

**FONDO DE MODERNIZACIÓN
DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

**INFORME FINAL
PROPUESTA “MEJORAMIENTO SISTEMA DE
INTERMEDIACION DE CORFO”**

ELABORADA POR CORFO

**INSTITUCIONES VINCULADAS
A LA PROPUESTA
SERVICIO: CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA
PRODUCCIÓN (CORFO)**

2009

RESUMEN EJECUTIVO

1. **Nombre de la Propuesta:** Mejoramiento del Sistema de Intermediación de CORFO.
2. **Institución Ejecutora:** Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).
3. **Monto requerido para implementar la propuesta:**

Año 2010 (M\$)	Año 2011 en adelante (en régimen) M\$
1.721.776	2.110.776

Los recursos requeridos para implementar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO ascienden a **M\$ 1.721.776 para el año 2010** y a **M\$ 2.110.776 anual para el año 2011 y siguientes.**

4. **Descripción de los Procesos de Gestión que involucra la propuesta.**
5. **Problema Identificado a Resolver con la Propuesta de Mejoramiento de Gestión:**
 - a. **Principales brechas o debilidades identificadas.**

La primera brecha detectada dice relación con el direccionamiento estratégico del Sistema de Intermediación de Fomento por cuanto del diagnóstico se infiere que a través del canal de intermediación de los Agentes Operadores Intermediarios (en adelante, AOI), no se están cubriendo adecuadamente los segmentos de clientes objetivos de CORFO, y de este modo, no hay una eficaz implementación de la cadena de valor de la institución.

De hecho, 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 ^{1/}

El poder cubrir adecuadamente los segmentos de interés de CORFO, constituye un elemento muy importante para la optimización de la gestión

^{1/} Resultados de las encuestas realizadas por IM Consulting a intermediarios y ejecutivos de fomento de CORFO en 2006 analizada en el informe de esta consultoría.

del Sistema de Intermediación de Fomento. De hecho, la cobertura es un factor clave en el desempeño del canal de distribución y debe tener relación con la estrategia definida por CORFO, abarcando dimensiones geográficas, sectoriales, y tamaño de las empresas atendidas.

La segunda brecha dice relación con el seguimiento, control y evaluación de los Agentes Operadores Intermediarios. De hecho, el seguimiento, control y evaluación de los AOI está referido, a la gestión operativa de los instrumentos de Fomento en cuanto al cumplimiento de las regulaciones, procedimientos establecidos, al logro de metas de ejecución presupuestaria y al seguimiento técnico-financiero de proyectos y programas. Asimismo, aún cuando cada DR tiene la facultad de suspender la intermediación de fondos de un AOI, en los instrumentos normativos correspondientes no se explicitan los indicadores y estándares de evaluación.

La tercera brecha detectada se refiere al Sistema de Incentivos que CORFO ha establecido para la administración, supervisión y evaluación de los instrumentos de Fomento realizada por los AOI.

El sistema de incentivos actual de los AOI, basado en el volumen de colocaciones, determina que el factor de calidad, fundamental para optimizar la gestión del Sistema de Intermediación de Fomento, no necesariamente sea priorizado por el AOI en su labor permanente.

Los resultados de las encuestas aplicadas por IM Consulting a intermediarios de CORFO en el año 2006 arrojó que los incentivos establecidos a través del sistema de pago de los AOI, 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.

Los intermediarios no cuentan con un esquema de incentivos que favorezca el desarrollo de actividades que resultan claves para una gestión optimizada del Sistema de Intermediación, como por ejemplo, la difusión, generación y captación de demanda. En general, los agentes, incubadoras, patrocinadores y CORFO con su canal propio, juegan un rol pasivo en la articulación y ejecución de la estrategia corporativa de generación y captación de demanda de los segmentos objetivos de clientes, y no realizan una actividad sistemática y gestionada de difusión de los instrumentos disponibles, su alcance e integración, lo cual es fundamental como un canal CORFO.

La cuarta Brecha detectada se refiere a la Atención de Clientes.

Actualmente no se recoge la información sobre los potenciales clientes que se acercan a CORFO o a los AOI, el tipo de consultas que realizan, las demandas que esperan que CORFO les satisfaga, entre otros. Esto es necesario para tener mayores elementos para el diseño de productos orientados al cliente, de una parte y de otra permitiría tener un mecanismo del proceso de preventa que realiza el AOI y recoger las opiniones post venta de los clientes.

6. Estrategia de Solución o Propuesta de Mejoramiento

a. Objetivo general y específicos.

La propuesta de modernización apunta a mejorar algunos aspectos centrales del Sistema de Intermediación de Fomento, tales como:

- ✓ La Identificación e incorporación formal del levantamiento de demanda dentro del proceso de negocio de la GF de CORFO que deben realizar los AOI en las distintas Direcciones Regionales. Se traducirá en una mayor cobertura del sistema de fomento alineado con los objetivos estratégicos de CORFO.
- ✓ El registro de antecedentes relativos a la atención de clientes por parte de los AOI que posibilitará contar con información para redireccionar la acción de Fomento.
- ✓ El mejoramiento del desempeño de los AOI vía la implementación del Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación con los correspondientes incentivos para el mejoramiento continuo de la gestión, que se traducirá en una atención al cliente de mayor calidad y en el aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos vinculados a la administración seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de Fomento.
- ✓ La re-estructuración de la Gerencia de Fomento de CORFO que le permitirá desarrollar las funciones de entidad rectora del Sistema de Intermediación de Fomento y llevar a cabo el proceso de modernización propuesto.

b. Breve descripción de la propuesta de solución.

✓ Componente 1: Mejoramiento de la estrategia de Intermediación en relación a los AOI

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.

Se generará un mecanismo de apoyo a todas las acciones que son de interés de CORFO que vayan destinadas a mejorar la atención al cliente (MIPYME) y la calidad de los procesos, entendida esta última como la satisfacción de necesidades en forma oportuna y accesible, con mecanismos explícitos, transparente y uso eficiente de los recursos. Este proceso tiene relación con la detección de necesidades, generación de nuevos productos, registro de información, aprendizaje de las experiencias, evaluación de resultados

✓ **Componente 2: Instalación del Sistema Evaluación de Desempeño**

Implementar un sistema de evaluación de los AOI que permita:

- a. Explicitar un mecanismo de evaluación de desempeño, que sea controlado periódicamente y forme parte del convenio marco
- b. Mejoramiento continuo y retroalimentación de GF de información a las DR para direccionar de mejor manera su seguimiento a los AOI
- c. Empoderar a las DR para que en la decisión de renovación de los Convenios Marco que se lleva a cabo cada dos años, se consideren los resultados de la evaluación de desempeño aplicada a los AOI.
- d. Implementar, en forma gradual y progresiva, un sistema de incentivos vinculado al Sistema de Evaluación de Desempeño de los AOI cuya entrada en régimen se programa para el año 2011.

✓ **Componente 3: Instalación del Sistema de Información de Atención de Clientes**

Diseñar e instalar un sistema de información que relacione los campos del actual sistema de CRM de atención y seguimiento cliente de CORFO con el sistema en línea que dispone el AOI, abriendo una interfaz para la captura de los datos de clientes que consultan a los AOI y que no necesariamente son demandantes de los IF.

El registro de atención de clientes en los AOI posibilitará contar con información para:

- Direccionar, cuantificar la oferta CORFO en cuanto a la atención que realizan a los clientes.

- Alinear el accionar de Fomento a las necesidades de los clientes en función de demanda insatisfecha, explicitación de requerimientos efectivos, etc.
- Realizar el seguimiento de los clientes (abarcando el proceso completo, es decir, desde el cliente potencial que se acerca a CORFO hasta el cliente efectivo que desarrolla proyectos de Fomento).
- Coordinar el sistema de atención de clientes de la institución.

✓ **Componente 4: Re-estructuración organizacional de la Gerencia de Fomento**

Re-estructurar la Gerencia de Fomento de CORFO para que cuente con las capacidades necesarias que le permitan llevar a cabo las nuevas funciones y responsabilidades que implica la implementación de la propuesta de modernización del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO.

El desarrollo de este componente involucra:

- Sistematizar y elaborar propuesta de la estructura organizacional de la Subgerencia de gestión identificando roles y funciones relativos a los AOI (Unidad de Agentes, actores, roles y funciones para un Sistema de evaluación de desempeño), y su vinculación con la Unidad encargada de Regiones y las Direcciones Regionales.
- Determinar la forma en que los requerimientos en torno a la atención de clientes son capturados y como se vinculan con la Unidad de Servicio al cliente de CORFO.

c. Recursos Financieros requeridos.

Los recursos requeridos para implementar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO ascienden a M\$1.721.776 para el año 2010 (M\$178.420 para la etapa de Diseño y M\$1.543.356 para la etapa de Implementación) y a M\$ 2.110.776 anual para el año 2011 y siguientes.

Uso de Recursos (Miles de \$ 2009)

Componente	Ítem	Etapla Diseño	Etapla Implementación	En régimen (año 2011)	En régimen Años 2012 en adelante
		Requerimiento 2010	Requerimiento 2010	Requerimiento	Requerimiento

Componente 1	Transferencias Corrientes al Sector Privado (ítem 24)	—	1.125.000	1.125.000	1.125.000
Sub Total Componente 1		—	1.125.000	1.125.000	1.125.000
Componente 2	Transferencias Corrientes al Sector Privado (ítem 24)	—	360.290	360.290	360.290
	Transferencias Corrientes al Sector Privado (ítem 24)	—	—	500.000	500.000
Sub Total Componente 1		—	360.290	860.290	860.290
Componente 3	Adquisición de Activos no Financieros (ítem 29)	111.000	—	—	—
Sub Total Componente 3		111.000	—	—	—
Componente 4	Personal (ítem 21)	67.420	58.066	125.486	125.486
Sub Total Componente 4		67.420	58.066	125.486	125.486
Total Propuesta		178.420	1.543.356	2.110.776	2.110.776

7. Factores críticos de riesgo y de éxito de la implementación de la Propuesta.

Factores de Riesgo:

- ✓ Respecto de los componentes 1 y 2, los factores de riesgo son que los cambios normativos, reglamentarios y de procedimientos que deben implementarse se lleven a cabo durante el segundo semestre del año en curso y, en paralelo, se realicen los talleres de inducción y de capacitación para instalar las capacidades requeridas en los actores de la red de fomento según las funciones y responsabilidades ((Gerencia de Fomento, Direcciones Regionales y Agentes Operadores Intermediarios).
- ✓ Respecto del componente 3, un factor de riesgo corresponde a la dificultad de coordinar a los diversos actores de CORFO, la GF y su red de Fomento, la Sub Gerencia de Atención al Cliente de CORFO, la Gerencia Corporativa y la Gerencia de Sistemas que participan en la implementación del módulo de atención de clientes. Adicional a lo anterior, otro factor de riesgo para este componente son las posibles resistencias de los usuarios a utilizar el nuevo módulo informático.
- ✓ Respecto del Componente 4, la disponibilidad de profesionales con el perfil requerido constituye el principal factor de riesgo.

Factores de Éxito:

- ✓ Los cambios propuestos apuntan a la modernización de un Sistema de Intermediación con amplia trayectoria y alto grado de consolidación
- ✓ El trabajo de formulación de la propuesta de modernización del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO se ha realizado con la participación de todos los actores que inciden en las componentes de la propuesta de modernización facilitando, de esta forma, el trabajo colectivo que requerirá su implementación: Gerencia de Fomento, Gerencia Corporativa, Fiscalía, Gerencia de Sistemas, encargados de AOI, Directores Regionales de CORFO.

8. Resultados esperados de la Implementación de la Propuesta tanto a nivel institucional como a nivel de los usuarios.

A nivel Institucional

- ✓ Reestructurar y fortalecer la GF y mejorar el proceso de intermediación, ampliando la cobertura del sistema de fomento en consistencia con los objetivos estratégicos de CORFO, incorporando un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de los AOI que se implicará a una atención al cliente de mayor calidad y una mayor eficiencia y eficacia del accionar de Fomento de CORFO e instalando un sistema de información de atención de clientes que proveerá de registros base para la evaluación de los AOI respecto de la atención de clientes y de información para direccionar estratégicamente la acción de Fomento.

A nivel de Clientes

- ✓ Acceso a los servicios de CORFO por parte de nuevos clientes (sectores emergentes, territorios no cubiertos, etc.) y mejoramiento en la calidad de los Servicios de Fomento de CORFO.

Otros Antecedentes:

La propuesta de modernización del Sistema de Agenciamiento de Fomento de CORFO inicia su implementación a partir del segundo semestre del 2009 desarrollando actividades que no requieren financiamiento adicional y que corresponden, principalmente, a la etapa de diseño. Específicamente:

- ✓ La formulación y formalización de los cambios normativos, reglamentarios y de procedimientos necesarios para poder implementar los Planes de Acción Anuales de los AOI,
- ✓ La realización de las actividades correspondientes al desarrollo de la fase de marcha blanca del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- ✓ El desarrollo de todas las actividades necesarias para la constitución de la Subgerencia de Gestión re- estructurada.

INDICE

I. ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL	11
II. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS QUE REQUIEREN DE PERFECCIONAMIENTO	11
III. PRINCIPALES ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS.....	24
IV. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA A RESOLVER CON LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN.....	25
V. ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION	32
VI. ESTRATEGIA DE SOLUCION DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	35
a. Componente 1:	35
b. Componente 2:	39
c. Componente 3:	43
d. Componente 4:	44
VII. FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO Y DE ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	51
a. Componente 1	51
b. Componente 2	51
c. Componente 3	53
d. Componente 4	54
VIII. RESULTADOS, METAS ESPERADAS	55
a. Componente 1	55
b. Componente 2	56
c. Componente 3	57
d. Componente 4	57
IX. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	58
X. ANEXOS.....	59

I. ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la propuesta de mejoramiento de la gestión: Mejoramiento del Sistema de Intermediación de CORFO.
2. Responsable de la elaboración de la propuesta de mejoramiento de la gestión: Ximena Moya, Subgerente de Gestión, Gerencia de Fomento de CORFO y Consultores: María Angélica Ropert, Víctor Hugo López, Felipe de la Maza y María Angélica Vega.
3. Instituciones públicas vinculadas con la propuesta de mejoramiento de la gestión: CORFO

II. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS QUE REQUIEREN DE PERFECCIONAMIENTO

La misión de CORFO es “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”.

Los clientes de CORFO son las empresas, de las cuales, aproximadamente el 97% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). CORFO cumple su misión, en la medida que las empresas apoyadas progresan, pues igualmente lo hacen sus trabajadores, el entorno productivo que las rodea y, por esta vía, el país en su conjunto.

CORFO apoya a las empresas de manera que estén en condiciones de competir en los mercados actuales. Su acción abarca desde el ámbito individual de cada empresa y grupos empresariales que trabajan asociativamente, hasta cadenas de producción, incluyendo clusters o concentraciones geográficas de empresas e instituciones en torno a una actividad productiva. También promueve el surgimiento de nuevos negocios, que renueven y diversifiquen las oportunidades de crecimiento. Por eso, apoya el emprendimiento innovador y las inversiones, especialmente aquellas que le permiten a Chile integrarse a redes productivas internacionales de alta competitividad.

Para asumir exitosamente esta tarea, CORFO ha asumido el compromiso de orientación a clientes, integrando sistémicamente su acción desde las Gerencias de línea existentes: Fomento, Innovación (Innova Chile), Inversión y Desarrollo e Intermediación Financiera, y su canal de distribución de servicios a través de las 15 Regiones.

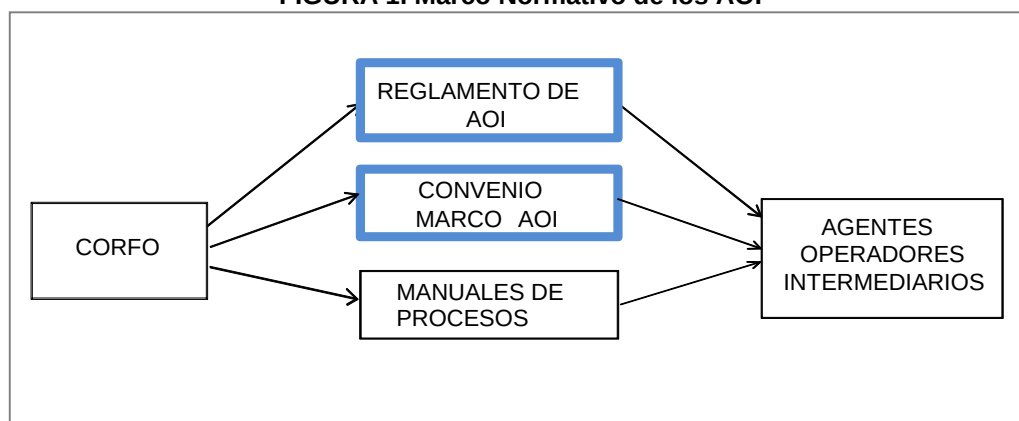
La presente propuesta, se focaliza en el canal de distribución de servicios de fomento, operado por intermediarios denominados Agentes Operadores Intermediarios (AOI), que atienden a las empresas a lo largo de todo el país.

Marco normativo de los procesos de gestión sujetos de mejoramiento².

El marco Normativo que define a los AOI y regula su accionar en relación a las tareas encomendadas por CORFO, se centra básicamente en el Reglamento de Agentes Operadores³ y el Convenio Marco General Para la Operación de Instrumentos de Fomento⁴ que suscribe el Director Regional de CORFO con el organismo que operará en su región (no todos los AOI operan en todas las regiones). Tanto el Reglamento como el Modelo de Convenio Marco son modificables por CORFO.

En términos más operativos, la Gerencia de Fomento (GF) regula las actividades de los AOI en relación a los instrumentos de fomento operados por ellos, a través de los Manuales de Procesos de los Instrumentos de Fomento⁵. Todo lo anterior se esquematiza en la Figura 1.

FIGURA 1. Marco Normativo de los AOI



² En Anexo 1, se incluye una explicación más detallada de todo el marco normativo en relación al modelo de intermediación de los servicios de apoyo que entrega CORFO a través de los AOI.

³ Aprobado mediante Resolución (A) N°144 del 2004. Se adjunta en formato digital (pdf).

⁴ Modelo estándar de Convenio Marco, se adjunta en el Anexo 1.

⁵ Los Manuales de Procesos de los Instrumentos de Fomento se encuentran disponibles en la página web de CORFO, en la dirección:

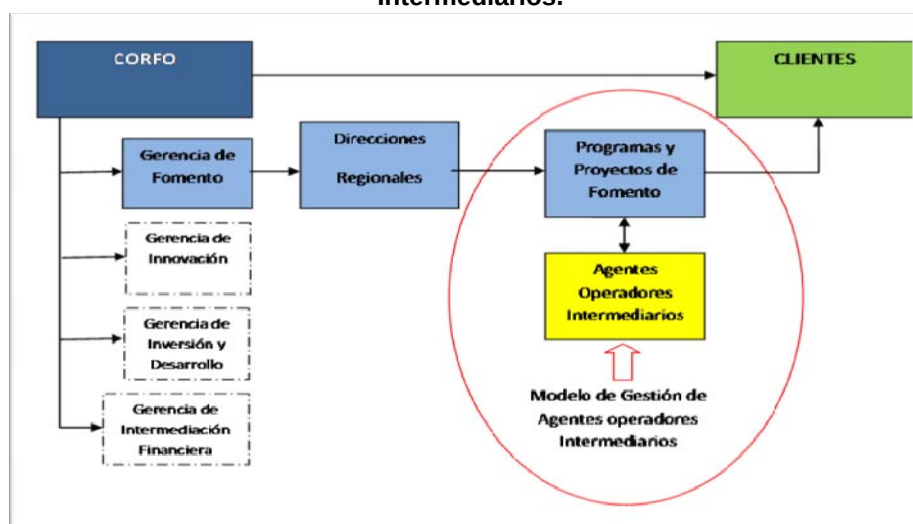
http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/fomento/normativa_servicios_de_fomento

Localización en la estructura estatal de los procesos de gestión públicos bajo análisis.

En el ámbito público, la estructura institucional bajo análisis se circunscribe a CORFO. La propuesta de mejoramiento se centra en el **Sistema de Intermediación que CORFO utiliza mediante AOI, para otorgar los servicios a los clientes de la Gerencia de Fomento** a través de las 15 Direcciones Regionales (DR) del país. A nivel jerárquico la responsabilidad institucional de la acción de CORFO corresponde al Vicepresidente Ejecutivo, a la Gerencia de Fomento (GF), a nivel territorial a los Directores Regionales de las quince Regiones del país actualmente en ejercicio, que a su vez suscriben los Convenios con los Agentes Operadores Intermediarios en cada Región.

Esquemáticamente se puede representar de la siguiente forma:

FIGURA 2: Gerencia de Fomento y ámbito de acción de Agentes Operadores Intermediarios.



En la figura 2, se muestra que la focalización de este estudio está asociado al manejo del canal de distribución de servicios de apoyo que provee la Gerencia de Fomento.

Se concentra en la GF, ya que la Gerencia de Inversión y Desarrollo tiene servicios de apoyo para atraer inversión privada de origen extranjero, la Gerencia de Intermediación Financiera opera como banca de segundo piso a través de bancos y otras entidades financieras e Innova Chile, con excepción de capital semilla, opera en forma directa.

El modelo de gestión intermediada se implementó en CORFO en el año 1994, y permite desarrollar un mercado de oferta y demanda de servicios de apoyo para el mejoramiento de la competitividad, dirigido a empresarios de menor tamaño, micro, pequeños y medianos empresarios (MIPYME). El mecanismo permite por una parte cubrir en términos geográficos, sectoriales y por tamaño de empresa a los clientes (empresas) en todas las regiones del país y por otra, articular demanda que por sí sola no podría generarse.

Los procesos claves que involucran la línea de proceso de intermediación para la entrega de servicios e Instrumentos de Fomento en CORFO, abarcan a la GF, las DR, los AOI y las empresas clientes.

Para cada instrumento de apoyo existe un reglamento que indica el objetivo del instrumento, los beneficiarios, la modalidad, lo que se cofinancia, el aporte empresarial y las condiciones técnicas que deben cumplir tanto en la rendición de fondos como en el cumplimiento de los objetivos e indicadores asociados. La descripción de dichos procedimientos se encuentra en los Manuales de Procesos.

Los AOI velan por la ejecución y supervisión de los proyectos, por el buen uso de los recursos y el cumplimiento de la normativa especificada en los reglamentos y convenios. Por su labor de intermediación en cada instrumento, se especifica el pago de un overhead (OH). Éste se paga una vez que la DR respectiva recepciona conforme las rendiciones técnico presupuestarias por la ejecución de dicha labor y se reconoce el gasto de los recursos.

Cuantificación y caracterización de recursos y capacidades institucionales asociadas al proceso bajo estudio.

La GF, dispone de 20 profesionales y está organizada en dos subgerencias. La subgerencia de Diseño y la Subgerencia de Gestión, ambas lideradas por un subgerente. Así, la Gerencia de Fomento cuenta con un equipo directivo de 3 personas.

La Subgerencia de Diseño cuenta con 5 profesionales y se encarga del diseño y rediseño de los instrumentos y programas de fomento y todos los procesos asociados a su operación.

La Subgerencia de Gestión, se encarga de la operación de los instrumentos y programas de fomento y está organizada en unidades. La unidad de Industrias creativas posee 2 profesionales, la unidad de presupuesto posee 2 profesionales y la unidad de intermediación y apoyo a Regiones, posee 8 profesionales.

Con excepción de la Unidad de Industrias Creativas, los profesionales se vinculan ya sea en el diseño de instrumentos de servicios apoyo a las empresas, o en la gestión con el sistema de intermediación.

Cada DR cuenta con profesionales con un determinado perfil y capacidades técnicas para desempeñarse en el área de Fomento, que son los Ejecutivos de Fomento, como también con oficinas equipadas para dicho personal y salas de atención de público. Se cuenta además con sistemas informáticos para soportar la operación en su conjunto: Sistema de Información de Fomento (SIFO), Sistema de Ordenes de Pago (SOP) y el Sistema de Finanzas (SAP).

A través de los Ejecutivos de Fomento de las 15 Direcciones Regionales, se supervisa la labor de los AOI.

Los AOI también deben contar con personal de un perfil técnico base, con infraestructura y equipamiento con determinadas características. Los AOI tienen acceso, en el perfil correspondiente, al sistema informático SIFO, y al que pueden acceder desde la página web de CORFO (www.CORFO.cl/servicios_en_linea).

