ Si se mantiene el criterio aplicado para sacar de las Subdirecciones de áreas de negocio los ejecutivos financieros y agruparlos en la nueva Unidad de Operaciones, ¿por qué no hacer lo mismo con los ejecutivos técnicos?

²⁵¹ Ambas son parte de la Subdirección Ejecutiva, con carácter de staff.

- Respecto de la Subdirección de Desarrollo, debe potenciarse su rol de modo que encare labores del ámbito de la planificación,²⁵² a ser aprobadas por el Consejo Directivo. En particular, se sugiere conformar una instancia formal de coordinación para el diseño y rediseño de instrumentos, la cual puede ser materializada, por ejemplo, en un Comité de Desarrollo.
- Respecto de la Unidad de Control de Gestión y Sistemas se sugiere separar los roles de control de gestión y de TIC, puesto que la naturaleza y funciones corresponden a ámbitos distintos, y se advierte más bien el riesgo que la concepción de control de gestión que se aplique quede reducida al procesamiento de datos y elaboración de reportes de gestión, toda vez que la demanda por uso de TI debiera ser creciente, restando tiempo para dedicar a la evaluación de los servicios y procesos asociados a la producción y provisión de Innova Chile.
- Una reorganización de Innova Chile debiera hacerse considerando la recomendación que el actual Comité se incorpore plenamente a CORFO.

Recursos Humanos

Se recomienda:

- Revisar los requisitos de selección de profesionales que prestarían servicios de asesoría especializada: competencias, experiencia, que mezcle expertise en negocios relevante y un alto nivel académico.
- Que Innova Chile disponga de un programa de desarrollo y perfeccionamiento permanente destinado a los profesionales encargados de la asesoría especializada, que haga compatible las exigencias a éstos, definidas en los indicadores de desempeño y resultados.

Procesos y Recursos tecnológicos

- Reconocer al beneficiario como “cliente”, lo que debe traducirse en estándares de atención más exigentes: canales virtuales de atención (Web), plazos de procesos más cortos, instrumentos más sencillos, mecanismos administrativos más livianos.
- Homogeneizar el funcionamiento de los Subcomités y su correlato en las áreas de negocio. En general, el proceso de producción de Innova Chile está bien definido. No obstante, dos de sus aspectos críticos, la evaluación y asignación, está tratadas de manera diferenciada. La primera, que ocurre en las áreas de negocio, cuenta con roles, procesos, instrumentos y criterios establecidos y estandarizados a nivel de cada área de negocio. La segunda, que ocurre en los Subcomités, no tiene procesos, ni criterios ni estándares homogéneos, siendo necesario mejorar este aspecto.
- Redefinir los procesos claves y su asignación en la estructura. Esto es, si la evaluación es un proceso crítico en la calidad de la acción de Innova identificar el modelo costo eficiente que permita garantizar un alto estándar de ejecución. Considerar, producto de este examen, una profunda delegación de facultades en las Direcciones Regionales, que minimizando riesgos permita agilizar los procesos.
- Mejorar sustantivamente los sistemas de información para la gestión y control del negocio. SGP todavía es una versión mejorada de dos sistemas de otra época (FONTEC y FDI). Un

²⁵² Formulación de políticas y normas destinadas a mantener el rumbo establecido, tomando acciones para definir el propósito (misión, estrategia, cultura), establecer un marco de mediano plazo (planes de desarrollo, inversiones, presupuesto) y establecer una estructura para la acción (diseño organizacional: estructura y procesos).

SGP “nuevo” tiene que ser concebido desde el negocio, con procesos mejorados, y soportado en TIC. No al revés. El actual SGP no está vinculado al CRM de CORFO, y tiene limitaciones para gestionar la recepción de proyectos y su posterior manejo, debiendo los beneficiarios o el ejecutivo re-digitar los proyectos una vez aprobado el cofinanciamiento. Este sistema debe permitir operar al modo Workflow, en Web, y contener toda la historia del Comité desde distintos ángulos: los beneficiarios, los proyectos, los instrumentos y servicios prestados, y permitir la clasificación de proyectos que dé cuenta del objetivo de cada PE y no de la fuente de financiamiento.

- Se sugiere avanzar rápidamente en la normalización de la estructura de datos, por ejemplo, asegurando la aplicación de un catálogo normalizado de campos (denominación de los proyectos,²⁵³ codificaciones estandarizadas para sectores, por ejemplo CIUU), en particular de aquellos registros realizados en regiones.

Acorde lo anterior, y considerando la racionalización en el uso del tiempo de personal especializado, se recomienda extender la práctica de utilizar perfiles de manera previa a la postulación de un proyecto. Para el caso de los proyectos con menor grado de dificultad, se considera correcto aplicar el proceso actual, y no complejizarlo con actividades que pudiesen aumentar los tiempos de proceso. Sin embargo, para el caso de los proyectos que necesitan una expertise técnica específica, como por ejemplo las iniciativas de Nodos y Centros Tecnológicos, Consorcios y Concursos Temáticos, se recomienda congregarse en una instancia de subcomité a todos los actores que participaron en su evaluación, los cuales pueden estar presentes en forma física o por video conferencia, donde el Ejecutivo Técnico asume un rol de moderador de la presentación.

Se recomienda acelerar la implementación y la mejora del CRM en las subdirecciones sectoriales, considerando los resultados del piloto realizado.

Instrumentos de Monitoreo y Seguimiento

El requisito de presentación de Informes de avance debe ser revisado, considerando como criterio lo siguiente: i) definir requerimientos de plan de actividades por etapas con una clara identificación de los resultados intermedios asociados; ii) requerir una mínima información que permita verificar la consistencia entre actividades realizadas y los respectivos gastos, cuando la entrega de un informe no coincida con el término de una etapa; iii) exigir el reporte de contenido técnico para la rendición del logro de resultados intermedios asociado a etapas del proyecto.

²⁵³ El ingreso de datos desde las carpetas de proyectos, de años anteriores, puede contaminar la base de proyectos contenida en el SGP, pues la revisión de los proyectos muestra errores del tipo denominaciones distintas para un mismo beneficiario (por ejemplo, INIA e Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria), denominaciones distintas para un mismo instrumento (innovación empresarizable y empresarizable).

Aspectos presupuestarios

Formular el presupuesto bajo criterios de asignación basados en un enfoque sectorial, identificando el nivel de producción de cada producto estratégico que permite impactar en los sectores priorizados. Este ejercicio se sustenta en una lógica de “cubrir un conjunto de brechas” para alcanzar determinados objetivos de mayor nivel jerárquico, lo que sería coherente con el esquema de programas de innovación, en lugar de la lógica de “venta” de los instrumentos.

Se recomienda establecer un modo que compatibilice la formulación del presupuesto por producto estratégico con las exigencias de las distintas fuentes de financiamiento, de manera que sin perder la información por fuente de financiamiento se mantenga una estructura por producto estratégico.

Respecto de los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, la principal transferencia que efectúa Innova Chile se refiere a los subsidios por cofinanciamiento de proyectos. Es positivo que Innova Chile haya tomado todos los resguardos para cuidar el uso de los recursos públicos, sin embargo a la luz de lo revisado, la desconfianza implícita en el tratamiento del beneficiario ha llevado a implementar mecanismos que les imponen condiciones duras, como son las garantías y plazos de revisión de rendiciones.

La lógica actual de Innova Chile se basa en asegurar una base de ejecución de recursos, mediante la entrega de anticipos, pues las bases de postulación no permiten propuestas alternativas de parte del beneficiario. Con la complejidad y consecuencias que ello puede significar para Innova Chile, debiera examinarse con beneficiarios actuales y potenciales la conveniencia de flexibilizar la estructura de pagos, migrando hacia un sistema más basado en riesgo y menos en garantías.

3. Recomendaciones sobre los Resultados

Para la medición de resultados se recomienda la creación de un sistema de indicadores, contemplando al menos los siguientes pasos:

- Revisar los indicadores propuestos, y de ser necesario agregar otros, consensuándolos internamente.
- Revisar el BSC Innova Chile y compatibilizarlo con el set de indicadores propuestos.
- Ajustar el actual sistema de información, de forma que éste contenga todas las variables necesarias para el cálculo de los indicadores.
- Desarrollar los procedimientos de captura de datos y carga al sistema.
- Completar la línea base (2009) para todos los indicadores.
- Definir las metas a mediano plazo, para los indicadores que lo requieran (DIPRES-MINECON).

En específico, para la medición de resultados intermedios se recomienda complementar la medición de resultados vía indicadores con:

- La generación de un sistema de evaluación de impacto por producto estratégico, que permita periódicamente generar antecedentes que sirvan para tomar decisiones sobre ajustes de la oferta de Innova Chile, y en consecuencia determinar la caducidad o mantención de determinados productos.

- La generación de un sistema de evaluación del conjunto de productos estratégicos que permita cada 4 o 5 años estimar el aporte de Innova Chile a la política y la estrategia de innovación.

Considerando los resultados de producción que indican un gasto creciente en proyectos precompetitivos cuyos beneficiarios mayoritarios son universidades se recomienda restringir la definición de proyectos precompetitivos que puedan ser cofinanciados por Innova Chile a aquellos que puedan cumplir las siguientes condiciones:

- Que estén configurados como proyectos precompetitivos en el ámbito de desarrollo ("D")
- Que los beneficiarios directos sean empresas y no universidades o institutos públicos, concurriendo estos últimos sólo en su calidad de asociados.

Esto permitiría que Innova Chile concentre sus esfuerzos en el logro de objetivos relativos a innovación empresarial, como lo mandata la política y la estrategia de innovación.

ANEXOS

Anexo A: Antecedentes Presupuestarios 2005-2008 Comportamiento de Caja MINECON (MM\$ 2009)²⁵⁴

Presupuesto Inicial MINECON

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	870.142	653.597	701.544	792.321	3.017.605
05	Transferencias corrientes	27.463	26.463	35.654	15.367	104.948
06	Rentas de la propiedad	88.384	96.760	101.213	107.357	393.714
07	Ingresos de operación	3.534	3.649	3.861	5.051	16.096
08	Otros ingresos corrientes	17.037	17.394	17.481	18.320	70.232
09	Aporte fiscal	57.928	118.160	146.997	427.832	750.918
10	Venta de activos no financieros	2.962	6.418	234	1.271	10.886
11	Venta de activos financieros	594.494	307.253	323.092	132.498	1.357.338
12	Recuperación de préstamos	59.819	67.488	69.351	77.805	274.464
14	Endeudamiento	18.251	9.340	2.768	4.164	34.524
15	Saldo inicial de caja	269	671	893	2.654	4.486
	GASTOS	870.142	653.597	701.544	792.321	3.017.604
21	Gastos en personal	38.076	42.840	46.635	51.681	179.232
22	Bienes y servicios de consumo	13.292	19.288	22.991	27.420	82.990
23	Prestaciones de seguridad social	102	374	2	2	480
24	Transferencias corrientes	113.023	146.303	175.127	212.258	646.710
25	Integros al fisco	4.538	4.365	6.426	7.764	23.093
26	Otros gastos corrientes	13	0	0	0	13
29	Adquisición de activos no financieros	2.568	2.617	2.735	4.059	11.980
30	Adquisición de activos financieros	511.712	270.786	264.734	140.445	1.187.677
31	Iniciativas de inversión	7.000	2.962	6.179	1.767	17.908
32	Préstamos	117.446	142.276	159.266	328.842	747.830
33	Transferencias de capital	10.472	16.120	9.520	11.510	47.622
34	Servicio de la deuda	51.727	5.541	7.809	6.457	71.533
35	Saldo final de caja	175	125	119	116	535

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

²⁵⁴ En este Anexo y los siguientes para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos fueron expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos reales del año 2009, se multiplicaron los valores por los siguientes factores: 1,247 (2005), 1,206 (2006), 1,155 (2007) y 1,062 (2008). La fuente de los factores corresponde a la Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos, DIPRES.

Presupuesto Vigente MINECON (MM\$ 2009)

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	890.043	712.762	808.448	1.524.842	3.936.095
05	Transferencias corrientes	26.145	32.947	35.670	14.078	108.840
06	Rentas de la propiedad	88.391	96.774	107.226	109.946	402.337
07	Ingresos de operación	3.893	4.817	4.528	3.979	17.217
08	Otros ingresos corrientes	15.112	20.173	18.821	19.673	73.779
09	Aporte fiscal	59.710	148.199	193.143	1.100.366	1.501.418
10	Venta de activos no financieros	2.998	6.435	1.194	1.281	11.909
11	Venta de activos financieros	594.657	307.253	323.092	133.730	1.358.732
12	Recuperación de préstamos	60.085	67.609	69.867	78.271	275.832
14	Endeudamiento	18.325	8.333	9.938	10.614	47.210
15	Saldo inicial de caja	20.728	20.222	44.968	52.904	138.821
	GASTOS	890.043	712.762	808.448	1.524.842	3.936.095
21	Gastos en personal	46.107	49.184	55.873	59.782	210.946
22	Bienes y servicios de consumo	23.820	27.998	31.340	44.677	127.834
23	Prestaciones de seguridad social	575	1.164	1.753	2.626	6.119
24	Transferencias corrientes	106.291	158.016	196.874	231.997	693.178
25	Integros al fisco	4.497	28.067	7.559	9.141	49.265
26	Otros gastos corrientes	13	918	386	637	1.954
29	Adquisición de activos no financieros	3.463	3.928	11.783	12.726	31.900
30	Adquisición de activos financieros	461.071	229.385	155.323	472.340	1.318.119
31	Iniciativas de inversión	9.050	4.170	8.484	6.272	27.976
32	Préstamos	164.282	156.748	307.511	656.155	1.284.695
33	Transferencias de capital	16.859	40.827	12.355	13.729	83.771
34	Servicio de la deuda	53.712	11.399	16.261	13.985	95.358
35	Saldo final de caja	303	957	2.946	775	4.980

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Presupuesto Ejecutado MINECON (MM\$ 2009)

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	707.733	773.580	663.274	1.363.656	3.508.242
05	Transferencias corrientes	25.306	28.582	31.188	6.765	91.839
06	Rentas de la propiedad	105.608	101.876	121.126	139.007	467.616
07	Ingresos de operación	4.965	5.348	4.985	3.972	19.270
08	Otros ingresos corrientes	40.883	23.333	21.137	87.355	172.709
09	Aporte fiscal	59.214	144.376	191.572	921.487	1.316.649
10	Venta de activos no financieros	882	324	1.326	1.076	3.608
11	Venta de activos financieros	354.997	344.889	210.192	129.818	1.039.896
12	Recuperación de préstamos	80.107	92.024	80.915	65.692	318.738
14	Endeudamiento	13.730	5.056	833	8.486	28.105
15	Saldo inicial de caja	22.041	27.771	0	0	49.812
	GASTOS	707.733	773.580	663.274	1.363.656	3.508.242
21	Gastos en personal	44.424	47.627	54.066	57.306	203.423
22	Bienes y servicios de consumo	20.403	25.420	23.775	31.829	101.427
23	Prestaciones de seguridad social	507	1.117	654	2.543	4.821
24	Transferencias corrientes	92.288	130.706	175.846	196.140	594.980
25	Integros al fisco	3.399	28.060	7.533	8.838	47.829
26	Otros gastos corrientes	1	916	381	401	1.699
29	Adquisición de activos no financieros	2.969	3.690	4.022	11.016	21.697
30	Adquisición de activos financieros	332.851	297.498	152.016	419.558	1.201.922
31	Iniciativas de inversión	8.457	3.322	3.271	1.917	16.967
32	Préstamos	132.445	133.390	209.919	387.722	863.476
33	Transferencias de capital	15.490	39.200	10.470	10.749	75.909
34	Servicio de la deuda	30.118	11.196	14.973	13.477	69.763
35	Saldo final de caja	24.379	51.439	6.350	222.161	304.329

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

En las siguientes tablas se presenta la composición porcentual del presupuesto (inicial, vigente y ejecutado) del Ministerio:

Composición del Presupuesto Inicial – MINECON

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	3%	4%	5%	2%	3%
06	Rentas de la propiedad	10%	15%	14%	14%	13%
07	Ingresos de operación	0%	1%	1%	1%	1%
08	Otros ingresos corrientes	2%	3%	2%	2%	2%
09	Aporte fiscal	7%	18%	21%	54%	25%
10	Venta de activos no financieros	0%	1%	0%	0%	0%
11	Venta de activos financieros	68%	47%	46%	17%	45%
12	Recuperación de préstamos	7%	10%	10%	10%	9%
14	Endeudamiento	2%	1%	0%	1%	1%
15	Saldo inicial de caja	0%	0%	0%	0%	0%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	4%	7%	7%	7%	6%
22	Bienes y servicios de consumo	2%	3%	3%	3%	3%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	13%	22%	25%	27%	21%
25	Integros al fisco	1%	1%	1%	1%	1%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	0%	1%	0%
30	Adquisición de activos financieros	59%	41%	38%	18%	39%
31	Iniciativas de inversión	1%	0%	1%	0%	1%
32	Préstamos	13%	22%	23%	42%	25%
33	Transferencias de capital	1%	2%	1%	1%	2%
34	Servicio de la deuda	6%	1%	1%	1%	2%
35	Saldo final de caja	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Vigente - MINECON

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	3%	5%	4%	1%	3%
06	Rentas de la propiedad	10%	14%	13%	7%	10%
07	Ingresos de operación	0%	1%	1%	0%	0%
08	Otros ingresos corrientes	2%	3%	2%	1%	2%
09	Aporte fiscal	7%	21%	24%	72%	38%
10	Venta de activos no financieros	0%	1%	0%	0%	0%
11	Venta de activos financieros	67%	43%	40%	9%	35%
12	Recuperación de préstamos	7%	9%	9%	5%	7%
14	Endeudamiento	2%	1%	1%	1%	1%
15	Saldo inicial de caja	2%	3%	6%	3%	4%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	5%	7%	7%	4%	5%
22	Bienes y servicios de consumo	3%	4%	4%	3%	3%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	12%	22%	24%	15%	18%
25	Integros al fisco	1%	4%	1%	1%	1%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	1%	1%	1%	1%
30	Adquisición de activos financieros	52%	32%	19%	31%	33%
31	Iniciativas de inversión	1%	1%	1%	0%	1%
32	Préstamos	18%	22%	38%	43%	33%
33	Transferencias de capital	2%	6%	2%	1%	2%
34	Servicio de la deuda	6%	2%	2%	1%	2%
35	Saldo final de caja	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Variación del Presupuesto Inicial- Vigente, MINECON

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	Total
	Ingresos	2%	9%	15%	92%	30%
05	Transferencias corrientes	-5%	25%	0%	-8%	4%
06	Rentas de la propiedad	0%	0%	6%	2%	2%
07	Ingresos de operación	10%	32%	17%	-21%	7%
08	Otros ingresos corrientes	-11%	16%	8%	7%	5%
09	Aporte fiscal	3%	25%	31%	157%	100%
10	Venta de activos no financieros	1%	0%	411%	1%	9%
11	Venta de activos financieros	0%	0%	0%	1%	0%
12	Recuperación de préstamos	0%	0%	1%	1%	0%
14	Endeudamiento	0%	-11%	259%	155%	37%
15	Saldo inicial de caja	7607%	2915%	4937%	1893%	2994%
	Gastos	2%	9%	15%	92%	30%
21	Gastos en personal	21%	15%	20%	16%	18%
22	Bienes y servicios de consumo	79%	45%	36%	63%	54%
23	Prestaciones de seguridad social	464%	211%	101108%	135627%	1175%
24	Transferencias corrientes	-6%	8%	12%	9%	7%
25	Integros al fisco	-1%	543%	18%	18%	113%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	15398%
29	Adquisición de activos no financieros	35%	50%	331%	214%	166%
30	Adquisición de activos financieros	-10%	-15%	-41%	236%	11%
31	Iniciativas de inversión	29%	41%	37%	255%	56%
32	Préstamos	40%	10%	93%	100%	72%
33	Transferencias de capital	61%	153%	30%	19%	76%
34	Servicio de la deuda	4%	106%	108%	117%	33%
35	Saldo final de caja	73%	668%	2366%	568%	830%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Ejecutado - MINECON

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	4%	4%	5%	0%	3%
06	Rentas de la propiedad	15%	13%	18%	10%	13%
07	Ingresos de operación	1%	1%	1%	0%	1%
08	Otros ingresos corrientes	6%	3%	3%	6%	5%
09	Aporte fiscal	8%	19%	29%	68%	38%
10	Venta de activos no financieros	0%	0%	0%	0%	0%
11	Venta de activos financieros	50%	45%	32%	10%	30%
12	Recuperación de préstamos	11%	12%	12%	5%	9%
14	Endeudamiento	2%	1%	0%	1%	1%
15	Saldo inicial de caja	3%	4%	0%	0%	1%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	6%	6%	8%	4%	6%
22	Bienes y servicios de consumo	3%	3%	4%	2%	3%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	13%	17%	27%	14%	17%
25	Integros al fisco	0%	4%	1%	1%	1%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	1%	1%	1%
30	Adquisición de activos financieros	47%	38%	23%	31%	34%
31	Iniciativas de inversión	1%	0%	0%	0%	0%
32	Préstamos	19%	17%	32%	28%	25%
33	Transferencias de capital	2%	5%	2%	1%	2%
34	Servicio de la deuda	4%	1%	2%	1%	2%
35	Saldo final de caja	3%	7%	1%	16%	9%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

**Anexo B: Antecedentes Presupuestarios 2005-2008
Comportamiento de Caja CORFO (MM\$ 2009)**

Descripción Presupuestaria CORFO, 2005

La composición presupuestaria de CORFO durante el año 2005, es la siguiente:

CORFO			
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	PRESUPUESTO - MM\$ 2009		
	INICIAL	VIGENTE	EJECUTADO
INGRESOS	783.631	786.294	600.676
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	26.309	23.437	22.959
Del Gobierno Central	26.309	23.437	22.959
Subsecretaría de Economía (Prog.05)	5.690	5.690	5.631
Subsecretaría de Agricultura (Fomento)	6.361	6.303	6.303
Subsecretaría de Agricultura (Seg. Agrícola)	3.741	927	624
Préstamo K.F.W.	10.517	10.517	10.402
APORTE FISCAL	8.127	7.219	7.166
VENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS	594.494	594.657	354.997
OTROS (1)	190.257	160.981	215.554
GASTOS	783.631	786.294	600.676
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	15.204	20.531	20.042
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	72.528	68.624	64.532
Al Sector Privado	38.422	33.669	30.412
Programas de Fomento	20.966	19.347	19.142
Fomento Productivo Agropecuario	6.361	6.361	6.263
Promoción Inversiones Tecnológicas y Regionales	8.771	5.438	3.064
Otras instituciones	2.323	2.524	1.942
Al Gobierno Central	13.023	28.545	28.545
Comité Innova Chile	5.061	17.777	17.777
Otras instituciones	7.962	10.768	10.768
A Otras Entidades Públicas	21.083	6.410	5.575
Fondo Innovación Tecnológica BIO-BIO	642	1.574	1.548
Otras Instituciones	20.442	4.836	4.027
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	9.426	14.196	14.195
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	511.712	461.071	332.851
OTROS (3)	185.212	237.291	184.318

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 10, 12 y 15; (2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29; (3) Incluye Subtítulo 25, 26, 31, 32, 34 y 35.

