

**RESUMEN EJECUTIVO  
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES  
(EPG)**

**INSTITUTO DE FOMENTO PESQUERO  
MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO**

**PANELISTAS:  
Hernán Reyes (COORDINADOR)  
Mauricio Maldonado  
Roberto Prado**

**ENERO – AGOSTO 2015**

**NOMBRE PROGRAMA:** Instituto de Fomento Pesquero  
**AÑO DE INICIO:** 1964  
**MINISTERIO RESPONSABLE:** Ministerio de Economía  
**SERVICIO RESPONSABLE:** Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

## RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN:** 2011 - 2014

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2015:** \$ 17.169.605 millones (asignación presupuestaria)

### 1. Descripción general del programa

El Instituto de Fomento Pesquero es una Corporación de Derecho Privado que nació como Instituto Tecnológico CORFO en el año 1964 y se rige por la Ley 19.701, por la Ley modificada 20.657 de Pesca y Acuicultura de 2013 y en el ámbito administrativo por la Ley Civil de Chile. Internamente se rige por sus estatutos (modificación vigente de 2014) y los acuerdos que adopten sus órganos de administración y dirección, esto es, el Consejo Directivo, el Presidente del Consejo Directivo y el Director Ejecutivo. En la actualidad, ejecuta a través de diversos convenios de desempeño, investigaciones y monitoreos requeridos para la función pública de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura mediante partidas contempladas en la Ley de Presupuestos. Con anterioridad a la ley modificada 20.657 de Pesca y Acuicultura de 2013, el IFOP era una entidad cuya estructura financiera estaba ligada a fondos públicos, en su mayoría a aportes “directos” y a fondos concursables.

El Fin del programa es contribuir a la conservación y uso sustentable de los recursos hidrobiológicos y ecosistemas, mediante conocimiento aplicable a definiciones de carácter público, y como Propósito su rol es generar conocimiento e información científica, de valor público, indispensable para la administración y sustentabilidad de la pesca y la acuicultura.

En el marco del cumplimiento del propósito encomendado al Instituto de Fomento Pesquero, la institución desarrolla los siguientes bienes y servicios:

- Componente Asesoría de excelencia a la autoridad competente en pesca y acuicultura, para la toma de decisiones sectoriales: Los resultados de los programas de investigación aplicada permanente que son realizados por IFOP son entregados a los Comités Científicos Técnicos Pesqueros y de Acuicultura, los que a su vez asesoran directamente a la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (SSPA) en las materias científicas relevantes para la administración de las pesquerías y la acuicultura, particularmente en la estimación de las cuotas de captura de las principales pesquerías del país.
- Componente Investigación científica aplicada y seguimiento de las pesquerías y de los efectos de la acuicultura, con base en metodologías validadas: La investigación científica aplicada tiene entre sus principales líneas de trabajo a) la evaluación directa de biomasa de recursos pesqueros; b) la evaluación de stock para estimar escenarios de explotación sustentable; c) la administración de bases de datos levantados en terreno y que son un insumo para los proyectos de investigación; d) el monitoreo de pesquerías y de actividades de acuicultura; y e) los estudios sobre el estado sanitario de las aguas donde se realizan actividades acuícolas. Desde 2013 y con el fin de establecer los proyectos y recursos financieros necesarios para realizar investigación aplicada, el IFOP suscribe convenios de desempeño anuales con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño (SEEMT) y la SSPA. Es importante mencionar que en la actualidad la institución no cuenta con actividades de evaluación y seguimiento que permitan realizar seguimiento técnico y financiero de los procesos de investigación como el diseño de las metodologías y actividades que

permitan, en base a indicadores específicos, medir el grado de desempeño de la institución de acuerdo a las metas establecidas dentro de sus objetivos estratégicos.