Actualmente se cuenta con una red de 19 AOI, públicos y privados, a lo largo de todo el país con una cobertura de 43 sedes regionales (con más de 60 oficinas), que asisten a las empresas en materia de la elegibilidad, postulación, formalización y ejecución de los Programas y Proyectos de Fomento donde se atienden más de 16.000 empresas al año.

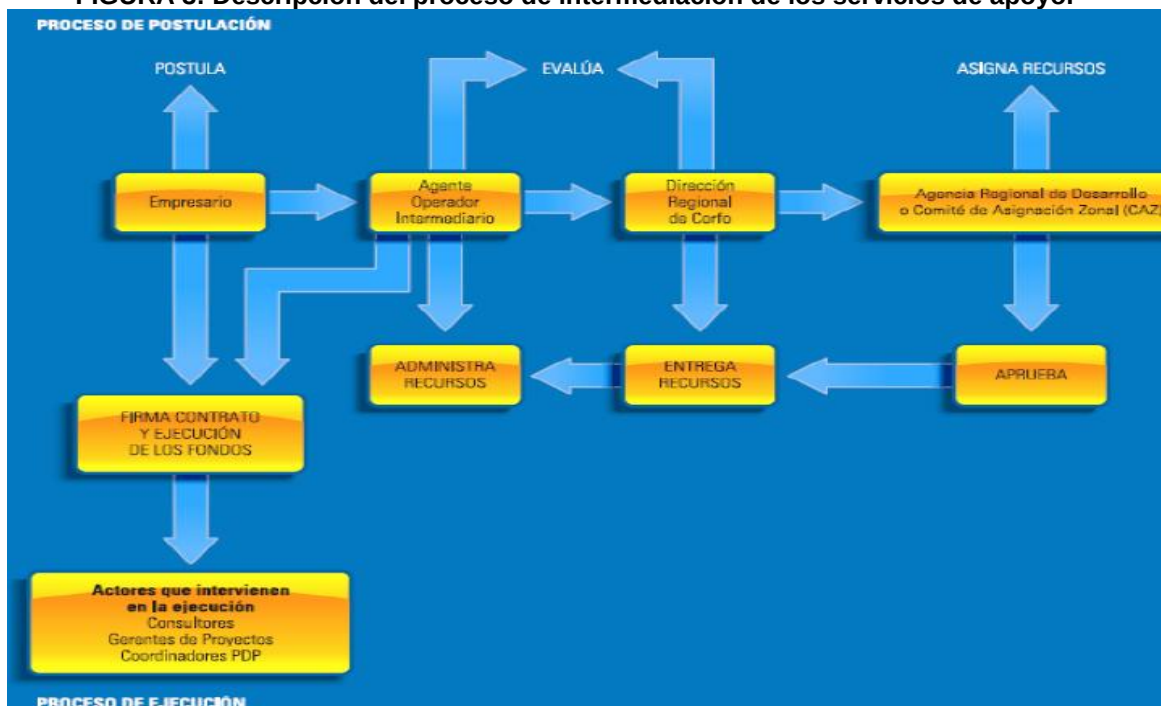
En la Tabla N°1, se muestra los recursos con los que se cuenta a lo largo del país para operar los instrumentos y programas de fomento. Se debe aclarar que CORFO cuenta con AOI con presencia regional y otros que operan en varias regiones. No obstante lo anterior, el Convenio de Operación es individual entre una Dirección Regional y un Agente en Particular. No hay Convenios para operación interregional.

Tabla N°1: Cuantificación de Recursos Institucionales

Región	Directores Regionales CORFO	Ejecutivos de Fomento en Direcciones Regionales CORFO	Agentes Operadores Intermediarios
Arica Parinacota	1	2	Cámara de Comercio de Iquique CORDENOR SERCOTEC
Tarapacá	1	1	Cámara de Comercio de Iquique CORDENOR SERCOTEC
Antofagasta	1	1	CODESSER SERCOTEC

Atacama	1	1	ASOEX CODESSER CORPROA
Coquimbo	1	1	ASOEX CODESSER
Valparaíso	1	4	ACTI CINDE CCV FEDEFruta CODESSER
Metropolitana	1	5	ACTI ASEXMA ASOEX CCV CCS CNC CODESSER FEDEFruta INTECH
O'Higgins	1	3	CCV CODESSER COPEVAL
Maule	1	2	ASOEX CCV CODESSER COPEVAL
Bio Bio	1	3	ASEXMA BIO BIO CODESSER CORPARAUCO COPEVAL
Araucanía	1	2	CODESSER SOFO
Los Ríos	1	1	CODESSER CODEPROVAL
Los Lagos	1	2	CODESSER CODEPROVAL
Aysén	1	1	CODESSER
Magallanes y Antártica chilena	1	1	CODESSER
TOTAL	15	30	19

FIGURA 3: Descripción del proceso de intermediación de los servicios de apoyo.



La figura 3 muestra que la asignación de fondos se hace a través de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP) a la fecha 11 operando y de los Comité de Asignación de Fondos Zonal (CAZ) respectivo dónde no operan las ARDP, esto permite concluir que el sistema opera en forma descentralizada.⁶

Los instrumentos de fomento o servicios de apoyo que dispone CORFO, en el área de fomento son⁷:

- **Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).** Instrumento orientado al apoyo y creación de nuevos negocios, que por su naturaleza, son favorecidos particularmente por el trabajo conjunto. Consta de tres etapas: Formulación, Ejecución y Desarrollo⁸.
- **Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).** Instrumento diseñado para aumentar la competitividad de las cadenas productivas y el fortalecimiento de la relación empresa-proveedor. Tiene dos etapas: Diagnóstico y Desarrollo.

⁶ Ver Anexo 2. Procesos involucrados en la operación de instrumentos de fomento.

⁷ Más detalles Anexo 3. Matriz de Instrumentos de Fomento.

⁸ Para mayor detalle ver el Capítulo 2 de Los Manuales de Procesos de los Instrumentos de Fomento, disponibles en la página web de CORFO, en la dirección:

http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/fomento/normativa_servicios_de_fomento

- **Fomento a la Calidad (FOCAL).** Instrumento que apoya a las empresas en la implementación y/o certificación de estándares de calidad. Tiene dos etapas: Implementación y Verificación.
- **Fondo de Asistencia Técnica (FAT).** Instrumento que apoya la incorporación de técnicas de gestión que mejoren la productividad.
- **Preinversión (PI).** Instrumento que apoya estudios de preinversión que establezcan especificaciones técnicas y financieras que orienten una decisión de inversión.
- **Programa de Emprendimientos Locales (PEL).** Diseñado para apoyar el fortalecimiento y la capacitación de microempresarios de una localidad.
- **Programa Territorial Integrado (PTI).** Diseñado para apoyar la coordinación y articulación de proyectos vinculados al desarrollo empresarial que mejore la competitividad de un territorio o zona geográfica determinada en torno a sus principales actividades económicas o a las de mayor proyección.

La estructura de financiamiento de los proyectos elegibles para los instrumentos de Fomento se compone del aporte CORFO y del aporte empresarial, ambos de tipo pecuniario y cuyos montos están en los diferentes reglamentos

Respecto del pago que percibe el AOI por administrar, supervisar y evaluar los instrumentos de fomento corresponde a un overhead (OH,) cuyos montos se estipulan en los Reglamentos que rigen los instrumentos⁹. En el siguiente cuadro se muestran los topes del OH como parte del cofinanciamiento que hace CORFO para cada instrumento

⁹ Ver Anexo 3. Matriz de Instrumentos de Fomento de CORFO.

Cuadro N°1: Overhead (OH) por Instrumento de Fomento como porcentaje del cofinanciamiento.

Instrumento	Etapa o Tipología		OH % del cofinanciamiento Máximo	Cofinanciamiento Máximo \$
PROFO			30	8.000.000
PDP		Diagnóstico	25	1.000.000
		Desarrollo	30	10.000.000
FOCAL	Implementación		30	800.000
	Implementación x/módulos	Módulo 1	30	200.000
		Módulo 2	30	800.000
	PABCO		30	S/V
	Verificación		30	100.000
PI	General		10	S/V
	ERNC		S/V	800.000
	Eficiencia Energética		S/V	800.000
	RIEGO		10	150.000
FAT	General	Individual	25	600.000
		Colectiva	25	2.000.000
	Producción Limpia	Individual	25	600.000
		Colectiva	25	2.000.000

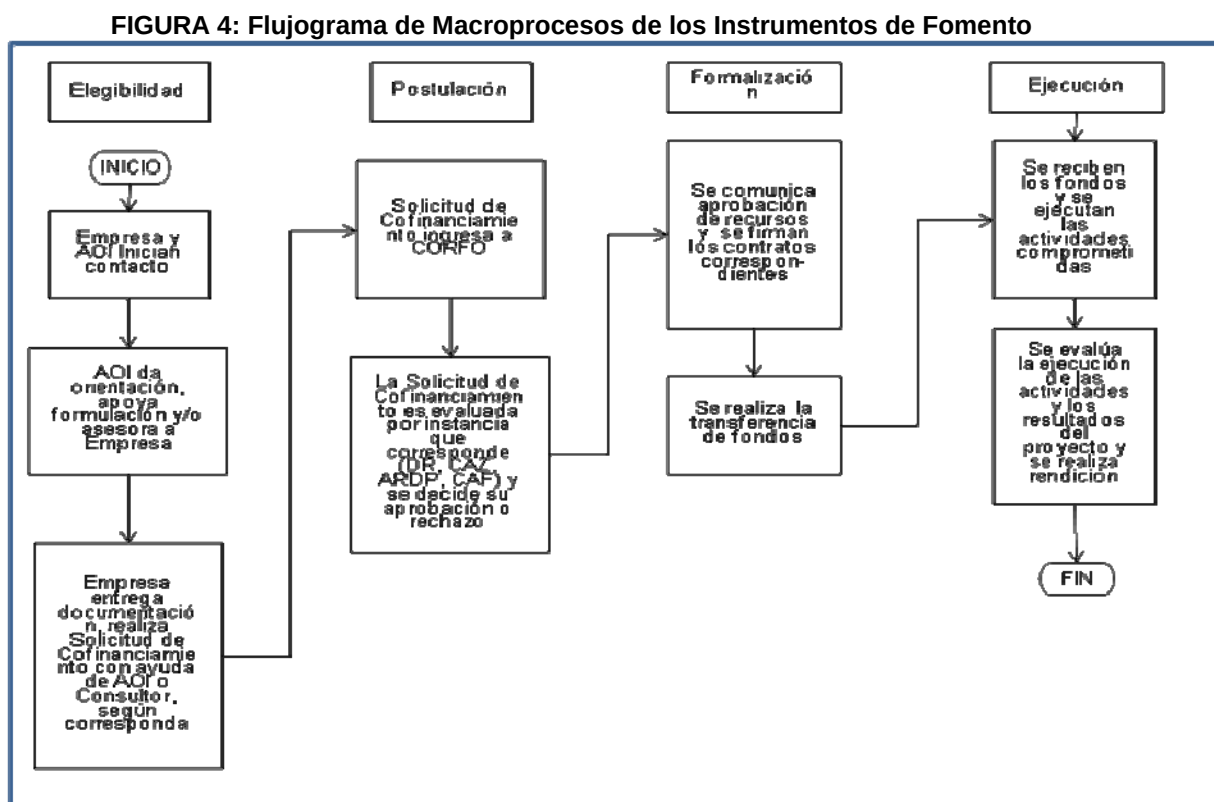
En el siguiente cuadro, se muestran los valores transferidos y el número de empresas atendidas.

Cuadro N°2: Presupuesto de Fomento transferido según año presupuestario, apalancamiento empresarial y pago de overhead (OH) en pesos de cada año.

ÍTEM	2006	2007	2008
N° de Beneficiarios	18.114	18.488	16.348
Transferencias Totales CORFO-Fomento Productivo (\$)	21.331.000.000	23.997.000.000	24.329.779.000
Aportes Empresariales (\$)	13.915.000.000	14.099.000.000	14.437.000.000
Total	35.246.000.000	38.096.000.000	38.766.779.000
OH Agentes Operadores (\$)	4.453.000.000	5.069.000.000	5.147.000.000
% OH sobre Total de Proyectos y programas	12.6%	13.3%	13.3%

Flujograma actual de los procesos de gestión bajo análisis.

Para cada uno de los instrumentos de Fomento, existen procesos estandarizados, descritos en los Manuales respectivos. En los Manuales de Procesos, se describen cuatro macroprocesos: Elegibilidad, Postulación, Formalización y Ejecución. A continuación se describen el flujograma y los macroprocesos de los Instrumentos de Fomento (IF) que son transferidos a los AOI¹⁰.



PROFO y PDP: Tiene dos etapas, Formulación y Desarrollo. Pueden tener una duración de hasta 6 y 4 años respectivamente. En cada etapa el AOI postula el proyecto a la DR para su aprobación. El AOI realiza las actividades de generación de demanda y apoya al empresario¹¹ en los procesos de Elegibilidad y Postulación. La DR analiza la postulación, evalúa¹² y lo presenta con su recomendación a la instancia que corresponda para toma de decisión con la asignación de Fondos (CAZ; CAF o ARDP), La instancia asignadora de fondos

¹⁰ En Anexo 4 se describe con detalle estos procesos.

¹¹ Puede ser un empresario o un grupo de empresarios de acuerdo a modalidad individual o colectiva.

¹² Existe Pauta de evaluación para los IF, que definen los criterios y ponderaciones de las variables que se evalúan.

analiza, toma decisión y comunica decisión a la DR. Si la decisión es asignar fondos al proyecto, la DR inicia el proceso de formalización de la transferencia de fondos asignada al proyecto de acuerdo a la resolución, transfiere los Fondos al AOI para la ejecución del proyecto. El AOI con fondos disponibles puede iniciar la ejecución del proyecto.

FAT, FOCAL, PI. Estos instrumentos subsidian en la empresa la intervención de consultoría especializada.¹³ La Elegibilidad, Postulación y Transferencia de Fondos para estos instrumentos se hace en forma agregada, es decir se aprueba un Programa que ejecuta proyecto a proyecto el AOI. Éste realiza las actividades de generación de demanda, presenta un programa a la DR, la DR analiza la postulación, evalúa y lo presenta con su recomendación a la instancia que corresponda para toma de decisión con la asignación de Fondos (CAZ, CAF o ARDP), La instancia asignadora de fondos analiza, toma decisión y comunica decisión a la DR, la DR si la decisión es asignar fondos al programa, inicia el proceso de formalización de la transferencia de fondos asignada al programa, de acuerdo a la resolución, transfiere los Fondos al AOI para la ejecución del programa, El AOI con fondos disponibles puede iniciar la ejecución del Programa, En este caso la AOI ejecuta proyecto a proyecto, decide sobre la pertinencia de la intervención que solicita el empresario y co-financia la intervención en la empresa del consultor.

PTI. Es un programa de uso acotado, con una duración de 5 años, renovable anualmente de acuerdo a indicadores comprometidos. El Director Regional decide sobre la elegibilidad en función de antecedentes sectoriales y/o territoriales de su Región, y formula el proyecto a desarrollar con el AOI, postula a financiamiento al CAF, previa recomendación del CAZ. El CAF toma decisión, comunica decisión a la DR, quién inicia el proceso de la formalización para la transferencia de recursos al AOI.

PEL. La Dirección Regional licita o agencia el Programa a través de AOI, de acuerdo a los objetivos planteados del programa, se diagnostican empresas de determinada localidad de acuerdo al sector y tipo de intervención a realizar. Posteriormente se seleccionan empresas que pasan a la etapa de ejecución del plan de trabajo formulado en la primera fase.

¹³ Los consultores de acuerdo al tipo de intervención que pueden realizar están registrados en el INN, por ejemplo los Consultores para Norma Chilena, o ISO.

Caracterización y cuantificación de los clientes

La Gerencia de Fomento atiende principalmente a empresas productoras de Bienes y servicios cuyas ventas anuales son menores a 100.000 UF, no obstante existen excepciones dadas por las características propias de los instrumentos.

CORFO dispone de dos estudios realizados durante los años 2007 y 2008¹⁴, sobre la caracterización de clientes y los tipos de servicios que esta Gerencia ha prestado a través de la Red de AOI.

En términos generales se puede caracterizar el tipo de servicios empresariales que se han otorgado de acuerdo a las siguientes variables:

Número de servicios prestados por Instrumento y Región

Los servicios, pueden darse en modalidad individual o colectiva. El mayor número de empresas atendidas¹⁵ en las distintas colocaciones de instrumentos, corresponde al PDP, con un 35% del total de empresas atendidas; en segundo lugar, el instrumento FOCAL con un 30%; y en tercer lugar, el FAT con un 22% de empresas atendidas.

En cuanto a la cantidad de servicios prestados (o empresas totales atendidas en las colocaciones) por regiones, destacan las regiones Metropolitana con 21%, seguida por la séptima y la octava regiones con el 14% del total en el segundo lugar, y la décima en el cuarto lugar con un 13%.

La Región Metropolitana resulta con colocaciones porcentuales más bajas a nivel país en relación con los habitantes y la cantidad de empresas que posee.

En relación a la estructura de las colocaciones por región, se puede comentar:

- ✓ La región del Maule concentra sus colocaciones en PDP (64%) teniendo otros instrumentos de fomento bajos niveles de colocación.
- ✓ Las regiones de la Araucanía y Atacama utiliza preferentemente el FAT (50% y 47%).
- ✓ El instrumento PI ha tenido importancia en las regiones de Atacama (13%), Coquimbo (9%) y Libertador (7%).
- ✓ El instrumento FOCAL es el más utilizado en las regiones de Tarapacá (65%), Metropolitana (54%), Antofagasta (53%) y Magallanes (43%).

¹⁴ Estudio sobre Canales de Distribución en que se hace una tipología de 11 grupos de clientes para los servicios de CORFO en las áreas de Innovación y Fomento, y Estudio sobre Estrategia Focalizada para Atender Sectores no Cubiertos por CORFO, que realiza su enfoque hacia los clientes de Fomento de CORFO.

¹⁵ Este estudio considera cifras de colocación entre los años 2005-2007.

Número de servicios por Sector Económico

Respecto del sector económico la mayor cantidad de colocaciones se realiza en los sectores agrícola, ganadero y silvícola, las cuales llegan al 54% de las empresas atendidas¹⁶ teniendo todos los demás sectores cifras mucho menores que ésta.

Los sectores silvoagropecuarios en conjunto lideran las cifras de Servicios entregados (colocaciones) con el 54% del total. Aparece en segundo lugar el comercio con el 6%, y en tercer lugar la Construcción y Actividades Informáticas, Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler con un 5% global de servicios prestados.

Para cada Región, existe cierta tendencia hacia la focalización de recursos hacia su “vocación productiva”, o al menos un mayor predominio de determinados sectores, por ejemplo, las actividades informáticas, el comercio, la manufactura en metal y los alimentos en la Región Metropolitana, o la construcción y el turismo en la Región de Magallanes al igual que en Tarapacá, etc. La tendencia de una mayor cobertura a la Pequeña empresa y Microempresa, está influida por el protagonismo del sector agropecuario. Una situación similar ocurre igualmente en las actividades de la construcción, informáticas y comercio. Dentro del macro sector silvo-agro-pecuario, las actividades que predominan son la Fruticultura con un 39%, la cría de animales con un 31% y el cultivo de hortalizas y cereales con un 28%.

Número de servicios por Tamaño de las Empresas Atendidas

En términos de tamaño, destaca la Pequeña Empresa con un 48% del total, la Microempresa es el segundo tramo en relevancia con un 36% del total, por lo que ambos tramos alcanzan un 84% de las atenciones.

Clientes atendidos por AOI

Respecto de los agentes operadores, el de mayor relevancia es Codesser, ya que concentra el 38% de las empresas atendidas, muy por sobre el resto de los operadores, seguido por Copeval con un 12%.

Hay una relevante participación, en cantidad y en colocaciones, de los agentes con perfil agropecuario y especialmente agrícola, lo que es muy consistente con la estructura de colocación de instrumentos en los sectores económicos que se han mencionado.

¹⁶ CORFO tiene un convenio con el Ministerio de Agricultura para apoyar con instrumentos de Fomento a empresarios del sector agrícola que califican dentro del segmento de clientes CORFO. Estos Instrumentos de Apoyo son distintos a los que otorga INDAP.

De alguna manera se ha ido generando cierta especialización por parte de los AOI, ya sea por el sector que representan o porque existen instrumentos que se adaptan mejor a su operación.

Es así como los AOI que mantienen una fuerte colocación en los proyectos asociativos PROFO-PDP, como Codesser, Fedefruta, Codeproval, CCV y Copeval están fuertemente ligados al sector agrícola, en otros instrumentos los Agentes colocan principalmente asesorías FAT y Focales, como CCS, ACTI, Asexma, ASOEX, CDP, INTECH y otros.

Los AOI se destacan en términos de participación en algunas regiones, como por ejemplo Codesser en las regiones octava y décima, pero pierde participación en la séptima y novena regiones frente a otros como Copeval.

Hay una escasa participación de AOI especialmente en las regiones de Aysén y Magallanes (asociado a la configuración del tejido empresarial existente).

III. PRINCIPALES ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS

Para la realización de este trabajo se ha aplicado la siguiente metodología en el levantamiento de la información para el diagnóstico:

1. Levantamiento de la información y conclusiones relevantes de estudios realizados por CORFO.
 - a. Sistema de Intermediación de las áreas de Fomento e Innovación de CORFO, Consultora IM Consulting, 2007.
 - b. Estadísticas de los AOI de CORFO del Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad, Gerencia de Fomento, 2005.
 - c. Estrategia focalizada para atender sectores no cubiertos por CORFO, Pulso Consultores, 2008.
 - d. Informe Final, Modelo de Gestión AOI, Gerencia Fomento, 2009.
2. Revisión sistematización de documentación y normativa vigente: Manuales de procesos de los diferentes instrumentos de fomento; reglamentos, documentación legal y normativa de los instrumentos y de los Intermediarios; estudios anteriores, entre otros.
3. Revisión de resultados de entrevistas realizadas por estudio de IM Consulting.^{17/}

^{17/} Estudio "Sistema de intermediación de las áreas de Innovación y Fomento de CORFO", realizado por la empresa consultora IMConsulting, Julio de 2007. En Anexo 5 se incluye el Manual de entrevistas en profundidad.

IV. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA A RESOLVER CON LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN

Varias son las brechas en el Modelo de Intermediación de CORFO, que es necesario ir resolviendo para el mejoramiento de la gestión.

El estudio de IM Consulting, que tenía como propósito revisar el modelo de intermediación¹⁸, concluye que existen brechas importantes de capacidades para la operación del sistema de distribución que utiliza el área de Innovación y Fomento. Sin compartir todas las conclusiones de dicho estudio, aquellas que nos parecen relevantes para el mejoramiento de la gestión del modelo de intermediación han sido tomadas en cuenta.

En relación a las capacidades instaladas, dicho estudio indica que la GF cuenta con mayores capacidades instaladas y que algunos de los AOI son beneficiarios de instrumentos que entregan otras gerencias de CORFO, como es el caso de los “Nodos Tecnológicos”, servicio que provee Innova.

En este estudio también se confirmaron algunos juicios, entre los cuales se puede mencionar: pérdida de contacto con los clientes, pérdida de imagen institucional en la prestación de los apoyos, calidad insuficiente en la postulación de proyectos, falta de cobertura en algunos territorios, falta de eficiencia al operar paralelamente desde CORFO con un mismo canal (propio y externo), entre los principales.

Las brechas que a continuación se presentan han sido agrupadas en categorías consistentes con los ámbitos de gestión referidos a la propuesta de soluciones que se presenta en el punto siguiente de este Informe.

Identificación y descripción de las brechas o problemas que presenta el sistema de intermediación de fomento

1. Respecto de direccionamiento estratégico del Sistema de Intermediación.

1.1. Diagnóstico

- ✓ Las Direcciones Regionales cuentan con una visión estratégica de su misión, elaborada y compartida con los agentes públicos y privados de la Región y han diseñado una estrategia para contribuir a avanzar desde la condición actual hacia la visualizada. En el diseño de esta estrategia está presente la vocación productiva de los territorios, los sectores emergentes, la

¹⁸ Estudio “Sistema de intermediación de las áreas de Innovación y Fomento de CORFO”, realizado por la empresa consultora IMConsulting, Julio de 2007.

incorporación de competencias a empresas de menor tamaño y la innovación.