Como se puede observar en la tabla previa, las principales fuentes de financiamiento de CORFO corresponden a las "Ventas de Activos Financieros" con una participación en los recursos del 76%. Como segunda fuente se encuentra "Otros", especialmente con el Subtítulo "Rentas de la Propiedad (Subt.06)" con un 11%.²⁵⁵ En cuanto al "Aporte Fiscal", este sólo representa 1%. Al observar las "Transferencias Corrientes" el 40% de éstas corresponden al "Préstamo K.F.W", aunque en su totalidad representan sólo un 3% de los ingresos de CORFO.

²⁵⁵ Para revisar el presupuesto de CORFO según subtítulos, ver Anexo N°2.

Al observar la ejecución presupuestaria, CORFO ejecutó un 76% de los recursos respecto al Presupuesto Vigente, es decir, la ejecución de MM\$ 600.676 sobre MM\$ 786.294. En este sentido, la mayoría de los subtítulos fueron ejecutados en su totalidad.

En cuanto a las "Transferencias Corrientes", el 94% de estas fueron ejecutadas. En la apertura "Al Gobierno Central" se puede observar la transferencia realizada al Comité Innova Chile, representando un 26% del total de las transferencias que realiza la institución. Cabe hacer nota, que las principales transferencias que realiza CORFO, son aquellas destinadas "Al Sector Privado" (49% según Ppto. Vigente). Respecto al Gasto Operacional, éste sólo representa un 3% de los recursos de la institución.

Un punto importante a señalar, corresponde el gasto asociado a la "Adquisición de Activos Financieros" con una participación del 65% sobre el total de los Gastos. Los recursos de este subtítulo se encuentran destinados a la "Inversión Mercado Capitales", "Fondo Cobertura de Riesgos", "Fondo de Inversión" y "Compra de Acciones". Finalmente, "Otros" representa el 30% restante de los Gastos, especialmente con el subtítulo "Préstamos (Subt.32)" con un 69% de éstos.

Con respecto a las modificaciones presupuestarias, tanto en ingresos como gastos, no presentan diferencias significativas.

Descripción Presupuestaria CORFO, 2006

Como se puede observar en la tabla que sigue, las principales fuentes de financiamiento de CORFO corresponden a las "Ventas de Activos Financieros" con una participación en los recursos del 57%. Al comparar las cifras respecto al año 2005, se puede observar una fuerte disminución de los recursos CORFO, equivalente al 48% de estos. Esta disminución se explica por este Subtítulo.

Una segunda fuente importante se encuentra en "Otros", especialmente con el Subtítulo "Rentas de la Propiedad (Subt.06)" con un 19%. En cuanto al "Aporte Fiscal", este sólo representa 6%. Al observar las "Transferencias Corrientes" el 55% de éstas corresponden al "Préstamo K.F.W", aunque en su totalidad representan sólo un 5% de los ingresos de CORFO. Además se puede observar una pequeña transferencia desde el Programa FIC por un monto de MM\$ 1.206.

Respecto a los Gastos, el 95% de las "Transferencias Corrientes" fueron ejecutadas. En la apertura "Al Gobierno Central" se puede observar la transferencia realizada al Comité Innova Chile, representando un 21% del total de las transferencias que realiza la institución. Al comparar las cifras con el año 2005, se puede observar una disminución en las transferencias realizadas a Innova Chile equivalentes a un 14% respecto al Presupuesto Vigente. En cuanto a las transferencias realizadas "Al Sector Privado", estas aumentaron en un 12%.

La composición presupuestaria de CORFO durante el año 2006, es la siguiente:

CORFO			
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	PRESUPUESTO- MM\$ 2009		
	INICIAL	VIGENTE	EJECUTADO
INGRESOS	514.023	538.812	601.905
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	24.897	24.542	23.646
Del Gobierno Central	24.897	23.336	22.440
Subsecretaría de Economía – Prog. 05.	2.341	1.977	1.967
Subsecretaría de Agricultura (Fomento)	6.336	6.242	6.242
Subsecretaría de Agricultura (Seg. Agrícola)	2.609	1.508	1.508
Préstamo K.F.W.	13.610	13.610	12.723
De Otras Entidades Públicas	0	1.206	1.206
FIC - Innovación Empresarial	0	1.206	1.206
APORTE FISCAL	7.330	29.784	29.784
VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	307.253	307.253	344.889
OTROS	174.544	177.233	203.586
GASTOS	514.023	538.812	601.905
GASTOS DE OPERACIÓN	17.373	22.069	21.580
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	70.481	71.863	68.543
Al Sector Privado	36.933	37.654	35.160
Programas de Fomento	19.643	19.643	19.412
Fomento Productivo Agropecuario	6.336	6.336	6.313
Promoción Inversiones Tecnológicas y Regionales	8.551	9.272	7.606
Otras instituciones	2.403	2.403	1.829
Al Gobierno Central	28.754	26.557	26.557
Comité Innova Chile	18.339	15.345	15.345
Otras instituciones	10.416	11.212	11.212
A Otras Entidades Públicas	4.793	7.652	6.826
Fondo Innovación Tecnológica BIO-BIO	348	2.169	2.131
Otras Instituciones	4.445	5.483	4.695
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	8.078	30.532	30.532
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	156.209	216.920	215.702
OTROS	261.882	197.428	265.548

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 10, 12 y 15.

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 25, 26, 31, 32, 34 y 35.

Al observar el Gasto Operacional, éste sólo representa un 4% de los recursos de la institución, este gasto se mantiene constante respecto al año anterior.

En cuanto al gasto asociado a “Adquisición de Activos Financieros”, este subtítulo tiene una participación del 43% sobre el total de los Gastos. Los recursos de este subtítulo se encuentran destinados solamente a “Compra de Títulos y Valores”. Finalmente, “Otros” representa el 36% restante de los Gastos, especialmente con el subtítulo “Préstamos (Subt.32)” con un 72% de éstos.

Las modificaciones presupuestarias durante este año se dan principalmente en "Aporte Fiscal" con un incremento de 306% respecto al Ppto. Inicial. En cuanto a los gastos, en "Adquisición de Activos Financieros" pasando de MM\$ 270.786 a MM\$ 229.385. Al observar en forma global la ejecución presupuestaria, CORFO ejecutó por sobre el Presupuesto Vigente, es decir, la ejecución de MM\$ 601.995 sobre MM\$ 538.812.²⁵⁶

Descripción Presupuestaria CORFO, 2007

La composición presupuestaria de CORFO durante el año 2007, es la siguiente:

CORFO			
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	PRESUPUESTO – MM\$ 2009		
	INICIAL	VIGENTE	EJECUTADO
INGRESOS	530.352	584.975	498.866
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	22.747	22.598	20.057
Subsecretaría de Agricultura (Fomento)	5.653	5.653	5.653
Subsecretaría de Agricultura (Seg. Agrícola)	1.913	1.863	1.863
Préstamo K.F.W.	13.747	13.747	11.107
FIC	1.435	1.335	1.435
APORTE FISCAL	6.122	40.797	40.797
VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	323.092	323.092	210.192
OTROS (1)	174.634	194.708	227.819
GASTOS	530.352	584.975	498.866
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	17.124	20.812	20.561
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	71.569	81.446	79.507
Al Sector Privado	37.233	40.136	38.738
Programas de Fomento	19.471	22.446	22.070
Fomento Productivo Agropecuario	5.653	5.653	5.646
Promoción Inversiones Tecnológicas y Regionales	4.805	10.138	9.462
Otras instituciones	7.304	1.900	1.560
Al Gobierno Central	29.266	31.258	31.258
Comité Innova Chile	16.551	15.752	15.752
Otras instituciones	12.715	15.506	15.506
A Otras Entidades Públicas	5.070	6.910	6.558
Fondo Innovación Tecnológica BIO-BIO	875	1.799	1.796
Otras Instituciones	4.195	5.111	4.762
A Empresas Públicas Financieras	0	3.142	2.954
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	7.387	8.095	8.095
ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	264.734	155.323	
OTROS (3)	165.781	315.518	238.686

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 10, 12 y 15; (2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 25, 26, 31, 32, 34 y 35.

²⁵⁶ Durante el año 2006 se ejecutó un presupuesto mayor al presupuesto vigente, esto se explica por el Subtítulo (30) "Ventas de Activos Financieros", pasando de MM\$ 229.385 a MM\$ 297.498, lo que equivale a un incremento del 29% respecto al vigente.

Como se puede observar en la tabla previa, las principales fuentes de financiamiento de CORFO siguen siendo las "Ventas de Activos Financieros" con una participación en los recursos del 61%. Al comparar las cifras respecto al año anterior, se puede observar un pequeño incremento equivalente a 5% en este subtítulo. Como segunda fuente de financiamiento, se encuentra "Otros", especialmente con el Subtítulo "Rentas de la Propiedad (Subt.06)" con un 13%.²⁵⁷ En cuanto al "Aporte Fiscal", este representa un 7% de los recursos, observándose un incremento respecto del año 2006 en MM\$ 12.915.

Las "Transferencias Corrientes" por su parte, responden a un 4% del total de recursos. Se observa una transferencia realizada desde el FIC, equivalente a 6% del total de este subtítulo muy similar a la realizada el año 2006.

En cuanto a los Gastos, las "Transferencias Corrientes" se incrementaron en un 13% respecto al año anterior, siendo ejecutadas el 98% de ellas. En la apertura "Al Gobierno Central" se puede observar la transferencia realizada al Comité Innova Chile, representando un 19% del total de las transferencias que realiza la institución. Al comparar las cifras con el año 2006, se puede observar un pequeño incremento en las transferencias realizadas a Innova Chile equivalentes a un 2% respecto al Presupuesto Vigente. En cuanto a las transferencias realizadas "Al Sector Privado", estas aumentaron en un 6%.

Se puede observar, el gasto asociado a la "Adquisición de Activos Financieros" representa un 27% sobre el total de los Gastos. Respecto al año 2006, este subtítulo disminuyó en un 32%, es decir de MM\$ 229.385 a MM\$ 155.323, para luego ejecutarse la totalidad de estos recursos durante el año 2007. El 80% de este gasto durante este año, se utilizó en "Compra de Títulos y Valores". Respecto a "Otros", este representa el 54% restante de los Gastos, ejecutándose un 75% de éstos. Finalmente, el Gasto Operacional, se mantiene respecto al año anterior con un 4% de los recursos de la institución.

Las modificaciones presupuestarias durante este año se dan principalmente en "Aporte Fiscal" con un incremento de 566% respecto al Ppto. Inicial y en los gastos, en "Adquisición de Activos Financieros" y "Transferencias Corrientes". Esta última con un incremento del 14% respecto al Ppto. Inicial, es decir, de MM\$ 6.122 a MM\$ 40.797.

Para finalizar, la ejecución presupuestaria de CORFO durante este año corresponde a un 85% del total de recursos.

Descripción Presupuestaria CORFO, 2008

Como se puede observar en tabla siguiente, el presupuesto de CORFO presenta un incremento de 113% respecto del Ppto. Inicial. Tal incremento se debe al "Aporte Fiscal" de MM\$ 909.460, de para luego ejecutarse principalmente en los Subtítulos "Adquisición de Activos Financieros" y "Préstamos" (en la categoría "Otros"). Cabe señalar que, el 19% de los recursos es decir, MM\$ 215.494 queda como "Saldo Final de Caja". Como segunda fuente de financiamiento, se encuentra "Otros", con el Subtítulo "Rentas de la Propiedad (Subt.06)" con un 18%.

En cuanto a las "Transferencias Corrientes", estas explican un 3% del total de recursos. Además se observa una transferencia realizada desde el FIC, por un monto de MM\$ 6.762,

²⁵⁷ Para revisar el presupuesto de CORFO según subtítulos, ver Anexo N°2.

equivalente a 50% del total de este subtítulo. Los recursos FIC se incrementaron en 407 % respecto al 2007.

Para finalizar, la ejecución presupuestaria de CORFO durante este año corresponde a un 86% del total de recursos.

La Composición presupuestaria de CORFO durante el año 2008, es la siguiente:

CORFO			
CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	PRESUPUESTO – MM\$ 2009		
	INICIAL	VIGENTE	EJECUTADO
INGRESOS			
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	15.745	13.595	9.746
Del Gobierno Central	15.745	13.595	9.746
Subsecretaría de Agricultura (Fomento)	4.980	0	0
Subsecretaría de Agricultura (Seguro Agrícola)	2.496	1.932	0
Préstamo K.F.W.	1.500	4.901	3.076
FIC	6.769	6.762	6.670
APORTE FISCAL	251.717	909.460	733.755
VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	132.498	133.730	129.818
OTROS (1)	190.103	205.005	274.457
GASTOS			
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	18.846	24.945	23.463
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	84.546	89.006	84.196
Al Sector Privado	42.233	44.908	41.452
Programas de Fomento	17.991	20.859	20.771
Fomento Productivo Agropecuario	4.980	4.980	4.965
Promoción Inversiones Tecnológicas y Regionales	15.768	14.408	12.121
Otras instituciones	0	0	3.595
Al Gobierno Central	35.132	34.934	34.926
Comité Innova Chile	18.823	18.186	18.186
Otras instituciones	16.308	16.748	16.740
A Otras Entidades Públicas	7.181	9.164	7.819
Fondo Innovación Tecnológica BIO-BIO	2.498	2.498	2.495
Otras instituciones	4.683	6.666	5.324
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	8.630	8.630	8.630
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	132.246	444.765	395.064
OTROS (3)	8.754	10.717	611.930

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES.

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 10, 12 y 15.

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 25, 26, 31, 32, 34 y 35.

En las siguientes tablas se presenta la composición porcentual del presupuesto (inicial y vigente) de CORFO:

Composición del Presupuesto Inicial – CORFO

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	3%	5%	5%	3%	4%
06	Rentas de la propiedad	11%	19%	19%	18%	16%
08	Otros ingresos corrientes	0%	1%	1%	1%	1%
09	Aporte fiscal	1%	1%	2%	43%	11%
10	Venta de activos no financieros	0%	1%	0%	0%	0%
11	Venta de activos financieros	76%	60%	61%	22%	56%
12	Recuperación de préstamos	8%	13%	13%	13%	11%
15	Saldo inicial de caja	0%	0%	0%	0%	0%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	1%	2%	2%	2%	2%
22	Bienes y servicios de consumo	1%	1%	2%	2%	1%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	9%	14%	13%	14%	12%
25	Integros al fisco	1%	1%	1%	1%	1%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	0%	0%	0%
30	Adquisición de activos financieros	65%	53%	50%	24%	49%
31	Iniciativas de inversión	1%	0%	0%	0%	0%
32	Préstamos	15%	28%	30%	55%	31%
33	Transferencias de capital	1%	2%	1%	1%	1%
34	Servicio de la deuda	6%	0%	0%	0%	2%
35	Saldo final de caja	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Vigente – CORFO

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	3%	5%	4%	1%	3%
06	Rentas de la propiedad	11%	18%	18%	9%	13%
08	Otros ingresos corrientes	1%	1%	1%	0%	1%
09	Aporte fiscal	1%	6%	7%	72%	31%
10	Venta de activos no financieros	0%	1%	0%	0%	0%
11	Venta de activos financieros	76%	57%	55%	11%	43%
12	Recuperación de préstamos	8%	13%	12%	6%	9%
15	Saldo inicial de caja	1%	0%	2%	1%	1%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	1%	2%	2%	1%	1%
22	Bienes y servicios de consumo	1%	2%	2%	1%	1%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	9%	13%	14%	7%	10%
25	Integros al fisco	1%	5%	1%	1%	2%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	0%	0%	0%
30	Adquisición de activos financieros	59%	43%	27%	37%	41%
31	Iniciativas de inversión	1%	0%	0%	0%	0%
32	Préstamos	21%	29%	53%	52%	40%
33	Transferencias de capital	2%	6%	1%	1%	2%
34	Servicio de la deuda	6%	0%	0%	0%	2%
35	Saldo final de caja	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Ejecutado - CORFO

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	4%	4%	4%	1%	3%
06	Rentas de la propiedad	18%	17%	25%	12%	16%
08	Otros ingresos corrientes	4%	1%	1%	6%	4%
09	Aporte fiscal	1%	5%	9%	64%	29%
10	Venta de activos no financieros	0%	0%	0%	0%	0%
11	Venta de activos financieros	59%	57%	44%	11%	37%
12	Recuperación de préstamos	13%	15%	17%	6%	11%
15	Saldo inicial de caja	1%	0%	0%	0%	0%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	2%	2%	2%	1%	2%
22	Bienes y servicios de consumo	2%	2%	2%	1%	1%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	11%	11%	17%	7%	10%
25	Integros al fisco	1%	5%	2%	1%	2%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	0%	0%	0%
30	Adquisición de activos financieros	55%	49%	32%	36%	42%
31	Iniciativas de inversión	1%	0%	0%	0%	0%
32	Préstamos	22%	22%	44%	34%	30%
33	Transferencias de capital	2%	5%	2%	1%	2%
34	Servicio de la deuda	4%	0%	0%	0%	1%
35	Saldo final de caja	0%	4%	0%	19%	8%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

**Anexo C: Antecedentes Presupuestarios 2005-2008
Comportamiento de Caja Innova Chile (MM\$ 2009)**

A continuación se muestra las tablas que contienen la evolución del presupuesto inicial, vigente y ejecutado, para el período de evaluación.