- Componente Gestión y difusión de información actualizada biológica-pesquera, y acuícola, de interés para el país: Tanto los indicadores que se obtienen a partir del análisis de información de los datos levantados en terreno, como los resultados generados a partir proyectos de investigación, son publicados a través de la web institucional de IFOP. Adicionalmente, se han establecido una serie de acuerdos de colaboración con diferentes organismos nacionales e internacionales para realizar difusión y compartir tanto los resultados de los procesos de investigación del IFOP, como para acceder a información de interés vinculada al sector pesquero y acuícola. Considerando los lineamientos de la nueva Ley modificada de Pesca y Acuicultura 20.657, la estructura de financiamiento de IFOP pasa de tener una lógica de autofinanciamiento a recibir recursos anuales a través de diferentes convenios de desempeño. Este hecho ha permitido que la institución inicie un proceso de rediseño de sus procesos operativos internos y del plan de desarrollo estratégico. A su vez, esta ley ha generado un rediseño de la institucionalidad del sector pesquero, permitiendo, entre otras cosas, que el foco de la institución se limite a su aporte científico – técnico para la asesoría en la regulación de cuotas de captura directamente a los Comités Científicos Técnicos. Para desarrollar y ejecutar las funciones que se establecen en la Ley N° 20.657, el IFOP ha suscrito con diversas instituciones los siguientes Convenios anuales de Desempeño:
  - SSPA (para los años 2010 a 2012, Asesoría Integral para la toma de Decisiones en Pesca y Acuicultura, ASIPA)
  - SSPA (Desde 1996 a la actualidad se establece anualmente entre ambas partes un Contrato de Operación y Administración del Buque Científico Abate Molina)
  - SEEMT (ASIPA 2013 – 2014)
  - CORFO (Desarrollo de convenios anuales desde 2011, para el fortalecimiento institucional, lo que incluye mejoramiento administrativo y de gestión institucional, herramientas efectivas para el logro de investigación de rol público y para la mantención del patrimonio y difusión de los resultados de investigación).

Las transferencias que provienen de los convenios antes señalados son, en su mayoría, aportes destinados a las Asesorías Integrales para la toma de decisiones en Pesca y Acuicultura, los cuales permiten el desarrollo del centro del negocio del IFOP vinculado a la investigación y asesoría de excelencia en estas materias. Para el período de evaluación todos los convenios que ha establecido la institución han sido aprobados en su totalidad, considerando tanto la oportunidad de producción y entrega solicitada como también el nivel científico técnico exigido al contenido de los trabajos de investigación.

Para llevar a cabo estos componentes el IFOP cuenta a nivel nacional con una estructura centralizada en la Región y ciudad de Valparaíso y con Bases Zonales vinculadas mayormente a la fase de levantamiento de datos de muestreo en las siguientes ciudades: Arica, Iquique, Coquimbo, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Ancud, Coyhaique y Punta Arenas.

Considerando la Población objetivo y los beneficiarios de IFOP, estos pueden ser identificados en distintos niveles tomando en cuenta el alcance y la relación institucional que se establecen con diversos actores. En términos de los insumos de conocimiento técnico para llevar a cabo la toma de decisiones de regulación del sector, los principales beneficiarios directos son los Comités Científicos Técnicos, quienes a su vez asesoran a la SEEMT y la SSPA. Un segundo nivel que se ve afectado por el alcance de los productos realizados por IFOP es la propia industria pesquera y acuícola, pescadores artesanales, organizaciones del sector, empresas privadas del sector de diversos tamaños, quienes limitan su actividad de acuerdo a las propuestas de escenarios de captura que emanan en una primera etapa desde IFOP, contribuyendo así a la regulación del mercado del sector pesquero. Finalmente, un tercer nivel que se ve

beneficiado por el quehacer de IFOP y la regulación del mercado es la ciudadanía y los diferentes actores que se ven afectados por su contribución a la sustentabilidad y cuidado de recursos de propiedad común.

En otro sentido, es posible identificar a los beneficiarios de IFOP tomando en consideración cada uno de los componentes que produce como parte de su rol en la institucionalidad pesquera. Para el componente “asesoría de excelencia”, sólo se contempla la entrega de escenarios de cuota de captura a un usuario directo como es el Comité Científico – Técnico. De esta forma, la asesoría de excelencia levantada por IFOP se transmite horizontalmente a nivel institucional a las entidades públicas que por Ley requieren la información para regular el mercado, quienes operativizan la información a través de diferentes medidas normativas. Por otra parte, la investigación científica aplicada llevada a cabo por el IFOP, que es requerida por diversas instituciones públicas con el fin –entre otros- de regular la explotación del sector pesquero, es solicitada directamente a través de convenios con la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, siendo estas instituciones los usuarios formales directos de la información que se genera en IFOP. Finalmente, la gestión y difusión de la información generada por IFOP, es utilizada por un grupo reducido de actores debido principalmente el carácter técnico y específico de la información, siendo utilizada con mayor intensidad principalmente por académicos de centros de estudio o universidades vinculadas al sector pesquero y por empresas u organizaciones de empresas del sector. En términos de cuantificación de la población potencial y objetivo, los antecedentes antes expuestos no permiten estimar dichos valores, siendo que los resultados y utilización de la información que proviene de cada componente no guarda una “lógica tradicional de impacto directo de un programa” sobre una población objetivo y potencial.