La implementación de estas estrategias, considerando las actividades y acciones que involucran, no están cubiertas por el actual sistema de intermediación que abarca la evaluación, supervisión y administración de los instrumentos de fomento vigentes.

- ✓ Los AOI suelen tener claramente definida una visión y los objetivos estratégicos que de ella derivan, la cual no se alinea necesariamente a la estrategia de la Dirección Regional. Estas instituciones normalmente representan a asociaciones gremiales, siendo además en su mayoría, organizaciones sin fines de lucro¹⁹.
- ✓ Si bien los AOI, en su mayoría son organizaciones sin fines de lucro y su actividad de intermediación es complementaria, buscan al menos que su gestión de intermediación no genere pérdidas.²⁰ A su vez, en términos generales, los AOI se focalizan en la intermediación de todos los instrumentos que les es posible y el esfuerzo de ventas se hace aparentemente hacia aquellos que les proporcionan mayor rentabilidad.
- ✓ Los incentivos no siempre están relacionados a la estrategia. Junto a lo señalado antes, en algunos casos, los ejecutivos de fomento del AOI reciben una remuneración dependiente del número y monto de las colocaciones, no importando el sector o el lineamiento estratégico de la Dirección Regional. Además, la mayoría de los AOI dan prioridad en el levantamiento de la demanda, a aquellos sectores relacionados a las asociaciones gremiales a quienes representa el Agente Operador Intermediario. Todo lo anterior, no necesariamente resulta coherente con la estrategia inicialmente planteada.
- ✓ Si bien es cierto, existe en la mayoría de los casos una definición del cliente objetivo para los AOI, definido cuando se le elige como operador en un ámbito de acción, no es menos cierto que esta definición es sumamente básica y responde a criterios obvios. Para la mayor parte de los AOI, sus clientes objetivo son las Pymes, puesto que para este grupo están diseñados la mayor parte de los instrumentos. Sin embargo, esta definición rara vez incluye un análisis de segmentación profundo. En definitiva, el 73% de los agentes no tiene una definición clara a quien intermediar, advirtiéndose en la

¹⁹ Sólo el 17% de los AOI señalaron la búsqueda del lucro como catalizador para ingresar al sistema de intermediación de instrumentos de CORFO, exigiendo el restante 83% la autosustentabilidad. Estudio "Sistema de intermediación de las áreas de Innovación y Fomento de CORFO", realizado por la empresa consultora IM Consulting.

²⁰ En las entrevistas realizadas por IM Consulting, ante la pregunta de que pasaría si se baja el overhead solo un 18% se retira.

práctica que se reciben proyectos de empresas de sectores no necesariamente alineados con la estrategia.

- ✓ Rara vez existe un plan comercial que establezca claramente la forma de acceder al mercado objetivo, aunque hay algunas definiciones de tareas para tal efecto. Además, la mayor parte de las instituciones - incluso aquellas que están ligadas a una organización gremial - no cuentan con una cartera importante de clientes potenciales. Se percibe que el trabajo hecho por muchos de los agentes para captar demanda, no sería muy distinto del que pudiese haber realizado una institución ajena a la actividad, o a la Región respectiva.
- ✓ En cuanto a la ejecución presupuestaria, se señala por parte de las DR que podría alcanzarse una mayor colocación de instrumentos si los AOI tuvieran una mejor gestión en el levantamiento de la demanda, complementado con planes de difusión y de comercialización, por otra parte no existe forma hoy día de conocer a que otros empresarios llega el AOI que podrían ser potenciales demandantes de servicios de apoyo de CORFO²¹. En las entrevistas realizadas se confirma que solo un 46% de los AOI planifica y organiza su gestión en la colocación de instrumentos.

1.2 Conclusión

Del diagnóstico presentado, se concluye que a través del canal de intermediación de los AOI, no se están cubriendo adecuadamente los segmentos de clientes objetivos de CORFO, y de este modo, no hay una eficaz implementación de la cadena de valor de la institución.

El poder cubrir adecuadamente los segmentos de interés de CORFO, constituye un elemento muy importante para la optimización de la gestión del Sistema de Intermediación de Fomento. De hecho, la cobertura es un factor clave en el desempeño del canal de distribución y debe tener relación con la estrategia definida por CORFO, abarcando dimensiones geográficas, sectoriales, y tamaño de las empresas atendidas.

²¹ Aunque no forma parte de este punto, hay que señalar que la ejecución presupuestaria está relacionada con los instrumentos de fomento y las empresas. En algunas regiones hay escasa masa crítica de empresas y/o los empresarios no son elegibles o están interesados solo en ciertos instrumentos de fomento. Un ejemplo de ello fue el escaso interés inicial de las empresas pequeñas por la certificación de calidad.

2. Respecto al seguimiento, control y evaluación de los AOI

2.1. Diagnóstico

- ✓ Las entrevistas y estudios realizados dan cuenta que hoy se evalúa la acción de los AOI, por la cobertura, es decir por los instrumentos de fomento que operan, por el uso adecuado de los recursos y por las metas que se proponen con la DR. Información que está disponible, y es un elemento que la GF y las DR toman en cuenta para determinar la propuesta de marco presupuestario anual.²²
- ✓ De hecho, el 83% de los AOI tienen metas definidas, y el 76% de las mediciones de metas se basan en el número de colocaciones. Sólo un 7% de los AOI evalúa el impacto de la acción.
- ✓ Sin embargo, no existe un mecanismo para los AOI, que aparte de considerar las variables antes mencionadas, permita comparar a los AOI no solo en las Regiones donde opera sino también a nivel de la institución.
- ✓ No se dispone de mecanismos de evaluación ligados al proceso de intermediación y al impacto que el accionar del AOI genera en la región y en los sectores que se han predefinido como de su competencia.
- ✓ En los procesos de cada Programa o Proyecto hay rendiciones periódicas por parte del AOI, estas rendiciones trimestrales técnico- presupuestarias, forman parte del seguimiento y control de la ejecución de dicho Programa o Proyecto, así como las encuestas finales de satisfacción. Esta documentación se encuentra disponible en las oficinas del AOI, pero su sistematización no forma parte de las tareas regulares de cada AOI.
- ✓ Cada DR tiene la facultad de suspender la intermediación de fondos de un AOI, por la vía de dar término al Convenio Marco General para la Operación de los instrumentos de fomento, que suscribió con dicho Agente. Sin embargo, las causales no están relacionadas con evaluación periódica de su gestión, salvo las relacionadas con el uso de los recursos o exigencias de condiciones ajenas a CORFO a los clientes. Tampoco en los convenios aparecen expresados una forma de evaluación. La GF analiza la forma de apoyar un mayor empoderamiento de las DR²³.

²² A modo de ejemplo, si bien las encuestas reflejan percepciones un 61% de los directores regionales comparte la opinión de que no existe un mecanismo formal de evaluación de los intermediarios.

²³ Según las entrevistas, un 77% de los Directores Regionales opinan que no tienen las suficientes atribuciones para manejar la red de intermediarios, a pesar que el Director Regional puede tomar medidas para aprobar un nuevo intermediario o eliminar un intermediario con una gestión deficiente. En la práctica, existe la sensación de que sólo se puede “proponer” a Santiago la

- ✓ Se realiza seguimiento a los AOI y existen mecanismos para eliminar un AOI pero al no existir un sistema explícito de evaluación ligado a indicadores, el mecanismo casi único para velar por la calidad de la gestión de un agente es el buen uso de los recursos y el buen desempeño está sujeto a criterios no explícitos con anterioridad.

2.2. Conclusión

El seguimiento, control y evaluación de los AOI está referido, básicamente, a la gestión operativa de los instrumentos de Fomento en cuanto al cumplimiento de las regulaciones y procedimientos establecidos y al logro de metas de ejecución presupuestaria. Asimismo, aún cuando cada DR tiene la facultad de suspender la intermediación de fondos de un AOI, en los instrumentos normativos correspondientes no se explicitan los indicadores y estándares de evaluación.

3. Respetto del Sistema de Incentivos

3.1. Diagnóstico

- ✓ Actualmente el desempeño del AOI se relaciona directamente con el monto y número de colocaciones²⁴, lo cual incentiva al intermediario a aprobar el mayor número de proyectos posibles, sin filtrar muchas veces por la calidad del proyecto. Tan sólo el 20% de los Agentes Operadores declara filtrar los proyectos según su calidad y el 80% restante según tamaño del proyecto, industria a la cual pertenece ó según prioridades CORFO.
- ✓ El Sistema de Incentivos vigente corresponde a un pago directo, vía OH, que abarca los procesos de elegibilidad, postulación, formalización y ejecución de las colocaciones realizadas vía los instrumentos que opera Fomento. Por ende, hoy no existe financiamiento para el proceso de “pre-venta” ó de pre-inversión que debiera ocurrir de forma transversal a cualquier programa o proyecto y que dice relación con el conjunto de acciones desarrolladas por el AOI con el objeto de atender consultas de clientes, identificar o levantar sectores no atendidos y focalizar la acción de

remoción u elección del intermediario. Lo anterior se explica en parte por la inexistencia de estándares claros de lo que es una buena gestión y de sanciones predefinidas ante el incumplimiento de estos estándares.

²⁴ Ver cuadro 1 en Cap. II, Descripción de Procesos, pag19.

los instrumentos y programas de fomento en sectores priorizados o emergentes, levantar demanda, entre otros.

- ✓ La situación de ingresos reales actual del AOI ha disminuido²⁵/ y ello necesariamente afecta la calidad del servicio. La disminución de los ingresos se ha debido a:
 - La fijación de los montos máximos en pesos (\$) desde Enero 2007 a la fecha.
 - El dictamen de la Contraloría General de la República sobre la imposibilidad de los AOI de usar los intereses de los fondos transferidos por CORFO, que se usaban de acuerdo a un programa de gastos aprobado por la DR y se destinaba entre otros a mejoramiento de capacidades, capacitación de recurso humano, talleres, seminarios, estudios, garantías y otros.
- ✓ La imposibilidad de aumentar los ingresos porque el presupuesto de fomento de CORFO se ha mantenido fijo durante los últimos años.
- ✓ La generación de demanda en forma proactiva es realizada sólo por el 30% de los AOI, el resto de los intermediarios, sobre todo aquellos que llevan más tiempo operando fondos de fomento, mantienen un flujo constante de colocaciones en forma pasiva, es decir, a partir del levantamiento de demanda que realizan los consultores con sus propias redes de contacto. Los AOI argumentan que no pueden cubrir los costos que implica realizar este tipo de actividades.
- ✓ Un pago de OH estandarizado no da cuenta de que en cada región la inversión de recursos humanos y materiales para efectuar las labores que le son encomendadas son distintas. Por ejemplo en Regiones con poca densidad de masa empresarial, el traslado de una zona a otra requiere a veces disponer por parte del AOI de más de una oficina de apoyo, o mayores gastos de traslado y movilización, que redundan en la cobertura y calidad del servicio ofrecido.

3.2. Conclusión

El sistema de incentivos actual de los AOI, basado en el volumen de colocaciones, determina que el factor de calidad, fundamental para optimizar la gestión del Sistema de Intermediación de Fomento, no sea necesariamente priorizado por el AOI en su labor permanente.

²⁵ / Disminución de los ingresos reales de los AOI durante el período 2008-2007 = 7% lo que equivale a M\$ 360.290 (Ver Anexo 8 para mayor detalle)

Los AOI no cuentan con un esquema de incentivos que favorezca el desarrollo de actividades que resultan claves para una gestión optimizada del Sistema de Intermediación, como por ejemplo, la difusión, generación y captación de demanda. En general, los agentes, incubadoras, patrocinadores y CORFO con su canal propio, juegan un rol pasivo en la articulación y ejecución de la estrategia corporativa de generación y captación de demanda de los segmentos objetivos de clientes, y no realizan una actividad sistemática y gestionada de difusión de los instrumentos disponibles, su alcance e integración, lo cual es fundamental en su rol de distribuidores.

4. Respecto de la Atención de Clientes

4.1. Diagnóstico

- ✓ Actualmente CORFO cuenta con un sistema de atención de clientes, al que se puede acceder vía Web, por las oficinas regionales de CORFO o por atención telefónica.
- ✓ Esta oficina de atención está destinada a atender a cualquier ciudadano que quiera consultar sobre la institución, cuando se trata de servicios de apoyo como instrumentos de fomento se le deriva a la DR o se entrega la dirección y forma de ubicar a un AOI.
- ✓ Los AOI no se encuentran actualmente incorporados al sistema de atención de clientes que está desarrollando CORFO imposibilitando el registro de los clientes que se acercan a los AOI, el tipo de consultas que realizan, las demandas que esperan que CORFO y los AOI les satisfaga, entre otros.
- ✓ Los sistemas de información actuales no permiten capturar información desde que el potencial cliente se acerca al intermediario. En el caso de Fomento, sólo los proyectos que han sido aprobados por el intermediario, son ingresados al sistema SIFO. CORFO no tiene ningún registro de aquellos proyectos que llegaron al intermediario, y que fueron rechazados y por lo tanto nunca ingresados en el SIFO. Esta falencia en el sistema informático hace difícil evaluar la labor de primer filtro que realiza el intermediario (se desconoce la tasa de aceptación/rechazo en su labor de evaluador de proyectos). Tampoco es posible evaluar la existencia de sesgos sectoriales y de tamaño en los proyectos rechazados o aprobados por el intermediario.

4.2. Conclusión

El enfoque al cliente es central en el marketing de servicios y quizás su mayor representación tangible ocurre en todos los “actos” de interacción con los clientes

No se cuenta con información sobre los potenciales clientes que se acercan a CORFO o a los AOI, el tipo de consultas que realizan, las demandas que esperan que CORFO les satisfaga, Esta información es necesaria para el diseño de productos orientados al cliente y para el mejoramiento en la calidad de los servicios de CORFO que intermedia el AOI.

Complementariamente, se deben incorporar indicadores en el Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de los AOI que digan relación con la atención de los clientes cuyos proyectos ó iniciativas fueron rechazadas previas a su postulación al Sistema de Fomento de CORFO.

V. ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Cabe señalar, que el Sistema de Fomento de CORFO, en términos de su estructura operativa, organizacional e institucional, es inédito. De hecho, diferentes países que incorporan en sus políticas públicas de desarrollo económico el Fomento Productivo a la Pequeña y Mediana Empresa, han utilizado como referente, para la implementación de estas políticas, el modelo de agenciamiento implementado en nuestro país. Tal es el caso de Panamá, Ecuador, El Salvador y Guatemala. Por lo mismo, encontrar experiencias que posibiliten realizar un benchmark ó comparación a la propuesta de mejoramiento del Sistema de Agenciamiento de Fomento de CORFO como un todo no es factible. No existe un referente que permita situar el Sistema de Agenciamiento de Fomento de CORFO en términos de su posición actual de avance y desarrollo relativo, de sus problemas y nudos críticos, de su situación por componente, y, en consecuencia, no resulta factible realizar comparaciones ó benchmark entre alternativas de mejoramiento de este Sistema.

Complementariamente, el proceso de análisis e identificación de soluciones dirigidas a abarcar las brechas y problemas detectados en el diagnóstico derivará, necesariamente, en una propuesta constituida por componentes interrelacionados y que operan sinérgicamente sobre los problemas que apuntan a solucionar.

Es así como, mejorar el direccionamiento estratégico del sistema de intermediación para cubrir adecuadamente los segmentos clientes objetivos de CORFO, requiere de una coherencia con los incentivos, la forma de evaluación actual de los AOI, el rol de las estructuras que se relacionan con el canal AOI y la generación de espacios de información y coordinación para toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión. En este proceso y por la importancia del canal AOI para la Gerencia, se estudiará un cambio en la estructura organizacional que responda por la implementación de los cambios y se especialice en el sistema de intermediación.

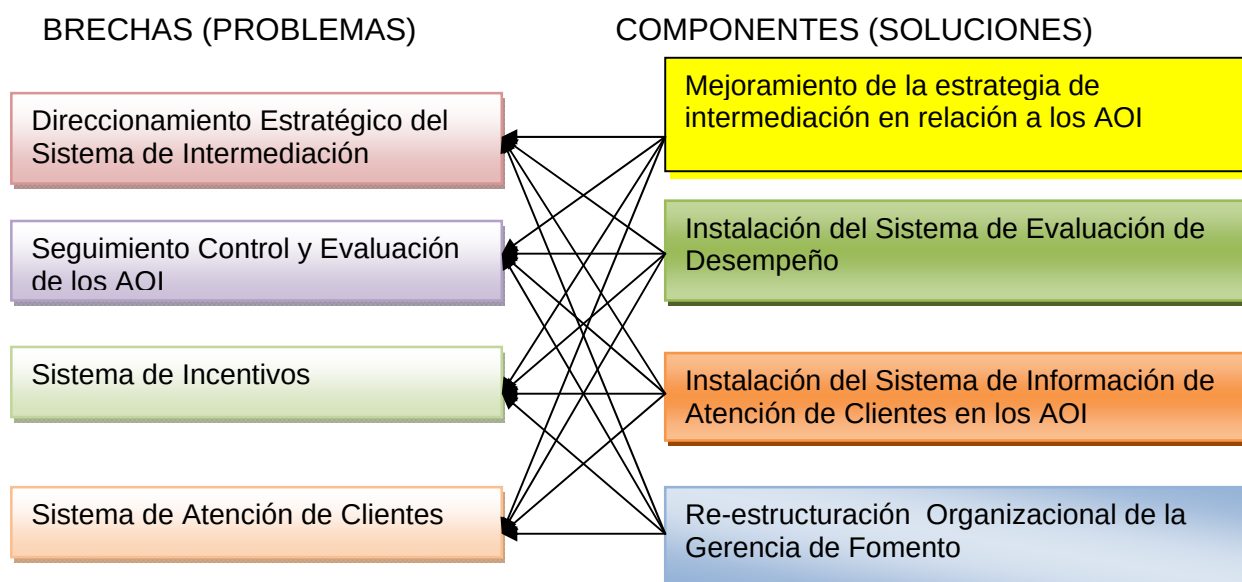
Un cambio en la forma de evaluación, seguimiento y control de los AOI, es decir instalar un sistema de evaluación enfocado a la calidad de los servicios y por tanto a la satisfacción de las necesidades del cliente final, también está relacionado con generar mayores capacidades y fortalecer a los AOI, que son el canal de distribución. En esa medida si los incentivos que hoy día existen sólo están relacionados con la colocación de los instrumentos, el foco del AOI estará dirigido a cobertura y a privilegiar la captación de clientes que les signifique menor costos de transacción. Siendo la cobertura un tema importante no garantiza con ello la calidad del servicio, si a ello le agregamos que este sistema de incentivos ha disminuido como se demostró en el diagnostico, esta disminución de los ingresos y las limitaciones presupuestarias existentes para ampliar el mercado tienen una directa relación con una disminución de los recursos humanos y materiales que el AOI destina tanto a la fase de levantamiento de demanda, por ejemplo promoción, difusión, búsqueda de nuevos clientes, llegar a sectores más alejados, como al proceso de acompañamiento al cliente desde el inicio del proyecto hasta el término de la intervención para cada IF. Por esta razón es que desarrollar una propuesta de mejoramiento de los incentivos coherente con el mejoramiento del direccionamiento estratégico, forma parte de las soluciones que apuntan a resolver los problemas de gestión de la línea de intermediación de la GF.

Esto se relaciona también con que esta propuesta apuntará a resolver los problemas y deficiencias de gestión que no están siendo cubiertos por aquellas iniciativas que hoy se encuentran en proceso de ejecución por parte de CORFO: el Modelo de Atención a Clientes, basado en la implementación de la plataforma de atención CRM; el proyecto de rediseño de las Direcciones Regionales, a cargo de la Gerencia Corporativa, para contar con ejecutivos capacitados en toda la oferta institucional que puedan dar una atención integral a los clientes; las acciones derivadas del “Estudio para la formulación de una estrategia focalizada para atender a sectores no cubiertos por CORFO”; y la implementación de la última versión del Sistema de Información de Fomento (SIFO 2).

Obviamente, las soluciones propuestas, serán complementarias y sinérgicas con los cambios que generarán las acciones ya en curso, determinando una estrecha

coordinación y articulación entre todas estas iniciativas. Esto se muestra en el esquema siguiente:

FIGURA 5: Vinculación de las Brechas (problemas) con las Componentes del proyecto (soluciones)



Por último, la modalidad de implementación de cada uno de los componentes de la propuesta de Mejoramiento del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO fue desarrollada en función del análisis de los siguientes criterios:

Criterios aplicados a los Componentes 1 y 2:

- Consistencia con direccionamiento estratégico de CORFO en cuanto a Fomento y a los AOI.
- Factibilidad legal/reglamentaria.
- Factibilidad operativa y de capacidades técnicas.

Criterios aplicados al Componente 3:

- Análisis y evaluación de Alternativas Tecnológicas y selección propuesta de solución

Criterios aplicados al componente 4:

- Requerimientos de capacidades profesionales de la GF para la implementación de la propuesta de Mejoramiento del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO.

VI. ESTRATEGIA DE SOLUCION DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1. Propósito y Objetivos específicos de la propuesta de modernización

La propuesta de modernización apunta a mejorar algunos aspectos centrales del Sistema de Intermediación de Fomento, tales como:

- ✓ La incorporación del proceso preinversional transversal que deben realizar los AOI que se traducirá en una mayor cobertura del sistema de fomento alineado con los objetivos estratégicos de CORFO.
- ✓ El mejoramiento del desempeño de los AOI vía la implementación del Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación con los correspondientes incentivos para el mejoramiento continuo de la gestión, que se traducirá en una atención al cliente de mayor calidad y en el aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos vinculados a la administración seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de Fomento.
- ✓ El registro de antecedentes relativos a la atención de clientes por parte de los AOI que posibilitará contar con información para la acción de Fomento.
- ✓ La re-estructuración de la Gerencia de Fomento de CORFO que le permitirá desarrollar las funciones de entidad rectora del Sistema de Intermediación de Fomento y llevar a cabo el proceso de modernización propuesto.

Cabe señalar que la presente propuesta es un primer paso en el proceso de mejoramiento del Sistema de Intermediación de Fomento. El mejoramiento que aquí se propone, para sus diferentes componentes, implica no sólo una gran cantidad de cambios de tipo reglamentarios, de procesos, de procedimientos, etc. sino que también cambios culturales. Por lo mismo, la gradualidad es una condición necesaria para que las mejoras propuestas efectivamente ocurran.

2. Descripción de la propuesta de mejoramiento

a. Componente 1:

Mejoramiento de la estrategia de Intermediación en relación a los AOI

Objetivo: Generar un mecanismo de apoyo de las actividades que realiza el AOI para desarrollar los procesos correspondientes a la etapa pre inversional de Fomento y a la de atención de potenciales clientes de CORFO. Las actividades elegibles son:

- Acciones vinculadas al proceso de formulación e implementación de la estrategia del AOI en coherencia con los lineamientos estratégicos de CORFO.
- Estudios exploratorios de territorios y/o sectores de interés para CORFO.
- Actividades vinculadas al proceso de levantamiento de demanda empresarial en territorios y/o sectores de interés para CORFO.
- Registro y sistematización de información de potenciales clientes de CORFO.
- Capacitación para ejecutivos del AOI en el marco de las actividades de la red de fomento y las que se deriven de la implementación del Plan de Acción.

Mecanismo: Cada Oficina Regional del AOI formula y presenta a CORFO un Plan de Acción anual.

El Plan de Acción debe explicitar actividades, cronograma, costos involucrados e indicadores de resultados claros y medibles por producto y línea de acción. No se financiarán actividades que no puedan ser medidas, evaluadas y verificadas.

Proceso: El Agente Operador Intermediario podrá postular una vez al año al financiamiento de este Plan de Acción del Agente ante la Dirección Regional de CORFO. El Director Regional evaluará este plan de acción y recomendará su financiamiento al Comité de Asignación Zonal (CAZ) correspondiente pudiendo este aprobar el Plan, aprobarlo con Modificaciones o rechazarlo. Si la decisión del CAZ no fuera unánime el plan deberá ser visto por el Comité de Asignación de Fondos (CAF) el cual a su vez podrá aprobar el Plan, aprobarlo con Modificaciones o rechazarlo.

La Gerencia de Fomento desarrollará un Instructivo de Operación de los Planes de Acción del AOI, claro, preciso e igual para todos. Éste Instructivo a lo menos contemplará:

- Plazos de postulación de los Agentes a estos recursos
- Listado de Actividades tipo posibles de financiar con estos recursos
- Plantilla técnica de formulación del Plan
- Metodología y procedimiento de evaluación y aprobación del Plan y su financiamiento
- Procedimiento de verificación (rendición) del uso de estos recursos

Implementación: Requiere dar a conocer procedimientos y condiciones de la postulación y fondos para su ejecución.