INICIAL	2005	2006	2007	2008
INGRESOS	27.204	37.628	43.976	55.618
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	20.779	31.512	37.534	43.950
Del Gobierno Central	20.779	31.512	37.534	43.950
Subsecretaría de Economía	1.831	692	0	0
FIC	0	12.482	20.983	25.127
CORFO	18.948	18.339	16.551	18.823
De Otras Entidades Públicas	0	0	0	0
FIC - Innovación Empresarial	0	0	0	0
APORTE FISCAL	6.063	4.934	4.891	10.219
OTROS (1)	362	1.182	1.551	1.142
GASTOS	27.204	37.628	43.976	55.618
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	819	2.582	2.663	4.884
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	26.339	35.046	41.313	50.734
Al Sector Privado	26.339	20.608	28.009	35.832
Innovación Tecnológica	26.339	12.891	12.512	17.905
Innovación de Interés Público	0	0	4.445	7.697
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento	0	6.806	0	0
Proyectos Emprendimiento Innova Chile	0	911	0	0
Proyectos Innovación	0	0	0	0
Innovación Empresarial	0	0	7.570	6.855
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	0	0	1.551	1.381
Internalización del Esfuerzo Innovador	0	0	1.930	853
Capital Humano	0	0	0	1.142
A Otras Entidades Públicas	0	14.438	13.304	14.902
Interés Público y Emprendimiento	0	9.673	7.818	7.702
Innovación de Interés Público	0	4.211	2.963	4.262
Innovación Empresarial	0	554	2.523	2.938
Internalización del Esfuerzo Exportador	0	0	0	0
OTROS (3)	46	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 26 y 35

VIGENTE	2005	2006	2007	2008
INGRESOS	26.212	38.993	47.374	57.502
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	19.608	32.100	38.046	43.253
Del Gobierno Central	19.608	25.832	38.046	43.253
Subsecretaría de Economía	1.831	417	0	0
FIC	0	10.070	22.293	25.067
CORFO	17.777	15.345	15.752	18.186
De Otras Entidades Públicas	0	6.268	0	0
FIC - Innovación Empresarial	0	6.268	0	0
APORTE FISCAL	6.063	4.934	6.912	12.365
OTROS (1)	541	1.959	2.416	1.651
GASTOS	26.212	38.993	47.374	57.502
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	2.588	4.079	4.800	5.671
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	23.451	34.275	42.571	51.830
Al Sector Privado	23.451	25.901	32.925	41.205
Innovación Tecnológica	16.592	13.494	17.083	22.449
Innovación de Interés Público	0	0	3.685	6.377
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento	0	5.447	0	0
Proyectos Emprendimiento Innova Chile	0	1.318	0	0
Proyectos Innovación	0	5.641	0	0
Innovación Empresarial	0	0	9.024	9.003
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	0	0	1.474	1.381
Internalización del Esfuerzo Innovador	0	0	1.660	853
Capital Humano	0	0	0	1.142
A Otras Entidades Públicas	6.859	8.373	9.645	10.626
Interés Público y Emprendimiento	6.859	6.077	3.982	4.254
Innovación de Interés Público	0	2.297	4.277	5.581
Innovación Empresarial	0	0	1.214	790
Internalización del Esfuerzo Exportador	0	0	173	0
OTROS (3)	173	639	3	0

Fuente: Elaboración propia

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 26 y 35

EJECUTADO	2005	2006	2007	2008
INGRESOS	26.595	39.187	47.450	57.700
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	19.579	32.100	38.046	43.253
Del Gobierno Central	19.579	25.832	38.046	43.253
Subsecretaría de Economía	1.802	417	0	0
FIC	0	10.070	22.293	25.067
CORFO	17.777	15.345	15.752	18.186
De Otras Entidades Públicas	0	6.268	0	0
FIC - Innovación Empresarial	0	6.268	0	0
APORTE FISCAL	6.063	4.934	6.912	12.365
OTROS (1)	953	2.153	2.493	2.082
GASTOS	26.595	39.187	47.450	57.700
GASTOS DE OPERACIÓN (2)	1.781	3.854	4.748	5.342
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	23.451	34.248	42.465	48.306
Al Sector Privado	23.451	25.585	33.273	38.056
Innovación Tecnológica	16.592	13.872	17.301	19.624
Innovación de Interés Público	0	0	4.021	6.357
Proyectos Regionales en Innovación y Emprendimiento	0	4.763	0	0
Proyectos Emprendimiento Innova Chile	0	1.318	0	0
Proyectos Innovación	0	5.633	0	0
Innovación Empresarial	0	0	8.776	8.711
Fomento de la Ciencia y la Tecnología	0	0	1.542	1.332
Internalización del Esfuerzo Innovador	0	0	1.632	845
Capital Humano	0	0	0	1.188
A Otras Entidades Públicas	6.859	8.663	9.192	10.250
Interés Público y Emprendimiento	0	5.686	3.898	3.962
Innovación de Interés Público	0	2.977	4.030	5.405
Innovación Empresarial	0	0	1.090	883
Internalización del Esfuerzo Exportador	0	0	173	0
OTROS (3)	1.362	1.085	238	4.052

Fuente: Elaboración propia

(1) Incluye Subtítulos 06, 08, 12 y 15

(2) Incluye Subtítulos 21, 22, 23 y 29

(3) Incluye Subtítulo 26 y 35

En las siguientes tablas se presenta la composición porcentual del presupuesto (inicial y vigente) de Innova Chile:

Presupuesto Inicial - Innova Chile (MM\$ 2009)

Subt	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	13.317	36.037	43.976	55.618	148.948
05	Transferencias corrientes	6.892	30.180	37.534	43.950	118.556
06	Rentas de la propiedad	5	2	1	1	9
08	Otros ingresos corrientes	259	581	809	1.137	2.787
09	Aporte fiscal	6.063	4.725	4.891	10.219	25.898
12	Recuperación de préstamos	32	30	10	4	76
15	Saldo inicial de caja	66	518	731	307	1.622
	GASTOS	13.317	36.152	43.976	55.618	149.063
21	Gastos en personal	328	1.136	1.199	2.811	5.473
22	Bienes y servicios de consumo	64	1.334	1.380	1.848	4.626
23	Prestaciones de seguridad social	0	0	0	0	0
24	Transferencias corrientes	12.876	33.564	41.313	50.734	138.487
26	Otros gastos corrientes	0	0	0	0	0
29	Adquisición de activos no financieros	3	3	84	225	315
35	Saldo final de caja	46	116	0	0	162

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Inicial – Innova Chile

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	52%	84%	85%	79%	80%
06	Rentas de la propiedad	0%	0%	0%	0%	0%
08	Otros ingresos corrientes	2%	2%	2%	2%	2%
09	Aporte fiscal	46%	13%	11%	18%	17%
12	Recuperación de préstamos	0%	0%	0%	0%	0%
15	Saldo inicial de caja	0%	1%	2%	1%	1%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	2%	3%	3%	5%	4%
22	Bienes y servicios de consumo	0%	4%	3%	3%	3%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	97%	93%	94%	91%	93%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	0%	0%	0%
35	Saldo final de caja	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Presupuesto Vigente - Innova Chile (MM\$ 2009)

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	26.212	37.344	47.374	57.502	168.431
05	Transferencias corrientes	19.608	30.743	38.046	43.253	131.650
06	Rentas de la propiedad	5	2	1	1	9
08	Otros ingresos corrientes	259	581	1.348	1.647	3.835
09	Aporte fiscal	6.063	4.725	6.912	12.365	30.065
12	Recuperación de préstamos	32	30	10	4	76
15	Saldo inicial de caja	245	1.262	1.057	232	2.796
	GASTOS	26.212	37.344	47.374	57.502	168.428
21	Gastos en personal	1.147	1.841	2.754	3.256	8.998
22	Bienes y servicios de consumo	1.398	1.982	1.461	2.071	6.912
23	Prestaciones de seguridad social	40	81	46	99	266
24	Transferencias corrientes	23.451	32.825	42.571	51.830	150.677
26	Otros gastos corrientes	0	0	3	0	
29	Adquisición de activos no financieros	3	3	539	245	789
35	Saldo final de caja	173	612	0	0	785

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Vigente – Innova Chile

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	75%	82%	80%	75%	78%
06	Rentas de la propiedad	0%	0%	0%	0%	0%
08	Otros ingresos corrientes	1%	2%	3%	3%	2%
09	Aporte fiscal	23%	13%	15%	22%	18%
12	Recuperación de préstamos	0%	0%	0%	0%	0%
15	Saldo inicial de caja	1%	3%	2%	0%	2%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	4%	5%	6%	6%	5%
22	Bienes y servicios de consumo	5%	5%	3%	4%	4%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	89%	88%	90%	90%	89%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	1%	0%	0%
35	Saldo final de caja	1%	2%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Presupuesto Ejecutado - Innova Chile (MM\$ 2009)

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	26.595	39.187	47.450	57.700	170.933
05	Transferencias corrientes	19.579	32.100	38.046	43.253	132.978
06	Rentas de la propiedad	6	1	0	0	7
08	Otros ingresos corrientes	646	830	1.452	2.082	5.009
09	Aporte fiscal	6.063	4.934	6.912	12.365	30.274
12	Recuperación de préstamos	56	5	1	0	62
15	Saldo inicial de caja	245	1.318	1.039	0	2.602
	GASTOS	26.595	39.187	47.450	57.700	170.933
21	Gastos en personal	958	1.774	2.726	3.145	8.604
22	Bienes y servicios de consumo	785	1.994	1.458	1.953	6.190
23	Prestaciones de seguridad social	38	83	41	98	259
24	Transferencias corrientes	23.451	34.248	42.465	48.306	148.470
26	Otros gastos corrientes	0	0	3	147	150
29	Adquisición de activos no financieros	0	3	522	0	525
35	Saldo final de caja	1.362	1.085	235	4.052	6.734

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Composición del Presupuesto Ejecutado – Innova Chile

Subt.	Denominación	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
05	Transferencias corrientes	74%	82%	80%	75%	78%
06	Rentas de la propiedad	0%	0%	0%	0%	0%
08	Otros ingresos corrientes	2%	2%	3%	4%	3%
09	Aporte fiscal	23%	13%	15%	21%	18%
12	Recuperación de préstamos	0%	0%	0%	0%	0%
15	Saldo inicial de caja	1%	3%	2%	0%	2%
	GASTOS	100%	100%	100%	100%	100%
21	Gastos en personal	4%	5%	6%	5%	5%
22	Bienes y servicios de consumo	3%	5%	3%	3%	4%
23	Prestaciones de seguridad social	0%	0%	0%	0%	0%
24	Transferencias corrientes	88%	87%	89%	84%	87%
26	Otros gastos corrientes	0%	0%	0%	0%	0%
29	Adquisición de activos no financieros	0%	0%	1%	0%	0%
35	Saldo final de caja	5%	3%	0%	7%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Ejecución Trimestral. DIPRES

Anexo D: Programas Tecnológicos

La implementación de herramientas utilizadas por Tekes, como los Programas Tecnológicos por parte de Innova Chile, manifiesta la influencia que dicho país ha tenido en el último tiempo como un caso de benchmark en las decisiones de modernización respecto de nuestro SNI.

Los Programas Tecnológicos de Tekes son una parte esencial del sistema de innovación finlandés. Estos programas han demostrado ser una forma eficaz de cooperación y creación de redes entre empresas, universidades e institutos de investigación, sirviendo para el desarrollo de productos innovadores, procesos y servicios. Los programas tecnológicos impulsan el desarrollo en sectores específicos de la tecnología o la industria, y los resultados del trabajo de investigación se transmiten sistemáticamente a las empresas. Asimismo, sirven como excelente marco para la cooperación internacional en investigación y desarrollo.

Esquemáticamente, la forma de concebir estos programas se presenta a continuación:²⁵⁸



En el caso chileno, las primeras iniciativas relativas a los Programas Tecnológicos se remonta al año 2005, bajo el entendido que Innova Chile funciona básicamente en un esquema que operapor demanda (proyectos), pero que requiere también deproactividadpara articular y promover iniciativas de mayor envergadura en el ámbito tecnológico, en áreas o temas críticos de alto impacto, de consenso público-privado. Innova Chile estimó que para que este tipo de actividad pudiese funcionar adecuadamente propuso la adopción de una nueva forma de

²⁵⁸Ver "Establecimiento del Sistema nacional de Innovación, El Caso Finlandés", HeikkiKotilainen. Deputy Director General, Tekes (ret.), S&T Balance, 2009.

trabajo cuyo eje central fuesen los denominados “Programas tecnológicos”. Estos se definen como iniciativas “paraguas” multi-proyectos, de mayor envergadura y horizonte de tiempos (3-4 años) que los proyectos normales, en áreas o temas considerados prioritarios y consensuados entre el gobierno, la industria y la academia. Estos programas tienen como objetivo resolver problemas tecnológicos, o aprovechar oportunidades asociadas a cambios tecnológicos, de alto impacto en sectores o tecnologías claves para el desarrollo y la competitividad del país.²⁵⁹

A la fecha, se entiende que:²⁶⁰

- La denominación Programa corresponde al propósito de articular distintos tipos de Proyectos en torno a un objetivo común. Estos proyectos son realizados por empresas, universidades y otro tipo de entidades que son autónomas. Por consiguiente, su articulación requiere un trabajo de gestión con conocimiento de las tecnologías y de los negocios y que les dé valor agregado, produzca sinergia y una proyección tanto en los mercados locales como internacionales. Esa gestión integrada es la que hace la diferencia con otro tipo de instrumentos. De ahí viene la importancia de administrar con la lógica de un Programa (portafolio integrado de proyectos e iniciativas).
- La idea básica es que la Tecnología, tanto la transferida desde terceros como la resultante de los procesos de I+D e innovación que realizan las instituciones y empresas (en sus actividades locales y en su inserción internacional), genera cambios que producen valor. Chile tiene amplios espacios en los cuáles progresar a través de la Tecnología, por lo que una focalización en la “tecnología” permite colocar el énfasis en algo que es claramente sustantivo para el desarrollo del país.

Operacional y financieramente, los programas tecnológicos no se ejecutan directamente²⁶¹ sino que a través de los proyectos presentados por empresas y centros de investigación, que resulten seleccionados a través de los mecanismos estándares de asignación de recursos en Innova Chile.

No obstante, la concepción de Programas Tecnológicos todavía es incipiente, persistiendo interrogantes respecto de su calce dentro de la operación habitual del Comité. Actualmente este programa trabaja con cuatro proyectos que ya han pasado por el Consejo de Innova Chile, en la etapa de construcción de agenda se encuentra el programa de Minería y Alimentos Funcionales y, en una etapa anterior, Logística y Proveedores de Energía Renovable.²⁶²

²⁵⁹ Asesoría de Apoyo a la Operación del Comité Innova Chile. Informe 4, Surlatina Consultores en Gestión Ltda., 2005.

²⁶⁰ Diseño de programas tecnológicos. Primer Informe de Avance. SYN. 2009.

²⁶¹ Cabe consignar que se entiende que los programas tecnológicos: i) No son el programa de trabajo de un Área sectorial (o tecnológica) de Innova Chile. Así, un Área Tecnológica puede o no contener uno o varios programas tecnológicos. Asimismo, pueden haber programas tecnológicos que no corresponden a un Área Tecnológica existente. ii) No son proyectos “más grandes” presentados a Innova Chile. Los programas son “paraguas” o marcos que INNOVA Chile establece de modo concertado. En dicho marco, los diversos usuarios (empresas, centros de investigación) presentan proyectos (y no programas). iii) No son una “ventanilla” distinta de Innova Chile. Los proyectos presentados por los usuarios, en el marco de un programa determinado (a través de la convocatoria respectiva), deben corresponder a alguna de las líneas existentes de Innova Chile.

²⁶² Fuente: Subdirección Ejecutiva y Subdirección de Desarrollo de Innova Chile.

Anexo E: Fallas de Mercado en la Innovación

- a. Insuficiente Apropiabilidad. La dificultad para apropiar privadamente los beneficios de generar nuevo conocimiento es uno de los grandes obstáculos para la innovación.²⁶³ Saber quién tiene la propiedad del conocimiento significa determinar también quién se quedará con los beneficios económicos que éste genere. Y la respuesta suele no ser muy alentadora para ninguno de los interesados en particular: el conocimiento es un bien público que se escapa rápido de las manos de quien lo genera.²⁶⁴ Por lo tanto, invertir en su generación suele ser un mal negocio, aunque colectivamente exista un claro beneficio económico. En resumen, no existen los incentivos económicos para desarrollar individualmente una actividad clave para el proceso innovativo.

Así, los problemas de apropiabilidad se transforman en la más fundamental de las fallas de mercado inherentes a la innovación, dando origen también a muchas de las fallas de información que se presentan más adelante.

Este problema se deja sentir con toda su fuerza en la investigación más básica, y por ello, de no existir financiamiento público, este tipo de actividad prácticamente no se produciría. Y aunque a medida que se avanza en la ciencia aplicada (investigación con aplicaciones médicas o industriales) se eleva la posibilidad de apropiar beneficios de ese conocimiento a través del patentamiento y las licencias, esta garantía siempre será parcial o limitada en el tiempo, dependiendo, además, de lo bien definidos y protegidos que estén los derechos de propiedad en la legislación.

Como problemas derivados de la limitada apropiabilidad surgen, además, la tendencia de muchas empresas o individuos a aprovechar el conocimiento generado por otros (evitando correr los riesgos e incurrir en los costos)²⁶⁵ y las dificultades para que varios actores que podrían tener los mismos objetivos se coordinen y actúen en conjunto.

- b. Fallas de Información. Debido a los altos costos que implica generar cierta información y la baja posibilidad de retener sus beneficios económicos, antecedentes fundamentales para los actores del sistema pueden no estar disponibles, y no habrá un actor individual ni colectivo dispuesto a producirla. La información es un elemento fundamental para la toma de decisiones, por lo tanto, tener información incompleta o simplemente no contar con ella es una desventaja difícil de superar.

En innovación las fallas de información son un problema recurrente que se origina, en la mayoría de los casos, en los ya vistos problemas de apropiabilidad: una información –que puede ser fundamental para muchos actores del sistema– no está disponible debido a la desventajosa combinación de los altos costos que implica generarla y la baja posibilidad de retener sus beneficios económicos. La generación de estándares surge como la respuesta más adecuada para resolver fallas de información, pero choca con problemas de apropiabilidad. La generación de estándares –entendidos éstos como compactos de

²⁶³ ¿Quién es el dueño del conocimiento? Esta pregunta seguramente causa muchos desvelos al científico que busca un conocimiento nuevo, al inventor que está diseñando un producto revolucionario, al empresario pequeño que duda si aventurarse con un cambio de diseño, o a la gran compañía que evalúa si apostar por reducir costos o por una investigación que podría cambiar radicalmente sus procesos productivos.

²⁶⁴ Bien Público: Su consumo es no rival y es excluible sólo en forma parcial.

²⁶⁵ Fenómeno conocido como “free rider”.

información que permiten al usuario evaluar, sin requerir una gran inversión, la calidad de un bien o servicio de complejas características surge aquí como la respuesta más adecuada para resolver estas deficiencias, pero choca con problemas de apropiabilidad. Generar los estándares resulta muy costoso y, como puede servir a muchos usuarios, ninguno está dispuesto a asumir individualmente el costo de generar esa información. No habrá, entonces, un actor individual dispuesto a hacer este esfuerzo y será muy complejo coordinar alguna voluntad colectiva,²⁶⁶ y por ello, entendido el gran beneficio social que puede significar contar con información relevante, es el Estado el llamado a corregir estas deficiencias.²⁶⁷

Con todo, superado el problema de no conocer, siguen existiendo asimetrías de información que afectan la toma de decisiones en las más diversas circunstancias, desde cómo define el Estado qué proyecto científico financiar hasta cómo puede saber una compañía si un instituto de investigación puede darle o no la respuesta a su problema.

El ejemplo más elocuente de estos problemas está en la educación, uno de los insumos fundamentales para el proceso de innovación. Las fallas de información son tan fuertes en este mercado que, en ausencia de un esfuerzo deliberado, concertado y controlado por generar información sobre calidad y oportunidades, difícilmente un apoderado podrá tomar una adecuada decisión a la hora de elegir un colegio, un instituto o una universidad para sus hijos, aún si contara con el financiamiento requerido. Tampoco existe la posibilidad, en ausencia del suficiente caudal de información, de que un estudiante que inicia la educación terciaria sepa qué carrera es más conveniente económicamente para su futuro, ya sea porque le abre las puertas a un mercado laboral con posibilidades reales de empleabilidad o porque le entrega las competencias que realmente demanda el sector productivo.

En la medida que la competencia y la innovación se producen a nivel global, entre los problemas de asimetría de información se deben citar los problemas de información de los posibles consumidores extranjeros de productos chilenos demandan, por ejemplo, el apoyo público para la generación de estándares que sustenten la "marca Chile", dando garantía de calidad de los productos o de la fidelidad de sus procesos a normas ambientales o laborales.²⁶⁸

Las fallas de información generan a su vez desconocimiento o desconfianzas que son precursores de las llamadas fallas de coordinación y éstas pueden llevar a la duplicación de esfuerzos, en la medida que dos compañías se embarquen por separado en un proyecto que podría tener beneficio para ambas y cuyos costos podrían asumir en conjunto. Pero, además, la falta de comunicación y coordinación obstaculiza los mecanismos de retroalimentación, haciendo de la difusión de conocimientos un proceso más lento e

²⁶⁶ Primero, porque es baja la posibilidad de que muchos actores estén dispuestos en el mismo momento a dedicar esfuerzos para la generación de la información. Y segundo, porque la baja apropiabilidad dificulta los acuerdos contractuales sobre cómo repartir los siempre limitados beneficios de la tarea.

²⁶⁷ En el análisis del CNIC (Volumen I, Cap.1 2007) queda en evidencia que si bien la diversidad productiva de un país se relaciona positivamente con sus posibilidades de crecimiento, existen factores que impiden o retrasan el desarrollo de sectores emergentes, como la falta información respecto de sus potencialidades y de bienes públicos necesarios para su arranque inicial.

²⁶⁸ Aunque esto tiene una gran relevancia para el comercio internacional y el desempeño exportador del país, los problemas de apropiabilidad en la generación de dichos estándares coartan el esfuerzo privado y justifican la acción del Estado. Esta intervención, sin embargo, debe hacer frente a las presiones de grupos que intentan presentar un problema particular como de relevancia nacional o que pretenden obtener financiamiento para actividades donde no existe ninguna falla de mercado que justifique la actuación pública.

ineficiente, y afectando la fluidez con que se incorporan las innovaciones en el sistema y así el ritmo de aumento de la productividad.²⁶⁹

- c. Intangibilidad de los Activos. La intangibilidad de los activos que genera la innovación y la incertidumbre acerca de sus resultados económicos, se traducen en que el financiamiento privado es insuficiente para este tipo de actividades. El no contar con financiamiento –por las vías tradicionales– para actividades relacionadas con la innovación obedece tanto a la gran incertidumbre de que las apuestas alcancen realmente el éxito, como a que, en general, los activos que se generan en este tipo de proyectos son intangibles, como la educación o la capacitación en el uso de una nueva tecnología.