Si bien es preciso mencionar la carencia de datos disponibles para su cuantificación, el Cuadro N°1 describe los principales usuarios de IFOP de acuerdo al alcance que tiene cada componente realizado por la institución.

**Cuadro 1. Población Objetivo por Componente**

<b>Componente</b>	<b>Población Objetivo</b>
1. Asesoría de excelencia a la autoridad competente en pesca y acuicultura, para la toma de decisiones sectoriales.	<b>Usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités Científico Técnico</li> </ul>
2. Investigación científica aplicada y seguimiento de las pesquerías y de los efectos de la acuicultura, con base en metodologías validadas.	<b>Usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Economía y Empresas de Menor Tamaño</li> <li>• Subsecretaría de Pesca y Acuicultura</li> </ul>
3. Gestión y difusión de información actualizada biológica-pesquera, y acuícola, de interés del país.	<b>Usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos Regionales</li> <li>• Consejos Zonales de Pesca</li> <li>• Instituciones de Fomento Productivo; Fosis, Sernatur, Sercotec</li> <li>• Subsecretaría de Pesca</li> <li>• SERNAPESCA</li> <li>• CORFO</li> <li>• Ministerio de Salud</li> <li>• Organizaciones civiles interesadas en temas de conservación y contaminación</li> <li>• Organizaciones empresariales del sector pesquero y acuícola</li> <li>• Ciudadanía en general interesada</li> <li>• Institutos de investigación de excelencia, universidades</li> <li>• Sector Privado (empresas del sector pesquero y acuícola, organizaciones de industriales, pescadores artesanales)</li> <li>• Empresas pesqueras exportadoras (DIRECTEMAR)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación Comprehensiva del Gasto, Dipres, 2009.

IFOP cuenta con dos grandes fuentes de Financiamiento, las que se denominan internamente como regulares que son aquellas provenientes de convenios de desempeño con CORFO, SEEMT y SSPA y otras fuentes de financiamiento que son ingresos de operación, renta de inversiones y otros ingresos menores<sup>1</sup>. Las fuentes de financiamiento presupuestarias han crecido en un 123% mostrándose la evolución desde el anterior sistema en que el IFOP tenía una lógica de autofinanciamiento, a recibir recursos a través de convenios de desempeño específicos con diferentes instituciones. En consecuencia, las otras fuentes de financiamiento se han reducido en un 69% tal como se observa en el cuadro N°2 Fuentes de Financiamiento. El año 2011 todavía la institución dependía de su participación en concursos CORFO y otras fuentes de financiamiento, posteriormente con la Ley de Pesca se puede observar cómo varió significativamente la composición de su financiamiento hasta llegar a un 85% proveniente directamente de CORFO, SEEMT y SSPA en 2014.

El Cuadro que se presenta contiene las fuentes de financiamiento del Programa. Al ser una institución autónoma las fuentes de financiamiento de IFOP no provienen de una sola institución y por lo tanto se han separado en fuentes presupuestarias y fuentes extrapresupuestarias de financiamiento. Las primeras corresponden a los ingresos provenientes de CORFO, SEEMT y SSPA y las segundas consideran los ingresos de operación, renta de inversiones y otros ingresos. Además, se agrega el saldo inicial de caja, para mostrar el presupuesto completo con que cuenta anualmente la Institución.