Para la implementación de este mecanismo se requiere hacer cambios en la normativa vigente relativa a los Agentes Operadores Intermediarios y a las atribuciones del CAZ y CAF.

Normativa vigente:

En el cuadro siguiente se detalla la reglamentación vigente que regula el pago de Agentes operadores Intermediarios por parte de CORFO.

Normativa que afecta el pago al Agente Operador Intermediario:

Actor	Documento legal	Nº	Año	Nombre documento
Parlamento	Ley de Presupuesto	24-090-05	2009	Glosa Presupuestaria Fomento Productivo ^{26/}
Consejo CORFO	Acuerdo de Consejo	2305	2004	CAZ - CAF instrumentos
		2348	2005	Modifica facultades del CAF (AC 2305 numerales I y II)
		1882	1997	Requisitos AOI
Vicepresidente ejecutivo CORFO	Resolución	144	2004	Reglamento AOI
		67	2007	Reglamento CAF y CAZ
		122	2005	Bases Selección AOI
Gerencia de Fomento	Convenio Marco		2007	Convenio Marco General 2007 y 43 convenios con AOI
	Manuales Instrumentos		vigente	Capítulo 1
				Capítulo 3

Los cambios que deben ser implementados son:

1. Incorporar en el Reglamento de Agente Operador Intermediario un numeral que permita a éstos acceder a los fondos para el desarrollo de estos Planes de Acción. Este cambio requiere una resolución del Vicepresidente de CORFO para modificar la resolución 144 del 23 de septiembre del 2004 que reglamenta a los AOI.
2. Para que el Comité Zonal de Fondos (CAZ) y el Comité de Asignación de Fondos (CAF) puedan asignar los recursos al AOI, se requiere modificar sus atribuciones en el reglamento respectivo (Resolución del Vicepresidente ejecutivo de CORFO 67 del 15 de febrero del 2007).

²⁶ "Con cargo a esta asignación se podrán transferir recursos a entidades públicas o privadas, denominadas Agentes Operadores Intermediarios, Unidades Coordinadoras Empresariales y Operadores de Fomento de Microempresas o Empresariales, para el cofinanciamiento de estos programas y proyectos, así como para su evaluación, seguimiento o supervisión y administración. Todo nuevo agente intermediario deberá ser seleccionado mediante concurso público y deberá cumplir con los requisitos generales que establezca el Consejo de la Corporación...."

3. Este último cambio en el reglamento del CAF y CAZ requiere previamente un acuerdo de Consejo de CORFO²⁷ ya que ese reglamento fue definido en esa instancia.
4. Permitir a Directores Regionales de CORFO transferir los fondos mencionados a los AOI, esto requiere modificar el título 4 de la resolución 67 del 2007 ya mencionada e indicar que los Directores Regionales ejecutarán el acuerdo alcanzado por el CAF o CAZ relativo a la aprobación de los Planes de Acción del AOI.
5. Las resoluciones necesarias para implementar este Plan de Acción son Exentas ya que el monto de las transferencias es inferior a 5.000 UTM.
6. Hay que modificar también los Convenios marco de los DR con los AOI para incorporar la posibilidad de Postular a estos Planes de Acción.

Cambios operativos:

Para implementar el financiamiento de estos Planes de Acción se requiere desarrollar un Instructivo de Operación que regule y estandarice las etapas de postulación, análisis de postulación, asignación fondos, transferencia fondos, ejecución, verificación (rendición) de uso de recursos y evaluación de la ejecución del Plan.

Postulación: El instructivo deberá especificar quienes pueden postular a estos fondos (AOI con convenio vigente con la Dirección Regional de CORFO) y el formato de postulación (plantilla tipo para postular a un Plan de Acción).

Análisis de Postulación: El instructivo normará la metodología y plazos de análisis y aprobación del Plan por parte de la DR, así como el plazo para presentar el Plan a consideración del CAZ.

Asignación de Fondos: El instructivo normará que el CAZ podrá aprobar, aprobar con observaciones o rechazar la asignación de fondos, siempre con la unanimidad de sus miembros. En caso que no se logre la unanimidad, la asignación de fondos será resuelta por el CAF.

Transferencia de Fondos: El instructivo normará la forma, los plazos y los requisitos para la transferencia de fondos por parte de la DR.

²⁷ El Consejo de CORFO esta integrado por: el Ministro de Economía, el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Hacienda, la Ministra de Planificación, la Ministra de Agricultura y los Consejeros, designados por S. E. la Presidenta de la República.

Ejecución: Se regulará la forma que el AOI ejecutará y rendirá a la DR las actividades contenidas en el Plan incluidos los márgenes de flexibilidad para la ejecución del Plan (el instructivo normará la forma de modificar algunas acciones del Plan hasta un porcentaje del financiamiento). Estas modificaciones podrán ser aprobadas por la DR.

Verificación de gastos: El instructivo indicará la metodología y plazos de verificación (rendición) del uso de recursos.

Evaluación del Plan: Una vez finalizada la ejecución del Plan, la DR evaluará la ejecución del Plan y esta evaluación será parte de la Evaluación de Desempeño del AOI.

**b. Componente 2:
Instalación del Sistema Evaluación de Desempeño**

Objetivo: Instalar un Sistema de Evaluación de Desempeño, vinculado a mecanismos de incentivos, que objetive la gestión de los AOI posibilitando el mejoramiento continuo del sistema de intermediación de Fomento de CORFO.

Este sistema permitirá direccionar de mejor manera el seguimiento y la evaluación que realizan las DR de CORFO respecto de la gestión de los AOI empoderándolos en el desarrollo de estas funciones.

Mecanismo: Implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño de los AOI que considere:

- a) a) Actores y roles:
La Gerencia de Fomento administra el Sistema, define los indicadores y los estándares en conjunto con las DR de CORFO, realiza la evaluación y entrega a las DR los resultados de la evaluación.
Las DR de CORFO, proporcionan los antecedentes para la evaluación y en base a los resultados de ésta acuerdan los programas de mejoramiento de gestión con los AOI y gestionan los incentivos según corresponda.
Los AOI proporcionan la información para la evaluación según requerimientos establecidos y formula los programas de mejoramiento de la gestión con metas según indicadores y estándares pre-establecidos.
- b) Plazos del proceso de evaluación:

Para el Sistema en régimen (a partir de Enero del año 2010) se ha establecido realizar evaluaciones semestrales con fecha de corte Diciembre y Junio de cada año.

- c) Indicadores de evaluación con sus correspondientes estándares:
La evaluación considera medir, por una parte, la existencia de una plataforma (capacidades instaladas) necesaria para el desarrollo de su labor, en aspectos como personal, infraestructura-equipamiento, y capacidad financiera para la adecuada administración y operación de los programas y proyectos de fomento; y por otra, su capacidad técnica para gestionar los proyectos y programas, y dar cumplimiento a la normativa que regula la transferencia y ejecución de fondos públicos.
El primer grupo de indicadores, aplicados durante la etapa de marcha blanca del sistema, forman parte del Componente de Soporte Técnico-Financiero que incluye:
- Dotación de personal con determinado nivel educacional.
 - Infraestructura y equipamiento.
 - Ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad saludables.
 - Estado de garantías de fondos de fomento.
- Esta componente es evaluada a través de una lista de chequeo que incluye componentes de análisis a nivel regional (sede regional del AOI) y central (declaraciones del agente)
- El segundo grupo de indicadores, que deben ser aplicados en forma gradual y progresiva durante la etapa de marcha blanca del Sistema, forman parte del Componente de Gestión. A la fecha se han identificado 11 indicadores. (Ver anexo 11, Indicadores Propuestos para Evaluación de Desempeño)
- d) Fuentes de recopilación de datos base para la evaluación:
Considerando los indicadores seleccionados, la captura de gran parte de la información proviene de los sistemas SIFO y SAP lo que posibilita cumplir con los plazos establecidos para la evaluación y le otorga al sistema un alto grado de objetividad e imparcialidad.
- e) Mecanismo de Incentivos:
La implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño de los AOI vinculado a un sistema de Incentivos debe realizarse en forma gradual y progresiva . Por lo mismo, para la fase de marcha blanca del Sistema se contempla:

- ✓ la renovación/no renovación del Convenio con CORFO por 2 años condicionada al cumplimiento de estándares de gestión base.
- ✓ el reajuste de los ingresos equivalente a la pérdida de poder adquisitivo del OH 2007-2008 para los AOI que renovaron Convenio.

En régimen, es decir a partir del año 2011, los resultados del sistema de evaluación permitirán rankear a los AOI según calidad de su gestión vinculando el nivel de desempeño a un sistema de incentivos. A partir de ese año, se entregará un incentivo monetario a los AOI destaquen en calidad de gestión y desempeño según los indicadores y estándares establecidos por el Sistema de Evaluación de Desempeño.

Proceso: Los cambios en las “reglas del juego” incluyen introducir paulatinamente el concepto de evaluación de desempeño, con indicadores de tipo técnico-financiero y de gestión de los AOI, con un modelo de incentivos que tienda, de forma gradual, a recompensar el cumplimiento de estándares acordados, de modo de ejercer un mayor control sobre el quehacer del Agente y exigir el cumplimiento a cabalidad de sus deberes.

- La Gerencia de Fomento elabora un Instructivo que señala los plazos de la primera evaluación de desempeño, los indicadores, los estándares, la metodología de evaluación y el mecanismo de Incentivos vinculado.
- Se transfiere a la Red de Fomento el instructivo explicitando las condiciones de las evaluaciones a realizar.
- El sistema de evaluación de desempeño entra en régimen aplicándose semestralmente. Cada 2 años se evaluará la permanencia del AOI dependiendo de los resultados de su evaluación, cuando éste logre un desempeño sobresaliente podrá recibir un pago a modo de incentivo.

Implementación: Para la implementación de este proceso se requiere cambios normativos, diseño de indicadores, explicitar las funciones de la Unidad de gestión AOI en la GF.

Para poder realizar la evaluación de desempeño en régimen, será necesario modificar el convenio marco donde se expliciten condiciones y elementos mínimos que deberá contar, para funcionar como tal²⁸ y una metodología de evaluación,

²⁸ Actualmente, sólo los AOI que han firmado convenio en los últimos años, cuentan con especificación de los estándares mínimos exigibles, proporcionados en la propuesta técnica realizada en su postulación.

que cuente con la lista de chequeo, y serie de indicadores, medios de verificación y fechas de evaluación.

Cambios Normativos:

Para realizar el pago **por reajuste de OH** es necesario:

- Que esté explicitado en el reglamento AOI donde se diga que el CAF será la instancia que determinará el monto a pagar a los AOI, por efecto de ajuste. Este cambio requiere una resolución del Vicepresidente de CORFO para modificar la resolución 144 del 23 de septiembre del 2004 que reglamenta a los AOI.
- Es necesario que en el reglamento del CAF se indique que esta facultado para determinar el pago por reajuste a los AOI. (Resolución del Vicepresidente ejecutivo de CORFO 67 del 15 de febrero del 2007).
- Para que los cambios en los reglamentos anteriores puedan ser realizados, es necesario que dichos cambios sean planteados en un acuerdo de Consejo de CORFO.

Para aplicar la **evaluación de desempeño en régimen** (posterior a su primera evaluación) será necesario:

- Modificar el convenio AOI de modo que sea por un tiempo de duración de 2 años, renovable. Este cambio requiere una resolución del Vicepresidente de CORFO para modificar la resolución 144 del 23 de septiembre del 2004 que reglamenta a los AOI.
- Modificar las facultades del DR, el cual deberá recomendar al CAF la no renovación del convenio, en el caso que el AOI tenga una mala evaluación de desempeño. (Resolución del Vicepresidente ejecutivo de CORFO 67 del 15 de febrero del 2007).
- Modificar el Reglamento AOI donde se estipule el término de contrato por bajo rendimiento en los indicadores de desempeño. Este cambio requiere una resolución del Vicepresidente de CORFO para modificar la resolución 144 del 23 de septiembre del 2004 que reglamenta a los AOI.
- Modificar reglamento CAF que estipule que podrá poner término al convenio AOI por bajo desempeño según resultado de su evaluación (Resolución del Vicepresidente ejecutivo de CORFO 67 del 15 de febrero del 2007).

Para que los cambios en los reglamentos anteriores puedan ser realizados es necesario que dichos cambios sean planteados en un acuerdo de Consejo de CORFO.

c. Componente 3: Instalación del Sistema de Información de Atención de Clientes

Objetivo: Desarrollar un Sistema de información de Atención al Cliente para los AOI que permitirá completar los registros de información de los clientes CORFO, potenciales y efectivos. La sistematización y análisis de la información registrada en el Sistema retroalimentará los procesos y procedimientos establecidos por CORFO para la atención de clientes, detectará necesidades y requerimientos no cubiertos por el Sistema de Fomento y apoyará el seguimiento y evaluación de los AOI en cuanto a cobertura y calidad de atención al cliente.

Mecanismo: Se desarrollará un módulo especial de Atención de Clientes sobre la base de las potencialidades con que cuenta el CRM²⁹ y el SIFO³⁰. Esto consiste en diseñar y construir un modulo a partir de SIFO y CRM, que haga uso de los mejores elementos de ambos sistemas, para dar soporte a la atención de clientes de los AOI.

El módulo se acopla al SIFO y al CRM usando componentes de éstos. La información se registra en la base de datos del CRM, y se utiliza la apariencia del SIFO (Ver anexo 12).

En el caso del SIFO se considerará, al menos:

- Sus mecanismos de autenticación (claves y contraseñas)
- El estilo (gráfica) de la interfase usuaria
- Componentes reusables de ingreso y validación de datos

En el caso del CRM considerará, al menos:

Adoptar el modelo de datos, para registrar la información propia del proceso de ATENCIÓN A CLIENTES, y de los otros macroprocesos. En el primer caso por la captura directa y en línea de la información y en los segundos por procesos de traspaso periódico vía mecanismos integración y sincronización de información con SIFO.

- Usar los mecanismos para definir reglas de negocio (captura y despliegue de información)
- Uso de funcionalidades propias, como confección y análisis de encuestas

Esta solución tiene las siguientes características:

- No se modifica la naturaleza transaccional y operacional del SIFO.
- No se introduce cambios en el modelo de datos de SIFO.
- Se usa el modelo de datos de CRM.

²⁹ CRM Customer relationship managment, sistema corporativo de CORFO atención al cliente

³⁰ SIFO Sistema de Información de Fomento, soporta los macroprocesos que integran la función de negocios de la GF

- Se integra la información de clientes en una sola base de datos corporativa.
- No es necesario invertir en uso de licencias adicionales.
- Se hace uso de las facilidades de integración que tiene tanto el SIFO como el CRM.
- La implementación puede ser progresiva.
- El usuario (ejecutivo AOI) usa el formato SIFO, ampliamente conocido por él.

Proceso: La Gerencia de Sistemas de Información de CORFO, con la participación de la Gerencia de Fomento como representante del área de negocios, desarrolla, vía la contratación de consultoría experta, el Módulo de Atención de Clientes de los AOI.

Finalizado el desarrollo, se efectúa la transferencia del sistema a la red de Fomento para su operación en fase de marcha blanca y posteriormente a la implementación de mejoras, para su operación en régimen.

La Gerencia de Fomento realiza el proceso de sistematización y análisis de la información orientado a los procedimientos y al instrumental de Fomento y con foco al seguimiento y evaluación de los AOI, en cuanto a cobertura y calidad de atención. Se identifican posibles indicadores de evaluación de desempeño para ser incorporados en el Sistema correspondiente de acuerdo a los procedimientos en éste.

Implementación: Se realizará a través de licitación pública, para contratar el desarrollo e implementación del módulo de atención de clientes vinculado al SIFO y al CRM; además de la capacitación a la red de Fomento de CORFO (GF, DR, AOI) en la utilización y operación de este nuevo módulo.

d. Componente 4:

Re-estructuración organizacional de la Gerencia de Fomento

Objetivo: Incorporar a la estructura organizacional de la Gerencia de Fomento, con dependencia directa de la Subgerente de Gestión, la Unidad de Agentes encargada de orientar, coordinar y supervisar el Sistema de Intermediación asumiendo la responsabilidad de lograr los resultados y metas de la propuesta de modernización.

Mecanismo: Considerando, por una parte, las funciones que actualmente desarrolla la Gerencia de Fomento centradas, principalmente, en el diseño y gestión de los instrumentos de Fomento y, por otra, las funciones y tareas que involucra el desarrollo de los componentes de la propuesta de modernización se hace necesaria la creación de una Unidad especializada.

Integrarán esta Unidad un encargado, responsable de la dirección, programación, supervisión y evaluación del avance de los tres componentes y cinco profesionales asignados por zona: Zona Norte, que incluye las regiones XV, I, II, III y IV; Zona Centro que incluye las regiones V, VI y VII; Zona Sur que incluye las regiones VIII, IX y XIV; Zona Austral que incluye las regiones X, XI, XII, y Zonal Metropolitano.

La organización de la Unidad de Agentes por Zona posibilita una adecuada articulación tanto con la Unidad de Regiones de la Subgerencia de Gestión quienes, entre otras, tienen por función representar a la GF en los Comité de Asignación Zonales (CAZ) como con las Direcciones Regionales de CORFO, evitándose duplicidades de funciones y problemas de comunicación con los AOI.

Las tareas que desarrollará esta Unidad son las siguientes:

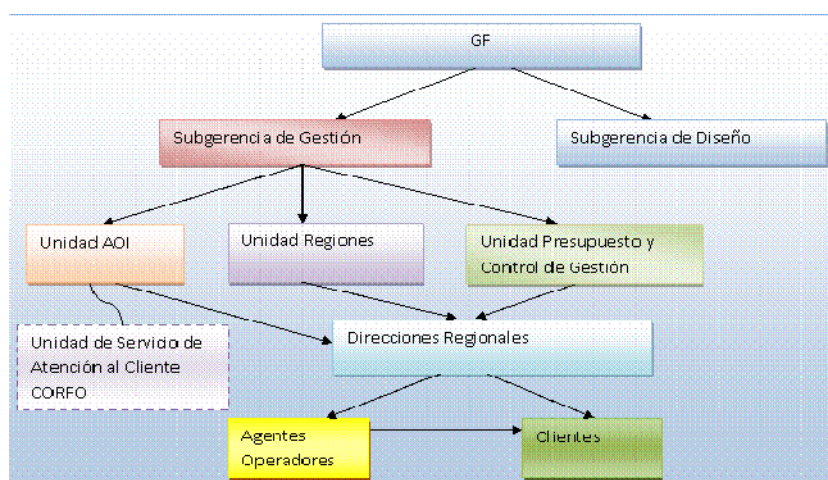
- ✓ Respecto del mejoramiento de la estrategia de intermediación
 - o Alinear a los AOI con la estrategia CORFO.
 - o Velar por la implementación de los cambios normativos y realizar las gestiones para la instalación del sistema de incentivos asociados a los Planes de Acción de los AOI
 - o Elaborar y transferir a la red de fomento los procesos, los procedimientos, las plantillas técnicas vinculadas a los Planes de Acción
 - o Efectuar el seguimiento y evaluación de los planes de acción de los AOI para retroalimentar el sistema de fomento y los lineamientos estratégicos de CORFO.
- ✓ Respecto del Sistema de Evaluación de Desempeño de los AOI:
 - o Elaborar y transferir a la red de fomento los procesos, procedimientos, metodología de evaluación e indicadores de desempeño del Sistema.
 - o Velar por la implementación de los cambios normativos y realizar las gestiones para la instalación del mecanismo de incentivos vinculado al Sistema de Evaluación de Desempeño de los AOI,
 - o Evaluar a los AOI en su desempeño.
 - o Mejorar en forma gradual y progresiva el sistema.
 - o Generar informes y análisis de resultados del proceso de evaluación semestral.
- ✓ Respecto del Sistema de Información de Atención de Clientes de los AOI
 - o Transferir a la red de AOI el Sistema.
 - o Sistematizar y analizar la información de clientes para retroalimentar los procesos y procedimientos establecidos por CORFO respecto de la atención de clientes, para detectar

necesidades y requerimientos no cubiertos por el Sistema de Fomento direccionando los cambios y ajustes correspondientes y para apoyar el seguimiento y evaluación de los AOI en cuanto a cobertura y calidad de atención al cliente.

- o Proporcionar información clientes y nuevas necesidades a la Sub Gerencia de diseño de la GF para su quehacer.

En el esquema siguiente se presenta la estructura organizacional del Sistema de Intermediación de Fomento.

FIGURA 6: Estructura organizacional del sistema de intermediación de Fomento



Proceso: Definidas las responsabilidades y funciones de la nueva Unidad de Agentes, la Subgerencia de Gestión, con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos de la CORFO, deben incorporar operativamente esta Unidad dentro de la estructura de Atención a Clientes, asignándole las actividades señaladas en la descripción de acciones y funciones.

Se deben definir los perfiles de los profesionales requeridos y elaborar las pautas de evaluación que se aplicarán en el proceso de contratación.

Llevar a cabo el proceso de contratación y realizar la inducción a los profesionales seleccionados.

Implementación: La Unidad de Agentes contará con dos profesionales de la Subgerencia de Gestión más la contratación de cuatro profesionales que cumplan con los perfiles definidos.

3. Carta Gantt

A continuación se presenta la programación de las actividades propuestas para la implementación de las 4 componentes en el Mejoramiento del Sistema de Intermediación de los AOI de la Gerencia de Fomento.

Componentes	Actividades	2009					2010												
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Componente 1, mejoramiento de la estrategia de intermediación en relación a los AOI	Elaboración planes de acción por AOI																		
	Evaluación de planes de acción por GF																		
	Ejecución de los planes de acción por AOI																		
Componente 2, instalación del sistema de evaluación de desempeño	Diseño, mejoramiento y marcha blanca a nivel nacional																		
	Operación Normal																		
Componente 3, instalación del sistema de información de Atención de Clientes	Proceso de licitación para contratación empresa desarrolladora																		
	Diseño de detalle y arquitectura de procesos																		
	Desarrollo del sistema																		
	Documentación del sistema																		
	Control de calidad y certificación del sistema																		
	Capacitación nivel técnico y usuario																		
Componente 4, Re-estructuración organizacional de la Gerencia de Fomento	Propuesta Rediseño y estructuración GF																		
	Implementación de rediseño y estructuración en la GF																		
	Definición de perfiles de profesionales requeridos																		
	Proceso de contratación de profesionales																		
	Unidad AOI en funcionamiento dentro de la 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 del proyecto de modernización del Sistema de Agenciamiento de Fomento de CORFO. Específicamente:

- ✓ La formulación y formalización de los cambios normativos, reglamentarios y de procedimientos necesarios para poder implementar los Planes de Acción Anuales de los AOI,
- ✓ La realización de las actividades correspondientes al desarrollo de la fase de marcha blanca del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- ✓ El desarrollo de todas las actividades necesarias para la constitución de la Subgerencia de Gestión - Gerencia de Fomento -estructurada.

4. Recursos asociados a la implementación de la estrategia de solución para cada una de las etapas identificadas

Los recursos requeridos para la implementación de la presente propuesta se detallan a continuación.

Respecto de los recursos físicos, estos son requeridos exclusivamente para el desarrollo de los componentes 3 y 4 lo cual se presenta en el siguiente cuadro.

Propuesta de Recursos Físicos

Tipo de Recursos	Disponibilidad actual en la institución(es)	Adicionales necesarios para logro de la etapa de Diseño	Adicionales necesarios para logro de la etapa de Implementación
Componente 3			
Adquisición de Activos no Financieros (ítem 29)	Sistemas de Información SIFO / CRM	Contratación de servicios para el diseño e implementación del Sistema de Información de Clientes en los AOI	
Componente 4			
Personal (ítem 21)	Personal disponible para la Red de Fomento (ver Cap. 3 acápite c) de este Informe)	Contratación de 4 profesionales en la Gerencia de Fomento de CORFO para la etapa de Diseño e Implementación	

La valoración de los recursos físicos señalados en el cuadro anterior **más los recursos financieros** requeridos para el desarrollo de los diferentes componentes se realizó considerando los elementos que a continuación se exponen:

Componente 1:

- ✓ Cada Oficina Regional tendrá la posibilidad de desarrollar un programa anual para el direccionamiento estratégico de la acción de fomento que comprenda actividades, tales como, la determinación de sectores prioritarios no atendidos, el levantamiento de demanda en territorios rezagados, la formulación de estrategias que concilien sus ámbitos de acción con la visión y lineamientos estratégicos de CORFO, la articulación de actores, la promoción del accionar de Fomento, la motivación de empresarios, entre otros.
- ✓ Se estima un monto máximo por Oficina Regional equivalente a M\$25.000 y se consideran 45 Oficinas (42 vigentes más 3 que se encuentran en proceso de incorporación).
- ✓ De acuerdo a lo anterior, el monto total de recursos solicitados para el desarrollo de este componente asciende a **M\$ 1.125.000 anual**(para mayor detalle ver Anexo N° 7).