Si se considera que un banco sólo prestará dinero si existe una garantía material que tenga un valor de mercado que lo resguarde de la eventualidad del no pago, la innovación y muchos de sus inputs parecen quedar automáticamente fuera de la posibilidad de este tipo de financiamiento. Primero, porque el activo intangible que se busca financiar no permite al banco tener un resguardo de pago, y además porque existe la posibilidad cierta de que el beneficiario del préstamo no realice el esfuerzo necesario para cumplir con su compromiso (problema conocido como riesgo moral). Esto implica que sólo el aporte de capital o el subsidio son fórmulas viables que permiten acotar el riesgo personal del innovador a niveles adecuados.

Así, por ejemplo, para resolver la necesidad de contar con un sistema de crédito para la educación superior²⁷⁰ se ha debido diseñar un complejo sistema en el que el Estado debe asumir algunos riesgos,²⁷¹ teniendo siempre en cuenta que el beneficio económico colectivo de contar con una población más educada supera con largueza los retornos individuales de ello. Sin embargo, este tipo de apoyos no existen para otras operaciones con intangibles, como la capacitación de los empleados de una compañía en una nueva tecnología (a menos que la compañía pueda apropiarse el incremento de productividad del empleado), la adquisición de tecnologías blandas (gestión o marketing, por ejemplo) o la formación profesional de alto nivel.

- d. Fallas de Red. Las redes pueden ser un elemento central en la innovación, en la medida que permiten la difusión de información y conocimiento, facilitan la comunicación o

²⁶⁹ Aún cuando las firmas reconocieran que la asociatividad entre ellas puede ser eficiente, existe evidencia de que el desarrollo de actividades conjuntas entre varios agentes económicos puede generar costos de transacción que incluso lleguen a contrarrestar los beneficios de la alianza. Esto es muy relevante en el desarrollo de un proyecto de investigación.

²⁷⁰ Entendido como un préstamo que se entrega directamente al alumno, a diferencia de otras alternativas más cercanas a los créditos de consumo, en que es un tercero (con ingresos acreditables) el que asume el compromiso.

²⁷¹ En el caso de los créditos para la educación existe el riesgo moral de que el estudiante no ponga el suficiente esfuerzo en terminar la carrera, el factor clave que determina que el crédito finalmente sea pagado. En algunas circunstancias, como en el caso de los créditos de consumo, los bancos tienen otras fórmulas para compensar o evitar este riesgo de no pago. La primera se basa en el gran número de potenciales clientes, lo que permite repartir en la tasa de interés (que pagan todos por igual) la posibilidad de que un porcentaje de ellos no pague. La otra es establecer amenazas creíbles para quienes no cumplan su compromiso: por ejemplo, la publicación del impago en un informe comercial público. Sin embargo, ninguna de estas opciones funciona en la educación, porque el número de clientes es mucho menor, sus especificidades son mayores y, por sobre todo, el acreedor no tiene medios efectivos para conseguir el mayor esfuerzo del estudiante por finalizar su carrera. Por ello, en este tipo de créditos, las universidades deben actuar como avales principales en los primeros años de la carrera, mientras el Estado asume ese rol hacia el final de la misma. El hecho de que las instituciones de educación asuman también parte del riesgo de la operación las obliga a preocuparse de que el alumno termine la carrera y pueda así pagar el préstamo.

permiten que se produzca el contacto clave entre quienes tienen un problema y quienes pueden resolverlo, o entre quienes tienen una necesidad y quienes pueden satisfacerla.

La clave está en que los integrantes de la red no sólo se nutren de ella, sino que también la alimentan, lo que genera un valor colectivo mucho más alto. Pero el problema se genera porque el costo de sumarse a la red normalmente no toma en cuenta el valor aportado por el nuevo integrante, lo que en muchos casos desincentiva su incorporación. Adicionalmente, el valor de la red aumenta en la medida de que sus integrantes crecen, y esto es lo que explica el interés público en su creación o promoción.

Estos cuatro tipos de fallas más recurrentes en la innovación se expresan de manera distinta en cada una de las etapas del proceso y la mayoría de las veces no se presentan solas. Incluso pueden sumarse a fallas en la provisión de infraestructura, a problemas relacionados con la escala o el tamaño de los agentes involucrados, o a debilidades en la institucionalidad o en la coordinación del sistema, lo que impide que éste actúe como un todo coherente. Esto implica que cada etapa del proceso de innovación tiene su particular realidad y para cada una de ellas puede existir un marco de solución diferente.²⁷²

Todas las fallas de mercado descritas precedentemente no se presentan de manera estática, sino dinámica, y sus efectos, por ende, no son sólo inmediatos sino que pueden tener expresión en el tiempo. Y ello es precisamente lo que obliga a mirar hacia el futuro y “traerlo al presente” de modo que, considerando las dinámicas de la economía mundial y el rol que desempeñará Chile en ese contexto, ser capaces de tomar decisiones hoy para que el país llegue realmente a ser parte de ese futuro posible.

Esta necesidad de anticiparse resulta fundamental, especialmente en áreas que tienen la característica o un alto componente de bien público, que son imprescindibles para el desarrollo del país (como la educación, la ciencia y el conocimiento), y que suelen operar con tiempos muy largos de maduración. Eso implica, por un lado, que resulta prácticamente imposible actuar sobre esos factores de manera instantánea (es impensable cambiar el nivel de educación de un país en un tiempo corto), pero también que los costos de actuar se multiplican si la decisión de hacerlo no se toma a tiempo.

²⁷²No obstante, el análisis de las fallas no permite definir la dimensión exacta que deberá tener la intervención del Estado y esto abre un espacio fértil para la captura, ya que siempre la acción pública podrá pasarse o quedarse respecto de lo que en realidad era necesario. Una interrogante en este sentido es, por ejemplo, cuántos recursos debería destinar el Estado a la solución de los problemas de apropiabilidad a nivel de la ciencia básica. Pero antes de responder, es preciso definir cuánto puede apropiar el científico antes de la intervención estatal. Más aun, la autoridad deberá preguntarse incluso cómo puede empujar para que los niveles de apropiabilidad sean lo más altos posibles, de tal forma de incentivar el mayor esfuerzo privado antes de hacer uso de los siempre escasos y disputados fondos públicos.

Anexo F: Análisis de Instrumentos - Mecanismos de Selección de Beneficiarios

Instrumentos de incentivo al Emprendimiento: los instrumentos desarrollados como incentivo al emprendimiento, cubren las cuatro formas que la literatura y la práctica reconoce como espacios legítimos de intervención pública, estos son: Incubación, Capitalistas Ángeles, Capital Semilla y Spin Off.

Instrumento (vigente en el periodo de evaluación)	Objetivo (vigente en el periodo de evaluación)
<p>Capital Semilla <u>1a. Estudios Pre inversión:</u> Ventanilla, (sólo los primeros 10 días de cada mes), Intermediado (potencial beneficiario accede a la ventanilla través de otro agente, en este caso un "Patrocinador")²⁷³</p>	<p>Fortalecer la definición y formulación de Proyectos de nuevos negocios, a través del cofinanciamiento de actividades de validación comercial, estudios y prospección de mercado y mejoramiento de plan de negocios, con el objeto de: a) postular al apoyo a la puesta en marcha de proyectos Capital Semilla; b) presentar Proyectos a inversionistas u otras fuentes de financiamiento públicas o privadas; c) favorecer el emprendimiento.</p>
<p><u>1b. Elaboración de proyectos para etapa de puesta en marcha</u> Ventanilla Intermediado (potencial beneficiario accede a la ventanilla través de otro agente)</p>	<p>Fortalecer la definición y formulación de proyectos de nuevos negocios innovadores y de alto potencial de crecimiento, que sean posteriormente presentados a "Línea de Apoyo a la Puesta en Marcha de Proyectos Capital Semilla."</p>
<p><u>1c. Apoyo a la puesta en marcha</u> Ventanilla Intermediado (potencial beneficiario accede a la ventanilla través de otro agente)</p>	<p>Fomentar el surgimiento de nuevos emprendedores mediante la asignación de financiamiento a proyectos de negocios innovadores, en sus etapas de creación, puesta en marcha y despegue.</p>
<p>Incubadoras <u>2.a Creación de Incubadoras de Negocios</u> Ventanilla Acceso directo (sin intermediario) <u>2.b Fortalecimiento de Incubadoras</u> Ventanilla Acceso directo (sin intermediario) <u>2.c Operación de Incubadoras</u> Ventanilla Acceso directo (sin intermediario)</p>	<p>Cofinanciar proyectos para la creación de Incubadoras de Negocios, que fomenten la capacidad emprendedora y la creación de nuevas empresas en Chile</p> <p>Cofinanciar proyectos destinados al fortalecimiento y/o sustentabilidad de incubadoras que se encuentren actualmente en funcionamiento</p> <p>Línea 1: Formación y capacitación para incubadoras. Línea 2: Giras tecnológicas de gerentes y profesionales de incubadoras a Europa. Línea 3: Asistencia técnica local para el desarrollo de incubadoras. Línea 4: Talleres de difusión desde incubadoras. Línea 5: Formación de alianzas estratégicas de cooperación y coordinación.</p>
<p><u>1. 3 Redes de capitalistas ángeles</u> Ventanilla Acceso directo (sin intermediario)</p>	<p>Cofinanciar proyectos para la organización, formalización y operación de Redes de Capitalistas Ángeles, mediante la constitución de una nueva persona jurídica (...)</p>
<p><u>1.4 Programa Spin Off empresariales</u> Concurso Acceso directo (sin intermediario)</p>	<p>Establecer plataformas de emprendimiento corporativo (...), cuya función sea la de diseñar e implementar planes de trabajo en empresas chilenas con el fin de desarrollar iniciativas de spin-offs al interior de las mismas</p>

²⁷³ Patrocinador, corresponde a la entidad intermediadora que apoya la formulación del proyecto y lo presenta a Innova Chile.

Para financiar Capital Semilla

Para financiar la formulación y la puesta en marcha de una idea apoyada por capital semilla, se disponen tres instrumentos diferentes, con acceso intermediado por patrocinadores.

Para el caso de la formulación, el financiamiento es del 80%, con un tope máximo de \$ 6 MM por cada proyecto y en lo que refiere a la puesta en marcha el financiamiento es del 90%, con un tope máximo de \$ 40 MM por cada proyecto. La diferencia entre la formulación vía Estudios de pre inversión (1a) y elaboración de proyectos (1.b), caso este último que no tiene diferencias evaluativas, sino por el hecho que son presentados por los patrocinadores en “paquetes” de perfiles, facilitando en parte el tratamiento administrativo, de tales evaluaciones.

El (o los) desembolso(s) se entrega(n) contra garantía y el cofinanciamiento promedio por parte de Innova Chile ha sido de \$ 5,6 MM para la formulación y de \$ 38,2 MM para la puesta en marcha.

La duración estipulada por las bases es de 5 ó 12 meses para la formulación, según el instrumento utilizado, y de 12 meses para la puesta en marcha; durante el periodo de evaluación, se han financiado 507²⁷⁴ y 204 proyectos, respectivamente.

El cofinanciamiento efectivo promedio es un 93% del tope para la formulación y un 96% del tope para la puesta en marcha, lo que es consistente en este tipo de iniciativas, pues no se espera una “competencia por menor subsidio”, sino la búsqueda de buenos prospectos que tienen un alto margen de incertidumbre que el emprendedor no puede enfrentar.

Por otra parte, una de las ventajas del instrumento 1.b es que el Patrocinador elige quién o qué empresa realizará los estudios de mercado, distinto al caso del instrumento 1.a donde la elección al respecto es del beneficiario. De esta forma, el patrocinador contribuye con sus conocimientos y redes al mejor desarrollo del perfil y uso de los recursos.

Para financiar Incubadora de Negocios

Durante el período de evaluación existieron tres instrumentos de apoyo a la incubación de nuevos negocios, todos eran de acceso directo y su postulación se realizaba a través de ventanilla abierta, operaciones que dieron cuenta de una estrategia gradual de ir colocando recursos siguiendo la “creación” de estos negocios desconocidos en el esquema de apoyo a la innovación. Estos instrumentos fueron: Creación de Incubadoras de Negocios, Fortalecimiento de Incubadoras, Operación de Incubadoras.

Actualmente sólo queda vigente el instrumento de Fortalecimiento de Incubadoras de Negocios, que hoy en día considera un cofinanciamiento del 65%, con un tope máximo de \$ 220 MM, y un plazo de ejecución de 6 años; pero que originalmente (2005) consideraba un cofinanciamiento del 60%, con un tope máximo de \$ 300 MM, y un plazo de ejecución de 3 años para el proyecto.

Para la “creación” el cofinanciamiento fue del 70%, con un tope máximo de \$ 300 MM por

²⁷⁴ Los 507 perfiles se dividen en 407 postulados individualmente y 10 grupos de perfiles, cuyo desembolso equivale al apoyo de 10 ideas en cada uno de ellos.

cada proyecto, y un plazo máximo de ejecución de 3 años. Para la “operación” el financiamiento podía variar, desde el 100% con tope de \$MM 6 hasta un cofinanciamiento del 70% del proyecto con tope de \$MM 120, dependiendo a cuál de los instrumentos pertenecía el proyecto presentado.

Se financiaron 22 proyectos con un cofinanciamiento promedio de \$ 162 MM, de Fortalecimiento de Incubadoras, pero en la base de proyectos disponible al momento de este informe, no se registran datos de “creación” ni “operación” de incubadoras; y, por lo tanto, es posible que estén contabilizados como parte de “fortalecimiento” distorsionando la información disponible de ese instrumento.

Para financiar Redes de Capitalistas Ángeles

Los capitalistas ángeles son quienes disponen de recursos y buscan invertirlos en nuevos negocios en especial en prospectos de riesgo pero de montos de inversión menores a los que operan en mercados de capital de riesgo. Para apoyar proyectos de organización, formalización y operación de Redes de Capitalistas Ángeles, Innova cofinancia el 70%, con un tope máximo de \$ 180 MM, \$ 80 para el primer año y de \$ 100 MM para los años siguientes, con un plazo máximo de ejecución de 6 años en total, con la condición que constituyan formalmente como una persona jurídica independiente.

Se postula de forma directa (sin intermediarios) mediante el sistema de ventanilla abierta. Desde el 2006 al 2008 se apoyaron 4 proyectos, cuyo monto promedio de cofinanciamiento fue de \$ 175 MM, muy cercano al tope, todos ubicados en Santiago. El número de prospectos de negocios con aporte de capital de los inversionistas ángeles, no estuvo disponible a la fecha de este informe.

Para financiar Spin Off

Si bien es un concurso de postulación directa, el postulante no es necesariamente el beneficiario del establecimiento de la plataforma de emprendimiento corporativo. Existen 4 tipos de organizaciones que pueden postular a este subsidio, las cuales son:

- Entidades o centros tecnológicos nacionales público o privados
- Universidades nacionales
- Empresas nacionales, personas jurídicas con fines de lucro
- Corporaciones o fundaciones de derecho privado

El tope de cofinanciamiento es de 70%, con un monto máximo de \$ 300 MM, y el promedio de desembolso por cada proyecto apoyado durante el 2008 fue de \$ 226 MM (un 75% del monto máximo). Se cofinanciaron 5 proyectos y, según las bases, el plazo de ejecución es de 10 meses.

Se debe presentar una cartera inicial de beneficiarios finales de al menos 8 empresas nacionales, las cuales son parte de la postulación del proyecto. Como resultado se espera que al menos 8 empresas tengan la plataforma de emprendimiento corporativo implementada y deben lograrse al menos 3 Spin-off.

Se excluye de participar a los empresarios individuales, quienes no pueden ser postulantes ni beneficiarios. A las organizaciones postulantes se les otorga la flexibilidad de presentarse de forma individual o asociada.

La indagación realizada para los instrumentos de **incentivo al Emprendimiento** entrega las siguientes observaciones:

- Si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección), se aplican en la práctica para la selección de beneficiarios; según se pudo constatar en las entrevistas y levantamiento de procesos, no se detectaron prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas o que permitieran más liberalidad o flexibilidad en la operación. Más bien la práctica común es “apegarse a lo escrito” y tener interpretaciones más conservadoras, en especial a lo que dice relación con el tratamiento de rendición de cuentas y asignaciones de ítems presupuestarios.
- Si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados así como y los incentivos que contienen, son consistentes con el objetivo de apoyo buscado. Al respecto se observa lo siguiente:
 - ✓ El acceso a través de un **patrocinador** en el caso de capital semilla, no tiene mayores cuestionamientos desde los actores, considerando que entregan valor agregado de guía y apoyo a la postulación, ahorrando tiempo y aumentando la certeza respecto de la selección de buenos prospectos de negocios. No obstante, desde el punto de vista analítico se advierte que la ausencia de consecuencias para los patrocinadores respecto de los resultados efectivos de los prospectos recomendados²⁷⁵ tiene el efecto depresor en la calidad de la cartera seleccionada, llevándola a un sub óptimo comparada con lo que se obtendría si el patrocinador estuviese ligado a los resultados obtenidos por los prospectos recomendados.
 - ✓ En la **entrega de los recursos** se estipula, en todos los casos, el otorgamiento de anticipos respaldado por **garantía** bancaria o póliza de seguro de ejecución inmediata; o en su defecto el financiamiento propio hasta aprobada las rendiciones de gastos. En este caso, ello también colabora a cierto conservadurismo de parte de los patrocinadores en la medida que su límite financiero por capacidad de crédito se agota rápidamente.

El efecto esperado de este esquema es que la cartera seleccionada será más conservadora y probablemente con menos adicionalidad de innovación, corriendo el riesgo de estar financiando proyectos que de igual modo hubiesen recibido financiamiento de la banca o de los propios emprendedores y su red cercana.

Este fenómeno se observa como más agudo en el caso de capital semilla, y es menos declarado en el caso de capitalistas ángeles e incubadoras.

- En el caso del financiamiento de las redes de capitalistas ángeles, existe un mecanismo interesante, que liga el financiamiento desde el segundo año a los resultados obtenidos el periodo anterior, lo que posibilita la aceleración de los casos de redes más activas, y el decaimiento temprano de las menos activas.
- Respecto de las posibilidades de optimizar la costo-efectividad de los instrumentos utilizados para lograr el objetivo:
 - ✓ La disposición de tres instrumentos distintos, que reconocen más bien etapas o formas distintas de un mismo servicio, con la evidente sobre carga administrativa y de costos

²⁷⁵ Ver “Informe Final Consejo de Innovación para la Competitividad Asesor del presidente de la República”, Febrero 2006, Edgardo Boeninger, Presidente del Consejo.

de transacción, parece superable con la consolidación de un procedimiento único, que defina logros a obtener en distintas etapas, para los cuales está permitido el uso de un determinado “catálogo de actividades”, permitiendo acceder a cualquiera de las etapas. Ello liberaría mucha carga y agilizaría el tratamiento de los proyectos.

- ✓ Los rígidos mecanismos presupuestarios de caja a nivel de ítems, sobre los que se basa la rendición de cuentas de los recursos entregados, introduce un costo de transacción alto, que en términos relativos se hace crítico cuanto menores sean los proyectos.
- ✓ Aunque durante el periodo se observan constantes mejoras en la inteligibilidad de las bases e instrumentos de postulación, la profusión de conceptos técnicos de difícil comprensión para los usuarios es un área en la que se puede avanzar haciendo más amigables los textos con los que se enfrenta el potencial beneficiario.