**Cuadro 2. Fuentes de Financiamiento**

Fuentes de Financiamiento	2011		2012		2013		2014		2015		Variación 2011-2015
	Monto	%	%								
<b>1. Presupuestarias:</b>											
<b>Asignaciones Específicas</b>	<b>\$ 7.693.438</b>	<b>63%</b>	<b>\$ 7.453.896</b>	<b>56%</b>	<b>\$ 7.921.357</b>	<b>63%</b>	<b>\$ 14.744.966</b>	<b>85%</b>	<b>\$ 17.169.605</b>	<b>78%</b>	<b>123%</b>
Subsecretaría de Pesca	\$ 7.119.398	58%	\$ 6.885.565	51%	\$ 7.347.274	58%	\$ 856.172	5%	\$ 1.165.175	5%	-84%
CORFO	\$ 574.040	5%	\$ 568.331	4%	\$ 574.083	5%	\$ 564.776	3%	\$ 564.776	3%	-2%
Subsecretaría de Economía y EMT	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 13.324.018	77%	\$ 15.439.654	70%	100%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$ 3.422.770</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 3.480.474</b>	<b>26%</b>	<b>\$ 3.176.560</b>	<b>25%</b>	<b>\$ 1.697.494</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 1.058.230</b>	<b>5%</b>	<b>-69%</b>
<b>3. Saldo inicial de caja</b>	<b>\$ 1.109.778</b>	<b>9%</b>	<b>\$ 2.493.340</b>	<b>19%</b>	<b>\$ 1.529.416</b>	<b>12%</b>	<b>\$ 852.269</b>	<b>5%</b>	<b>\$ 3.787.073</b>	<b>17%</b>	<b>241%</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 12.225.985</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 13.427.710</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 12.627.333</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 17.294.729</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 22.014.908</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración del Panel en base a información de la Institución entregada en el Anexo 5

## Caracterización del IFOP

El Instituto de Fomento Pesquero se creó en 1964 por la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, y la Sociedad Nacional de Pesca, a partir de un proyecto de asistencia técnica internacional entre el Gobierno de Chile, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, FAO, con el fin de avanzar en el desarrollo del sector pesquero, con énfasis en la explotación y expansión de nuevas pesquerías nacionales y la recuperación de recursos bentónicos que habían sido afectados por los sismos de 1960, a través de programas de ostricultura y miticultura.

Para los primeros años de la década de los 70, el IFOP asume un rol protagónico y principalmente de carácter público contribuyendo a las políticas dirigidas al consumo de alimento de la población. En este contexto, el IFOP se convierte en un asesor de gran relevancia para el Comité Sectorial Pesquero y se posiciona como el principal organismo de investigación pesquero del sector público a través de estudios vinculados a las principales pesquerías del país y la prospección de recursos naturales. Adicionalmente, impulsa tecnologías para el proceso de fabricación de productos de consumo humano.

<sup>1</sup> Estas otras fuentes de financiamiento consistían fundamentalmente en ingresos por proyectos que el IFOP se ganaba en concursos públicos de CORFO, CONICYT, etc.

Para la última década, el IFOP ha puesto foco en incrementar la calidad de sus investigaciones como base y soporte de las decisiones y normativas que adopta la autoridad pesquera, incorporando un enfoque ecosistémico y los lineamientos del Código de Conducta de Pesca responsable de la FAO, lo que ha permitido crear una institucionalidad que lidera la investigación del sector pesquero de Chile.

En Chile existe una condición oligopólica de demanda de investigación pesquera dominada por el Estado, que ha configurado un mercado imperfecto para proveerla. Esta condición no constituye una particularidad nacional, presentándose también en los demás Estados con pesquerías relevantes, sean países desarrollados o no (p. Ej. España, Perú, Nueva Zelanda) y determina la existencia de marcadas barreras de entrada para nuevos proveedores de investigación pesquera, donde la capacidad de sostener competencia es limitada por la corta duración de los contratos de investigación, aunados a los fuertes requerimientos de inversión en infraestructura especializada que requiere su ejecución. Tal condición ha desarrollado al IFOP como proveedor dominante de investigación pesquera en el país, gracias a su posesión de capacidades y ventajas competitivas acrecentadas desde su creación hace medio siglo. Consecuentemente, no existen en Chile otras instituciones u organismos, sean universidades o centros de investigación, que individualmente o en alianza posean en cantidad y calidad suficientes los recursos humanos especializados y los medios operativos para efectuar el levantamiento simultáneo de los datos a lo largo de todo el país, de modo tal que permitan en forma oportuna las estimaciones de biomasa para el conjunto de los recursos hidrobiológicos sujetos a explotación, como sí puede llevarlos a cabo actualmente el IFOP, y su participación es secundaria y usualmente como subcontratista de IFOP.