Componente 2:

- ✓ Durante el segundo semestre del presente año se formalizará la instalación del Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación en su primera etapa. Este proceso se llevará a cabo con los recursos disponibles de CORFO. No obstante, todo sistema que apunte al mejoramiento continuo en la gestión debe considerar mecanismos de incentivo.
- ✓ El incentivo vinculado al Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de los AOI que se ha establecido para el año 2010 corresponde a la compensación por la pérdida efectiva de poder adquisitivo que han experimentado los AOI en sus ingresos provenientes de los pago de OH que fueron fijados en \$ en Enero del 2007.
- ✓ El monto anual de este incentivo asciende a **M\$360.290** (ver detalle de cálculo en Anexo N° 8).
- ✓ A partir del año 2011, año en que el Sistema de Evaluación de Desempeño entra en régimen, se adicionará un incentivo monetario que percibirán los AOI que destaquen en calidad de gestión y desempeño según los indicadores y estándares establecidos por el Sistema de Evaluación de Desempeño. EL monto total anual de este incentivo se estima en **M\$ 500.000** equivalente, aproximadamente, al 10% del monto total anual percibido por los AOI.

Componente 3

- ✓ Para el año 2010 se requiere de la contratación de servicios para la implementación del Sistema de Información de atención de clientes en los AOI. En el marco del desarrollo del presente proyecto, se ha efectuado la evaluación de tres alternativas de solución (adecuación SIFO, adecuación CRM y desarrollo de un módulo independiente que se sustente en SIFO y CRM) optándose por la correspondiente al módulo independiente.
- ✓ Se realizó la estimación de los costos correspondientes a la instalación de la alternativa tecnológica seleccionada resultando un monto total de **M\$111.000** (ver detalle de cálculo en Anexo N° 9).

Componente 4

- ✓ La Gerencia de Fomento debe, considerando su rol en el Sistema de Fomento, dirigir y/o ejecutar las actividades que implican el diseño e implementación de los componentes que apuntan al mejoramiento de Sistema de Intermediación de Fomento.

- ✓ Dada la magnitud de los cambios propuestos y con el propósito que efectivamente se instale la capacidad en la Gerencia de Fomento para asumir los roles que le corresponden respecto de los AOI, la presente propuesta incorpora un análisis de re-estructuración de la GF presentado en el punto 2, componente 4 de este capítulo.
- ✓ Del análisis efectuado se deriva la necesidad de contratar a cuatro profesionales cuyo costo anual asciende a **M\$125.486** (ver detalle de cálculo en Anexo N° 10) y cuyas funciones corresponderán tanto a diseño como a implementación.

Propuesta Uso de Recursos Financieros (Miles de \$ 2009)

Componente	Ítem	Etapa Diseño	Etapa Implementación	En régimen (año 2011)	En régimen Años 2012 en adelante
		Requerimiento 2010	Requerimiento 2010	Requerimiento	Requerimiento
Componente 1	Transferencias Corrientes al Sector Privado (ítem 24)	—	1.125.000	1.125.000	1.125.000
Sub Total Componente 1			1.125.000	1.125.000	1.125.000
Componente 2	Transferencias Corrientes al Sector Privado (ítem 24)	—	360.290	360.290	360.290
	Transferencias Corrientes al Sector Privado (ítem 24)	—	—	500.000	500.000
Sub Total Componente 2			360.290	860.290	860.290
Componente 3	Adquisición de Activos no Financieros (ítem 29)	111.000	—	—	—
Sub Total Componente 3		111.000	—	—	—
Componente 4	Personal (ítem 21)	67.420	58.066	125.486	125.486
Sub Total Componente 4		67.420	58.066	125.486	125.486
Total Propuesta		178.420	1.543.356	2.110.776	2.110.776

En consecuencia, los recursos requeridos para implementar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Intermediación de Fomento de CORFO ascienden a **M\$1.721.776 para el año 2010** (M\$178.420 para la etapa de Diseño y M\$1.543.356 para la etapa de Implementación) y a **M\$ 2.110.776/anual para el año 2011 y siguientes.**

VII. FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO Y DE ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

a. Componente 1

1) Que los cambios normativos se realicen en los plazos requeridos

2) Capacitación de la red de fomento de CORFO desde la Gerencia de Fomento y su unidad de Agentes Operadores (ver componente 4), pasando por las Direcciones Regionales y sus ejecutivos hasta los Agentes Operadores Intermediarios para asumir la planificación, ejecución y evaluación de estos Planes de Acción. Esta preparación requiere elaboración de instructivo, difusión y capacitación de la red de fomento para su implementación.

Componentes	Actividades	2009						2010											
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Componente 1, mejoramiento de la estrategia de intermediación en relación a los AOI	Cambios Normativos																		
	Capacitación de la red de fomento																		
	Elaboración planes de acción por AOI																		
	Evaluación de planes de acción por GF																		
	Ejecución de los planes de acción por AOI																		

b. Componente 2

Para la implementación del sistema de evaluación de desempeño AOI se encuentran los siguientes factores críticos de riesgo:

- La modificación del convenio marco entre AOI y DR, tiene que estipular la evaluación de desempeño con todos sus indicadores y verificadores.

- Cuando el sistema de evaluación opere en régimen será indispensable que la unidad de Agentes Operadores este instalada en la Gerencia de Fomento.
- Informar formalmente, como se realizará la primera evaluación, que indicadores su utilizarán y cuales serán sus verificadores.
- Capacitación a la red de fomento, en cuanto a la evaluación de desempeño de los AOI, con las consideraciones específicas de la evaluación.

Para el pago como incentivo del sistema de evaluación de desempeño AOI se encuentran los siguientes factores críticos de riesgo:

- Aprobación de las modificaciones reglamentarias de cada uno de los reglamentos explicitados.
- Que estén disponibles los recursos cuando sea necesario realizar el pago.

Componentes	Actividades	2009						2010											
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Componente 2 , instalación del sistema de evaluación de desempeño	Diseño, mejoramiento y marcha blanca a nivel nacional																		
	Operación Normal																		

c. Componente 3

Para la implementación del módulo de Atención de Clientes del AOI se encuentran los siguientes factores críticos de riesgo:

- Dificultad de coordinar a los diversos actores de CORFO, la GF y su red de Fomento, la Sub Gerencia de Atención al Cliente de CORFO, la Gerencia Corporativa y la Gerencia de Sistemas que participan en la implementación del módulo de atención de clientes.
- Resistencias de los usuarios a utilizar el nuevo módulo informático

Componentes	Actividades	2009						2010											
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Componente 3 , instalación del sistema de información de Atención de Clientes	Proceso de licitación para contratación empresa desarrolladora																		
	Diseño de detalle y arquitectura de procesos																		
	Desarrollo del sistema																		
	Documentación del sistema																		
	Control de calidad y certificación del sistema																		
	Capacitación nivel técnico y usuario																		

d. Componente 4

Factores de Éxito

- ✓ La creación de una Unidad especializada para el desarrollo de una propuesta de mejoramiento de la gestión del Sistema de Intermediación de Fomento que tiene metas y resultados claros y acotados.
- ✓ La constitución de una nueva Unidad con un equipo conformado por profesionales con experiencia en los temas y conocimientos de los DR y AOI y profesionales que cumplan con el perfil requerido para el desarrollo de las nuevas responsabilidades y funciones de la Gerencia de Fomento.

Factores de Riesgo

- ✓ La disponibilidad de profesionales con el perfil requerido.
- ✓ Resistencia al cambio por parte de los AOI debido a la percepción negativa frente a un sistema de evaluación.

Componentes	Actividades	2009						2010											
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Componente 4, Re-estructuración organizacional de la Gerencia de Fomento	Propuesta Rediseño y estructuración GF																		
	Implementación de rediseño y estructuración en la GF																		
	Definición de perfiles de profesionales requeridos																		
	Proceso de contratación de profesionales																		
	Unidad AOI en funcionamiento dentro de la GF																		

VIII. RESULTADOS, METAS ESPERADAS

a. Componente 1

El resultado esperado en este componente para la implementación de estos Planes de Acción es:

Cambios en la normativa vigente para poder asignar fondos a estos planes de Acción.

Elaboración de un instructivo de Operación que norme y estandarice la forma de postular, evaluar, asignar fondos, traspasar fondos, ejecutar, rendir fondos y evaluar la ejecución del Plan.

Capacitación de la red de fomento en este nuevo mecanismo de acción, su normativa y procedimiento.

Se espera al primer trimestre del 2010 tener funcionando el sistema de postulación a estos Planes de Acción y en el primer semestre del 2010 tener aprobados los primeros Planes de Acción para traspasar los fondos a los AOI.

Resultado	Variable clave identificada	Nombre del indicador	Dimensión y ámbito de medición	Fórmula del indicador	Meta(s)	Período(s) de Medición
Cambios en la normativa vigente	Normativa	Cambios en la normativa necesarios	Cumple – no cumple	% de normativa modificada	100%	30 Septiembre 2009
Capacitación de la red de fomento	Ejecutivos AOI	% capacitación Red de Fomento	Cumple – no cumple	% de AOI y DR capacitados	100%	30 Septiembre 2009
Postulación a Planes de Acción	AOI	% de planes presentados	Presentado – no presentados	% de planes presentados	50%	31 Diciembre 2009
Aprobación primeros Planes de Acción	DR	% de planes aprobados	Aprobado - rechazado	Planes aprobados / planes presentados * 100	50 %	28 Febrero 2010

b. Componente 2

- En la primera evaluación de desempeño se espera evaluar al 100% de los agentes y recabar información del funcionamiento de los AOI.
- Contar con los cambios normativos aprobados para la correcta ejecución del sistema de incentivos.
- Contar con un instructivo conocido por todos los AOI que norme el sistema de evaluación de desempeño.
- Se espera que el segundo semestre de 2009 el sistema de evaluación de desempeño este operando en régimen.

Resultado	Variable clave identificada	Nombre del indicador	Dimensión y ámbito de medición	Fórmula del indicador	Meta(s)	Período(s) de Medición
Cambios en la normativa vigente	Normativa	Cambios en la normativa necesarios	Cumple – no cumple	% de normativa modificada	100%	31 Diciembre 2009
Capacitación de la red de fomento	Ejecutivos AOI	% capacitación Red de Fomento	Cumple – no cumple	% de AOI y DR capacitados	100%	31 Diciembre 2009
evaluar al 100% de los agentes	Unidad AOI	% de AOI evaluados	Evaluado – no evaluado	AOI evaluados / total AOI *100	100%	31 Diciembre 2009
Realización transferencia de pago	GF	% de transferencias realizadas	Realizado – no realizado	Cant. De transferencias realizadas / Cant de AOI bien evaluados * 100	75%	30 junio 2010
Operación en Régimen sistema de evaluación de desempeño	Unidad AOI	Evaluación de desempeño operativa	Cumple – no cumple	Segunda evaluación realizada	100%	1 de Enero de 2010

c. Componente 3

- Contratación para el desarrollo, implementación y capacitación del módulo de Atención al Cliente.
- Implementación y marcha blanca del módulo de Atención al Cliente para los AOI.
- Capacitación de la red Fomento.

Resultado	Variable clave identificada	Nombre del indicador	Dimensión y ámbito de medición	Fórmula del indicador	Meta(s)	Período(s) de Medición
Contratación para desarrollar modulo AT Clientes	GF	Contrato consultoría	Cumple – no cumple		Contrato firmado	1 marzo de 2010
Implementación y marcha blanca del módulo de Atención al Cliente	GF, AOI	Implementación módulo AT Clientes	Cumple – no cumple	Porcentaje de avance en la implementación	100%	30 Septiembre de 2010
Capacitación de la red de fomento	Ejecutivos AOI	% capacitación Red de Fomento	Cumple – no cumple	% de AOI y DR capacitados	100%	31 Marzo 2010

d. Componente 4

Una unidad constituida por 6 profesionales, encargada de dar seguimiento, control y evaluación de los Agentes Operadores Intermediarios, que participe activamente en el alineamiento estratégico del sistema de intermediación, que funcione operativamente bajo asignación de zonas, encargada del análisis del sistema y mejora continua de los procesos.

Resultado	Variable clave identificada	Nombre del indicador	Dimensión y ámbito de medición	Fórmula del indicador	Meta(s)	Período(s) de Medición
Unidad AOI Implementada en GF	GF	Unidad AOI operativa	Cumple – no cumple		4 Profesionales contratados	1 de Febrero de 2010

IX.SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La Gerencia de Fomento Formará un equipo conformado por la Sub Gerente de Gestión, Sub Gerente de Diseño, encargada de la Unidad de Agentes Operadores el cual se reunirá periódicamente para verificar los avances de la implementación del plan, reportando a la Gerente de Fomento un informe de estado de avance.

Se verificarán los indicadores presentados en el cuadro anterior en el capítulo resultados y metas esperados.

X. ANEXOS

ANEXO 1: Marco Normativo, Reglamento de Agentes Operadores Intermediarios y Convenio Marco

1.1 EL MARCO NORMATIVO:

a.1 Para los Agentes Operadores Intermediarios (AOI)

Dada las facultades que le otorga el Reglamento General de la Corporación, el Consejo de CORFO, a través de un “Acuerdo de Consejo” crea y determina los requisitos que debe cumplir un AOI. A través del mismo mecanismo puede modificar dichas condiciones. Estos acuerdos entran en vigencia a través de resoluciones, que pueden necesitar toma de razón de Contraloría General de la República.

La resolución 144 de 2004, señala “Apruébese el siguiente Reglamento, que regirá las condiciones de incorporación y exclusión de Agentes Operadores Intermediarios de CORFO, en adelante Agentes, como también sus obligaciones y responsabilidades para operar los programas y proyectos en el marco de los instrumentos de fomento a la productividad y calidad”.

En dicho reglamento se define a los AOI como entidades públicas o privadas, habilitadas para suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de CORFO, para la ejecución de programas y proyectos de fomento, en el marco de los instrumentos cuyos reglamentos admitan su operación externalizada.

También se definen los requisitos, entre ellos: que la función u objetivo de un AOI sea compatible con la recepción y asignación de recursos CORFO para la ejecución de Programas de Fomento, acreditar una adecuada capacidad profesional y técnica para formular y administrar Programas de Fomento, proponer un ámbito de acción caracterizado por variables tales como: cobertura territorial, sectores productivos, tamaño de los potenciales beneficiarios y en general, explicitación del universo potencial de clientes disponer de organización e infraestructura que permitan apoyar la formulación y administración de Programas de Fomento. Para las Asociaciones Gremiales que postulan como Agentes Nacionales se exigirá como mínimo 150 empresas asociadas distribuidas en a lo menos cuatro regiones en la Región Metropolitana, 100 empresas asociadas.

El Reglamento define también la forma de incorporación de un nuevo AOI a través de Concurso Público y le otorga facultades en este ámbito a un organismo

colegiado existente que se denomina Comité de Asignación de Fondos (CAF)³¹, tanto para la selección de un nuevo AOI, como la determinación del ámbito de acción.

Establece que un AOI se considera habilitado para operar instrumentos de fomento una vez que ha suscrito con una Dirección Regional de CORFO (DR) un Convenio Marco.

Dentro de las obligaciones de los AOI están el buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de los programas y proyectos de fomento, así como la correcta utilización de los recursos, deberá ajustar sus procedimientos conforme las instrucciones impartidas por la GF, en el marco de las políticas establecidas por el CAF, para que sus datos estén disponibles cuando CORFO lo determine, así como facilitar los controles, promoverá las líneas de acción de fomento y los instrumentos de fomento de CORFO y atenderá las demandas y requerimientos de los empresarios en materia de fomento y desarrollo productivo y empresarial. El AOI deberá preparar oportuna y periódicamente los correspondientes informes y rendiciones de cuentas, rendir los intereses financieros que perciba y devengue provenientes de la administración de los fondos transferidos como anticipo a la ejecución de sus proyectos y programas de fomento, se obliga a mantener la confidencialidad de la información que le proporcionen los empresarios. El AOI no deberá incurrir en conflicto de intereses en el desempeño de sus funciones como tal.

Un AOI puede perder su calidad de tal, si a juicio del CAF, incurriese en: Uso indebido de los recursos recibidos para la ejecución de programas o proyectos de fomento, Incumplimiento o notable abandono de sus obligaciones, negligencia inexcusable o falta de probidad, entre otras.

En resumen el marco normativo está dado por:

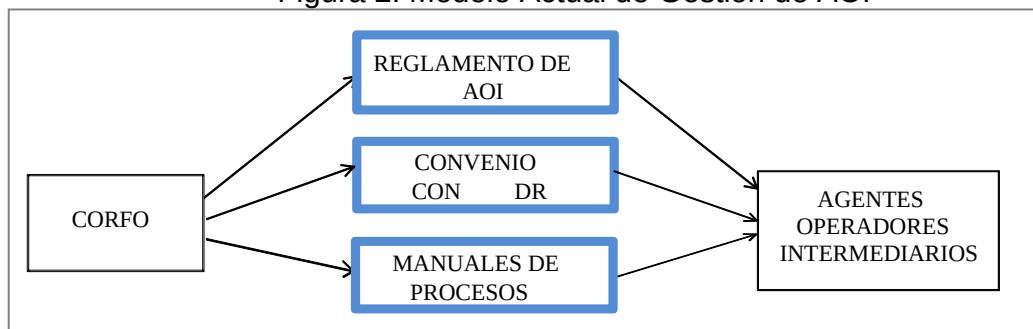
- Un Acuerdo de Consejo que define las obligaciones y funciones de un AOI.
- Una resolución que operativiza este acuerdo con el Reglamento de la AOI.
- El CAF que selecciona a las AOI por la vía de un Concurso Público y determina en ámbito de acción y territorio dónde operará y las habilita como institución ante CORFO para la administración de Fondos. Tiene atribuciones para determinar el término de esta habilitación.
- Las Direcciones Regionales de CORFO que a través de resoluciones de su Director establece Convenios Marco con los Agentes Operadores.

³¹ El CAF es un Comité creado por acuerdo de Consejo e integrada por el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, el Gerente Corporativo, los Gerentes de Inversión y Desarrollo, de Fomento, Administración y Finanzas y de Innova, El Consejo ha delegado en este Comité ciertas facultades como resolver situaciones consideradas especiales en los Reglamentos, decidir el marco presupuestario para cada DR, asignar fondos en las áreas que les ha asignado el Consejo, decidir el ingreso o salida de los AOI y resolver materias en las que el CAZ no ha tenido acuerdo. EL CAF es el Comité de Asignación de Fondos con autoridad máxima, el Consejo también ha creado una instancia de decisión zonal llamada Comité de Asignación Zonal (CAZ),

- Una AOI habilitada solo podrá operar fondos de fomento para ofertar los servicios de apoyo una vez que suscribe con la DR respectiva un Convenio Marco.

a.2 Para la Gestión de los Agentes Operadores Intermediarios (AOI)

Figura 2. Modelo Actual de Gestión de AOI



Este modelo de gestión opera hoy bajo la normativa de Reglamento de Agentes Operadores Intermediarios; Convenio con la DR y Manuales de Procesos.

En el acápite anterior nos referimos al Reglamento. El Convenio Marco para la operación de instrumentos de fomento que suscribe el Agente con la DR, es un convenio estándar y trata sobre las siguientes materias: la transferencia de recursos al AOI por Resolución del Director Regional, para la ejecución de programas y proyectos previamente aprobados por el CAF o la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP)³² según corresponda, el uso de estos recursos de acuerdo a normativa expresada en los Reglamentos y Manuales de Procesos para cada instrumento de fomento, la transferencia de montos para la evaluación, supervisión y administración de los programas y proyectos que tenga el AOI, la mantención en CORFO de las garantías suficientes que respalden la transferencia de recursos no rendidos.

Se expresan con detalle las obligaciones de los AOI en relación a los recursos transferidos y que repiten y complementan el reglamento, entre ellas: buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y programas, la correcta utilización de los recursos, ajustar sus procedimientos conforme las instrucciones impartidas por la GF, en el marco de las políticas establecidas por el CAF y lo establecido en los Manuales de Procesos, Promover las líneas de acción de fomento y los instrumentos de fomento de CORFO y atender las demandas y requerimientos de los empresarios en materia de fomento y

³² Durante el año 2007 se crearon las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP) y el Consejo de CORFO como un aporte a la descentralización resolvió otorgarle facultades a las Agencias para resolver sobre la asignación de Fondos para Programas y Proyectos de Fomento.

desarrollo productivo y empresarial, velar por la correcta administración de los recursos transferidos por CORFO y el cumplimiento del aporte empresarial, de acuerdo a la normativa vigente.

Se pondrá término del Convenio, con **aviso** por una de las partes al menos con 90 días de anticipación. Sin aviso previo por CORFO cuando el AOI incurra en alguna de las causales de exclusión señaladas en el Reglamento de Agentes Operadores Intermediarios, a través de una Resolución de la GF que ejecuta el Acuerdo del CAF.

CONVENIO MARCO GENERAL PARA LA OPERACIÓN DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO

CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN REGIÓN

Y

(AGENTE OPERADOR)

En, a **dd** de **mm** de **aaaa**, entre la **Corporación de Fomento de la Producción**, Organismo de Administración Autónoma del Estado, RUT 60.706.000-2, representada por el **Director Regional..... Región.....**, don..... (individualizar)... ambos domiciliados en....., en adelante indistintamente CORFO, por una parte; y el **Agente Operador Intermediario** (individualizar), RUT N°....., representada por don ...(individualizar), ambos domiciliados en ... , en adelante indistintamente “el Agente” , se ha convenido lo siguiente:

ANTECEDENTES

1. CORFO se encuentra facultada para transferir a aquellas entidades designadas como Agente, los recursos financieros necesarios para operar los diversos instrumentos del Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad.
2. La normativa que hoy regula estos instrumentos del Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad es la que para cada uno de ellos se indica en Anexo N° 1.
3. El Reglamento para los Agentes Operadores Intermediarios, aprobado por Resolución (A) N° 144, de 2004, así como la Resolución (E) N°1.240, de 2004, que estableció que los Agentes Operadores Intermediarios Privados podrán actuar en todos los sectores económicos, temáticos e instrumentos.
4. La Resolución (E) N° **xxx**, de **aaaa**, del Comité de Asignación de Fondos, en adelante CAF, aprobó la incorporación como Agente de (nombre del Agente).

MATERIA DEL CONVENIO

PRIMERO:

De acuerdo a los antecedentes citados precedentemente, CORFO y el Agente celebran el presente convenio mediante el cual, (nombre del Agente) actuará como Agente respecto de los fondos que CORFO y los beneficiarios del cofinanciamiento le transferirán para la ejecución de programas y proyectos en el marco de los diversos instrumentos del Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad, conforme las orientaciones entregadas por la Dirección Regional.

El presente Convenio será igualmente aplicable a los nuevos instrumentos del Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad que se creen por CORFO y que dispongan su agenciamiento.

SEGUNDO:

Dentro del presente convenio, y para el cumplimiento de sus fines, CORFO dispondrá, por Resolución del Director Regional, la transferencia de recursos al Agente, para la ejecución de programas y proyectos previamente aprobados por el Comité respectivo, en la medida que exista la glosa en el Presupuesto de la Corporación.

TERCERO:

El uso de los recursos transferidos se regirá por lo dispuesto en la normativa citada en el Anexo N°1 del presente convenio, normativa que forma parte integral del mismo y que el Agente declara expresamente conocer y aceptar en todas y cada una de sus partes.

CUARTO:

El Agente acepta que la normativa citada en Anexo pueda ser modificada o dictarse normas complementarias durante la vigencia de este Convenio, para lo cual CORFO se obliga a publicar oportunamente a través de un medio al que tengan acceso los Agentes. La misma obligación regirá en el evento de crearse nuevos instrumentos. En ambos casos, dichas normas se entenderán parte integrante de este convenio a contar de la fecha de la publicación.

