

## **MINUTA EJECUTIVA**

### **FONDO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2009**

### **CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA CONSTRUCCIÓN (CORFO)**

Elaborada por la Dirección de Presupuestos en base al Informe Final de la propuesta "*Mejoramiento del Sistema de Intermediación de CORFO*" adjudicada y elaborada por la Corporación de Fomento de la Construcción (CORFO) en el marco del Fondo de Modernización de la Gestión Pública 2009. Al ser una propuesta elaborada por terceros, los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad de quienes elaboraron la propuesta y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

**SEPTIEMBRE 2009**

**MINUTA EJECUTIVA N°6<sup>1</sup>**  
**FONDO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2009**

**1. Antecedentes**

- Nombre de la Propuesta: **Mejoramiento del Sistema de Intermediación de CORFO.**
- Servicio Público sujeto del mejoramiento: **Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).**
- Elaborada por: **Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).**
- Monto estimado del proyecto: **M\$ 1.721.776 en 2010 y M\$ 2.110.776 de 2011 en adelante (régimen).**

**2. Problema de Gestión Identificado**

a. Proceso de gestión que aborda la propuesta.

La propuesta se centra en el Sistema de Intermediación que CORFO utiliza para otorgar los servicios de fomento a las empresas micro, pequeñas y medianas. El Sistema de Intermediación involucra a las siguientes instancias: Gerencia de Fomento (GF), Direcciones Regionales (DR), Agentes Operadores Intermediarios (AOI) y las empresas clientes.

En términos más operativos, la GF delega y regula, a través de los Manuales de Proceso, la operación de los instrumentos de fomento en los AOI. Los instrumentos de fomento, intermediados son:

- Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).
- Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).
- Fomento a la Calidad (FOCAL).
- Fondo de Asistencia Técnica (FAT).
- Preinversión (PI).
- Programa de Emprendimientos Locales (PEL).
- Programa Territorial Integrado (PTI).

Para cada instrumento, sus respectivos Manuales de Proceso indican los objetivos, los beneficiarios, los ítems que se cofinancia, el aporte empresarial y los criterios técnicos que debe cumplir el AOI.

Los procesos generales que se consideran en la entrega de estos instrumentos son:

- Elegibilidad: Corresponde al proceso que ocurre desde que el empresario se informa hasta que postula a un instrumento. En este proceso el AOI levanta la demanda, ayuda al empresario en la elección del instrumento y en la formulación del proyecto.
- Postulación: El AOI ingresa la solicitud de financiamiento al sistema de CORFO. La instancia correspondiente aprueba o rechaza esta solicitud en base a los criterios técnicos de cada instrumento<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Esta minuta ha sido elaborada por la Dirección de Presupuestos en base al Informe Final Preliminar de la propuesta "Mejoramiento del Sistema de Intermediación de CORFO" adjudicada por CORFO en el marco del Fondo de Modernización de la Gestión Pública 2009. Al ser una propuesta elaborada por terceros, los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad de quienes elaboraron la propuesta y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

- Formalización: El AOI informa al empresario sobre la aprobación (o rechazo) de su solicitud. En caso de aprobación, los recursos son transferidos al AOI para que se inicie la ejecución.
- Ejecución: Es el proceso que ocurre desde que el AOI recibe los recursos para realizar las actividades del proyecto, hasta el cierre, evaluación de resultados y rendición de gasto del mismo.

Los ejecutivos de fomento de las 15 DR supervisan la labor de los AOI.

Las obligaciones del AOI establecidas por convenio son<sup>3</sup>:

- Promover los instrumentos de fomento de CORFO.
- Atender las demandas de las empresas, respecto de los distintos instrumentos de fomento y desarrollo productivo.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de los instrumentos.
- Velar por la correcta administración de los recursos transferidos por CORFO.
- Coordinar las actividades de fomento con la DR.
- Preparar oportuna y periódicamente los correspondientes informes y rendiciones de gasto.
- Mantener los antecedentes de cada operación por un período mínimo de 5 años, con el fin de facilitar las labores de supervisión y evaluación.
- Mantener activa participación en las instancias de capacitación y transferencia de conocimientos implementadas por CORFO.