La continuidad del IFOP tiene justificación en la provisión oportuna que efectúa al Estado de información pertinente que éste requiere para adoptar decisiones de regulación de las pesquerías situadas en la zona económica exclusiva de jurisdicción nacional que permitan su conservación y explotación sostenible en términos de rendimiento máximo sostenido. La información generada por las investigaciones que emprende, de carácter técnico y específico para las pesquerías objeto de explotación, se transmite por vía institucional a las entidades públicas que por ley la requieren para regularlas, con lo que adquiere relevancia a nivel nacional e impacta directamente sobre los indicadores económicos del sector y sobre los beneficios que se generan a partir de su explotación.

El IFOP es parte integrante del sistema requerido para asegurar la sustentabilidad de la pesca, obteniendo, procesando y entregando, sobre una base regular, la información científica que sirve para sustentar los criterios de los Comités Científicos Técnicos Pesqueros de la SSPA, de tal forma de fundamentar técnicamente las recomendaciones de manejo de las pesquerías y la acuicultura que previenen ya sea la sobrepesca, o el riesgo sanitario por uso de quimioterapéuticos o por excesiva densidad de organismos cultivados, asegurando, respectivamente, un esfuerzo pesquero proporcional a la capacidad reproductiva de los recursos o una producción limpia en términos alimentarios y ambientales, lo que a nivel político se traduce en normas y regulaciones.

Desde su creación en 1964, el IFOP se ha posicionado como un agente clave y de gran relevancia para la institucionalidad del sector pesquero, contribuyendo desde el ámbito científico – técnico a la generación de conocimiento aplicado pertinente para la regulación del sector, conservación y uso sustentable de los recursos hidrobiológicos y ecosistemas. De esta forma, el IFOP ha logrado consolidar tanto un equipo de trabajo de investigación de calidad (reconocida por los legisladores mediante su inclusión explícita en todos los Comités Científicos Técnicos Pesqueros), como la infraestructura operativa necesaria (administrando un buque de investigación, el “Abate Molina”, equipado con tecnología de clase mundial y bases de operación a lo largo de todo el territorio nacional) para lograr satisfacer la demanda de conocimiento específico tanto de instituciones públicas como privadas vinculadas al sector pesquero, y que requieren de su experticia para llevar a cabo tareas de regulación, fiscalización, investigación, etc. El IFOP actualmente es una organización que responde a demandas concretas que se especifican tanto en convenios suscritos, como en el desarrollo de actividades genéricas de investigación (investigación básica, evaluación de recursos y monitoreos de pesquerías y de especies constitutivas de plaga, así como de condiciones oceanográficas y de estado ambiental de áreas de cultivo) contenidas en la Ley 20.657 (Ley de Pesca). Es importante destacar que no existe, a nivel nacional, otra institución o programa que

disponga de los recursos humanos calificados en número suficiente y que cuente con la infraestructura y equipamiento que permita generar, en forma sostenida y a escala nacional, la información fundamental para adoptar decisiones de pesca que hagan perdurables los recursos explotados.

La tarea que desarrolla el IFOP, vinculada a la generación de escenarios de captura de las principales pesquerías del país, difícilmente la podrían realizar en su conjunto otras instituciones u organismos como universidades o centros de investigación, sea individualmente o en alianza, pues no cuentan con los recursos operativos suficientes, tales como bases en los diversos puertos para realizar de modo permanente tareas de esta magnitud que requieren el levantamiento simultáneo a lo largo de todo Chile de los datos que permitan realizar las estimaciones de biomasa de distintos recursos pesqueros, tanto pelágicos como bento-demersales. Por otra parte, la posibilidad de sustituir el rol que cumple el IFOP, mediante la contratación de estudios de investigación a consultoras nacionales e internacionales, requeriría disponer de una gran cantidad de recursos financieros que superaría los costos que actualmente enfrenta IFOP para realizar su tarea.

## **2. Resultados de la Evaluación**

El programa mide el cumplimiento de su propósito de generar información científica, de valor público, indispensable para la administración y sustentabilidad de la pesca y la acuicultura en términos de resultados cuantificados por medio de dos indicadores en la dimensión de eficacia y uno en la dimensión de calidad, los que han de medir para cada año la eficacia por el estado de avance del programa de investigación permanente dictaminado por la Ley 20.675 (Ley de Pesca y Acuicultura) o por leyes anteriores, y la calidad por el nivel de satisfacción expresada por la contraparte en el cumplimiento dado a los convenios anuales. Los indicadores de eficacia utilizados se encuentran suficientemente bien definidos para medir de modo adecuado los resultados y son sencillos y poco onerosos en términos de la dedicación requerida para obtener los registros. Si bien los datos que permiten determinar el grado de cumplimiento del propósito son susceptibles de obtener de los archivos de IFOP, el programa no ha destinado horas hombre a su registro para fines de control y no dispone a la fecha de cierre de la presente evaluación de una base de datos poblada con los registros que permitan el cálculo de los indicadores de eficacia.