QUINTO:

CORFO transferirá los montos que correspondan al Agente, por la evaluación, supervisión y administración de los programas y proyectos aprobados en el marco de los instrumentos del Sistema de Fomento a la Calidad y a la

Productividad, de acuerdo a las condiciones y modalidades señaladas en la normativa ya citada. El Agente deberá mantener en CORFO las garantías suficientes que respalden la transferencia de recursos no rendidos.

SEXTO:

Son obligaciones principales e indelegables del Agente, entre otras, las siguientes:

- a) Responder ante CORFO del buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y programas, así como de la correcta utilización de los recursos, para lo cual deberá dar cumplimiento a todas y cada una de las disposiciones contenidas en su normativa.
- b) Ajustar sus procedimientos conforme las instrucciones impartidas por la Gerencia de Fomento, en el marco de las políticas establecidas por el CAF y lo establecido en los Manuales de Procesos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para que en toda actividad que se realice en el marco de los programas y proyectos, se deje establecido que se trata de un Programa de Cofinanciamiento CORFO a las Pequeñas y Medianas Empresas. En las rendiciones deberá incluirse todo material promocional cofinanciado por el programa, si lo hubiere.
- d) Adoptar las medidas necesarias para que sus datos estén disponibles en los medios de difusión que determine CORFO.
- e) Dar todas las facilidades necesarias tanto para que CORFO, las entidades que ésta mandate o la Contraloría General de la República, accedan a revisar la documentación de respaldo a las operaciones cofinanciadas a través de sus diversos instrumentos como también a entregar los antecedentes que CORFO solicite.
- f) Promover las líneas de acción de fomento y los instrumentos de fomento de CORFO y atender las demandas y requerimientos de los empresarios en materia de fomento y desarrollo productivo y empresarial.
- g) Velar por la correcta administración de los recursos transferidos por CORFO y el cumplimiento del aporte empresarial, de acuerdo a la normativa vigente.
- h) Mantener los antecedentes de cada operación, con el fin de facilitar las labores de supervisión y evaluación, por un período mínimo de 5 años, a contar del cierre del proyecto o programa de fomento a la calidad y a la productividad.

- i) Preparar oportuna y periódicamente los correspondientes informes y rendiciones de cuentas, conforme las instrucciones establecidas por CORFO y sin perjuicio de aquellas que imparta la Contraloría General de la República.
- j) Mantener la confidencialidad de la información que le proporcionen los empresarios. Esta obligación no será obstáculo para las acciones de supervisión y seguimiento que desarrollan CORFO o quien ésta faculte.
- k) No incurrir en conflicto de intereses en el desempeño de sus funciones como tal.

SEPTIMO:

Este Convenio entrará en vigencia a contar de la fecha de la total tramitación de la Resolución de CORFO que lo apruebe y deja sin efecto, a partir de la misma, todos los Convenios celebrados entre ambas partes con el mismo objeto.

Las transferencias celebradas con anterioridad a su entrada en vigencia, en aquellos casos en que este Convenio reemplace otro ya existente entre las partes, se registrarán por el presente convenio.

OCTAVO:

El presente Convenio podrá terminar en los siguientes casos:

- a.- Aviso por una de las partes de su voluntad de poner término al convenio, entregada con una anticipación a lo menos 90 días.
- b.- CORFO podrá poner término a la calidad de Agente, sin necesidad de aviso previo, cuando éste incurra en alguna de las causales de exclusión señaladas en el Reglamento de Agentes Operadores Intermediarios.

La Resolución del Gerente de Fomento que ejecuta el Acuerdo del Comité de Asignación de Fondos - CAF que pone término a la calidad de un Agente, sea por voluntad unilateral o por incurrir este en una de las causales de exclusión, así como la decisión del Agente de terminar unilateralmente su calidad de tal, deberá ser notificada mediante carta certificada a la contraparte.

A contar de la fecha de notificación, el Agente deberá restituir a CORFO el cofinanciamiento no utilizado y rendir las cuentas que se encontraren pendientes, dentro del plazo que la Corporación señale, el que no podrá ser inferior de 30 días.

NOVENO:

Para todos los efectos del presente Convenio, sus otorgantes fijan domicilio en la ciudad de, y se someten a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la misma.

DÉCIMO:

El presente Convenio se extiende en cuatro ejemplares del mismo tenor, quedando dos en poder de cada parte.

La personería del representante de (Nombre Agente), consta de(ver Estudio de Títulos del Agente realizado por Abogado Regional).

FIRMA DEL AGENTE Y DEL DIRECTOR REGIONAL

ANEXO 2: Procesos Involucrados en la Operación de Instrumentos de Fomento

A. Creación de Instrumento de Fomento.

- GF Diseña un Instrumento de Fomento.
 - Propuesta de Reglamento
 - Propuesta de Presupuesto
- Vicepresidente Ejecutivo de CORFO (VPE), presenta Propuesta de Reglamento a Consejo de CORFO, si éste aprueba Reglamento, VPE dicta resolución y envía toma de razón a Contraloría.
- CAF toma decisión sobre Marco Presupuestario y mandata a GF para diseñe Manual de Procesos para ese instrumento
- GF diseña Manual de Procesos e informa a DR y AOI

B. Gestión del Instrumento de Fomento.

- AOI promueve el Instrumento de Fomento entre los potenciales clientes de acuerdo a su ámbito de acción.
- Si el instrumento de fomento opera como Proyecto
 - o AOI registra en el Sistema de Información de Fomento (SIFO) al o a los clientes interesados en postular al servicio de apoyo y verifica si cumple(n) con los requisitos de elegibilidad
 - o AOI apoya al empresario o al grupo de empresarios en completar la solicitud de co-financiamiento
 - o AOI presenta la Solicitud de co-financiamiento y los documentos del o los empresarios de acuerdo a requerimientos a la DR, a través del Ejecutivo Asignado
 - o DR revisa los documentos de postulación y presenta a la instancia que corresponda para la asignación de fondos, (ARDP, CAF, CAZ) con recomendación de aprobar, modificar o rechazar dicha postulación.
 - o Instancia de asignación de fondos aprueba, rechaza o modifica la solicitud. Firma acta con la decisión y envía a DR.
 - o DR, si la asignación de fondos ha sido aprobada, dicta resolución de traspaso de fondos para el AOI.
 - o AOI presenta garantías
 - o DR³³ transfiere fondos a AOI, previa verificación de garantías
 - o AOI ejecuta la etapa del Proyecto.
 - Firma contrato con el o los empresarios

³³ La transferencia no la realiza directamente la DR, si no que interviene la Gerencia de Administración y Finanzas.

- Dependiendo del tipo de servicio de apoyo o Instrumento de fomento ejecuta directamente las actividades de la etapa para el empresario, o contrata consultores, o gerente del proyecto.
- Financia las actividades definidas en el proyecto
- Realiza seguimiento
- Presenta informes para rendición
- o DR verifica las rendiciones a través de entidad revisora cuentas³⁴
- o DR aprueba rendiciones
- o DR reconoce gasto y autoriza OH, libera garantías

Si el proyecto va a renovación este proceso se repite hasta el cierre del proyecto dónde se entrega además encuesta de satisfacción de los clientes.

Las rendiciones son técnicas y presupuestarias, es decir se incluyen el cumplimiento de los indicadores comprometidos en el proyecto.

La GF recibe información por sistema de la situación de los proyectos

- Si el instrumento de fomento opera como Programa
 - o AOI registra en el Sistema de Información de Fomento (SIFO) la solicitud de recursos y postula al servicio de apoyo.
 - o DR revisa los documentos de postulación y presenta a la instancia que corresponda para la asignación de fondos, (ARDP, CAF, CAZ) con recomendación de aprobar, modificar o rechazar dicha postulación.
 - o Instancia de asignación de fondos aprueba, rechaza o modifica la solicitud. Firma acta con la decisión y envía a DR.
 - o DR, si la asignación de fondos ha sido aprobada, dicta resolución de traspaso de fondos para el AOI
 - o AOI presenta garantías
 - o DR³⁵ transfiere fondos a AOI, previa verificación de garantías
 - o AOI ejecuta el Programa, proyecto a proyecto
 - Registra en el Sistema de Información de Fomento (SIFO) al o a los clientes interesados en postular al servicio de apoyo y verifica si cumple(n) con los requisitos de elegibilidad

³⁴ Existe una nueva entidad externa que ha sido contratada para efectuar la revisión de las rendiciones

³⁵ La transferencia no la realiza directamente la DR, si no que interviene la Gerencia de Administración y Finanzas

- AOI apoya al empresario o al grupo de empresarios en completar la solicitud de co-financiamiento
- AOI registra la Solicitud de co-financiamiento y los documentos del o los empresarios de acuerdo a requerimientos
- AOI aprueba operación y asigna fondos del Programa
- AOI Firma contrato con el empresario
- Empresario firma contrato con consultor seleccionado
- AOI Financia las actividades definidas en el proyecto
- Empresario y consultor ejecutan el proyecto
- Empresario rinde técnica y presupuestariamente al AOI
- AOI Realiza seguimiento
- AOI registra resultados
- o AOI rinde a DR un conjunto de proyectos ejecutados
- o DR verifica las rendiciones a través de entidad revisora cuentas³⁶
- o DR aprueba rendiciones
- o DR reconoce gasto y autoriza OH, libera garantías

C. Macroprocesos para cada instrumento de fomento (IF)

Instrumentos PROFO y PDP:

Elegibilidad: Es el proceso que ocurre desde que el Empresario se informa para postular, hasta que ingresa la Solicitud de Cofinanciamiento CORFO al AOI. En este proceso el Agente levanta demanda y asiste al empresario a formular su proyecto.

Postulación: Es el proceso que se inicia con el ingreso de la Solicitud de Cofinanciamiento CORFO y termina cuando dicha Solicitud ha sido aprobada o rechazada por el Comité. En este proceso, el AOI hace una presentación del proyecto que postula y la Dirección Regional realiza una primera evaluación del mismo. En caso de aprobarlo, la Dirección Regional presenta la solicitud al Comité³⁷ incorporando sus recomendaciones.

Formalización: Es el proceso que ocurre desde que la Solicitud de Cofinanciamiento CORFO ha sido aprobada y tiene asignado nominalmente los recursos, hasta la transferencia del cofinanciamiento CORFO al Agente Operador Intermediario. Es labor del AOI realizar un adecuado control administrativo y técnico de los recursos asignados.

³⁶ Existe una nueva entidad externa que ha sido contratada para efectuar la revisión de las rendiciones

³⁷ Ver anexo 2 Entidades de la Red de Fomento.

Ejecución: Es el proceso que ocurre desde que se inicia la ejecución del proyecto, hasta el cierre del proyecto, con su correspondiente evaluación de resultados y rendiciones.

Instrumentos FAT, FOCAL y PI³⁸:

Para estos instrumentos, el AOI presenta una Solicitud de Recursos, con una estimación de empresas a atender, o con empresas previamente seleccionadas, y el Comité aprueba o rechaza su solicitud. En caso de ser aprobada, se le transfiere los fondos al AOI. Con estos fondos “pre-aprobados” el Agente puede cursar proyectos, previa aprobación de la Dirección Regional. En estos casos, el AOI realiza las actividades de generación de demanda y provee de asesoría especializada al empresario que demanda sus servicios.

La aprobación de los recursos por el Comité, se rige por criterios de priorización regional, agenda estratégica y focalización en sectores de interés.

A continuación, se describen los macro procesos para estos instrumentos:

Elegibilidad: Es el proceso que ocurre desde que el Empresario se informa para postular a un proyecto de consultoría, hasta que ingresa la Solicitud de Cofinanciamiento. En este proceso el Agente levanta demanda y asiste al empresario a formular su proyecto y a escoger el consultor, si corresponde.

Postulación: Es el proceso que se inicia con el ingreso de la Solicitud de Cofinanciamiento y termina cuando dicha Solicitud ha sido aprobada o rechazada por el AOI y la Dirección Regional de CORFO.

Formalización: Es el proceso que ocurre desde que el empresario toma conocimiento de la decisión de aprobación o rechazo de su solicitud, hasta que este proyecto dispone de los recursos para su ejecución, en caso de haberse aprobado. Es labor del AOI realizar un adecuado control administrativo y técnico de los recursos asignados.

Ejecución: Es el proceso que ocurre desde que el ejecutor del proyecto dispone de recursos para realizar sus actividades, hasta el cierre, con su correspondiente evaluación de resultados y rendiciones.

³⁸ Las solicitudes de fondos que realizan los AOI y que aprueba el respectivo Comité, dependiendo del diseño del instrumento, pueden ser proyecto a proyecto, denominada Solicitud de Cofinanciamiento, (PROFO y PDP); o por Programa, denominada Solicitud de Recursos, donde el AOI pide fondos para trabajar varios proyectos (FAT, FOCAL, PI). En la primera el Comité ve todos los detalles del proyecto, en la segunda, el AOI y la DR ven los detalles del proyecto.

Instrumento PTI. Como es un programa de uso acotado, el Director Regional, en función de antecedentes sectoriales y/o territoriales de su Región, desarrolla con un AOI el programa y lo presenta al CAZ. Después de que este Comité ha dado su recomendación favorable, la postulación se presenta al CAF, instancia que decide la asignación de los recursos. La Dirección Regional se encarga de la formalización del Programa y de la transferencia de recursos al AOI, quien realiza un adecuado control administrativo y técnico de ellos.

ANEXO 3: Matriz de Instrumentos de Fomento de CORFO

IF	Descripción	Etapas	Quiénes acceden	Co-Financiamiento	Acceso de Clientes por:	OH
PROFO	Apoyo y creación nuevos negocios que por naturaleza pueden abordarse mejor de forma conjunta.	Formulación (max 1 año) 50%	> 5 empresas. PYMES b&s	50% del costo total de la etapa, con un tope de \$10.000.000	AOI	30% del cofinanciamiento CORFO con un máximo de \$8.000.000 anuales
		Ejecución (max 2 años) 50%		50% del costo total anual, con un tope de \$45.000.000		
		Desarrollo (max 3 años) 50%		50% del costo total anual, con un tope de \$45.000.000		
PDP	Aumentar competitividad cadenas productivas y proveedores	Diagnóstico: Área de negocio en la cual robustecer capacidades de proveedor (6 meses) 50 % tope 400UF	Empresa demandante >100M UF cuyas empresas (mínimo de 10 empresas	50% del costo total de la etapa, con un tope de \$8.000.000.	AOI	Diagnóstico 25% del cofinanciamiento CORFO, con un tope de \$1.000.000 por operación.
		Desarrollo: Desarrollo plan 50% tope 150UF		50% del costo total anual, con topes de: \$2.500.000 por proveedor, \$55.000.000 por año.		Desarrollo hasta un 30% del cofinanciamiento CORFO, con un tope de \$10.000.000 anuales por operación.
FOCAL	Empresas muestren a clientes o proveedoras que calidad.	Diagnóstico e implantación de actividades necesaria para cumplir estándar	Empresas < 100M UF, también participantes en un PDP que incorpore tema calidad.	* modalidad individual según anexo 1	AOI	Implementación hasta un 30% del costo del cofinanciamiento CORFO, con un tope de \$800.000 por empresa.
				* modalidad grupal según anexo 2		POR MODULO * Módulo 1: hasta un 30 % del cofinanciamiento CORFO , con un tope de \$200.000 por empresa. * Módulo 2: hasta un 30 % del cofinanciamiento CORFO total para la Etapa de Implementación (Módulo 1 y Módulo 2) con un tope de \$ 800.000.- (Ochocientos mil pesos) por empresa, menos el monto pagado en el Módulo 1 por este concepto.
		Verificación: Evaluación de conformidad. Certificación				PABCO30 % del costo del cofinanciamiento CORFO. Verificación 30% del costo del cofinanciamiento CORFO, con un tope de \$ 100.000 por empresa.
FAT	Apoyo a incorporación de técnicas de gestión que mejoren productividad. (individual o colectivo)	Individual: diagnóstico 17UF, asis. Tec. 50 % 30- Colectivo: caracterización 5UF por empresa, tope 30UF por grupo, asis. Tec. 50% 60- 100 UF	Empresas b&s <100M UF	50% del costo total de la consultoría con un tope por empresa de \$3.750.000. FAT PL, se permite un cofinanciamiento de hasta un 70% con un máximo de \$2.750.000	AOI	25% del costo del cofinanciamiento CORFO del proyecto con un tope por empresa de \$750.000
						(FATP PL) el AOI no podrá percibir más de un 40% del total del pago por el desarrollo del Módulo 1, por concepto de Overhead.
PI	Apoyo a establecer especificaciones técnicas y recursos para orientar decisiones de Inversión	Riego	Empresas b&s <100M UF y Org. de usuarios de aguas.	70% del costo del proyecto de consultoría, con un tope hasta de \$3.000.000. en el caso de Riego Intrapredial y de \$9.000.000. en el caso del Riego Extrapredial.	AOI	Riego: 10 % del monto cofinanciado por CORFO con un máximo de \$150.000
		Medio Ambiente	Empresas b&s <100M UF que hayan implementado prácticas de producción limpia de baja inversión	50 % del costo total de la Consultoría, con un tope de \$4.000.000		hasta el 10 % del monto cofinanciado por CORFO.
		Eficiencia Energética	<1MM UF	70% del costo total de la Consultoría, con un tope de hasta \$6.000.000		\$800.000, independiente del monto cofinanciado por CORFO.
		Áreas de Manejo	Org. Legalmente constituidas por pescadores inscritos (Semapesca) y/o <1MM UF	Estudio in situ 70% del costo total de la Etapa, con un tope de \$8.000.000		hasta el 10 % del monto cofinanciado por CORFO.
				Etapa Seguimiento 50% del costo total de la Etapa, con un tope de \$2.000.000.		
PEL	Apoyo al fortalecimiento, y capacitación de Microempresas regionales		Microempresas (jurídica o naturales) <5000 UF	hasta 1.000.000 por empresa	DR; AOI	
PTI	apoyo a la coordinación y articulación de proyectos vinculados al desarrollo empresarial,	PTI FOR diseño estratégico y la formulación del programa	Empresas, grupos y organizaciones de empresarios y otras entidades privadas y públicas, relacionadas con la actividad económica y productiva del territorio o zona geográfica donde se ejecutará dicho programa.	PTI FOR 5000 UF	DR, AOI	PTI FOR hasta un 8% del financiamiento CORFO anual, es decir por operación.
		PTI EJE Realiza las actividades o proyectos del programa aprobado.		PTI EJE 5000 UF		PTI EJE hasta un 8% del financiamiento CORFO anual, es decir por operación. Mas un 5% adicional del financiamiento CORFO de acuerdo a las necesidades de equipamiento del programa,

ANEXO 4: Entidades de la Red de Fomento de CORFO, sus Roles y Principales Funciones

EMPRESA (E)

Se considera como empresa a la persona natural o jurídica que desarrolle actividades lucrativas gravadas con el Impuesto a la Renta o al Valor Agregado.

Se entenderán como beneficiarias las empresas que cumplan con los requisitos establecidos en los reglamentos de los instrumentos de fomento a la calidad y a la productividad.

La Empresa, en el marco de un Proyecto cofinanciado por CORFO, tiene como funciones y obligaciones principales las siguientes:

- Entregar veraz y oportunamente toda la información y antecedentes que sean requeridos por el Consultor, el Agente Operador Intermediario y CORFO.
- Enterar al Agente Operador Intermediario su aporte dentro de los plazos establecidos en el Contrato respectivo.
- Manifestar por escrito al Agente Operador Intermediario su aceptación o rechazo del trabajo encomendado.
- Aceptar y facilitar la labor de supervisión y seguimiento del Proyecto, por parte de CORFO y del Agente Operador Intermediario.
- Publicar, en toda Actividad que se realice en virtud de un Instrumento de Fomento, que ésta se hace con cofinanciamiento CORFO.

AGENTE OPERADOR INTERMEDIARIO (AOI)

Entidad pública o privada, habilitada para suscribir Convenios de asignación de fondos del presupuesto de CORFO, para la ejecución de programas y proyectos de fomento, en el marco de los instrumentos cuyos reglamentos admitan su operación externalizada.

Su rol principal es promover y apoyar el mejoramiento de la gestión de las empresas, del o los sectores económicos y territorio en que está facultado para actuar. Para ello disponen de los instrumentos de fomento, que debe utilizar de acuerdo a las políticas y criterios definidos por el CAF, como también los lineamientos estratégicos y las prioridades de la Dirección Regional de CORFO correspondiente.

El Agente Operador Intermediario, en relación con los Instrumentos de Fomento, entre otras funciones debe:

- Cumplir las metas concordadas, en su compromiso de gestión, con la Dirección Regional.
- Promover las líneas de acción e instrumentos de fomento de CORFO y atender las demandas y requerimientos de los empresarios, en materia de fomento y desarrollo productivo y empresarial.
- Preparar y proponer Proyectos y Programas a la Dirección Regional.
- Velar por el buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de los programas y proyectos de fomento. Aprobados por la ARDP, CAZ o CAF.
- Velar por la correcta administración de los recursos transferidos por CORFO, en el marco de las disposiciones contenidas en la normativa vigente.
- Entregar la información requerida por CORFO y mantener activa participación en las instancias de capacitación y transferencia de conocimientos.
- Mantener una fluida comunicación con la Dirección Regional para la coordinación de las actividades de fomento.

CONSULTOR (C)

Persona natural o jurídica que realiza asesorías o consultorías en el marco de algún instrumento de CORFO.

El rol del Consultor, sea un consultor independiente o una empresa consultora, es proveer de asesorías especializadas a las Empresas que demanden sus servicios.

Las principales obligaciones del Consultor son:

- Cumplir fielmente con los contratos y los términos de referencia o planes que forman parte del compromiso con la o las Empresas contratantes, con el Agente Operador Intermediario y con CORFO.
- Responder por la calidad e indicadores de logro de la Consultoría.
- Mantener la debida ética profesional y la confidencialidad de la información proporcionada por el o los Empresarios y la obtenida a través de la Consultoría, como también una irreprochable conducta comercial.
- No aceptar Contratos de Asesoría en el caso que el Consultor o alguno de sus socios, directivos o ejecutivos sean a la vez socios, directivos o ejecutivos de la o las Empresas beneficiarias, o que entre el Consultor y el o los Empresarios, los socios, directivos o ejecutivos de ambos existiese parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o de afinidad. La misma regla se aplica en el caso de los cónyuges.
- Ceñirse a la normativa vigente.

ENTIDAD EVALUADORA EXTERNA (EE)

Entidad, privada o pública, que posee las capacidades técnicas requeridas por CORFO y que, en aplicación de un convenio de colaboración, apoya a la Red de fomento en actividades tales como:

- Evaluación técnica de Asesorías específicas contratadas por las Empresas beneficiarias del cofinanciamiento CORFO.
- Transferir y reforzar las capacidades técnicas de los Agentes Operadores, de las Direcciones Regionales u otras entidades de la Red de Fomento.
- Evaluación, control y seguimiento de determinados Instrumentos de Fomento.
- Administración de funciones establecidas en los reglamentos y procedimientos que regulan el funcionamiento de los instrumentos de fomento

La participación de una Entidad Evaluadora Externa en un Instrumento de Fomento particular es determinada por la GF, conforme a las necesidades de la Red de Fomento.

DIRECCIÓN REGIONAL (DR)

La Dirección Regional es la unidad de CORFO encargada de diseñar y establecer las estrategias de aplicación de los Instrumentos de Fomento en su Región, y de conducir la acción de los Agentes Operadores Intermediarios para el logro de los objetivos propuestos.

Entre las funciones de la Dirección Regional se destacan:

- Establecer los lineamientos estratégicos y prioridades en el uso de los instrumentos de fomento en concordancia con las políticas y criterios establecidos por el CAF y los lineamientos de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones que regulan los instrumentos y por su correcta ejecución presupuestaria y técnica.
- Gestionar y administrar el presupuesto regional de fomento.
- Realizar el seguimiento técnico y presupuestario a la gestión que realizan los Agentes Operadores Intermediarios en relación con los instrumentos de fomento.
- Supervisar y apoyar el cumplimiento de las metas concordadas con los Agentes Operadores Intermediarios en sus compromisos de gestión.

AGENCIA REGINAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO (ARDP)

El Consejo de la CORFO, en Sesión N° 382, efectuada el 03 de mayo de 2006, creó los Comités Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP). Cada Agencia tiene por objeto promover el desarrollo productivo regional y contribuir al mejoramiento de la competitividad regional.