Instrumentos de Incentivo a la Innovación Empresarial:

Instrumento (vigente en el periodo de evaluación)	Objetivo (vigente en el periodo de evaluación)
<p><u>Apoyo a la protección de la propiedad industrial</u></p> <p>Ventanilla Intermediado</p>	<p>Impulsar el desarrollo tecnológico y la protección de inventos e innovaciones en las empresas e instituciones nacionales, mediante el cofinanciamiento de los gastos asociados a la obtención de un privilegio industrial, intelectual o regulado en leyes especiales, con énfasis en el cofinanciamiento de los gastos asociados a la tramitación de una solicitud de patente u otros mecanismos de protección en el ámbito nacional e internacional</p>
<p><u>Innovación empresarial individual</u></p> <p>Ventanilla Directo</p>	<p>Apoyar el desarrollo de proyectos de innovación. Este tipo de proyectos debe presentar nitidamente sus componentes de innovación en términos de los resultados propuestos, con potencial comercial y aptitud empresarial, que permitan determinar la factibilidad económica y la viabilidad técnica para su instalación y operación en el país. Se refieren también a estudios de prospección, tipificación y cuantificación de recursos naturales, cuya metodología a desarrollar o el recurso a explotar, constituya una novedad tecnológica</p>
<p><u>Innovación Tecnológica Empresarializable</u></p> <p>Ventanilla Directo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Línea IE1: Fomentar la asociatividad tecnológica empresarial a través del apoyo a actividades de prospección y selección de socios tecnológicos y/o empresariales, nacionales o extranjeros, facilitando así la formulación y evaluación de proyectos de innovación para ser presentados a la línea IE2 de estas bases • Línea IE2: Otorgar subsidio a proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en sus distintas etapas. Este tipo de proyectos debe presentar nitidamente sus componentes de innovación en términos de los resultados propuestos (productos y

	<p>procesos), con potencial comercial y aptitud empresarial, que permitan determinar la factibilidad económica y la viabilidad técnica para su instalación y operación en el país.</p> <ul style="list-style-type: none">• Línea IE3: Asignar financiamiento para ejecutar acciones destinadas a la introducción al mercado de resultados o productos innovadores obtenidos de la ejecución de proyectos de desarrollo e innovación tecnológica
--	---

Apoyo a la protección de la propiedad industrial

El acceso a este instrumento es sólo a través de Entidades Asesoras de Propiedad Industrial (EAPI) y es decisión de ésta presentar a Innova un determinado proyecto. Sólo existen EAPI en tres de las 15 regiones de Chile y la mayoría (casi el 90%) están en la RM (15 RM; 1 en la Región de Valparaíso; 1 en la Región del Bío Bío).

El vencimiento de las garantías por anticipo deber ser al menos 90 días después de la fecha de entrega del informe respectivo y es el intermediario (la EAPI) quien debe financiar estas cauciones.

El beneficiario debe costear el "Informe de búsqueda y viabilidad" de 17 UF que hace la EAPI (en caso de ser necesario) para la postulación y ese es el único monto fijo en la relación entre estos dos actores, porque al parecer la EAPI después le podría cobrar al beneficiario por sus servicios. Si el proyecto es aprobado y apoyado por Innova, esas 17 UF son consideradas aporte del beneficiario.

El porcentaje máximo de cofinanciamiento es de 80%, con un máximo de \$ 50 MM, y el plazo máximo de ejecución es de 5 años. Durante el período de evaluación se financiaron por parte de Innova 39 proyectos con un desembolso promedio de \$ 34 MM (un 68% del monto máximo).

Innovación empresarial individual

El porcentaje máximo de cofinanciamiento es de 50%, con un máximo de \$ 400 MM, y el plazo máximo de ejecución es de 36 meses. Durante el período de evaluación se cofinanciaron 392 proyectos con un desembolso promedio de \$ 63 MM (un 16% del monto máximo)

No hay duración explícita mínima para las garantías por anticipo.

Las bases de este instrumento datan del 2005, pero son de información limpia y clara; salvo en lo referente al ejecutor, que es mencionado en algunos párrafos, pero que no es otro que el postulante/ beneficiario

Innovación Tecnológica Empresarizable

Sólo estuvo vigente el 2005 y fueron apoyados 14 proyectos con un cofinanciamiento promedio de \$26 MM.²⁷⁶ Se disponía de 3 líneas de acción:

- Línea IE1: Cofinanciamiento de hasta 80%, con un tope de \$ 50 MM y un plazo máximo de ejecución de 10 meses
- Línea IE2: Cofinanciamiento de hasta 60%, con un tope de \$ 500 MM y un plazo máximo de ejecución de 48 meses
- Línea IE3: Cofinanciamiento de hasta 70%, con un tope de \$ 50 MM y un plazo máximo de ejecución de 12 meses

La indagación realizada en los Instrumentos de **Incentivo a la Innovación Empresarial** entrega las siguientes observaciones:

- Respecto si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección), aplican en la práctica para la selección de beneficiarios, según se pudo constatar en las entrevistas y levantamiento de procesos, las bases y documentación son claras, y se respetan adecuadamente en todo el proceso.
- Respecto si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados así como los incentivos que contienen se observa lo siguiente:
 - ✓ El stress financiero que provoca las obligaciones de garantía, es reclamado por los beneficiarios, quienes relatan lo complejo y costoso que resulta calzar las brechas de financiamiento utilizando instrumentos financieros tradicionales (anticipo contra garantía) para proyectos que son por esencia no convencionales y de alto riesgo. Lo más crítico observado es el calce temporal de los recursos, que puede condenar al fracaso algunos buenos prospectos. Es nuestra opinión, que en este caso ha primado el criterio de resguardo absoluto de los recursos, cuidando el riesgo de pérdida por fraude, por sobre el concepto de apuesta por pérdida controlada asociada al riesgo del negocio intrínseco de prospectos innovativos.²⁷⁷
 - ✓ La gran diferencia entre el monto máximo que está dispuesto a financiar el Estado (\$400 MM) en comparación con lo efectivo solicitado (\$63 MM) en la línea de apoyo empresarial individual, refuerza la hipótesis, que los incentivos netos de diseño, llevan a elegir proyectos de menor riesgo relativo, pero de menor impacto innovador.
- Respecto de las posibilidades de optimizar la costo-efectividad de los instrumentos utilizados para lograr el objetivo.
 - ✓ Se reitera la rigidez de mecanismos presupuestario de caja a nivel de ítems, sobre los que se basa la rendición de cuentas de los recursos entregados; introduce un costo de transacción alto tanto para el beneficiario como para Innova. En este tipo de proyectos, de mayor duración y escala, abundan por su naturaleza los cambios de rumbo, tras una misma dirección, lo cual no es consistente con presupuestos itemizados al detalle, si no mas bien con etapas rendidas, contra un catálogo de cuentas permitidas.

²⁷⁶ No se consideró un proyecto que, según la base entregada por Innova Chile, tuvo un cofinanciamiento superior a los \$1.300 MM, lo que está totalmente fuera de las bases.

²⁷⁷ Aunque el "costo financiero" de la garantía puede imputarse como gasto, esto no tiene mayor efecto sobre el problema, que es de naturaleza de liquidez, no de solvencia.

Instrumentos de incentivos a Innovación Pre Competitiva y financiamiento de Servicios de Interés Público:

Instrumento	Objetivo
<u>3.1. Innovación de interés público</u> Concurso Directo	Promover el desarrollo de iniciativas que contribuyan a la generación y gestión de procesos de innovación y cambio tecnológico en los distintos sectores productivos del país, a través del cofinanciamiento de proyectos de Innovación de interés público (...)
<u>3.2 Innovación precompetitiva</u> Concurso Directo	Promover el desarrollo de iniciativas que contribuyan a la generación y gestión de procesos de innovación y cambio tecnológico en los distintos sectores productivos del país, a través del cofinanciamiento de proyectos de (...) Innovación Precompetitiva Los objetivos específicos de esta línea pueden cambiar entre concursos
<u>3.3 Prospección e investigación de mercados externos</u> Concurso Directo	Apoyar el desarrollo de programas de prospección e investigación de mercado que permitan a empresas exportadoras chilenas lograr avances en materia de diferenciación de productos y de su inserción en los canales de comercialización externos e identificar oportunidades y requerimientos de innovación (de producto/servicio, sistemas de distribución, modelos de negocios, entre otros) asociados a ello
<u>3.4 Fortalecimiento y Formación de Capacidades</u> <u>3.4.1 Perfil fortalecimiento y formación de capacidades</u> Concurso Directo	Apoyar la creación y/o fortalecimiento de capacidades de apoyo a los sectores productivos en temas relacionados con innovación, transferencia y difusión tecnológica, mediante el financiamiento de Perfiles de proyectos cuyo propósito sea impulsar y facilitar el uso de la tecnología como herramienta de competitividad en los sectores productivos regionales. Específicamente: "Apoyar la formulación del proyecto con el objeto de lograr la consistencia estratégica, técnica y económica del mismo, facilitando así la postulación del proyecto definitivo"
<u>3.4.2 Fortalecimiento y formación de capacidades</u> Concurso Directo	Apoyar la generación de las condiciones habilitantes para el proceso de investigación, desarrollo e innovación regional, especialmente en las áreas prioritarias definidas en la agenda de desarrollo regional y/o en aquellas áreas comprendidas en los clusteres priorizados de la economía y sectores transversales, mediante iniciativas que contribuyan a generar o fortalecer capacidades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

Innovación de Interés Público

Los postulantes pueden ser instituciones académicas, entidades tecnológicas (sin fines de lucro, con 2 años de existencia mínima) y centros de transferencia tecnológica.²⁷⁸ Sólo una de

²⁷⁸ Se explicita que son creados con apoyo de FONTEC.

éstas puede ser la beneficiaria, las demás integrantes pueden ser asociadas, coejecutora u otras interesadas

Durante los concursos del 2005 al 2008, se apoyaron 161 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 220 MM.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 80%, con un tope máximo por proyecto no declarado,²⁷⁹ y el tiempo de ejecución es de hasta 3 años, según lo establecido en las bases

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio (3%), que deben ser otorgadas por la beneficiaria. La forma de desembolso es con un anticipo más cuotas contra entrega y aprobación de informes.

Las bases analizadas corresponden al concurso del 2007, que fueron las únicas bases generales disponibles. Y el objetivo allí descrito es muy general.

Actualmente está vigente otro instrumento denominado “Bienes públicos para la innovación” cuyo objetivo es “apoyar iniciativas cuya finalidad sea la generación de bienes públicos para la innovación, destinados, entre otros aspectos, al perfeccionamiento de mercados a través de la mejora de las condiciones de sus entornos”.

Innovación precompetitiva

Los postulantes pueden ser instituciones académicas, entidades tecnológicas (sin fines de lucro, con 2 años de existencia mínima) y centros de transferencia tecnológica.²⁸⁰ Sólo una de éstas puede ser la beneficiaria, las demás integrantes pueden ser asociadas, coejecutoras u otras interesadas.

Durante los concursos del 2005 al 2008, se apoyaron 133 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$271 MM.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 80%, con un tope máximo por proyecto no declarado,²⁸¹ y el tiempo de ejecución es de hasta 3 años, según lo establecido en las bases.²⁸²

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio (3%), que deben ser otorgadas por la beneficiaria. La forma de desembolso es con un anticipo más cuotas contra entrega y aprobación de informes.

Las bases analizadas corresponden al concurso del 2007, que fueron las únicas bases generales disponibles y el objetivo allí descrito es muy general.

El objetivo declarado de este instrumento en la Web de CORFO es “satisfacer la demanda de soluciones innovadoras de alto impacto sectorial, geográfico o regional, mediante el desarrollo de investigación aplicada con grados de incertidumbre importantes y con impacto en el mercado en el mediano o largo plazo”, lo cual es distinto a lo expresado en las bases.

²⁷⁹ Los proyectos o programas deberán prever para su ejecución el monto necesario para el logro de sus objetivos.

²⁸⁰ Se explicita que son creados con apoyo de FONTEC.

²⁸¹ Los proyectos o programas deberán prever para su ejecución el monto necesario para el logro de sus objetivos.

²⁸² En el caso de proyectos en el ámbito de recursos naturales se acepta una duración mayor, pero nunca superior a 6 años.

Prospección e investigación de mercados externos

Pueden postular empresas nacionales y asociaciones gremiales, con flexibilidad de hacerlo de forma individual o asociada, en este último caso, se debe nombrar una mandataria de entre las participantes que es la representante ante Innova Chile.

Una consultora, que puede ser nacional o extranjera, con al menos 5 años de antigüedad, es subcontratada para el desarrollo de algunas actividades.

Considerando lo establecido en las bases, no pueden participar empresarios individuales ni como empresa postulante, ni como subcontratado (consultora) ni como empresa extranjera interesada; a lo más pueden ser "otras entidades" y acompañar una "carta de interés" a la postulación.

El desembolso de los recursos se realiza en un anticipo por el total. Se contempla la entrega de garantía por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio (3%); no se estipula el plazo de cada una de ellas, pero ambas son alzadas luego de la aprobación del informe final.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 60%, con un tope máximo de \$60 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de hasta 10 meses, según lo establecido en las bases.

Durante las tres versiones del concurso, del 2007 y 2008, se apoyaron 26 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$42 MM, es decir, un 69% del monto máximo.

La bases proporcionadas por Innova para el análisis sólo corresponden a las del 3er concurso, desarrollado durante el 2008.

Perfil fortalecimiento y formación de capacidades

Los postulantes pueden ser instituciones académicas, entidades tecnológicas (sin fines de lucro, con 2 años de existencia mínima) y centros de transferencia tecnológica (creados con apoyo de FONTEC), pero no se especifica si la postulación puede ser asociativa.

Considerando que se espera promover proyectos posteriores (ver instrumento siguiente) con resultados e impacto a nivel regional, se excluye explícitamente a la Región Metropolitana

En las bases se contempla la etapa de presentación de perfil (**postulación**), el cual debe contener: las características específicas de las actividades y de los presupuestos asociados a la etapa de **formulación**; y las características generales del **proyecto** definitivo.

Si el perfil es aprobado, se tiene la etapa de formulación de proyecto, con hasta \$25MM de financiamiento de Innova para actividades destinadas a apoyar el proceso de formulación. Por tanto, se promueve la presentación de ideas sin la necesidad que contar con un proyecto completamente acabado y, por lo tanto, reduce la inversión de recursos de quienes presentan un perfil, lo cual puede conllevar a: obtener más opciones de perfiles para su financiamiento o, contrariamente, a recibir muchas propuestas que no son necesariamente viables.

Se establece la garantía por el fiel uso de los recursos entregados, pero no se estipula el plazo de la garantía ni la oportunidad de desembolso del cofinanciamiento de Innova Chile.

El porcentaje de cofinanciamiento para la **formulación** es de hasta 70%, con un tope máximo de \$25 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de hasta 3 meses, según lo establecido en las bases.

A través de los concursos realizados, durante el 2005 y 2006, se apoyaron 66 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 10 MM, es decir, un 40% del monto máximo.

Las bases proporcionadas por Innova para el análisis corresponden a las del 2005. Éstas no son muy extensas en volumen, son poco acotadas (sin muchas restricciones) con respecto a las ideas “perfiles” financiables y, prácticamente, no contemplan información acerca de los proyectos financiables.

Esta etapa “perfil” está incluida en lo que en el instrumento siguiente se denomina “Anteproyecto”.

Fortalecimiento y formación de capacidades

Los postulantes pueden ser universidades, instituciones profesionales y los centros de I+D que dependan de una universidad, centros tecnológicos nacionales y consorcios, en el caso del sector turismo se aceptan entidades especializadas. Todas las organizaciones mencionadas anteriormente, salvo los consorcios, deben tener 2 años de existencia mínima y no se especifica si la postulación puede ser asociativa.

Considerando lo estipulado en las bases del 2005, que se espera promover proyectos con resultados e impacto a nivel regional, se excluye explícitamente a la Región Metropolitana de los proyectos presentados. Lo anterior no sucede actualmente puesto que, en las bases analizadas del 2008 y posteriores, se plantea el “impacto a nivel nacional” y se especifican los sectores productivos priorizados para cada región, incluyendo la RM.

Este instrumento se subdivide en 2 líneas de financiamiento: Anteproyectos y Proyectos, sin aclarar si la primera es requisito para la segunda.

Anteproyecto

Anteproyecto es una versión ampliada del instrumento anterior “Perfil fortalecimiento y formación de capacidades”, dado que los ítems (a), (c) y (f) de las actividades financiables para los Anteproyectos de las bases 2008, corresponden exactamente a las actividades financiables descritas en las bases del 2005 para la **formulación** del proyecto.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 70%, con un tope máximo de \$ 30 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de hasta 6 meses, según lo establecido en las bases 2008. Las bases del 2005 estipulaban 3 meses de plazo para la formulación del perfil.

Proyecto

Para esta línea el porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 60%, con un tope máximo de \$ 450 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de hasta 36 meses, según lo establecido en las bases del 2008. Las bases del 2005 estipulaban 4 años de plazo, sin establecer los montos de cofinanciamiento, pues prácticamente no tiene información de los proyectos

El desembolso de los recursos se realiza en un anticipo por el total para el anteproyecto y en

anticipo más cuotas contra informe aprobado para el caso de los Proyectos. Se contempla la entrega de garantía por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio (3%); el vencimiento debe ser de 3 meses posterior a la entrega de los informes de avance y de 4 meses después del informe final (esto último para ambos tipos de cauciones).

Si bien las bases analizadas son del 2005 y 2008, sólo se registran desembolsos en el período de evaluación para el año 2007, cuyo monto promedio es de \$ 504 MM, **en 24 proyectos apoyados**, sin especificar si incluyen anteproyecto o no. Por otra parte, dado que la suma de los cofinanciamientos de ambas líneas alcanza los \$ 480 MM, se subentiende que los montos máximos entregados por Innova Chile han disminuido con el paso del tiempo.

La indagación realizada en los Instrumentos de **Innovación Pre Competitiva y financiamiento de Servicios de Interés Público** nos entrega las siguientes observaciones:

- Respecto si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección), aplican en la práctica para la selección de beneficiarios, según se pudo constatar en las entrevistas y levantamiento de procesos, las bases y documentación son claras, y se respetan adecuadamente en todo el proceso. En este caso los destinatarios son siempre de carácter institucional, lo que permite un acercamiento más organizado y profesionalizado de los proyectos.
- Respecto si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados así como y los incentivos que contienen, se observa lo siguiente:
 - ✓ Dada la naturaleza de los problemas que se intenta resolver, las Bases y documentación relevante tienden a ser muy generales y, en algunos casos, difusas, lo que en la práctica es difícil de discernir si algunos proyectos son de innovación pre competitiva, o más bien de innovación empresarial. También en el caso de Prospección de mercados, en que se trata de instrumento claramente orientado a empresas, y la única razón por la cual pudiera estar como parte de los bienes públicos es que la “información producida” fuera de acceso público, aunque, según las bases, Innova Chile sólo podrá difundir los resultados 12 meses después.
 - ✓ El mecanismo de concurso tiene la gran ventaja de poner en competencia ideas y proyectos alternativos, y permite hacerse cargo de prioridades emergentes, sin embargo su aplicación en esta línea de apoyo ha permitido la creación de instrumentos, que son más bien etapas o componentes de un servicio más general. Entendiendo que a veces se requiere dar énfasis a alguna acción en particular, éstas pueden integrarse en concursos globales generales si estos se realizan periódicamente y reconocen en algunos puntajes diferenciados u otro mecanismo, que permitan al interior de dichos concursos lograr los sesgos buscados.
 - ✓ En este caso, el tema de las garantías no se plantea como un punto crítico, considerando que los postulantes institucionales tienen mejor capacidad para resolver estas restricciones.
- Respecto de las posibilidades de optimizar la costo-efectividad de los instrumentos utilizados para lograr el objetivo:
 - ✓ Como se señaló anteriormente, se observa la existencia de instrumentos distintos, para resolver aspectos particulares o etapas de un mismo servicio. Aunque este fenómeno en parte puede explicarse por un proceso de aprendizaje institucional, es posible que deba avanzarse para considerar solo dos Servicios asociados a los correspondientes

instrumentos: Bienes públicos e Inversión Precompetitiva, que contengan actividades o etapas que en algún momento se quieran priorizar.

- ✓ También se observa como la rigidez de mecanismos presupuestarios y rendición de cuentas de los recursos entregados, introduce un costo de transacción alto tanto para el beneficiario como para Innova, aunque en este caso las instituciones “absorben” estos costos, que eventualmente son traspasados al resto del sistema, sin mayores reclamos.

Instrumentos de Difusión e Incentivos a la Transferencia Tecnológica

Instrumento	Objetivo
<u>4.1 Misiones tecnológicas</u> Ventanilla Directo	Apoyar la ejecución de actividades de carácter asociativo, que tienen por objetivo prospectar, difundir y transferir tecnologías de gestión y de producción a las empresas asociadas, con el propósito de contribuir a su modernización productiva
<u>4.2 Pasantías tecnológicas</u> Ventanilla Intermediado	Otorgar cofinanciamiento a los gastos asociados a la pasantía de un profesional y/o técnico de una empresa productiva nacional en centros tecnológicos o entidades tecnológicas internacionales, de reconocido prestigio, o en empresas internacionales
<u>4.3 Consultoría especializada</u> Ventanilla Directo	Contratación de expertos, nacionales o extranjeros, con o sin residencia en Chile, en tecnologías y procesos productivos altamente especializados, con el propósito de resolver problemas específicos en el ámbito tecnológico productivo y/o de gestión, que permita incrementar los niveles de eficiencia y competitividad de las empresas participantes
<u>4.4 Programas de difusión tecnológica</u> Ventanilla Directo	Asignar financiamiento a programas destinados a abordar requerimientos de conocimiento y soluciones técnicas para grupos-objetivo de empresas y empresarios individuales, con especial énfasis en las PYMES, de manera de contribuir a la mejora competitiva de dicho grupo-objetivo y que lo habilite para la incorporación de innovaciones y de mejoras tecnológicas en sus productos, procesos, métodos de gestión o de comercialización
<u>4.5 Programa de capital humano</u> Concurso Directo	Desarrollar, renovar y actualizar las competencias de los profesionales y de los técnicos requeridos por las empresas de sectores relevantes. Con este fin se busca contar con una oferta de capacitación laboral pertinente y de calidad
<u>4.6 Programa centros de extensionismo tecnológico (Nodos)</u> Concurso Directo	Profundización, ampliación y perfeccionamiento de las acciones de los Nodos Tecnológicos y de su interacción a nivel nacional, para consolidar el acercamiento de las MIPYME a las tecnologías y mejores prácticas disponibles

Misiones Tecnológicas

Pueden participar empresas y entidades tecnológicas, como centros de difusión, pero explícitamente no pueden participar asociaciones gremiales (esto último fue modificado el 2009). Debe postularse al menos 60 días antes del inicio de la gira.