El pago a los AOI se realiza en función de las colocaciones efectivas. Este pago considera además un overhead (OH), el que se calcula como un porcentaje del monto transferido por CORFO. Este porcentaje varía entre 10% y 30% dependiendo del instrumento. El OH se paga una vez que la DR respectiva aprueba los informes y rendiciones de gasto.

Actualmente se cuenta con una red de 19 AOI, públicos y privados<sup>4</sup>, a lo largo de todo el país con una cobertura de 60 oficinas, que atienden a más de 16.000 empresas al año.

#### b. Problema Identificado

En el diagnóstico del proceso de intermediación de CORFO se detectaron cuatro brechas<sup>5</sup>:

- 1) Las AOI no están cubriendo adecuadamente los segmentos de clientes priorizados por CORFO, en términos de dimensiones geográficas, sectoriales y de tamaño de empresas. El 73% de los AOI no tiene una definición clara de a quién debe intermediar, advirtiéndose en la práctica que se reciben proyectos de empresas de sectores no necesariamente priorizados por la estrategia de CORFO.
- 2) El seguimiento, control y evaluación de los AOI sólo está referido a la gestión operativa de los instrumentos de fomento (cumplimiento de regulaciones, procedimientos establecidos, ejecución presupuestaria y seguimiento técnico-

---

<sup>2</sup> La aprobación de financiamiento se realiza en las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (11 Agencias operando a la fecha) y en los Comités de Asignación de Fondos Zonal en las regiones donde no opera actualmente una Agencia.

<sup>3</sup> CORFO suscribe un convenio marco con cada AOI.

<sup>4</sup> El único AOI público es SERCOTEC.

<sup>5</sup> Este diagnóstico se basa en una encuesta realizada por IM Consulting a intermediarios y ejecutivos de fomento de CORFO en 2006.

financiero de proyectos), sin considerar indicadores de resultado y estándares de calidad de servicio.

- 3) El sistema de pago a los AOI establecido por CORFO, basado en el volumen de colocaciones, determina que la obtención de resultados no necesariamente sea priorizada por parte de los AOI. El 83% de los AOI definen metas para su operación, pero el 76% de estas metas se basan en el número de colocaciones y sólo un 7% se basan en resultados o impactos de los servicios de fomento.
- 4) El Sistema de Intermediación no recoge información sobre la atención de los potenciales clientes que se acercan a CORFO o a los AOI, tipo de consultas que realizan, servicios que esperan obtener de CORFO, entre otros datos relevantes para dimensionar la demanda y orientar la colocación de instrumentos.

### **3. Propuesta de Solución**

#### **a. Objetivo de Gestión.**

Incrementar la cobertura de los instrumentos de fomento en los segmentos de empresarios priorizados por CORFO, y mejorar el desempeño de los AOI considerando indicadores de resultados y satisfacción de los usuarios, alineando los incentivos con estos resultados y estableciendo un sistema de seguimiento de la labor de los AOI.

#### **b. Descripción de la solución al problema de gestión identificado**

La propuesta de solución plantea reestructurar 4 aspectos centrales del proceso de intermediación de CORFO: i) la estrategia de intermediación de CORFO para llegar a los segmentos de clientes prioritarios; ii) el sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de los AOI, considerando indicadores de resultado y estándares de calidad de servicio; iii) el registro de antecedentes sobre atención de clientes por parte de los AOI, sistematizando información que permita gestionar la oferta de instrumentos; y iv) reestructuración de la GF, entregándole funciones de entidad rectora del sistema de intermediación.

#### **c. Componentes de la propuesta**

##### **Componente 1: Mejoramiento de la estrategia de intermediación.**

Consiste en desarrollar planes de acción para cada AOI, coherentes con la visión de la DR y el territorio, que cuente con indicadores de resultados por producto y línea de acción, cobertura de empresarios de segmentos priorizados, considerando levantamiento de necesidades y sectores no atendidos.

##### **Componente 2: Sistema evaluación y seguimiento de desempeño de los AOI.**

Explicitar un mecanismo de seguimiento y evaluación de desempeño, que sea controlado periódicamente por las DR y forme parte del Convenio Marco. Asociado a los resultados de esta evaluación, se propone: (i) renovar el Convenio por 2 años condicionado al cumplimiento de estándares de desempeño; (ii) reajustar los ingresos, en el monto equivalente a la pérdida de poder adquisitivo del OH entre 2007 y 2008, a los AOI que renueven el Convenio y (iii), a partir de 2011, rankear a los AOI según los

indicadores y estándares establecidos en el sistema de evaluación de desempeño y entregar un incentivo monetario a aquellos que destaquen<sup>6</sup>.