Similar deficiencia de poblamiento de registros se observa en los requeridos para medir la eficacia en la producción de componentes, lo que no contribuye a la apropiada evaluación y control de resultados. Teniendo, además, considerado entre sus componentes la gestión y difusión de información actualizada biológico pesquera y acuícola de interés para el país, resalta el retraso de años en la actualización del repositorio publicado a través de la Web. La existencia de cumplimiento efectivo de generación de resultados se deduce de la cuenta dada por actores relevantes entrevistados por el panel evaluador, quienes dan fe de la oportuna provisión de información que, conforme lo estipula la Ley de Pesca, ha debido cumplir con rigurosos estándares y términos técnicos de referencia para su obtención, junto con la verificación y revisión técnica realizada por evaluadores externos de las metodologías empleadas y de la investigación efectuada para obtenerla.

En lo que concierne a la medición de la dimensión de calidad en los resultados de cumplimiento del propósito, tampoco hay registros y el indicador en su forma propuesta es ambiguo en su numerador, por cuanto no especifica en qué forma evaluará el nivel de satisfacción de las contrapartes (e.g. una escala ordinal de n niveles) declarando que se creará un instrumento para ello pero sin especificar oportunidad, responsable y plazo para eso.

### **Diseño:**

- De la comparación efectuada con instituciones análogas de distintos países tanto de América, como Europa y Oceanía, se concluye que el IFOP constituye un organismo sostenedor de una plataforma especializada de investigación que posee instalaciones con personal experto, presencia

nacional y tecnología dura de punta, operada profesionalmente, capaz de generar y poner a disposición información científica fundamental para la oportuna adopción de medidas de manejo de los recursos hidrobiológicos, habiendo alcanzado un posicionamiento de agente clave imprescindible para la gestión eficaz de la institucionalidad pesquera nacional.

- Sin perjuicio de constituir un proveedor eficaz de información pesquera de una amplitud disciplinaria y con una cobertura territorial, que con el grado de desarrollo actual y misiones diferentes que orientan su accionar difícilmente podrían realizar otras instituciones u organismos como universidades o centros de investigación a escala nacional, resulta también evidente la insuficiente capacidad de manejo posterior de la información en términos de bases de datos de acceso universal, situación que se evidencia en la falta de actualización de su repositorio, que posee un atraso de varios años.
- El programa posee un número suficiente de indicadores de eficacia y de calidad pero adolece de completa ausencia de una base de datos mínima que permita calcularlos, lo que anula las capacidades de control efectivo de gestión. Además, el programa prácticamente no dispone de indicadores de eficiencia para sus componentes.
- A la luz de las disponibilidades de capacidades efectivas de investigación pesquera en Chile y de los mayores costos y el enorme esfuerzo que se habría de brindar en el caso que se pretendiera una eventual sustitución de IFOP, así como de la existencia de modelos similares de organización de la investigación pesquera al de IFOP que se encuentran tanto en países desarrollados como en otros de menor desarrollo relativo, parece enteramente razonable que se mantenga la actual dependencia y modalidad de financiamiento del programa.