Una empresa puede postular hasta dos veces al año, pero no se plantea límite de postulación para las entidades tecnológicas, ni sus representantes.

Se debe nombrar una gestora de entre los participantes, si ésta es una entidad tecnológica puede rendir como gastos de gestión hasta \$6MM, pero no sucede algo similar en el caso que la gestora sea una empresa; por lo tanto, ¿se promueve la participación solapada de las entidades tecnológicas? O ¿las empresas realizan las labores de gestión ellas mismas y destinan esos recursos a otro ítem?

Puede asistir una persona por cada empresa o entidad tecnológica y hasta dos personas por todas las entidades tecnológicas de la misión, en el primer caso (empresas) el porcentaje de cofinanciamiento es del 50% y en el segundo caso se cofinancia hasta el 70%, pero el tope máximo para la misión en total es de \$45 MM.

El mínimo de participantes para una misión es de 5 y el máximo es de 15, pero el monto total de cofinanciamiento no varía, por lo tanto, en el caso de misiones más costosas, se promueve la asistencia de pocos integrantes o bien de los más pudientes.

En la misión participa un profesional que es designado por Innova Chile, como contraparte, el cual es financiado en un 100% por el Comité.

Durante el período de evaluación se apoyaron 518 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$17 MM, es decir, un 39% del monto máximo.

El plazo de ejecución es de 3 meses, incluido el taller previo y la entrega del informe final.

En caso de requerirlo, Innova Chile entrega anticipos contra garantía, si no se requiere de anticipo se deben rendir los documentos que acreditan los gastos. En el caso del anticipo no se especifica quien de las empresas debe otorgar la garantía.

En las bases analizadas (2005) no se contemplaba la garantía por fiel cumplimiento, pero en las bases del 2009 se incluye esta caución por el 3% del total aun en el caso que no haya anticipo de recursos por parte del Comité.

Pasantías Tecnológicas

Las beneficiarias son empresas nacionales, pero se postula a través de una Entidad Supervisora Nacional de Pasantías Tecnológicas (ESN).²⁸³ Las ESN pueden recibir una presentación de pasantía ya preparada por parte de la interesada o prestarle una asesoría buscando una pasantía acorde a las necesidades de la empresa. En ambos casos la ESN presenta las propuestas a Innova Chile y puede abstenerse de hacerlo si considera que no cumple los requisitos:

- Debe postularse al menos 60 días antes del inicio del viaje.
- No está limitado el número de postulaciones de cada empresa
- La empresa debe tener al menos 2 años de existencia y el pasante un mínimo de 6 meses de antigüedad en la empresa

Por definición del instrumento, sólo se financia un pasante, por lo tanto, si se requieren “n” personas con pasantía en un determinado tema se debe postular “n” veces.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 70% para la micro, pequeña y mediana

²⁸³ Las ESN sólo existen en 10 de las 15 regiones del país.

empresa; y de hasta el 50% para grandes empresas,²⁸⁴ pero el tope máximo para la pasantía es de \$16 MM.

Durante el período de evaluación se apoyaron 66 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$6,5 MM, es decir, un 41% del monto máximo.

Las garantías bancarias deben ser proporcionadas por las ESN. El desembolso puede ser en una cuota o en varias, dependiendo de las características del proyecto.

Consultoría especializada

Pueden participar empresas y centros de difusión tecnológicos, pero NO asociaciones gremiales. Las empresas pueden participar individualmente o asociadas, pero en este último caso deben ser al menos 3, es decir, si dos empresas requieren de una misma consultoría postularían 2 veces, duplicando al entrega de recursos por parte de Innova Chile.

En el caso de los proyectos asociativos, se debe nombrar una gestora de entre los participantes que es la responsable ante Innova Chile, pero las garantías a entregar pueden ser aportadas por las otras empresas beneficiarias. Las empresas participantes deben entregar el total del cofinanciamiento de su responsabilidad a la empresa gestora, una vez que se conoce el monto de cofinanciamiento que es aportado por Innova. El desembolso del subsidio puede ser en una cuota o en varias, dependiendo de las características del proyecto.

A partir del 2009, con las nuevas bases, pueden participar asociaciones gremiales, pero sólo en proyectos asociativos; asimismo, la participación de las entidades tecnológicas también queda supeditada a esa forma de postulación.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 50%, con un tope máximo de \$ 30 MM, y el plazo de ejecución estipulado en las bases es de 10 meses. (A partir del 2009 el porcentaje de cofinanciamiento para las MIPYME aumentó a un 70%, aun cuando el monto en pesos se mantuvo).

Durante el período de evaluación se apoyaron 164 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 7 MM, es decir, un 24% del monto máximo.

Programas de Difusión Tecnológica

Si bien la postulación es directa, el postulante no es el beneficiario final de la difusión. Pero las postulantes deberán presentarse a Innova Chile con beneficiarias finales para acreditar la pertinencia del proyecto.

Las postulantes pueden ser de 3 tipos:

- Instituciones académicas
- Personas jurídicas con o sin fines de lucro
- Entidades gremiales

Claramente las instituciones académicas (tipo1) tienen más experiencia en enseñanza y pueden disponer de menores vínculos con las empresas; lo opuesto le pasa a las entidades

²⁸⁴ La categorización de empresas por tamaño según ventas es la utilizada por Innova en el Formulario A1 de la Ley de Presupuestos 2009 (Definiciones Estratégicas)

gremiales (tipo3), pero sólo una institución puede ser la postulante, las otras deben ir como asociada / coejecutor.

El cofinanciamiento incluye un estudio de prospección.

Si el monto solicitado a Innova Chile es superior a \$80 MM, se deben presentar los resultados de un estudio previo de Diseño del Programa. Hasta ahora ningún cofinanciamiento ha alcanzado los ochenta millones. Existió durante el 2007 el instrumento "Diseño de programas de difusión tecnológica", por lo tanto algunas organizaciones podrían disponer de un estudio similar al mencionado, pero ninguna de ellas figura en el listado de beneficiarios de los Programas de Difusión Tecnológica.²⁸⁵

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 80%, con un tope máximo de \$ 140 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de 18 meses, según lo establecido en las bases.

Durante el período de evaluación se apoyaron 50 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 56 MM, es decir, un 40% del monto máximo.

Las garantías deben tener un vencimiento de al menos 3 meses, posterior a la entrega de los informes, ya sea de avance o final. El desembolso es por anticipo total o por anticipo y cuotas posteriores contra entrega de informes.

El documento analizado corresponde a las bases que son del 2008, no las anteriores del 2004 que podrían ser de utilidad considerando el período de evaluación, pero no se dispone de ellas.

Programa de capital humano

Si bien la postulación es directa, el postulante no es el beneficiario final de la capacitación. Las beneficiarias pueden ser empresas de los sectores definidos como relevantes y personas jurídicas que presten servicios a empresas de esos sectores; los capacitados son los trabajadores de éstas.

"Deberá presentarse el número de trabajadores que serán destinatarios de la capacitación, (...) cartas de un número representativo de las beneficiarias del proyecto en que comprometan la participación de sus trabajadores. Las beneficiarias podrán reemplazarse durante la ejecución del proyecto, pero deberá mantenerse el número de trabajadores capacitados comprometidos"

Las postulantes pueden ser de 2 tipos:

- Instituciones académicas
- Personas jurídicas con o sin fines de lucro

Claramente las instituciones académicas (tipo1) tienen más experiencia en enseñanza y pueden disponer de menores vínculos con las empresas, pero sólo una institución puede ser la postulante, las otras deben ir como asociada / coejecutor.

El proyecto incluye un diagnóstico del sector.

Se contempla la garantía por anticipo. El desembolso puede ser en una cuota o parcialidades,

²⁸⁵ Cabe mencionar que no se han recibido las bases por parte de Innova del instrumento "Diseño de programas de difusión tecnológica".

según actividades a realizar, pero no se especifica si las parcialidades son por anticipado.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 80%, con un tope máximo de \$ 140 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de 18 meses, según lo establecido en las bases.

Durante el concurso en cuestión se apoyaron 38 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 74 MM, es decir, un 53% del monto máximo.

A partir del 2009, se postula por ventanilla abierta, el tope de subsidio es inferior: \$ 100MM; y se incluye la participación de OTEC como postulantes.

Programa Centros de Extensionismo Tecnológico (Nodos)

Si bien la postulación es directa, el postulante no es el beneficiario final de la labor de los nodos, sino las MIPYME que reciben difusión tecnológica por parte de estas entidades.

Se han realizado 2 concursos, el primero el 2006 y el segundo el 2008, pero sólo fueron proporcionadas las bases del segundo concurso, que fue denominado como 'segunda fase de nodos'. Es importante notar que sólo quienes habían sido apoyados en la primera fase y cuyo proyecto finalizado, podían postular a la segunda.

El porcentaje de cofinanciamiento para la segunda fase era de hasta 80%, con un tope máximo de \$ 60 MM por proyecto²⁸⁶, y el tiempo de ejecución era de 12 meses, según lo establecido en las bases. El monto promedio de cofinanciamiento fue \$ 54 MM en ambos concursos es decir, un 90% del monto máximo.

Los proyectos apoyados²⁸⁷ en total fueron 206 durante el período de evaluación, 99 en el año 2006 y 107 en el 2008. Considerando que el número de proyectos apoyados en el segundo concurso es superior al primero, pero los beneficiarios del concurso 2008 debían haberlo sido del 2006, es importante notar lo siguiente:

- Algunos nodos postularon y les fue cofinanciado más de un proyecto: Por ejemplo, se enfocaban en una región geográfica distinta de la que habían postulado el 2006 o abordaban la original más la nueva, es decir, 2 proyectos; o se enfocaban en un sector productivo distinto del apoyado el 2006 o abordaban ambos.

Los desembolsos de recursos se realizan "preferentemente en una sola cuota inicial" y se deben entregar a Innova Chile garantía por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio.

Finalmente, durante el 2009 se puso en vigencia un **"fortalecimiento de nodos"** con sistema de ventanilla abierta, pero que no dice explícitamente que puedan postular los nodos ya conformados. Pueden participar instituciones académicas, centros tecnológicos nacionales y otras entidades especializadas en asesoría y capacitación, que no necesariamente es un nodo porque éstos podrían haber subcontratado servicios de esa índole en su oportunidad (ver página 6, ítem 2.b Subcontratado). De lo anterior se rescata la idea de fortalecer a nodos no conformados con el apoyo de Innova y, ¿dejar de apoyar a algunos de los creados con apoyo del Comité?

²⁸⁶ Considerando los datos entregados por Innova Chile al parecer el monto máximo de \$ 60 MM fue el mismo para ambos concursos.

²⁸⁷ Que no corresponden a 99 entidades distintas.

La indagación realizada para los instrumentos de **Difusión e Incentivos a la Transferencia Tecnológica** entrega las siguientes observaciones:

- Respecto si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección), se aplican en la práctica para la selección de beneficiarios; según se pudo constatar en las entrevistas y levantamiento de procesos, no se detectaron prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas.
- Respecto si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados así como los incentivos que contienen, son consistentes con el objetivo de apoyo buscado. No obstante, se observa lo siguiente:
 - ✓ El mecanismo de ventanilla utilizado para la mayoría de los servicios, es el que más se ajusta a este tipo de entrega, siendo lo único desalineado la realización de concurso para el apoyo a capital humano, por el mayor costo institucional que implicaba (evolucionó después a Ventanilla).
 - ✓ En el caso de los Nodos, se justifica el mecanismo de concurso, pues se trata de un fortalecimiento de la “oferta” y tiende a ser una inversión concentrada que requiere oposición de proyectos para optimizar la asignación.
 - ✓ En este caso, el tema de las garantías no se plantea como un punto crítico, considerando que los postulantes institucionales tienen mejor capacidad para resolver estas restricciones.
- Respecto de las posibilidades de optimizar el costo-efectividad de los instrumentos utilizados para lograr el objetivo. Nuevamente la proliferación de instrumentos distintos, que reconocen más bien etapas o formas distintas de un mismo servicio, con la evidente sobre carga administrativa y de costos de transacción, asociado a los bajos montos unitarios de cada una de ellas, hace poco costo-efectivo el resultado. De acuerdo a lo planteado en el capítulo de Emprendimiento, parece superable con la consolidación de un procedimiento único, que defina logros a obtener en distintas etapas, para los cuales está permitido el uso de un determinado “catálogo de actividades”. Ello permite acceder a cualquiera de las etapas, lo que libera mucha carga y agiliza el tratamiento de los proyectos. En este caso se podrían distinguir solo dos Instrumentos: Difusión descentralizada (desde la demanda), difusión centralizada (desde la Oferta).

Apoyo a Consorcios, Sectores y Otros Instrumentos

Consorcios

Instrumento	Objetivo
<u>5.1.1.a Consorcios tecnológicos empresariales de investigación</u> Concurso Directo	Ampliar el desarrollo económico y productivo de Chile a través de la creación de consorcios de investigación sustentables y orientados a sus usuarios, que alcancen altos niveles de impacto mediante la adopción, transferencia y comercialización de sus resultados. Caracterización: Proyectos orientados a generar nuevos negocios a partir de innovaciones en procesos, desarrollos de nuevos productos o servicios u otras innovaciones tecnológicas, cuyos resultados tengan aplicabilidad productiva y aptitudes para su comercialización
<u>5.1.1.b Consorcios tecnológicos empresariales de investigación en bio combustibles</u> Concurso Directo	Ampliar el desarrollo económico y productivo de Chile, a través de la creación de consorcios de investigación sustentables en materia de producción de biocombustibles a partir de material lignocelulósico, que alcancen altos niveles de impacto, mediante la adopción, transferencia y comercialización de sus resultados
<u>Estudios de pre inversión de consorcios</u> Ventanilla Directo	Apoyar la asociatividad tecnológica empresarial a través del financiamiento de actividades de prospección y selección de socios tecnológicos y/o empresariales, nacionales o extranjeros, previamente identificados; la realización de estudios, y la formulación del proyecto de innovación para ser presentado en la línea de Desarrollo de Consorcios
<u>Desarrollo de consorcios</u> Ventanilla Directo	Apoyar el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica . Este tipo de proyectos debe presentar nitidamente sus componentes de innovación en términos de los resultados propuestos (productos y procesos), con potencial comercial y aptitud empresarial, que permitan determinar la factibilidad económica y la viabilidad técnica para su instalación y operación en el país

Consorcios tecnológicos empresariales de investigación

Según la 'caracterización' establecida en las bases son proyectos orientados a generar nuevos negocios a partir de innovaciones en procesos, desarrollos de nuevos productos o servicios u otras innovaciones tecnológicas, cuyos resultados tengan aplicabilidad productiva y aptitudes para su comercialización.

Deben **postular 2 ó más empresas, con una universidad o entidad tecnológica** como parte del proyecto (caso 1) o como ejecutora/subcontratada (caso2). Las personas jurídicas deben tener un mínimo de 2 años de existencia previa a la postulación y deben constituir una nueva sociedad durante los primeros 6 meses del proyecto. Se permite la participación de empresas extranjeras, siempre que hubiera 2 organizaciones chilenas como mínimo.

Los beneficiarios deben **constituir una nueva sociedad durante** los primeros 6 meses del proyecto

El porcentaje de cofinanciamiento es de **hasta 50%, con un tope máximo de \$ 3.150 MM** por proyecto, y el tiempo de ejecución es de hasta 5 años, según lo establecido en las bases.

Durante las versiones del 2005 y 2006 del concurso en cuestión se apoyaron 8 proyectos con

un monto promedio de cofinanciamiento de **\$ 1.543 MM, es decir, un 49%** del monto máximo.

Si bien la continuidad de recursos por parte de Innova Chile queda sujeta a la entrega de informes de avance, las bases no estipulan el número de cuotas a entregar, ni la oportunidad del desembolso.

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio, pero no se establece el plazo ni el monto de cada una de ellas.

Se incluye como ítem financiable las misiones tecnológicas, pero no se estipula que el cofinanciamiento sea acorde a las bases del instrumento "Misiones Tecnológicas", por tanto, eventualmente, se podría tener topes máximos distintos al instrumento diseñado para esos efectos. Una opción es postular las misiones directamente a ese instrumento y eliminar la duplicidad

Las bases analizadas corresponden al concurso del 2005, que fueron las proporcionadas por el Comité. El 2008 se hizo un concurso muy similar, pero en un sector y ámbito específico, que es el instrumento que se analiza a continuación

Consortios tecnológicos empresariales de investigación en biocombustibles

Los beneficiarios pueden ser empresa con personalidad jurídica, organizaciones gremiales chilenas, cooperativas relacionadas con la temática, entidades tecnológicas y universidades.

Deben postular al menos 2 empresas, cooperativas u organizaciones gremiales, con una universidad o entidad tecnológica como parte del proyecto (caso 1) o con una universidad o entidad tecnológica como ejecutora del desarrollo de parte de las actividades (caso2). Las personas jurídicas deben tener un mínimo de 2 años de existencia previa a la postulación y deben constituir una nueva sociedad durante los primeros 6 meses del proyecto

Los empresarios individuales no pueden participar ni siquiera como "interesados" en el proyecto.

El porcentaje de cofinanciamiento es de hasta 60%, con un tope máximo de \$ 3.150 MM por proyecto, y el tiempo de ejecución es de hasta 5 años, según lo establecido en las bases.

Los proyectos apoyados fueron 2 durante el período de evaluación, específicamente el 2008, con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 1.987 MM, es decir, un 63% del monto máximo.

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio, esta última por un 3% del monto de éste. El desembolso de los recursos se realiza mediante anticipo y cuotas contra entrega de informes de avance del proyecto.

Se incluye como ítem financiable las misiones tecnológicas, pero no se estipula que el cofinanciamiento sea acorde a las bases del instrumento "Misiones Tecnológicas", por tanto, eventualmente, se podría tener topes máximos distintos al instrumento diseñado para esos efectos.

Estudios de Preinversión de Consorcios

Pueden postular **empresas nacionales, universidades nacionales y entidades tecnológicas, individualmente o asociadas**; todas las cuales deben tener al menos 2 años de existencia previa. Los empresarios individuales no pueden participar como beneficiarios.

El porcentaje de proyecto, y el tiempo de ejecución es de 6 meses, **cofinanciamiento es de hasta 80%, con un tope máximo de \$ 30 MM** según lo establecido en las bases.

Durante el período de evaluación se apoyaron 21 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de \$ 25 MM, es decir, un 83% del monto máximo.

El desembolso de los recursos se realiza mediante anticipo y cuotas contra entrega de informes de avance del proyecto.

Se contempla la entrega de garantías por anticipo, **pero no por fiel cumplimiento del convenio**. La garantía la otorga la adjudicataria, pero no se especifica quien de las beneficiarias asume ese rol en el caso de postulación asociativa y tampoco se contempla que una de las beneficiarias sea la gestora del proyecto. Esto puede conllevar a que se diluya la responsabilidad

Se incluye como ítem financiable las misiones tecnológicas, pero no se estipula que el cofinanciamiento sea acorde a las bases del instrumento "Misiones Tecnológicas", por tanto, eventualmente, se podría tener topes máximos distintos al instrumento diseñado para esos efectos. Una opción es postular las misiones directamente a ese instrumento y eliminar la duplicidad

Desarrollo de consorcios

Pueden participar empresas chilenas, entidades tecnológicas, universidades (nacionales y extranjeras) y empresas extranjeras, tal cual en los concursos de "Consortios Tecnológicos Empresariales", **pero la forma de asociatividad de las postulantes es mucho más flexible, descartando sólo 2 tipos de potenciales consorcios**: los que pudieran estar constituidos por una universidad y una entidad tecnológica; y los que pudieran estar constituidos por una universidad y una empresa extranjera

No se especifica claramente que las empresas beneficiarias deban ser personas jurídicas, pero se establece que las personas jurídicas deben tener al menos 2 años de existencia previa a la postulación y deben constituir una nueva sociedad durante los primeros 6 meses del proyecto

Este instrumento presenta bastantes similitudes con el denominado "Consortios Tecnológicos Empresariales", pero el monto máximo de "Desarrollo de Consortios" es mucho menor. Las bases no son claras en indicar cual instrumento es más adecuado para un potencial beneficiario.

El objetivo declarado para este instrumento es prácticamente el mismo que el del instrumento "Innovación Empresarial Individual"

El porcentaje de cofinanciamiento es de **hasta 50%, con un tope máximo de \$ 600 MM por** proyecto, y el tiempo de ejecución es de 48 meses, según lo establecido en las bases.