### Componente 3: Sistema de Información de Atención de Clientes.

Diseñar e instalar un sistema de información de atención de clientes, con el objeto de contar con información que permita cuantificar la demanda insatisfecha y direccionar la oferta de CORFO en función de las necesidades de los clientes.

### Componente 4: Re-estructuración organizacional de la Gerencia de Fomento.

Re-estructurar la GF para que cuente con las capacidades necesarias para cumplir los nuevos roles que le correspondería asumir en una eventual implementación de la propuesta, especialmente en lo que dice relación con la operación del sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de las AOI y el sistema de información de atención de clientes (componentes 2 y 3 de esta propuesta).

#### d. Etapas de implementación de la propuesta de solución

A continuación se presentan las etapas y plazos involucrados en la implementación de la propuesta: explicar por qué las actividades comenzaron en julio de 2009.

| Componentes   | Actividades                                    | 2009  |        |            |         |           | 2010      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|---|--|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
|   |  | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| <b>Componente 1,</b><br>Mejoramiento de la estrategia de            | Elaboración planes de acción por AOI           |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Evaluación de planes de acción por GF          |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Ejecución de los planes de acción por AOI      |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Componente 2,</b> Sistema de evaluación de desempeño             | Diseño y marcha blanca a nivel nacional        |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Operación Normal                               |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Componente 3,</b> Sistema de información de Atención de Clientes | Licitación                                     |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Diseño de detalle y arquitectura de procesos   |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Desarrollo del sistema                         |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Documentación del sistema                      |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Control de calidad y certificación del sistema |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Capacitación de usuarios                       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Puesta en Marcha                               |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>Componente 4,</b> Re-estructuración de la Gerencia de Fomento    | Propuesta Rediseño y estructuración GF         |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Rediseño y estructuración en la GF             |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Definición de perfiles de profesionales.       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Proceso de contratación de profesionales       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|   | Unidad AOI en funcionamiento dentro de GF      |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |

Los componentes 1,2 y 4 inician su implementación el segundo semestre del 2009 desarrollando actividades que no requieren de financiamiento adicional y que son necesarias para cumplir con el cronograma de la propuesta, tales como: formulación y formalización de los cambios normativos, reglamentarios y de procedimientos, marcha blanca de sistema de evaluación de desempeño<sup>7</sup> y rediseño de la estructura y perfiles profesionales de la GF.

<sup>6</sup> CORFO no entregó antecedentes que permitan respaldar adecuadamente la propuesta de este incentivo monetario.

<sup>7</sup> El diseño y puesta en marcha de la plataforma informática que sustentará este sistema ya se encuentra financiado por CORFO.

e. **Recursos solicitados.**

A continuación se presentan los recursos (en miles de \$ de 2009) que se requerirán para la implementación de la propuesta.

|  | <b>Etapa Diseño</b> | <b>Etapa Implementación</b> | <b>Régimen</b>   |
|--|---------------------|-----------------------------|------------------|
|  | 2010                | 2010                        | 2011 en adelante |
| <b>Mejoramiento de la estrategia de intermediación</b>   |                     | 1.125.000                   | 1.125.000        |
| <b>Sistema evaluación y seguimiento desempeño de AOI</b> |                     | 360.290 <sup>8</sup>        | 860.290          |
| <b>Sistema de Información de Atención de Clientes</b>    | 111.000             |                             |                  |
| <b>Reestructuración Gerencia de Fomento</b>              | 67.420              | 58.066                      | 125.486          |
| <b>Total</b>   | <b>178.420</b>      | <b>1.543.356</b>            | <b>2.110.776</b> |

4. **Resultados esperados**

a. A nivel Institucional

Reestructurar y fortalecer la GF y mejorar el proceso de intermediación, incorporando sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de los AOI y sistema de información de atención de clientes.

b. A nivel de clientes.

Mejorar la calidad de servicio y potenciar los resultados obtenidos con los instrumentos de fomento.

---

<sup>8</sup> Considera recursos para el reajuste de ingresos de los AOI que renuevan Convenio por un monto equivalente a la pérdida de poder adquisitivo del OH entre 2007 y 2008.