## Operación

- Considerando la población objetivo y los beneficiarios de IFOP, éstos pueden ser identificados considerando la relación institucional que se establece con diversos actores. En un primer nivel, a las relaciones directas que se establecen con instituciones para llevar a cabo regulación del sector, un segundo nivel de actores beneficiarios de la regulación del sector y de su impacto en el mercado. Finalmente, un tercer nivel que se ve beneficiado por el quehacer de IFOP y la regulación del mercado, es la ciudadanía y los diferentes actores que se ven afectados por su contribución a la sustentabilidad y cuidado de recursos de propiedad común.
- El IFOP se encuentra en la actualidad en un proceso de rediseño de sus procesos operativos internos y del plan de desarrollo estratégico, con el fin de conciliar de mejor forma su estructura de procesos y la cultura organizacional, al nuevo énfasis estratégico que establece la Ley de Pesca y Acuicultura 20.657 de 2013 en el contexto de su rol dentro de la institucionalidad del sector pesquero. Por tanto, en términos de la estructura organizacional existe en la actualidad una importante brecha que deberá ajustarse en el corto plazo con el propósito de los nuevos objetivos que le demanda la ley.
- Con los mandatos de la Ley modificada de Pesca y Acuicultura 20.657, la lógica del financiamiento de IFOP cambia sustancialmente pues pasa a recibir recursos financieros a través de convenios de desempeño anuales con diversas instituciones, lo que le permite salir de una lógica de autofinanciamiento a una más centrada en mejorar y avanzar, tanto en sus procesos internos, como en la calidad y excelencia de los servicios y productos encomendados como institución.
- Considerando el grado de cumplimiento de los convenios que establece IFOP con diversas instituciones como la SEEMT, SSPA y CORFO, éstos han sido realizados y aprobados en su totalidad para los años correspondientes a esta evaluación.
- Es importante distinguir las diferencias que se establecen en los vínculos institucionales que guarda el IFOP en el ámbito técnico versus el ámbito político y presupuestario. Antes de la nueva Ley modificada de Pesca y Acuicultura de 2013, los recursos financieros del IFOP eran recibidos como transferencia directa desde la SSPA, que era además el mayor mandante o “principal” de informes especializados y, en general, del trabajo del IFOP. Sin embargo, con la entrada en vigencia de la Ley 20.657, los recursos financieros de la institución pasan a ser transferidos por la SEEMT a través de un convenio anual de desempeño, dejando así los vínculos institucionales de

IFOP con la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura supeditados a un ámbito principalmente técnico científico y ya no presupuestario. Esto permite que la labor del IFOP en temas de investigación anual esté bien delimitada y definida en los convenios anuales que suscribe.

- En cuanto a las funciones y actividades de evaluación y seguimiento que realiza la institución, es necesario modernizar tanto los soportes administrativos que permitan realizar seguimiento técnico y financiero de los procesos de investigación, como el diseño de las metodologías y actividades que permitan, en base a indicadores específicos, medir el grado de desempeño de la institución de acuerdo a las metas establecidas dentro de sus objetivos estratégicos.
- Si bien la nueva Ley de Pesca y Acuicultura 20.657, considera la difusión, sistematización y promoción de la información acuícola y pesquera como uno de sus objetivos estratégicos, en la actualidad el IFOP no cuenta con una instancia formal, unidad o área que esté encargada exclusivamente de este objetivo, más bien esta tarea se distribuye entre los responsables de la biblioteca del instituto y la unidad de relaciones corporativas. El IFOP también cuenta con una periodista pero su labor está enfocada a realizar difusión de noticias del IFOP a través de diferentes medios.
- En términos generales, la dotación de personal ha permitido cumplir con los convenios de desempeño comprometidos, renovarlos e incluso ampliar presupuestariamente la ejecución sin mayores reparos de las instituciones demandantes, lo cual a falta de otras mediciones e indicadores, permite declarar conformidad con la calidad de su operación.

## **Costos**

- La estructura de costos de IFOP se mantiene relativamente estable en términos de su composición porcentual, en la cual el ítem más importante es el Gasto en Personal que corresponde a un 56% para el 2014, un 41% es la proporción de bienes y servicios de consumo, un 2% el de Inversión y un 0,3% corresponde a otros gastos menores.
- Las fuentes de financiamiento de IFOP cambiaron radicalmente desde una situación en que tenía que concursar por proyectos compitiendo con los otros institutos CORFO, a la situación actual en que casi todo su presupuesto es estable en base a convenios y depende de CORFO, SSPA y SEEMT.
- El IFOP posee una estructura y modo de financiamiento comparable con aquellas instituciones análogas de países con desarrollos pesqueros equivalentes.
- Los recursos que contempla el convenio con CORFO son un aporte transversal en términos organizacionales y operativos que permiten al IFOP adecuarse a los mandatos de la nueva ley 20.657.