Durante el período de evaluación se apoyaron 7 proyectos con un monto promedio de cofinanciamiento de **\$ 364 MM, es decir, un 61% del monto máximo.**

Se contempla la entrega de garantías por anticipo, pero no por fiel cumplimiento del convenio. El desembolso de los recursos se realiza mediante anticipo y cuotas contra entrega de informes de avance del proyecto. La garantía la otorga la adjudicataria, pero no se especifica quien de las beneficiarias asume ese rol antes de la conformación del consorcio

Si bien se contempla que los proyectos con informe final aprobado del instrumento “Estudios de Preinversión de Consorcios” sea una primera etapa para llegar posteriormente a este instrumento, las bases no establecen ninguna restricción al respecto.

Se incluye como ítem financiable las misiones tecnológicas, pero no se estipula que el cofinanciamiento sea acorde a las bases del instrumento “Misiones Tecnológicas”, por tanto, eventualmente, se podría tener topes máximos distintos al instrumento diseñado para esos efectos.

La indagación realizada para los instrumentos de **Conorcios** nos permite realizar las siguientes observaciones:

- Respecto si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección), se aplican en la práctica para la selección de beneficiarios; según se pudo constatar en las entrevistas y levantamiento de procesos, no se detectaron prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas. Lo anterior es explicable, entre otras cosas, por el nivel de sofisticación de los postulantes y proyectos.
- Respecto si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados así como y los incentivos que contienen son consistente con el objetivo de apoyo buscado. No obstante, se observa lo siguiente:
 - ✓ No es suficientemente claro por qué se llega a tener dos instrumentos apuntando al mismo objetivo, **Conorcios tecnológicos empresariales de investigación y Desarrollo de consorcios**, uno utilizando el mecanismo de concurso y el último mediante una ventanilla, sumado al hecho que los valores máximos a co-financiar son muy distintos (\$3.150 en 60 meses vs. \$600 MM en 48 meses). Las Bases sólo diferencian respecto de la mayor flexibilidad en la composición de los solicitantes que se observa en el segundo.
 - ✓ Es destacable el hecho que acá sólo se pidan garantías por anticipos pero no por fiel cumplimiento, lo que da un cierto grado de holgura financiera a los participantes. Lo anterior es claro en el contexto que los postulantes institucionales tienen mejor capacidad para financiar (y luego solicitar re embolsos) con recursos propios.
- Respecto de las posibilidades de optimizar el costo-efectividad de los instrumentos utilizados para lograr el objetivo.
 - ✓ En este caso es evidente, que se trataría de un solo servicio: lograr la operación de buenos consorcios, el que parece ser resuelto con una variedad de instrumentos, con los costos ya señalados anteriormente. Un mecanismo de Concurso planificado, de manera de abarcar distintas etapas del resultado buscado, junto con la incorporación de determinados énfasis o prioridades temporales, en concurso específicos; podrían dar cuenta adecuada y a un costo institucional razonable.

Otros Instrumentos

Instrumento	Objetivo
<u>Implementación de plataformas de negocios para la innovación</u> Concurso Directo	Cofinanciar la instalación, puesta en marcha y la operación inicial de Plataformas de Negocios, que tengan como propósito prestar servicios para posicionar a empresas de sectores y/o clusters en mercados internacionales complejos y de nicho
<u>Apoyo a negocios tecnológicos</u> Ventanilla Directo	Asignar financiamiento para ejecutar acciones destinadas a la introducción al mercado de resultados o productos innovadores obtenidos de la ejecución de proyectos de desarrollo e innovación tecnológica
<u>Promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas</u> Concurso Directo	Identificar y apoyar un conjunto de experiencias pilotos en gestión de la innovación, que junto con desarrollar y/o fortalecer las capacidades en las empresas participantes y sus equipos, se constituyan en una referencia para sus similares

Implementación de plataformas de negocios para la innovación

Los postulantes pueden ser personas jurídicas chilenas que presten servicios empresariales; entidades gremiales o que presten servicios a un sector productivo; y personas naturales o jurídicas de derecho privado. Las postulaciones pueden ser individuales o asociativas, según estimen los participantes, pero las personas naturales o jurídicas de derecho privado sólo pueden participar en postulaciones asociativas. En el caso de este último tipo de postulación se debe nombrar una mandataria que es la representante ante Innova Chile.

La plataforma debe constituirse como tal durante los primeros 6 meses del proyecto, en el caso en que no se constituya en ese lapso de tiempo, como se estipula en las bases, Innova Chile solicitará la restitución del anticipo o cobrará la garantía respectiva.

El concurso estuvo vigente el 2008, el porcentaje máximo de cofinanciamiento es de 60%, con un máximo de \$ 450 MM, y el plazo máximo de ejecución es de 36 meses. La solicitud de recursos debe ser decreciente en el tiempo y se puede solicitar un máximo de \$200 MM para el primer período, a fin de disminuir el tiempo de puesta en marcha de las plataformas.

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio, esta última por un 3% del monto de éste. El desembolso de los recursos se realiza mediante anticipo y cuotas contra aprobación de informes del proyecto. No hay duración explícita mínima para las garantías por anticipo. Las garantías pueden ser otorgadas, excepcionalmente, por terceros.

No se invita explícitamente a participar a los beneficiarios del concurso "Diseño de plataformas de negocio para la innovación",²⁸⁸ que fue el concurso del año inmediatamente anterior (2007) y que, por nombre, debieran estar relacionados²⁸⁹ y que pudiera haber sido una primera fase para el desarrollo de las plataformas. Sí se explicita que las beneficiarias de ese instrumento anterior (diseño) deben presentar sólo una parte de los antecedentes que se solicita a las

²⁸⁸ Los proyectos apoyados por esta línea fueron un total de 13, con \$ 25 MM de cofinanciamiento promedio.

²⁸⁹ De ese instrumento no se dispone de las bases para analizarlas.

demás postulantes al concurso de implementación.

Como insumo, en este instrumento, sería útil que las plataformas contaran con Estudios de prospección de mercados externos, pero se desconoce si la fecha de realización de los concursos permitió el calce temporal para ello.

Durante el período de evaluación se apoyaron por parte de Innova 10 proyectos con un cofinanciamiento promedio aprobado de \$ 318 MM (un 71% del monto máximo)

Apoyo a negocios tecnológicos

Pueden postular centros tecnológicos y personas jurídicas nacionales con fines de lucro. Se excluye a los empresarios individuales, pues aun cuando quisieran constituir una persona jurídica necesitan una existencia de 2 años para postular. En este contexto, considerando que el uso de los distintos instrumentos puede ser secuencial existe una falla: los beneficiarios de Innovación Empresarial Individual pueden ser personas naturales y si un empresario individual hace una innovación apoyado por ese instrumento y después la quiere lanzar al mercado no podrá ser apoyado por "Apoyo a negocios tecnológicos".

En las bases se estipula que el proyecto DEBE estar vinculado al giro principal de la empresa, lo cual limita la participación de las empresas que luego de desarrollar un producto consideran que tiene un mejor uso y, por lo tanto, las obliga a cambiar el rubro si desean postular. Asimismo ¿si el producto sirve para otro mercado hay que formar una empresa nueva?

El porcentaje máximo de cofinanciamiento es de 70%, con un máximo de \$ 50 MM, y el plazo máximo de ejecución es de 12 meses.

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio, pero no se especifica el monto de esta última. El desembolso de los recursos se realiza mediante anticipo total o, excepcionalmente, anticipo y cuotas contra aprobación de informes del proyecto. No hay duración explícita mínima para las garantías.

Este instrumento fue creado en el 2006 y dependía de la Subdirección de Emprendimiento, durante el 2007 cambió a la Subdirección de Innovación Empresarial.

Las bases revisadas²⁹⁰ corresponden a las elaboradas el 2006 y las modificaciones del 2007.

Durante el período de evaluación se apoyaron por parte de Innova 48 proyectos con un cofinanciamiento promedio aprobado de \$ 43 MM (un 87% del monto máximo).

Promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas

Pueden postular empresas nacionales con personalidad jurídica, de forma individual o asociadas entre ellas; o 3 o más del mismo tipo de empresas, pero asociadas con una entidad experta (universidades, consultoras especializadas entre otras). No se vislumbran razones por las cuales 2 empresas (o inclusive 1) no pueda participar asociada con una entidad experta.

²⁹⁰ Hay un error en la página 9 de las bases. Se establece que se excluye como beneficiarias a las empresa de la VIII Región, pero dice que se excluyen de "Pre inversión Consorcios" y "Desarrollo Consorcios" en vez de excluirlas de "Apoyo a negocios tecnológicos" que es la línea en cuestión

Al igual que el instrumento anterior, se excluyen a los empresarios individuales como beneficiarios.

El porcentaje máximo de cofinanciamiento es de 65%, con un máximo de \$ 60 MM, y el plazo máximo de ejecución es de 18 meses.

Se contempla la entrega de garantías por anticipo y por fiel cumplimiento del convenio, esta última por un 3% del monto de éste. El desembolso de los recursos se realiza mediante anticipo total o cuotas (se contempla la garantía por anticipo, pero no se especifica que las cuotas sean por anticipado, por tanto, eventualmente, podría ser contra rendición). No hay duración explícita mínima para las garantías. Las garantías pueden ser otorgadas por terceros.

Durante el concurso del 2008, se apoyaron por parte de Innova 11 proyectos con un cofinanciamiento promedio aprobado de \$ 48 MM (un 80% del monto máximo)

La indagación realizada a estos **Otros Instrumentos**, permite señalar lo siguiente:

- Como cuestión previa se señala que este conjunto de instrumentos puede ser incorporado, cada uno de ellos, como componente o actividades de Instrumentos de Bienes Públicos o Inversión pre competitiva, pues a partir de los objetivos declarados y la forma en que operan están dirigidos a la producción de bienes público de alcance sectorial o sub sectorial (“bienes club”) en el caso de apoyo a Plataformas de negocios, o directamente de apoyo a la Innovación Empresarial en el caso de los otros dos.
- Respecto si las reglas del negocio declaradas en bases (criterios de evaluación y selección), se aplican en la práctica para la selección de beneficiarios; según se pudo constatar en las entrevistas y levantamiento de procesos, no se detectaron prácticas que tendieran a cambiar las reglas de negocio declaradas.
- Respecto si los mecanismos de transferencia de recursos y las modalidades de pago, de los instrumentos aplicados así como y los incentivos que contienen, son consistentes con el objetivo de apoyo buscado. No obstante, se observa lo siguiente:
 - ✓ Considerando la distinción señalada en el primer párrafo el mecanismo de concurso utilizado en apoyo a Plataformas de negocios, puede ser útil para iniciar esta línea, pero debiera evolucionar, hacia un mecanismo de ventanilla quizás administrada por cortes temporales. Respecto de Apoyo a Negocios Tecnológicos y Promoción de la Innovación en empresas chilenas, los mecanismos usados parecen adecuados para iniciar estas actividades, pero debieran evolucionar según se integren a otros instrumentos.
- Respecto de las posibilidades de optimizar el costo-efectividad de los instrumentos utilizados para lograr el objetivo, se aplican las mismas observaciones respecto de los mecanismos de presupuestación y rendición de cuenta señalados en los anteriores comentarios.

Anexo G: Resultados a Nivel de Productos

Cantidad de proyectos por instrumentos por año clasificados por productos estratégicos

PE	INSTRUMENTO	2005	2006	2007	2008	Total
1	Bienes públicos para la innovación	31	22	27	22	102
	Subtotal 1	31	22	27	22	102
2	Innovación precompetitiva	26	32	24	93	175
	Programa de prospección e investigación de mercado			14	12	26
	Subtotal 2	26	32	38	105	201
3	Apoyo a la protección de la propiedad industrial		4	21	14	39
	Apoyo negocios tecnológicos		17	22	9	48
	Plataformas de negocios			13	10	23
	Empresarizables	14				14
	Gestión de la innovación				11	11
	Innovación empresarial individual	135	86	96	75	392
	Subtotal 3	149	107	152	119	527
4	Apoyo a la creación de spin offs empresarial				5	5
	Capital semilla	69	248	161	143	621
	Estudios preinversión	6				6
	Redes de inversionistas ángeles		1	2	1	4
	Subtotal 4	75	249	163	149	636
5	Consultoría especializada	17	46	58	43	164
	Programas difusión tecnológica	3	11	21	24	59
	Misiones tecnológicas	48	134	173	163	518
	Pasantías tecnológicas		27	24	15	66
	Subtotal 5	68	218	276	245	807
6	Bienes públicos para la innovación (agendas turísticas)				13	13
	Capital humano				38	38
	Consortios tecnológicos	5	17	6	10	38
	Incubadoras de negocios fortalecimiento	10	7	2	3	22
	Infraestructura tecnológica	7				7
	Innovación precompetitiva (agendas turísticas)				4	4
	Apoyo al extensionismo (nodos)		99		107	206
	fortalecimiento y formación de capacidades	12	54	24		90
	Subtotal 6	34	177	32	175	418
Total general		383	805	688	815	2.691

**Monto aprobado por instrumentos por año clasificados por productos estratégicos
(MM\$ 2009)**

Producto	Instrumento	2005	2006	2007	2008	Total
1	Bienes públicos para la innovación	8.686	6.013	8.350	6.588	29.637
Total 1		8.686	6.013	8.350	6.588	29.637
2	Innovación precompetitiva	5.242	10.894	10.604	24.558	51.299
	Programa de prospección e investigación de mercado	0	0	657	545	1.201
Total 2		5.242	10.894	11.261	25.103	52.500
3	Apoyo a la protección de la propiedad industrial	0	187	774	507	1.468
	Apoyo negocios tecnológicos	0	1.070	1.035	313	2.418
	Plataformas de negocios	0	0	382	3.379	3.761
	Empresarizables	2.044	0	0	0	2.044
	Gestión de la innovación	0	0	0	559	559
	Innovación empresarial individual	6.225	6.506	8.410	7.434	28.574
Total 3		8.268	7.763	10.602	12.192	38.824
4	Apoyo a la creación de spin offs empresarial	0	0	0	1.200	1.200
	Capital semilla	1.199	3.424	3.675	4.057	12.355
	Estudios preinversión	238	0	0	0	238
	Redes de inversionistas ángeles	0	217	414	171	801
Total 4		1.437	3.641	4.089	5.427	14.594
5	Consultoría especializada	179	510	378	290	1.358
	Programas difusión y transferencia tecnológica	192	665	928	1.544	3.330
	Misiones tecnológicas	750	3.255	3.707	2.711	10.423
	Pasantías tecnológicas	0	228	160	111	499
Total 5		1.122	4.658	5.173	4.656	15.610
6	Bienes públicos para la innovación	0	0	0	665	665
	Capital humano	0	0	0	3.004	3.004
	Consortios tecnológicos	9.055	10.269	577	5.400	25.302
	Incubadoras de negocios fortalecimiento	2.458	931	645	489	4.522
	Infraestructura tecnológica	268	0	0	0	268
	Innovación precompetitiva	0	0	0	207	207
	Línea de apoyo al extensionismo (nodos)	0	6.449	0	6.130	12.579
	Fortalecimiento y formación de capacidades	167	636	13.959	0	14.762
Total 6		11.948	18.285	15.181	15.896	61.310
Total general		36.703	51.254	54.655	69.862	212.474

Monto aprobado por evento por año clasificados por productos estratégicos (MM\$ 2009)

PE	Instrumento	Evento	2005	2006	2007	2008	Total
1	Bienes públicos para la innovación	Concurso nacional	3.505	4.221	6.895	5.028	19.650
		Concurso regional	3.292	1.792	0	0	5.083
		Continuidad de proyectos	185	0	0	0	185
		Convocatoria bahía Aysén	0	0	0	511	511
		Digitalización de pymes	0	0	0	200	200
		Ejecución recurrente	1.705	0	0	0	1.705
		VII concurso temático en infraestructura pública	0	0	1.454	0	1.454
		X concurso temático - MDL	0	0	0	850	850
		Total Bienes Públicos para la Innovación		8.686	6.013	8.350	6.588
Total 1			8.686	6.013	8.350	6.588	29.637
2	Innovación precompetitiva	Concurso nacional	2.768	3.985	9.355	2.647	18.755
		Concurso regional	1.583	2.274	0	0	3.856
		IPP - concurso nacional de turismo - 2008	0	0	0	4.478	4.478
		IX concurso temático - industria alimentaria	0	0	0	7.454	7.454
		V concurso temático - tic	779	0	0	0	779
		VI concurso temático - salmones	0	4.515	217	0	4.732
		XI concurso temático - ind. Frutícola	0	0	0	3.739	3.739
		XII concurso temático - minero	0	0	0	4.678	4.678
		VIII concurso temático en infraestructura pública	0	0	410	0	410
		Continuidad de proyectos	112	121	0	0	233
		Digitalización de PYMES	0	0	0	1.562	1.562
		Genoma Chile II	0	0	622	0	622
		Total Innovación Precompetitiva		5.242	10.894	10.604	24.558
	Programa de prospección e investigación de mercado	Prospección e investigación de mercados	0	0	657	545	1.201
	Total Programa de prospección e investigación de mercados		0	0	657	545	1.201

Total 2			5.242	10.894	11.261	25.103	52.500
3	Apoyo a la protección de la propiedad industrial	Apoyo a la protección de la propiedad industrial	0	187	774	507	1.468
	Apoyo negocios tecnológicos	Apoyo negocios tecnológicos	0	790	1.035	313	2.138
		Empresarizables	0	280	0	0	280
	Total APOYO NEGOCIOS TECNOLOGICOS		0	1.070	1.035	313	2.418
	Plataformas de negocios	Diseño de plataformas de negocios	0	0	382	0	382
		IMPLEMENTACIÓN PLATAFORMAS DE NEGOCIOS 2008	0	0	0	3.379	3.379
	Total PLATAFORMA DE NEGOCIOS		0	0	382	3.379	3.761
	Empresarizables	Empresarizables	1.806	0	0	0	1.806
		Perfiles Empresarizables	238	0	0	0	238
	Total EMPRESARIZABLES		2.044	0	0	0	2.044
	Gestión de la innovación	Promoción gestión innovación en empresas chilenas	0	0	0	559	559
	Innovación empresarial individual	Empresarizables	0	36	0	0	36
		Innovación Empresarial Individual	6.019	6.470	8.410	7.434	28.333
Perfiles Empresarizables		205	0	0	0	205	
Total INNOVACIÓN EMPRESARIAL INDIVIDUAL		6.225	6.506	8.410	7.434	28.574	
Total 3			8.268	7.763	10.602	12.192	38.824
4	Apoyo a la creación de spin offs empresarial	Apoyo a la creación de spin offs empresarial	0	0	0	1.200	1.200
	Capital semilla	Apoyo elaboración capital semilla	0	362	69	255	686
		Capital Semilla Apoyo A La Puesta En Marcha	871	1.566	2.944	3.446	8.827
		Capital Semilla Estudios De Preinversión	328	1.496	662	356	2.842
	Total CAPITAL SEMILLA		1.199	3.424	3.675	4.057	12.355
	Estudios preinversión	Estudios preinversión	238	0	0	0	238
Redes de inversionistas ángeles	Apoyo a redes de capitalistas angeles	0	217	414	171	801	
Total 4			1.437	3.641	4.089	5.427	14.594
5	Consultoría especializada	Consultoría especializada	179	510	378	290	1.358
	Programas difusión y transferencia	Diseño programas difusión tecnológica	0	0	191	0	191

	tecnológica	PROGRAMA DE DIFUSIÓN TECNOLÓGICA	192	665	737	1.544	3.139
	Total PROGRAMAS DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA		192	665	928	1.544	3.330
	Misiones tecnológicas	Misiones tecnológicas	750	3.255	3.707	2.711	10.423
	Pasantías tecnológicas	Pasantías tecnológicas	0	228	160	111	499
Total 5			1.122	4.658	5.173	4.656	15.610
6	Bienes públicos para la innovación	Agendas de innovación en destinos turísticos	0	0	0	665	665
	Capital humano	Desarrollo capacidades técnicas	0	0	0	3.004	3.004
	Consortios tecnológicos desarrollo	Consortios tecnológicos desarrollo	0	1.483	449	990	2.922
		Consortios Tecnológicos Empresariales	9.031	8.519	0	4.225	21.776
		Consortios Tecnológicos Estudios de Preinversión	23	267	128	185	604
	Total CONSORCIOS TECNOLÓGICOS		9.055	10.269	577	5.400	25.302
	Incubadoras de negocios fortalecimiento	Fortalecimiento de incubadoras	0	482	0	202	684
		Incubadoras	2.458	448	645	287	3.838
	Total INCUBADORAS DE NEGOCIOS FORTALECIMIENTO		2.458	931	645	489	4.522
	Infraestructura tecnológica	Infraestructura tecnológica	268	0	0	0	268
	Innovación precompetitiva	Agendas de innovación en destinos turísticos	0	0	0	207	207
	Línea de apoyo al extensionismo (nodos)	Fortalecimiento capacidad difusión y transferencia	0	6.449	0	6.130	12.579
	Fortalecimiento y formación de capacidades	Perfiles fortalecimiento de capacidades	167	636	0	0	803
		Proyectos Formación y Fortalecimiento Capacidades	0	0	13.959	0	13.959
Total FORTALECIMIENTO Y FORMACIÓN DE CAPACIDADES		167	636	13.959	0	14.762	
Total 6			11.948	18.285	15.181	15.896	61.310
Total			36.703	51.254	54.655	69.862	212.474