El Consejo Estratégico de la ARDP podrá incluir entre sus funciones, cuando así haya sido determinado por el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, mediante una resolución fundada dictada previa solicitud del respectivo Consejo e informe favorable de la Gerencia Corporativa, las siguientes:

- La toma de conocimiento, el análisis y la evaluación de Proyectos y Programas de Fomento presentados por la Dirección Regional en el marco los Instrumentos Fomento Programas de Preinversión -PI, con excepción de los Programas de Preinversión en fomento al Cine y a la Industria Audiovisual; Programas de Fomento a la Calidad -FOCAL; Proyectos Asociativos de Fomento -PROFO y Programas de Desarrollo de Proveedores –PDP.
- Resolver la asignación de fondos para los Proyectos y Programas de Fomento presentados.

COMITÉ DE ASIGNACIÓN ZONAL DE FONDOS (CAZ)

Es la instancia interregional de CORFO para la coordinación, análisis y evaluación de los proyectos y programas, y para la transferencia de conocimientos y prácticas exitosas entre las Direcciones Regionales.

Entre las funciones del CAZ, que tienen relación con el Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad, se destacan:

- Tomar conocimiento y la aprobación y asignación de recursos, por unanimidad, para los Programas y Proyectos de Fomento de cada Dirección Regional que lo integra, con excepción de aquellos Programas y Proyectos de Fomento cuya aprobación y asignación de recursos corresponde a los Comités Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.
- Proponer al CAF los proyectos y programas que han sido aprobados por mayoría simple.
- Tomar conocimiento y formular al CAF su recomendación de los Programas Territoriales Integrados (PTI) y los programas del Fondo de Desarrollo y Modernización de Microempresas (FDM).
- Incorporar, por unanimidad, o eliminar, por simple mayoría, Empresa Consultoras, Consultores Independientes o Jefes de Proyectos.

Los acuerdos adoptados por el CAZ, referentes a la aprobación de programas y proyectos de fomento y referentes a los consultores y jefes de proyectos, son ejecutados por el Director Regional que presentó la iniciativa, mediante resolución exenta.

GERENCIA DE FOMENTO (GF)

La GF es la unidad de CORFO encargada de la administración y gestión de los Instrumentos de Fomento, velando por la correcta aplicación de las políticas, criterios y prioridades establecidas por el CAF

La GF cumple, entre otras, las siguientes funciones:

- Proponer al CAF políticas, criterios y prioridades para el desarrollo e implementación de los Instrumentos de Fomento y difundirlas en la Red de Fomento.
- Diseñar y rediseñar los Instrumentos de Fomento, sus reglamentos, regulaciones operativas y procesos administrativos principales.
- Supervisar el proceso de seguimiento y evaluación de los Proyectos y Programas.
- Proponer al CAF las asignaciones y reasignaciones de recursos para la realización de Proyectos y Programas de cada Dirección Regional.
- Proponer al CAF el marco presupuestario que se pondrá a disposición de cada Dirección Regional para la ejecución de Programas y Proyectos de Fomento
- Coordinar la acción de la Red de Fomento, a través de la interacción con las entidades participantes.
- Proporcionar apoyo técnico y metodológico a la Red de Fomento.
- Capacitar y transferir prácticas exitosas a la Red de Fomento.
- Integrar y coordinar los Instrumentos de Fomento con la acción de otras unidades de la Corporación y otras instituciones.
- Evaluar, a base de casos detectados en la Red de Fomento, el diseño de casos especiales para los instrumentos y presentarlos al CAF.

COMITÉ DE ASIGNACIÓN DE FONDOS (CAF)

El CAF tiene un rol esencialmente estratégico, estableciendo políticas, criterios y prioridades para el desarrollo e implementación de los instrumentos de fomento, acorde con los recursos humanos, de infraestructura y financieros disponibles.

Entre las funciones del CAF, que tienen relación con el Sistema de Fomento a la Calidad y a la Productividad, se destacan:

- Definir los criterios para priorizar la acción de fomento de la Corporación en las regiones y recomendar criterios de asignación de los recursos para los demás programas, con la finalidad de mantener una adecuada coordinación de sus actividades.
- Asignar el marco presupuestario a cada Dirección Regional para la ejecución de programas y proyectos de fomento, como también aprobar la distribución de los recursos destinados a Estudios para el Desarrollo Regional.
- Resolver acerca de la pertinencia de los Programas Territoriales Integrados (PTI) y de la aprobación de sus etapas y asignación de recursos, previo conocimiento y recomendación de CAZ respectivo.
- Resolver la aprobación y asignar los recursos para los programas del Fondo de Desarrollo y Modernización de Microempresas (FDM), previo conocimiento y recomendación de CAZ respectivo.
- Resolver la aprobación de proyectos y programas de fomento y la asignación de recursos para su realización aprobados por mayoría en los CAZ.
- Determinar las situaciones especiales establecidas en los reglamentos y las características específicas de las distintas intervenciones en el marco de los instrumentos de fomento.
- Decidir la aceptación y exclusión de entidades públicas y privadas para que actúen como Agentes Operadores Intermediarios, así como la modificación de su ámbito de acción en conformidad con la normativa aplicable.

La ejecución de los acuerdos adoptados por el CAF depende de la materia tratada, según las delegaciones establecidas en el Reglamento que rige las condiciones en las cuales se constituye y actúa el CAF.

ANEXO 5: Manual de Entrevistas en Profundidad

**MANUAL DE ENTREVISTAS A DIRECCIONES
REGIONALES DE CORFO**

1.- ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD AL DIRECTOR REGIONAL

1.1.- Objetivos de la entrevista

Para cada instrumento de Fomento e Innova se buscará:

- ✓ Conocer la estrategia de la oficina regional en cuanto a la intermediación de los instrumentos CORFO.
- ✓ Detectar el grado de coherencia con la estrategia planteada por la Dirección Nacional de CORFO.
- ✓ Caracterizar los procesos llevados a cabo en cada región, identificando el papel que cumplen intermediarios, direcciones regionales, gerencias de Fomento e Innova, CAZ, CAF, consultores y otros.
- ✓ Recoger la experiencia de los directores regionales y las sugerencias que puedan ser un aporte en la mejora de los sistemas de intermediación.
- ✓ Identificar las capacidades presentes en la DR y las eventuales limitantes para su adecuada gestión.

1.2.- Variables descriptivas

La entrevista se inicia con una conversación introductoria donde se explica al Director Regional que se realiza un estudio acerca de los sistemas de intermediación de CORFO y que se está recogiendo la opinión de todas las oficinas regionales.

Luego se desarrolla una conversación invitando al entrevistado a referirse a los siguientes temas.

1.2.1.- Objetivos estratégicos de la DR en Fomento e Innovación

- ✓ ¿Existe la definición de estos objetivos?
- ✓ ¿son los mismos que a nivel nacional o son específicos para la región?
- ✓ ¿Quién define los objetivos regionales, la DR o son impuestos por la Dirección Nacional?
- ✓ ¿Cuáles son estos objetivos?
- ✓ ¿Cuál es el horizonte estratégico de ellos?
- ✓ ¿Está la DR comprometida con estos objetivos?

1.2.2.- Organigrama general de la DR

- ✓ Estructuras jerárquicas y de dependencia
- ✓ Definición de tareas y funciones en el proceso de intermediación
- ✓ ¿Qué atribuciones tiene la DR frente a los intermediarios? ¿Qué atribuciones debiese tener?
- ✓ Dependencia técnica y administrativa de los ejecutivos de Fomento e Innova
- ✓ Ventajas y desventajas de esta estructura

1.2.3.- Forma de organización de los ejecutivos

- ✓ ¿Cómo están organizados? Diseño estratégico (por proceso, rubro, tipo de instrumento, intermediario...)
- ✓ ¿Son generalistas o especialistas?
- ✓ Nivel táctico: planificación y control de actividades

1.2.4.- Métodos de evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DR

- ✓ ¿Se evalúan?
- ✓ ¿Cómo se evalúan?

- ✓ ¿Quién evalúa?

1.2.5.- Existencia de instancias de planificación conjunta entre la Dirección Regional y los intermediarios

- ✓ ¿Existe un plan regional de intermediación? ¿Cuáles son sus ejes principales?
- ✓ En lo táctico, ¿cómo se organiza la intermediación? ¿hay reuniones de planificación?

1.2.6.- Sistemas de seguimiento y control de los intermediarios

- ✓ ¿Existe un seguimiento permanente de los intermediarios (reuniones, visitas sorpresa, informes periódicos, etc.)?
- ✓ ¿Cuáles son los sistemas de control?
- ✓ ¿Existen medios informáticos de apoyo?
- ✓ Permiten un control adecuado
- ✓ En qué etapas se aplican
- ✓ Con qué intensidad se aplican ¿a todos?, ¿a una muestra?

1.2.7.- Evaluación de la labor de los intermediarios CORFO

- ✓ Opinión del diseño conceptual del sistema ¿considera apropiado el sistema de intermediación, tal como está concebido hoy?
- ✓ ¿Se ajustan los intermediarios a la estrategia regional?
- ✓ Opinión del desempeño general de los intermediarios en Fomento e Innovación
- ✓ Opinión del desempeño específico de los intermediarios de la región en cada instrumento.
- ✓ ¿Quiénes destacan positiva o negativamente en su labor de intermediación?
- ✓ ¿Qué percepción tiene el Director Regional de la motivación que tienen los intermediarios para realizar su gestión (lucro, ampliar sus servicios, mejorar su imagen)
- ✓ ¿Es razonable el nivel de overheads que existe actualmente para cada instrumento?, ¿permite a los intermediarios cubrir los costos de una adecuada gestión?

- ✓ ¿Existen incentivos perversos que promuevan un instrumento por sobre otros?

1.2.8.- Sugerencias del director para mejorar la intermediación

- ✓ ¿Qué medidas administrativas podría tomar CORFO para optimizar la intermediación de sus instrumentos?
- ✓ ¿Qué labores o responsabilidades que actualmente ejecuta la DR podrían traspasarse a los intermediarios?
- ✓ ¿Cuáles atribuciones o tareas que llevan a cabo los intermediarios debiesen transferirse a las DR?

1.2.9.- Relación con los consultores

- ✓ ¿Existe alguna relación entre DR y consultores?
- ✓ ¿De qué forma se articula el trabajo de los consultores con la estrategia regional?

1.2.10.- Sistema de ventanilla abierta

- ✓ ¿Cómo opera el sistema de ventanilla abierta?
- ✓ ¿Realiza la DR alguna labor de generación de demanda? ¿comunica o publicita los instrumentos y la forma de acceder a ellos?
- ✓ ¿Qué rol cumple la DR en direccionar la demanda a los intermediarios?
- ✓ Estimación del número de clientes que pasan por CORFO y que son redireccionados hacia los intermediarios. Construir un flujograma con el número de clientes y proyectos que llegan a cada instancia.

1.3.- Variables de capacidad

1.3.1.- Ejecutivos de Fomento

a.- Cantidad de ejecutivos: _____

Percepción del Director Regional	Opción
Cantidad de ejecutivos de fomento es superior a los necesarios para la demanda de la región	
Cantidad de ejecutivos de fomento de acuerdo a las necesidades de la región	
Cantidad de ejecutivos de fomento es inferior a los necesarios para la región, los ejecutivos se ven obligados a recargar su trabajo para satisfacer la demanda.	
Cantidad de ejecutivos de fomento es críticamente inferior a los necesarios para la demanda de la región, hay demanda que queda insatisfecha.	

b.- Calificación profesional

Calificación	Número de ejecutivos de fomento
Sin estudios superiores	
Técnico profesional o universitaria incompleta	
Universitaria completa	
Postgrado	

Percepción del Director Regional	
Los ejecutivos de fomento están sobrecalificados para la demanda de la región	
Perfil profesional de los ejecutivos de fomento está de acuerdo a las necesidades de la región	
Perfil profesional de los ejecutivos de fomento no es suficiente para dar respuesta a algunas de las necesidades de la región	
Perfil profesional de los ejecutivos de fomento es abiertamente deficiente para dar respuesta a las necesidades de la región	

Observaciones:

c.- Experiencia

Experiencia	Número de ejecutivos de fomento
Menos de dos años de experiencia en CORFO o fomento	
Entre 2 y 5 años de experiencia en CORFO o fomento	
Entre 6 y 10 años de experiencia en CORFO o fomento	
Más de 10 años de experiencia en CORFO o fomento	

Percepción del Director Regional	
Los ejecutivos de fomento tienen una experiencia que excede las necesidades de la demanda de la región	
Los ejecutivos de fomento tienen la experiencia necesaria para su labor en la región	
La experiencia de los ejecutivos de fomento no es suficiente para dar respuesta a algunas de las necesidades de la región	
La experiencia de los ejecutivos de fomento es abiertamente deficiente para dar respuesta a las necesidades de la región	

Observaciones:

d.- Rotación

	Número de ejecutivos de fomento
Número de ejecutivos de fomento que ha dejado la dirección regional en lo que va de 2007	
Número de ejecutivos de fomento que dejó la dirección regional en 2006	
Número de ejecutivos de fomento que dejó la dirección regional en 2005	

1.3.2.- Ejecutivos de Innovación

a.- Cantidad de ejecutivos: _____

Percepción del Director Regional	Opción
Cantidad de ejecutivos de innova es superior a los necesarios para la demanda de la región	
Cantidad de ejecutivos de innova de acuerdo a las necesidades de la región	
Cantidad de ejecutivos de innova es inferior a los necesarios para la región, los ejecutivos se ven obligados a recargar su trabajo para satisfacer la demanda	
Cantidad de ejecutivos de innova es críticamente inferior a los necesarios para la demanda de la región, hay demanda que queda insatisfecha.	

b.- Calificación profesional

Calificación	Número de ejecutivos de innova
Sin estudios superiores	
Técnico profesional o universitaria incompleta	
Universitaria completa	
Postgrado	

Percepción del Director Regional	
Los ejecutivos de innova están sobrecalificados para la demanda de la región	
Perfil profesional de los ejecutivos de innova está de acuerdo a las necesidades de la región	
Perfil profesional de los ejecutivos de innova no es suficiente para dar respuesta a algunas de las necesidades de la región	
Perfil profesional de los ejecutivos de innova es abiertamente deficiente para dar respuesta a las necesidades de la región	

Observaciones:

c.- Experiencia

Experiencia	Número de ejecutivos de innova
Menos de dos años de experiencia en CORFO o innovación	
Entre 2 y 5 años de experiencia en CORFO o innovación	
Entre 6 y 10 años de experiencia en CORFO o innovación	
Más de 10 años de experiencia en CORFO o innovación	

Percepción del Director Regional	
Los ejecutivos de innova tienen una experiencia que excede la necesaria para la demanda de la región	
Los ejecutivos de innova tienen la experiencia necesaria para su labor en la región	
La experiencia de los ejecutivos de innova no es suficiente para dar respuesta a algunas de las necesidades de la región	
La experiencia de los ejecutivos de innova es abiertamente deficiente para dar respuesta a las necesidades de la región	

Observaciones:

d.- Rotación

	Número de ejecutivos de innova
Número de ejecutivos de innova que ha dejado la dirección regional en lo que va de 2007	
Número de ejecutivos de innova que dejó la dirección regional en 2006	
Número de ejecutivos de innova que dejó la dirección regional en 2005	

1.3.3.- Personal administrativo

a.- Cantidad de personal administrativo: _____

Percepción del Director Regional	Opción
Cantidad de personal administrativo excede las necesidades de la Dirección Regional	
Cantidad de personal administrativo es adecuado a las necesidades de la Dirección Regional	
Cantidad de personal administrativo es inferior a los necesarios para la Dirección Regional, los ejecutivos se ven obligados a recargar su trabajo para cumplir con los requerimientos.	
Cantidad de personal administrativo es completamente insuficiente para las necesidades de la Dirección Regional, lo que ocasiona severos trastornos.	

b.- Calificación del personal administrativo

Calificación	Número de funcionarios administrativos
Sin estudios superiores	
Técnico profesional o universitaria incompleta	
Universitaria completa	
Postgrado	

Percepción del Director Regional	
El personal administrativo está sobrecalificado para las necesidades de la Dirección Regional	
Perfil profesional del personal administrativo es adecuado para las necesidades de la Dirección Regional	
Perfil profesional del personal administrativo no es suficiente para dar respuesta a algunas de las necesidades de la Dirección Regional	
Perfil profesional del personal administrativo es abiertamente deficiente para dar respuesta a las necesidades de la Dirección Regional	

Observaciones:

1.3.4.- Infraestructura tecnológica

a.- Cantidad de computadores

Número de PC de escritorio: _____ Número de portátiles:

Percepción del Director Regional	Opción
Cantidad de computadores excede las necesidades de la Dirección Regional	
Cantidad de computadores es adecuado a las necesidades de la Dirección Regional	
Cantidad de computadores es inferior a los necesarios para la Dirección Regional	
Cantidad de computadores es completamente insuficiente para las necesidades de la Dirección Regional lo que ocasiona severos trastornos.	

b.- Calidad de equipos informáticos

Percepción del Director Regional	Opción
Las características técnicas de los equipos computacionales están sobredimensionadas para las necesidades de la Dirección Regional	
Las características técnicas de los equipos computacionales son adecuadas para las necesidades de la Dirección Regional	
Las características técnicas de los equipos computacionales no son suficientes para dar respuesta a algunas de las necesidades de la Dirección Regional	
Las características técnicas de los equipos computacionales son abiertamente deficientes para dar respuesta a las necesidades de la Dirección Regional	

Observaciones:

c.- Medios de telecomunicaciones

Número de líneas telefónicas: _____

Número de celulares: _____

Ancho de Banda: _____ Kbps

Computadores en red en la oficina: Si _____ No _____

Percepción del Director Regional	
Las características técnicas de los sistemas de telecomunicaciones están sobredimensionadas para las necesidades de la Dirección Regional	
Las características técnicas de los sistemas de telecomunicaciones son adecuadas para las necesidades de la Dirección Regional	
Las características técnicas de los sistemas de telecomunicaciones no son suficientes para dar respuesta a algunas de las necesidades de la Dirección Regional	
Las características técnicas de los sistemas de telecomunicaciones son abiertamente deficientes para dar respuesta a las necesidades de la Dirección Regional	

Observaciones:

1.3.5.- Infraestructura física

Superficie de oficina en m²: _____

a.- Superficie de oficinas en relación a las necesidades

	Percepción del Director Regional	Percepción del evaluador
El tamaño de las oficinas permite desarrollar las actividades de la DR en forma cómoda y holgada		
El tamaño de las oficinas permite desarrollar las actividades de la DR en forma razonable		
El tamaño de las oficinas está por debajo del necesario para el adecuado desarrollo de las actividades de la DR		
El tamaño de las oficinas es abiertamente insuficiente y constituye un serio problema para el correcto desarrollo de las actividades de la DR		

b.- Comodidad de las oficinas y su equipamiento

	Percepción del Director Regional	Percepción del evaluador
El equipamiento e infraestructura física de las oficinas permite desarrollar las actividades de la DR en forma cómoda y placentera		
El equipamiento e infraestructura física de las oficinas permite desarrollar las actividades de la DR en forma razonable		
El equipamiento e infraestructura física de las oficinas está por debajo del nivel necesario para el adecuado desarrollo de las actividades de la DR		
El equipamiento e infraestructura física de las oficinas es abiertamente deficiente y constituye un serio problema para el correcto desarrollo de las actividades de la DR		

Observaciones

c.- Prestancia de las oficinas

	Percepción del Director Regional	Percepción del evaluador
Las oficinas proyectan una imagen sobresaliente que supera lo que se esperaría de una institución como CORFO		
Las oficinas proyectan una imagen de buen nivel de acuerdo a lo que se esperaría para una institución como CORFO		
Las oficinas proyectan una imagen que está por debajo de lo que se esperaría para una institución como CORFO		
Las oficinas proyectan una imagen negativa y están muy por debajo de lo que se esperaría para una institución como CORFO		

Observaciones

d.- Ubicación de las oficinas

	Percepción del Director Regional	Percepción del evaluador
Las oficinas se encuentran en la zona de mayor actividad económica y de servicios de la ciudad; la ubicación es inmejorable para el acceso de los usuarios		
Las oficinas se encuentran en una zona de alta actividad económica y de servicios de la ciudad; la ubicación es correcta para el acceso de los usuarios		
Las oficinas se encuentran en una zona de poca actividad económica y de servicios de la ciudad; la ubicación dificulta el acceso de los usuarios		
Las oficinas se encuentran alejadas de la actividad económica y de servicios de la ciudad; la ubicación es un serio problema para el acceso de los usuarios		

Observaciones

1.3.6.- Autonomía para la toma de decisiones relacionadas con la intermediación

Percepción del Director Regional	Opción
El Director Regional tiene todas las atribuciones necesarias para manejar la red de intermediarios según las necesidades de la estrategia regional	
El Director Regional tiene algunas atribuciones para manejar la red de intermediarios, aunque no las suficientes para adecuar la estructura de intermediación a las necesidades de la estrategia regional	
El Director Regional NO tiene las atribuciones necesarias para manejar la red de intermediarios, esto es una seria dificultad para responder a las necesidades de la estrategia regional	

1.3.7.- Soporte de la GF

Percepción del Director Regional	Total mente	En parte	No
Los ejecutivos de fomento; ¿reciben desde la GF el apoyo técnico que su labor requiere?			
Los ejecutivos de fomento; ¿reciben desde la GF el apoyo administrativo que su labor requiere?			

¿En qué aspectos hay un déficit de apoyo desde la GF?

Descripción del soporte requerido ¿cuándo se pide ayuda? ¿En qué se pide ayuda?

1.3.8.- Soporte de la Gerencia Innova

Percepción del Director Regional	Total mente	En parte	No
Los ejecutivos de innova; ¿reciben desde la gerencia de innova el apoyo técnico que su labor requiere?			
Los ejecutivos de innova; ¿reciben desde la gerencia de innova el apoyo administrativo que su labor requiere?			

¿En qué aspectos hay un déficit de apoyo desde la gerencia de innova?

Descripción del soporte requerido ¿cuándo se pide ayuda? ¿en qué se pide ayuda?

1.4.- Variables de evaluación

1.4.1.- ¿Cuenta con control de gestión?

1.4.2.- Número de proyectos ingresados en 2006 y 1er semestre de 2007 en la DR (por instrumento)

a.- Fomento

b.- Innova

1.4.3.- Plazo promedio para evaluar los proyectos (por instrumento)

a.- Fomento: _____ días

b.- Innova: _____ días

1.4.4.- Dedicación de tiempo del Director Regional

Según la percepción del propio Director regional	Porcentaje
% dedicado a planificación y control	
% dedicado a Apoyo técnico en la evaluación y administración de proyectos	
% dedicado a supervisar a los intermediarios	
% dedicado a tareas administrativas de la DR	
% dedicado a otras tareas	

Observaciones

1.4.5.- Dedicación de tiempo de los ejecutivos de fomento

Según la percepción del Director regional	Porcentaje
% dedicado a búsqueda proactiva de potenciales beneficiarios	
% dedicado a evaluación y administración de proyectos	
% dedicado a supervisar a los intermediarios	
% dedicado a tareas administrativas de la DR	
% dedicado a otras tareas	

Observaciones

1.4.6.- Dedicación de tiempo de los ejecutivos de innova

Según la percepción del Director regional	Porcentaje
% dedicado a búsqueda proactiva de potenciales beneficiarios	
% dedicado a evaluación y administración de proyectos	
% dedicado a supervisar a los intermediarios	
% dedicado a tareas administrativas de la DR	
% dedicado a otras tareas	

Observaciones

1.4.7.- ¿Realiza la DR alguna tarea para generar demanda por los instrumentos de fomento e innova?

	Si	No
Columnas de opinión en medios regionales		
Publicidad masiva		
Visita a organizaciones gremiales		
Organización de eventos, seminarios, congresos, etc...		
Visita a potenciales clientes uno a uno		

Observaciones

2.- ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS EJECUTIVOS DE FOMENTO E INNOVA

2.1.- Objetivos de la entrevista

Para cada instrumento de Fomento e Innova se buscará:

- ✓ Detectar el grado de coherencia entre la labor de los ejecutivos, la estrategia de la DR y la planteada por la Dirección Nacional de CORFO.
- ✓ Caracterizar los procesos llevados a cabo en cada región, identificando el papel que cumplen intermediarios, direcciones regionales, gerencias de Fomento e Innova, CAZ, CAF, consultores y otros.
- ✓ Recoger la experiencia de los ejecutivos y las sugerencias que puedan ser un aporte en la mejora de los sistemas de intermediación.
- ✓ Identificar las capacidades presentes en los ejecutivos y las eventuales limitantes para su adecuada gestión.