## **3. Principales Recomendaciones**

- El Programa requiere desarrollar un procedimiento efectivo y oportuno de seguimiento de sus indicadores de gestión, garantizando la disponibilidad de recurso humano calificado y de levantamiento sistemático de la información necesaria para ello. Habida consideración de su antigüedad, debiese estar en condiciones técnicas de desarrollar bases de datos electrónicas que permitan el cálculo sistemático de los indicadores.
- Considerando el componente de gestión y difusión de información, es necesario avanzar en la identificación clara de los clientes directos e indirectos de IFOP, de forma de cuantificar en la actualidad cuáles son los actores que se benefician de la información que difunde IFOP, cuál es el tipo de información que requieren y en qué medida se pudiesen incrementar los clientes potenciales de la institución. Con esta medida se podrán poner los énfasis necesarios y prioridades estratégicas que permitan una mejor ejecución de este componente.
- Debido a que gran parte del trabajo de IFOP responde a procesos de investigación generados por terceros a partir de convenios de desempeño, es necesario que IFOP pueda incorporar procesos estandarizados y escalables de evaluación de satisfacción de resultados con la contraparte, de

forma de medir continuamente los resultados de su trabajo permitiendo mejorar en las áreas que señale la contraparte.

- Debido a la gran cantidad de información que genera IFOP a partir de sus procesos de investigación, es fundamental que la institución inicie un proceso riguroso de sistematización de la información que ha obtenido durante sus años de funcionamiento, así como la que genere a futuro, de manera de disponer tanto para procesos internos (generación de indicadores, procesos de evaluación de proyectos, etc.) como externos, información que tiene un alto valor público. En este sentido, se debe avanzar en la consolidación de una base de datos única que incorpore toda la información que el IFOP levanta, tanto de muestreo como de evaluaciones directas, y que incorpore los datos críticos que son levantados en otras instancias de investigación realizados con fondos públicos.
- IFOP deberá avanzar en los procedimientos de abastecimiento considerando que la nueva Ley de Pesca y Acuicultura 20.657 solicita que parte de los insumos que se requieren para el desarrollo de los proyectos de investigación deberán ser adquiridos a través de la plataforma de mercado público de Chilecompra.
- Si bien en términos generales la dotación de personal ha permitido alcanzar de buena manera los objetivos que demanda la ejecución de cada componente, es necesario destacar la poca cantidad de profesionales que tienen el grado de doctor, considerando la intención de la actual administración de posicionarse como un centro de investigación de nivel mundial.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES  
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE**

**AGOSTO 2015**



ORD. N° : 5638 \*21.08.2015

ANT. : Su Oficio N° 1323 de  
17.08.2015

MAT. : Informes Finales de  
Evaluación de Programas  
Gubernamentales. Proceso  
2015.

DE : **MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO**

A : **DIRECTOR DE PRESUPUESTOS**

En relación a la evaluación del Instituto de Fomento Pesquero (IFOP), efectuado por un Panel Evaluador por encargo de la DIPRES en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales, remitimos por intermedio de este oficio nuestros comentarios a informe recibido.

Los resultados del informe serán sin duda un gran aporte a las medidas que desde el Ministerio de Economía estamos impulsando para mejorar la eficiencia en la gestión, y los resultados concretos del IFOP.

Considerando la importancia económica y social que tiene la actividad pesquera y acuícola en nuestro país es, como mandata la Ley General de Pesca y Acuicultura, Ley N° 18.892, una obligación para este Ministerio la conservación y el uso sustentable de los recursos hidrobiológicos, mediante la aplicación del enfoque precautorio, de un enfoque ecosistémico en la regulación pesquera y la salvaguarda de los ecosistemas marinos en que existan esos recursos. Para lograr lo anterior, la utilización de información científica pertinente y de alta calidad es indispensable. Por lo anterior, el IFOP se encuentra en la actualidad en un proceso de rediseño de sus procesos operativos internos y del plan de desarrollo estratégico que oriente el trabajo que se realiza y lo coordine de la mejor manera posible con los lineamientos establecidos en la Ley de Pesca.

Junto con lo anterior, creemos fundamental dotar al IFOP de mecanismos que permitan mejorar la eficiencia en la gestión y optimizar los procedimientos.

DIVISION CONTROL DE GESTION



Finalmente, quisiéramos invitarlos a trabajar con nosotros en el desarrollo de estas recomendaciones y la elaboración de metas y criterios de medición que contribuyan a dar seguimiento a las mejoras que se esperan implementar.

Sin otro particular, le saluda atentamente,



**LUIS FELIPE CÉSPEDES CIFUENTES**  
Ministro de Economía, Fomento  
y Turismo



PAP/krs.

21.08.2015

Distribución:

1. Destinatario
2. División Política Comercial e Industrial
3. Oficina de Partes (111388115)