Anexo H: Características Técnicas de los Sistemas TI que utiliza Innova Chile

Característica	Sistema de Gestión de Proyectos V1 (SGP v1 Seguimiento)	Sistema de Gestión de Proyectos V2 (SGP v2)	Módulo Postulación en Línea	Sistema de Almacenamiento de Información Oficina de Partes (SAIOFP)
Tipo	Transaccional (cliente-servidor)	Transaccional (Web)	Transaccional	Transaccional (Web), para distribución y consulta de documentación oficial de CORFO y sus Comités.
Modalidad de Desarrollo	Espiral – Consultas y Pruebas con Usuarios	Espiral – Desarrollo y Pruebas con Usuarios	Espiral	Consultas y Pruebas con Usuarios
Fecha construcción	Enero 1999 a Enero 2000.	Enero 2008 a Julio 2008 Primera Fase de Postulación y Evaluación. Segunda Fase de Mejoras y Nuevos Módulos se encuentra en Desarrollo.	Julio 2008 – Octubre 2008	Durante el año 2004.
Fecha entrada en operación	Enero 2000	Agosto 2008	Enero 2009	Principios de 2005.
Módulos y productos	<p>Aplicación Posee diversos módulos, que cubren las fases de Formalización, Seguimiento y Cierre de Proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulos aplicación: • Gestión. • Operaciones. • Proyectos. • Administración. • Mantenedores. <p>El SGP v1 será reemplazado por el desarrollo de los Nuevos Módulos Web del SGP v2</p>	<p>Aplicación Posee diversos módulos, que cubren las fases de Postulación, Evaluación y Formalización de Proyectos.</p> <p>Módulos aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos. • Postulación. • Adjudicación. • Seguimiento. • Legal. • Evaluaciones. • Administración. • Gestión. • Extranet. 	<p>Receptor de proyectos Beneficiarios Administración</p>	<p>Aplicación Posee diversas funcionalidades, las que permiten la subida y registro de documentación oficial de CORFO y sus Comités para Santiago y regiones. Toda la documentación oficial que entra debe ser registrada en SAIOFP y también toda la documentación que sale desde CORFO.</p>

Característica	Sistema de Gestión de Proyectos V1 (SGP v1 Seguimiento)	Sistema de Gestión de Proyectos V2 (SGP v2)	Módulo Postulación en Línea	Sistema de Almacenamiento de Información Oficina de Partes (SAIOFP)
Usuarios/clientes	Innova Chile CORFO (FDI originalmente) y beneficiarios de proyectos	Usuarios Internos de Innova Chile de CORFO - beneficiarios de proyectos (Usuarios Externos) – Empresas Evaluadoras Externas (Usuarios Externos).	Innova - Beneficiarios	Pensado personal Interno de CORFO. Considera 4 tipos de usuario: Administrador, Usuario Común (Oficina de Partes), Secretaria Regional y Secretaria.
Arquitectura del Sistema	Cliente – Servidor (Usuarios Internos), Web (Usuarios Externos beneficiarios).	WEB Conexión con SII por webservices, Sistema de Postulación en Línea, Sistema de Gestión de proyectos V1, operan sobre la misma base de datos, SAP (Compromisos en Fase de Implantación).	Webservice	Web.
Bases de datos soportantes	SQL 2000/SQL 7	SQL 2000/2005	SQL 2000	SQL 2000.
Lenguajes utilizados	ASP 3.0, VB 3.0, Javascript	ASP.NET, Javascript, Webservices	.Net, Javascript	VB, .NET 1.1
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio	Si existen, pero no son en detalle.	Si existen, hay documentos de requerimientos y revisión por módulos.	No	Si existen.

Característica	Sistema de Gestión de Proyectos V1 (SGP v1 Seguimiento)	Sistema de Gestión de Proyectos V2 (SGP v2)	Módulo Postulación en Línea	Sistema de Almacenamiento de Información Oficina de Partes (SAIOFP)
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento.	No existe Manual para instalar el ejecutable para usuarios Internos. Los usuarios externos no requieren instalación, pues la interfaz proporcionada es mediante la Web. Si existen manuales de instalación del núcleo (servidor), BD, Sitio, Plantillas, reportes...	A nivel de usuario no, el Sistema es Web. Especificaciones Técnicas: Requerimientos de Software Aplicación <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Web, CSS 2.0 • Basado en .Net Microsoft Framework • Compatible con Internet Explorer 6 o superior o FireFox 2.0 o superior Base de datos <ul style="list-style-type: none"> • SQL Server 2000 o superior Requerimientos de Hardware <ul style="list-style-type: none"> • Servidor Windows server 2000 o 2003 • IIS 6.0 Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo compatible con exploradores de internet que ejecuten CSS 2.0 	No	Los usuarios no requieren instalación, pues la interfaz proporcionada es mediante la Web, acceso directo mediante perfiles en la red CORFO en el que figura la Unidad a la que pertenece el usuario y por tanto, el acceso a la documentación que tiene. Si existen instrucciones de instalación para el servidor, BD.
Existen Manuales de Operación	Si, hay varios manuales de usuario de acuerdo a los roles que cumple cada tipo de usuario (Manual Usuario Interno Innova-CORFO, y para beneficiarios)	Si, hay varios manuales de usuario de acuerdo a los roles que cumple cada tipo de usuario (Manual Usuario Interno Innova-CORFO, y para beneficiarios, Empresas Evaluadoras Externas, entre otros.)	Si. Manual de Usuario.	Si, existen manuales de usuario en el que se describen las funcionalidades ofrecidas.



Característica	Sistema de Gestión de Proyectos V1 (SGP v1 Seguimiento)	Sistema de Gestión de Proyectos V2 (SGP v2)	Módulo Postulación en Línea	Sistema de Almacenamiento de Información Oficina de Partes (SAIOFP)
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad del Negocio	Back Up periódicos de las BD de Sistemas y mantenciones de servidores. Todo de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Gerencia de Sistemas de Información de CORFO (GSI) que es donde se alojan los servidores de la aplicación. Manejo de documentación de requerimientos de instalación.	Back Up periódicos de las BD de Sistemas y mantenciones de servidores. Todo de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Gerencia de Sistemas de Información de CORFO (GSI) que es donde se alojan los servidores de la aplicación. Manejo de documentación de requerimientos de instalación.	Back Up periódicos de las BD de Sistemas y mantenciones de servidores	Back Up periódicos de las BD de Sistemas y mantenciones de servidores. Todo de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Gerencia de Sistemas de Información de CORFO (GSI) que es donde se alojan los servidores de la aplicación.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el período 2005-2008	De acuerdo a la información proporcionada por la GSI se implementará un Sistema que permitirá el manejo de información respecto de tiempos de disponibilidad de servicio y calidad de este (Posiblemente BackTracker), dado que los Sistemas de Información de Innova se alojan en servidores de esta Gerencia.	De acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia de Sistemas de Información se implementará un Sistema que permitirá el manejo de información respecto de tiempos de disponibilidad de servicio y calidad de este (Posiblemente BackTracker), dado que los Sistemas de Información de Innova se alojan en servidores de esta Gerencia.	El sistema se encuentra disponible desde Enero 2009, por tanto no existen indicadores para el periodo solicitado	De acuerdo a la información proporcionada por la GSI, en estos momentos no hay indicadores formales para medir el nivel de servicio ofrecido por este Sistema.

Anexo H
Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto Propuesta
Comité Innova Chile

Misión Ministerial: Subsecretaría de Economía (1)
 Contribuir al desarrollo económico y a la generación de empleo de calidad, impulsando políticas e instrumentos orientados a mejorar la productividad y competitividad de la economía, promoviendo la innovación y el uso de tecnologías de información y comunicación, apoyando la iniciativa privada, y velando por la libre competencia y la protección a los consumidores.



N°	Objetivo Estratégico Subsecretaría de Economía	N° Prioridad Gubernamental con la cual se vincula
1	Contribuir a la implementación, seguimiento y evaluación de la política nacional de innovación que propenda a aumentar las tasas de crecimiento y generar una estructura económica que tienda a la economía del conocimiento, coordinando y fortaleciendo las instituciones públicas que forman parte del sistema de innovación, promoviendo el desarrollo de innovaciones y la capacidad de emprender con igualdad de oportunidades.	1,3
2	Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como una herramienta estratégica para incrementar los niveles de desarrollo económico y social del país.	2
3	Proponer e impulsar iniciativas que mejoren el nivel de competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, entendidas como micro, pequeñas y medianas empresas, a través de líneas de trabajo orientadas a: obtener una regulación costo-efectiva, adecuada a sus condiciones, y una menor carga administrativa; promover un mayor acceso a los programas e instrumentos de fomento	1,3

Misión CORFO (2)
 Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos.



N°	Objetivo Estratégico de CORFO	N° Prioridad Gubernamental con la cual se vincula
1	Contribuir al aumento del valor de los negocios de las empresas para hacerlas más competitivas, mediante el subsidio a la contratación de consultoría especializada, implementación de normas internacionales y nacionales que mejoren su gestión, fortalecimiento de redes empresariales, desarrollo de proyectos asociativos y territoriales e inversiones de menor tamaño.	1,2,4,5
2	Promover y facilitar la innovación en las empresas y en los emprendedores (ras), compartiendo el riesgo de la innovación; así como apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación para contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena.	1,2,3,4,5
3	Incrementar la materialización de la inversión privada, desarrollando acciones de promoción en clusters nacionales productivos, sectores intensivos en nuevas tecnologías y energías renovables; y a nivel regional, en cadenas productivas, sectores y zonas geográficas priorizadas.	2,4

Misión Comité Innova Chile (3)
 Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las empresas, afectando la conducta y dirección de sus acciones innovativas, por la vía de promover y facilitar la innovación, estimular el desarrollo emprendedor, fortalecer los vínculos entre empresas y proveedores de conocimiento y mejorar las condiciones de entorno para el emprendimiento y la innovación.



N°	Objetivos Estratégicos Comité Innova Chile	N° Obj. Estratégico Ministerial con el cual se vincula	N° Obj. Estratégico o CORFO con el cual se vincula
1	Promover en las empresas, especialmente en las PYME, el acceso expedito a conocimiento tecnológico disponible.	1,3	1,2
2	Facilitar el emprendimiento en negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, entregando financiamiento y asesoría experta en todo el ciclo.	1,3	1,2
3	Promover la innovación en empresas individuales o asociadas a través de financiamiento expedito y flexible y asesoría experta para el desarrollo de proyectos, programas o estrategias de innovación.	2,4	2

	existentes; generar y facilitar un mayor acceso a información; y potenciar la comunicación y coordinación con su entorno público y privado.								
4	Fortalecer a las Cooperativas, Asociaciones Gremiales y de Consumidores, y los Martilleros Públicos, mediante su supervigilancia, fiscalización, y capacitación, velando por el cumplimiento de la ley y su plena incorporación a la economía.	3	4	Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la mipyme, y a los estudiantes de educación superior, en ámbitos donde el mercado no ha alcanzado un grado de madurez satisfactorio.	1,3,4	4	Contribuir al desarrollo de la innovación pre-competitiva orientada a resolver problemas de alto impacto económico y social, y la generación de bienes públicos ligados a la innovación que permitan mejorar las condiciones de entorno de mercado generando altas externalidades.	2,3	2
5	Velar por el buen funcionamiento de la institucionalidad regulatoria asociada a políticas pro competencia, para promover el desarrollo de mercados más eficientes y competitivos - sin descuidar la protección de los sectores más vulnerables de la población - analizando e impulsando reformas de los marcos normativos de sectores regulados y de la Libre Competencia	4	5	Promover el uso eficiente de los recursos financieros, que administra la Corporación, permitiendo a través de una gestión adecuada, la preservación del patrimonio, proveer de liquidez y generar la rentabilidad del mismo, a fin de asegurar su financiamiento en el tiempo		5	Contribuir al fortalecimiento de un entorno favorable a la innovación y de una cultura innovadora en el país, generando redes que permitan fortalecer el Sistema Nacional de Innovación.	1,3,4	1,2
6	Contribuir a la política de Innovación para la Competitividad mediante el fortalecimiento de las tres instituciones públicas más relevantes en esta área: Ministerio de Economía, Innova-Chile y, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. En el caso particular del Ministerio de Economía el foco es más amplio, ya que el fin general es instaurar las capacidades para impulsar mejoras sustantivas en todas las políticas públicas bajo su tutela, mientras que el objetivo particular es que cuente con las herramientas necesarias para implementar las decisiones del comité interministerial en materias de políticas públicas en ciencia, tecnología, e innovación y otras políticas públicas relacionadas a la competitividad	5							

(1), (2) y (3) Definiciones Estratégicas 2010, Subsecretaría de Economía, CORFO e Innova Chile, respectivamente.

Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios)

Número	Nombre	Clientes/Usuarios/ Beneficiarios	Indicadores de Desempeño Dimensión/ Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$) 2007	Gasto Asociado (M\$) 2008	N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula	Aplica enfoque de Género (Si/No)
1	<p>Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas de Bienes Públicos para la Innovación.</p> <p>1.1. Cofinanciamiento de proyectos del sector privado.</p> <p>1.2. Cofinanciamiento de proyectos del sector público.</p> <p>1.3. Asesoría especializada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Instituciones Pública -Centros de Investigación 	<p>Eficiencia/Producto Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Bienes Públicos para la Innovación</p> <p>Economía/Producto Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Bienes Públicos para la Innovación.</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$.</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.</p>			4,5	No
2	<p>Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas en I+D Precompetitiva.</p> <p>2.1. Cofinanciamiento de proyectos de desarrollo productivo.</p> <p>2.2. Cofinanciamiento de proyectos de plataformas transversales preferentemente para el desarrollo de clusters</p>	-Centros de Investigación	<p>Eficiencia/Producto Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Innovación I+D Precompetitiva</p> <p>Economía/Producto Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Bienes Públicos para la Innovación.</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a</p>			4,5	No

Número	Nombre	Clientes/Usuarios/ Beneficiarios	Indicadores de Desempeño Dimensión/ Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$) 2007	Gasto Asociado (M\$) 2008	N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula	Aplica enfoque de Género (Si/No)
	prioritarios. 2.3. Asesoría Especializada.		proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$. Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.				
3	Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la innovación en la empresa. 3.1. Cofinanciamiento de Proyectos 3.2 Asesoría Especializada	-Empresas	Eficiencia/Producto Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Innovación Empresarial. Economía/Producto Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Innovación Empresarial. Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$. Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.			3,5	No

4	<p>Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de iniciativas de Emprendimiento Innovador.</p> <p>4.1. Cofinanciamiento de Proyectos.</p> <p>4.2. Asesoría Especializada.</p>	<p>-Empresas - Emprendedores Innovadores</p>	<p>Eficiencia/Producto Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa de Emprendimiento Innovador.</p> <p>Economía/Producto Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Emprendimiento Innovador.</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$.</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año.</p>			2 ,5	No
5	<p>Servicios de Apoyo Técnico y Financiamiento de Iniciativas para la Difusión y Transferencia (incorporación) de tecnología y buenas prácticas.</p> <p>5.1.- Cofinanciamiento de proyectos</p> <p>5.2.- Asesoría especializada</p>	<p>-Empresas -Centros de Investigación</p>	<p>Eficiencia/Producto Tiempos Promedio medidos desde el Ingreso de Proyecto hasta presentación en instancia de decisión del Programa Difusión y Transferencia Tecnológica.</p> <p>Economía/Producto Porcentaje de financiamiento aportado por los beneficiarios a los proyectos de Innovación del Programa de Difusión y Transferencia Tecnológica</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación ejecutados en regiones con respecto al total de recursos transferidos a proyectos de innovación durante el año en M\$.</p> <p>Eficacia/Producto Porcentaje de recursos transferidos en el año a proyectos de innovación que se asocian a cluster con respecto al total de recursos</p>			1 ,5	No

			transferidos a proyectos de innovación durante el año.				
6	<p>Fortalecimiento de capacidades internas y externas, redes y prácticas que fomenten el SNI utilizando criterios de selectividad definidos en la política vigente.</p> <p>6.1. Cofinanciamiento de Proyectos de Empresas Individuales y Asociativos</p> <p>6.2. Cofinanciamiento de proyectos a intermediarios para la generación de redes que apoyen la innovación y el emprendimiento</p> <p>6.3. Desarrollo de estudios de diagnósticos, brechas y acciones de coordinación sectorial en materia de innovación y emprendimiento</p> <p>6.4. Certificación del carácter de I+D de las actividades contratadas por las empresas que postulan a financiamiento vía exención tributaria para la innovación.</p>	<p>-Empresas</p> <p>-Centros de Investigación</p>				5	No

Caracterización de los beneficiarios/clientes/ usuarios.

Definición Clientes/Usuarios/ Beneficiarios	Caracterización
<ul style="list-style-type: none"> Centros de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones que tienen capacidades de investigación aplicada y desarrollo tecnológico, o bien, ligadas a actividades de difusión y transferencia tecnológica, tales como: Universidades, Institutos profesionales, Centros de formación técnica, Institutos tecnológicos, Centros Tecnológicos y Entidades de asesoría y capacitación tecnológicas No se incorpora enfoque de género en la definición.
<ul style="list-style-type: none"> Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Toda organización formalmente constituida como empresa, que cumpla con todos los requerimientos legales y formales para desempeñar una actividad económica o negocio. Éstas pueden ser de diversos tamaños, con tiempos de existencia, disímiles y asociadas o no. (las especificaciones respecto al beneficiario están contenidas en las Bases de postulación de cada instrumento) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Micro: Empresas con ventas anuales inferiores a 2.499 UF ✓ Pequeña: Empresas con ventas anuales oscilan entre 2.500y 24.999 ✓ Mediana: Empresas con ventas anuales superiores a 25.000 e inferiores a 99.999UF ✓ Grandes: Empresas con ventas anuales superiores a 100.000 UF. No se incorpora enfoque de género en la definición.
<ul style="list-style-type: none"> Emprendedores Innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> Aquellas personas naturales que hayan iniciado actividades y actúen como particulares en el desempeño de una actividad económica o desarrollo de un negocio, con el potencial de constituirse posteriormente en empresa.

Prioridades Gubernamentales 2010 (Formulario A1)

Nº	Prioridades Gubernamentales de la Subsecretaría de Economía
1	Innovación para la Competitividad: 1.- Implementar la Estrategia Nacional para la Innovación. 2.- Desarrollar un marco favorable para la innovación, la transferencia tecnológica y la protección de los derechos de propiedad industrial en Chile.
2	Estrategia Digital 2007-2010. Las prioridades gubernamentales son 3: 1) Elaborar la Agenda Digital 2.0, de la política tecnológica y de una propuesta de desarrollo para el sector Tecnologías de Información y Comunicación; 2) Digitalizar los organismos del Estado para que puedan otorgar servicios en línea; y 3) Promover el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación respetando las libertades individuales y los derechos de los ciudadanos.
3	Emprendimiento: Promover acciones orientadas a mejorar la competitividad de las Empresas de Menor Tamaño, a través de iniciativas que afecten tanto la gestión interna de las empresas como el entorno de negocios en que éstas se desenvuelven.
4	Defensa de la Libre Competencia y Regulación: 1.- Fortalecer la Institucionalidad de la Libre Competencia. 2.- Modernizar las regulaciones económicas. 3.- Actualizar y perfeccionar las regulaciones mediante el mejoramiento de la coordinación entre las agencias reguladoras y fiscalizadoras.
5	Modernización del Estado: Fortalecer la institucionalidad de las políticas públicas a través de mejoras sustantivas en la gestión, la orientación al cliente, el monitoreo y evaluación, y la transparencia y la rendición de cuentas.

Nº	Prioridades Gubernamentales de la CORFO
1	Dar impulso a la AGENDA MIPYMES, asegurando la igualdad de acceso de éstas a oportunidades empresariales, así como ampliando y profundizando su cobertura de financiamiento
2	Impulsar el desarrollo de clusters nacionales, con la finalidad de aumentar la competitividad del país, integrando la acción del sector público y privado
3	Impulsar la agenda de innovación, de acuerdo a las prioridades establecidas por el Consejo Nacional de Innovación
4	Apoyar la generación de energías renovables no convencionales
5	Consolidación del modelo de Agencia de Desarrollo Regional, para apoyar el desarrollo regional

Nº	Prioridades Gubernamentales de Innova Chile
1	Asegurar la igualdad de acceso de las MIPYMES a oportunidades empresariales, así como ampliar y profundizar su cobertura de financiamiento
2	Impulsar el Programa Cluster, con la finalidad de aumentar la competitividad del país y potenciar las áreas de innovación y desarrollo, lo cual implica integrar la acción de diversos Agentes Públicos y Privados
3	Continuidad de iniciativas del programa Chile Emprende Contigo
4	Apoyo a la generación de energías renovables no convencionales