2.2.- Variables descriptivas

La entrevista se inicia con una conversación introductoria donde se explica al ejecutivo que se realiza un estudio acerca de los sistemas de intermediación de CORFO y que se está recogiendo la opinión de todas las oficinas regionales.

Luego se desarrolla una conversación invitando al entrevistado a referirse a los siguientes temas.

2.2.1.- Objetivos estratégicos de la DR en Fomento (Innovación)

- ✓ ¿Existe la definición de estos objetivos? ¿son los mismos que a nivel nacional o son específicos para la región?
- ✓ ¿Cuáles son estos objetivos?
- ✓ ¿Son coherentes con los planteados por el Director Regional?
- ✓ ¿Está el ejecutivo comprometida con estos objetivos?

2.2.2.- Organigrama general del área fomento (innovación)

- ✓ Estructuras jerárquicas y de dependencia
- ✓ Definición de tareas y funciones
- ✓ Dependencia técnica y administrativa de los ejecutivos de Fomento e Innova
- ✓ Ventajas y desventajas de esta estructura

2.2.3.- Forma de organización de los ejecutivos

- ✓ ¿Cómo están organizados? Diseño estratégico (por proceso, rubro, tipo de instrumento, intermediario...)
- ✓ Nivel táctico: planificación y control de actividades
- ✓ ¿Se verifica coherencia con lo planteado por el Director Regional?

2.2.4.- Métodos de evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DR

- ✓ ¿Se evalúan?
- ✓ ¿Cómo se evalúan?
- ✓ ¿Quién evalúa?

2.2.5.- Existencia de instancias de planificación conjunta entre el ejecutivo de fomento (innova) y los intermediarios

- ✓ En lo táctico, ¿cómo se organiza la intermediación?
- ✓ ¿Hay reuniones de planificación?

2.2.6.- Sistemas de seguimiento y control de los intermediarios

- ✓ ¿Existe un seguimiento permanente de los intermediarios (reuniones, visitas sorpresa, informes periódicos, etc.)?
- ✓ ¿Cuáles son los sistemas de control?
- ✓ ¿Existen medios informáticos de apoyo?
- ✓ Permiten un control adecuado
- ✓ En qué etapas se aplican
- ✓ Con qué intensidad se aplican ¿a todos?, ¿a una muestra?

2.2.7.- Evaluación de la labor de los intermediarios CORFO

- ✓ ¿Se ajustan los intermediarios a la estrategia regional?
- ✓ Opinión del desempeño general de los intermediarios en Fomento (Innovación)
- ✓ Opinión del desempeño específico de los intermediarios de la región en cada instrumento.
- ✓ ¿Quiénes destacan positiva o negativamente en su labor de intermediación?
- ✓ ¿Qué percepción tiene el ejecutivo de la motivación que tienen los intermediarios para realizar su gestión (lucro, ampliar sus servicios, mejorar su imagen)
- ✓ ¿Es razonable el nivel de overheads que existe actualmente para cada instrumento?, ¿permite a los intermediarios cubrir los costos de una adecuada gestión?

2.2.8.- Sugerencias del director para mejorar la intermediación

- ✓ ¿Qué medidas administrativas podría tomar CORFO para optimizar la intermediación de sus instrumentos?
- ✓ ¿Qué labores o responsabilidades que actualmente ejecuta el ejecutivo podrían traspasarse a los intermediarios?
- ✓ ¿Cuáles atribuciones o tareas que llevan a cabo los intermediarios debiesen transferirse a los ejecutivos?

2.2.9.- Relación con los consultores

- ✓ ¿Existe alguna relación entre usted como ejecutivo de fomento (innovación) y consultores?
- ✓ ¿De qué forma se articula el trabajo de los consultores con la estrategia regional en fomento (innovación)?

2.2.10.- Sistema de ventanilla abierta

- ✓ ¿Cómo opera el sistema de ventanilla abierta?
- ✓ ¿Realiza el ejecutivo alguna labor de generación de demanda?
- ✓ ¿Comunica o publicita los instrumentos y la forma de acceder a ellos?
- ✓ ¿Buscan potenciales clientes y les invitan a postular a los instrumentos de fomento (innovación)?

2.3.- Variables de capacidad

2.3.1.- Ejecutivos de Fomento (Innovación)

Percepción del ejecutivo	Opción
Cantidad de ejecutivos de fomento (innovación) es superior a los necesarios para la demanda de la región	
Cantidad de ejecutivos de fomento (innovación) de acuerdo a las necesidades de la región	
Cantidad de ejecutivos de fomento (innovación) es inferior a los necesarios para la región, los ejecutivos se ven obligados a recargar su trabajo para satisfacer la demanda.	
Cantidad de ejecutivos de fomento (innovación) es críticamente inferior a los necesarios para la demanda de la región, hay demanda que queda insatisfecha.	

Observaciones:

2.3.2.- Soporte de la GF (Innovación)

Percepción del ejecutivo	Total mente	En parte	No
¿Recibe usted desde la gerencia el apoyo técnico que su labor requiere?			
¿Reciben usted desde la gerencia el apoyo administrativo que su labor requiere?			

¿En qué aspectos hay un déficit de apoyo desde la gerencia?

Descripción del soporte requerido ¿cuándo se pide ayuda? ¿en qué se pide ayuda?

2.4.- Variables de evaluación

2.4.1.- Número de proyectos ingresados en 2006 y 1er semestre de 2007 en la DR (por instrumento)

a.- Fomento

b.- Innova

2.4.2.- Demora promedio en evaluar los proyectos (por instrumento)

a.- Fomento: _____ días

b.- Innova: _____ días

2.4.3.- Dedicación de tiempo de los ejecutivos

Según la percepción del ejecutivo	Porcentaje
% dedicado a búsqueda proactiva de potenciales beneficiarios	
% dedicado a evaluación y administración de proyectos	
% dedicado a supervisar a los intermediarios	
% dedicado a tareas administrativas de la DR	
% dedicado a otras tareas	

Observaciones

2.4.4.- ¿Realiza el ejecutivo alguna tarea para generar demanda por los instrumentos de fomento e innova?

	Si	No
Columnas de opinión en medios regionales		
Publicidad masiva		
Visita a organizaciones gremiales		
Organización de eventos, seminarios, congresos, etc..		
Visita a potenciales clientes uno a uno		

Observaciones

ANEXO 6: Guía para Empresas y Emprendedores

ANEXO 7: Estimación Transferencia a AOI para desarrollo Planes de Acción

ÍTEM	2006	2007	2008	2010
N° de Beneficiarios	18.114	18.488	16.348	16.348
Transferencias Totales CORFO-Fomento Productivo (\$)	21.331.000.000	23.997.000.000	24.329.779.000	24.329.779.000
Aportes Empresariales (\$) [1]	13.915.000.000	14.099.000.000	14.437.000.000	14.437.000.000
Total transferidos para administración AOI por IF	35.246.000.000	38.096.000.000	38.766.779.000	38.766.779.000
Fondo para apoyo a AOI acciones distintas a administración IF (Planes de Acción)				1.125.000.000
Total	35.246.000.000	38.096.000.000	38.669.000.000	39.891.779.000
Transferencia OH Agentes operadores (\$)	4.453.000.000	5.069.000.000	5.147.000.000	5.147.000.000
Total AOI	4.453.000.000	5.069.000.000	5.147.000.000	5.147.000.000
% Ingresos de AOI en relación a recursos transferidos	12,6%	13,3%	13,3%	12,9%

ANEXO 8: Estimación del monto correspondiente a la disminución de los ingresos reales percibidos por los AOI por concepto OH

- ✓ En sesión del CAF, en enero del 2007, por recomendación de la Gerencia de Fomento, se acordó fijar los montos de cofinanciamiento para cálculo de OH en pesos. Esta decisión se fundamentó en las dificultades operacionales, en materia de gestión presupuestaria y de operación de los sistemas de información, que implicaba el establecimiento de la base de cálculo de los OH en pesos (\$) vigente hasta esa fecha.
El Acta Sesión CAF N° 03/2007 señala: "... considerando las dificultades operativas derivadas de expresar en UF todos los topes de financiamiento, se modificaron dichas disposiciones, pasando a expresarse en pesos."
La decisión adoptada implicó un cambio en todos los reglamentos de instrumentos de Fomentos lo cual fue formalizado vía resoluciones.
- ✓ En el momento de realizar el cambio de UF a \$, el CAF decidió reajustar los valores base de cálculo del OH en un 9% en base a una proyección de la inflación para el período 2007 – 2008. Esta decisión se adoptó con el propósito de evitar que los AOI enfrentaran disminuciones en sus ingresos reales toda vez que el cambio se fundamentó en problemas operacionales ajenos a su gestión.
- ✓ Debido que la proyección de la inflación aplicada resultó ser inferior a la efectiva (Variación IPC 2007-2008. = 17%), el monto de compensación corresponde a la diferencia y debe ser aplicado a las transferencias de OH del año 2008 por cuanto es durante ese año que se empieza a hacer efectiva la pérdida de poder adquisitivo (la inflación del año 2007 ascendió a 7%).
- ✓ De acuerdo a lo anterior, la determinación del monto de compensación resulta de aplicar la siguiente fórmula de cálculo (ver datos base en Cuadro N°1):

(% de disminución del valor base de cálculo del OH en términos reales) *
(Monto total de Transferencia de OH año 2008) =

$$= 7\% * \$ 5.147.000.000 = \$ 360.290.000$$

Cuadro N°1. Porcentaje de pérdida del OH por transformación en enero del 2007 montos de UF a peso.

		Valor Base Calculo OH previo cambio de UF a \$ (\$ Dic.2006) (*)	OH Actual en \$	Reajuste aplicado por CORFO al cambiar de UF a \$ (%)	Valor Base Calculo OH previo cambio de UF a \$ (\$ Dic.2008) (**)	Disminución Real de Valor Base Calculo OH entre Enero 2007 y Dic.2008 (%)
PROFO		2.200.365,6	2.400.000	9%	2.574.308,4	- 7 %
PDP ***	Diagnóstico	275.045,7	250.000	no aplica	321.788,6	no aplica
	Desarrollo	2.750.457,0	3.000.000	9%	3.217.885,5	- 7 %
FOCAL	Implementación	220.036,6	240.000	9%	257.430,8	- 7 %
	Implementación x/módulos	55.009,1	60.000	9%	64.357,7	- 7 %
		220.036,6	240.000	9%	257.430,8	- 7 %

Fuente: Valor Base Calculo OH: Gerencia de Fomento
Valor UF: Banco Central.

Notas:

- * Se aplicó la UF del 31 de diciembre del 2006 \$18.336,38.
- ** Se aplicó la UF del 31 de diciembre del 2008 \$21.452,57
- *** Hubo un cambio de cálculo del OH del 30% bajó al 25%.

ANEXO 9: Estimación Costo de la Consultoría para el Diseño e Instalación del Sistema de Información de Atención de Clientes en los AOI

	Meses	Nº Profesionales	Total Horas	\$/Hora	Valor \$
Actividad: Dirección					
Recursos					
Jefe de Proyecto	8	1	800	44000	35.200.000
Actividad: Diseño detallado					
Recursos					
Arquitecto de información y procesos.	3	1	250	44000	11.000.000
Actividad: Programación					
Recursos					
Desarrolladores	4,5	2	350	33000	23.100.000
Actividad: Documentación					
Recursos					
Un documentador	4,5	1	350	24000	8.400.000
Actividad: Control de calidad e instalación					
Recursos					
certificadores	3	2	220	33000	14.520.000
Actividad: Capacitación					
Recursos:					
capacitador técnico	2,5	1	180	33000	5.940.000
capacitador usuario	2,5	1	180	24000	4.320.000
Sub Total					102.480.000
Imprevistos (8,3%)					8.520.000
Total					111.000.000

ANEXO 10: Estimación Costo Anual de Profesionales que se integrarán a la Gerencia de Fomento

La instalación de un Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de los AOI, la incorporación al Sistema de Fomento del proceso pre-inversional vía la presentación y la aprobación por parte de CORFO de Planes de Acción formulados por las Oficinas Regionales de los Agentes y la instalación de un Sistema de Información de Atención al cliente el cual proporcionará información para la retroalimentación del Sistema de Fomento requiere, necesariamente, que se incorporen capacidades profesionales a la Gerencia de Fomento.

Las tareas y funciones que involucran los cambios mencionados son:

- ✓ Para el mejoramiento de la estrategia de Intermediación en relación a los AOI:
 - Formalizar la incorporación de este nuevo proceso en el Sistema de Fomento mediante la modificación de los instrumentos normativos y reglamentarios que correspondan (Acuerdo de Consejo, Reglamentos CAF y CAZ, Reglamento de los AOI, Convenios DR CORFO/AOI, etc.).
 - Diseñar el proceso, los procedimientos y los elementos técnicos necesarios para la operación. Elaborar Manuales, Instructivos y fichas técnicas.
 - Transferir a las DR de CORFO y a los AOI los elementos constitutivos para la operación de este proceso.
 - Proporcionar a las DR y los AOI los lineamientos estratégicos de CORFO del nivel central para la elaboración de los Planes de Acción.
 - Sistematizar información contenida en los Planes de Acción para la toma de decisiones y retroalimentación del Sistema de Fomento.
- ✓ Respecto de la Instalación e implementación del Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación:
 - Identificar y sancionar los indicadores del Sistema de Evaluación en la Etapa I:
 - Formalizar la instalación del sistema mediante la incorporación de las modificaciones a los distintos instrumentos reglamentarios que correspondan (Reglamento de AOI, Convenio DR/AOI, etc.).
 - Elaborar Manuales de Procedimientos e Instructivos.
 - Transferir a la red la metodología, las fuentes de información utilizadas, los indicadores, los timing comprometidos por el Sistema y los incentivos.
 - Operar el Sistema a nivel central y realizar monitoreo en regiones.
- ✓ Respecto de la instalación del Sistema de Información de Atención de clientes en los AOI:
 - Integrar la contraparte representativa del área de negocios de la consultoría encargada del diseño e instalación del Sistema.
 - Analizar y utilizar la información registrada en el Sistema para retroalimentar el Sistema de Evaluación de los AOI en materia de indicadores, estándares y el Sistema de Fomento en cuanto a la aplicación de los lineamientos estratégicos de CORFO relacionados con la atención de clientes.

Para llevar a cabo las tareas mencionadas, se creará, al interior de la Subgerencia de Gestión de la Gerencia de Fomento, una Unidad de Agentes. Esta Unidad estará constituida por un profesional cuyas funciones serán transversales y 5 profesionales que abarcarán en terreno las regiones que integran los 5 CAZ actualmente en operación.

Para la constitución de este equipo, considerando las restantes responsabilidades y funciones de la Subgerencia de Gestión, se requiere contratar a 4 profesionales adicionales que integren la Unidad de Agentes.

Detalle	Total mes \$	Total año \$	Nº Profesionales	Total RRHH/Año \$
Profesional Grado 5	2.809.166	33.710.000	2	67.420.000
Profesional Grado 6	2.419.416	29.033.000	2	58.066.000
Total			4	125.486.000

ANEXO 11: Indicadores Propuestos para Evaluación de Desempeño

Nombre de Indicador	Fórmula del Indicador	Valor del Indicador según rango de resultado Evaluación a Junio	Valor del Indicador según rango de resultado Evaluación a Diciembre	Ponderador del indicador	Puntaje Máximo
% Ejecución Presupuestaria (porcentaje sobre lo asignado)	((Transferencia de fondos del año -Devolución de fondos del año) / Montos de Asignaciones con presupuesto del año)*100	0%<= resultado <=20% :0; 20%< resultado <=39% : 50; resultado >39% : 100	0%<= resultado <=75% :0; 75%< resultado <95% : 50; resultado >=95% : 100	20%	20
% Solicitudes Objetadas por DR	(N° de proyectos PROFO, PDP Y PTI, objetados al Agente por DR / N° de proyectos PROFO, PDP Y PTI, presentados a DR por el Agente)*100	0%<= resultado <=10% :100; 10%< resultado <=20% : 50; resultado >20% : 0	0%<= resultado <=10% :100; 10%< resultado <=20% : 50; resultado >20% : 0	8%	8
% Solicitudes enviadas a Reformular por Comité	(N° de proyectos PROFO, PDP Y PTI, devueltos al Agente para reformular por Comité / N° de proyectos presentados por el Agente al Comité)*100	0%<= resultado <=10% :100; 10%< resultado <=20% : 50; resultado >20% : 0	0%<= resultado <=10% :100; 10%< resultado <=20% : 50; 0%<= resultado <=10% :100; resultado >20% : 0	8%	8
% Solicitudes Aprobadas por Comité	(N° de proyectos aprobados por Comité/ N° de proyectos presentados a Comité)*100	90%<= resultado <=100% :100; 80%<= resultado <90% : 50; resultado <80% : 0	90%<= resultado <=100% :100; 80%<= resultado <90% : 50; resultado <80% : 0	8%	8
% de Contratos Módulo 1 c/r año anterior	(N° de contratos firmados M1 FC año actual / N° de contratos firmados M1 FC año anterior)*100	0%<= resultado <=30% :0; 30%< resultado <=40% : 50; resultado >40% : 100	0%<= resultado <=80% :0; 80%< resultado <=99% : 50; resultado >99% : 100	8%	8
% de Contratos Módulo 2 c/r año anterior	(N° de contratos firmados M2 FC año actual / N° de contratos firmados M2 FC año anterior)*100	0%<= resultado <=30% :0; 30%< resultado <=40% : 50; resultado >40% : 100	0%<= resultado <=80% :0; 80%< resultado <=99% : 50; resultado >99% : 100	8%	8
% de Certificados Reembolsados c/r año anterior	(N° de certificados reembolsados año actual / N° de certificados reembolsados año anterior)*100	0%<= resultado <=30% :0; 30%< resultado <=40% : 50; resultado >40% : 100	0%<= resultado <=80% :0; 80%< resultado <=99% : 50; resultado >99% : 100	8%	8
Días de atraso en la Entrega de Rendiciones c/r a fecha establecida	Sumatoria de días por cada rendición de :(Fecha de entrega de las rendiciones por parte del Agente -Fecha establecida de Rendición en los Manuales de Procesos)	0<= resultado <=3 :100; 4<= resultado <=7 : 50; resultado >7 : 0	0<= resultado <=3 :100; 4<= resultado <=7 : 50; resultado >7 : 0	8%	8
% de Monto Rechazado sobre total rendido	(Monto rendido rechazado / Monto rendido)*100	0%<= resultado <=5% :100; 5%< resultado <=10% : 50; resultado >10% :0	0%<= resultado <=5% :100; 5%< resultado <=10% : 50; resultado >10% :0	8%	8
% de Monto Objetado sobre total rendido	(Monto rendido objetado / Monto rendido)*100	0%<= resultado <=5% :100; 5%< resultado <=10% : 50; resultado >10% :0	0%<= resultado <=5% :100; 5%< resultado <=10% : 50; resultado >10% :0	8%	8
Registro de los clientes potenciales	registros potenciales realizados semestrales / clientes semestrales	0%<= resultado <=5% :0; 5%< resultado <=15% : 50; resultado >15% :100	0%<= resultado <=5% :0; 5%< resultado <=15% : 50; resultado >15% :100	8%	8

ANEXO 12: Evaluación de Sistemas para la Atención de Clientes y Propuesta de Solución.

Situación tecnológica actual

En relación al apoyo y soporte informático con que la GF realiza el manejo y tratamiento de la Intermediación, se cuenta con el Sistema de Información de Fomento conocido por la sigla SIFO.

SIFO es un sistema transaccional y operacional en línea. Es decir **en el sistema y con el sistema**, se soporta la ejecución de los macroprocesos que integran la función esencial de la GF.

El sistema permite realizar seguimiento controlado de cada proyecto. En la base de datos se registra información de:

AOI, - Ejecutivos, - Consultores, - Instrumentos, - Empresas (clientes), - Información referencial codificada (Comunas, Actividades económicas etc.), - Programas, - Proyectos

En cuanto a los clientes se maneja información denominada “Ficha Empresa”

- Identificación (rut, razón social, etc.), - Clasificación (nivel de ventas, actividad económica, etc.), - Localización (direcciones, fonos, correo electrónico), - Organización (socios), - Contactos (gerentes, representantes legales)

El sistema conserva la información histórica de todos los proyectos cofinanciados, además se integra con SAP, que es el sistema de información administrativo contable y financiero de CORFO.

El sistema cuenta con un modulo inicial denominado “Iniciativa”, el propósito es registrar la “demanda” inicial del cliente, de manera genérica e independientemente de si esta puede ser satisfecha. La denominación “Iniciativa” permite hacer la distinción con Proyecto. Se incluye en el ANEXO 1 la descripción detallada de este módulo tal como se muestra en el manual de usuario de SIFO.

Analizando el flujo de pantallas incluido en ANEXO1 y la información que se registra, se puede concluir que este módulo satisface parcialmente lo solicitado por la GF, en lo que dice relación con la “Atención de Clientes”, no se incluye información que permita tabular las causas de la demanda insatisfecha, además, no es posible saber cuan completa es la información que el ejecutivo AOI, entrega al potencial cliente, dado que no hay registro de eventual guía o derivación. El SIFO cuenta con toda la información requerida para análisis de cobertura, sin embargo la ejecución de procesos computacionales para realizar los análisis, degradan la calidad del servicio. El hecho que SIFO solo registra información de clientes que postulan a un cofinanciamiento, lo hace también deficitario para la atención a clientes en cuanto a las posibilidades de proyectar crecimiento y desarrollo de los planes para la GF, es decir no es posible planear la expansión del negocio, con proyecciones que obedezcan a datos objetivos, como por ejemplo cantidad de empresas por comuna, por nivel de ventas y por actividad económica.

En relación al manejo y tratamiento de información de Clientes, la GF no cuenta con una herramienta tecnológica orientada para aquello, sin embargo, CORFO cuenta con un sistema CRM, además, a nivel corporativo existe un área que fue creada recientemente para abordar la problemática de atención corporativa de clientes, esta es la Subgerencia de Atención a Clientes. Esta área formuló un modelo corporativo de atención a clientes y se adquirió una herramienta tecnológica de apoyo y soporte a esta función, la herramienta corresponde a las llamadas CRM (Customer Relationship Managament). Si bien los AOI, como una canal de conexión con clientes, no fueron considerados en el modelo y por tanto tampoco en la adopción de la herramienta, se ha incluido en este informe el CRM como parte de la situación tecnológica actual, por tratarse de una herramienta que aborda la problemática en la que se manifiestan solicitudes comunes y similares a las corporativas.

El CRM se encuentra adaptado según el modelo corporativo de atención a clientes. En ANEXO 2 se muestran la principales “pantallas” que da cuenta de la información que se captura y se despliega.

Adicionalmente a la información que el CRM puede capturar y almacenar, este cuenta con un modulo para confeccionar y procesar encuestas.

La información del CRM se puede compartir información con otros sistemas, ya sea entregando o recibiendo información.

La integración del CRM y el SIFO se ve facilitada por el hecho de que ambos sistemas usan el mismo sistema administrador de datos, el caso de SIFO este cuenta funciones específicas que permiten la integración a nivel de datos.

CRM se presenta entonces como un sistema cuya principal función es registrar de manera organizada y sistemática, información de clientes, ya sean reales como potenciales, la información se puede ingresar en línea cuando ha sido obtenida en un punto de contacto presencial con el cliente y también por cargas masivas, con información obtenida en otros sistemas propios de CORFO o de sistemas externos. En comparación con SIFO, se puede decir que el CRM tiene más capacidades para registrar información, pero a diferencia de SIFO no es un sistema operacional que soporta procesos de negocio propiamente tal. Una consideración relevante del CRM, es que se trata de un producto industrial cuyo modo de licenciamiento es por “usuarios nombrados”, y la cantidad de licencias adquiridas por CORFO considera sólo usuarios CORFO.

El modelo corporativo de atención a clientes considera tres niveles de atención, a la fecha se encuentra implementado solo el primer de nivel, que es de tipo general por vía telefónica a una mesa de ayuda o vía presencial en una Oficina de Información. La implementación de los demás niveles requiere de cambios funcionales en las Direcciones Regionales. Lo anterior implica que no es un modelo maduro, particularmente en su operatoria.

Alternativas de solución tecnológicas

De acuerdo a lo expuesto, considerando la situación tecnológica actual, se puede concluir básicamente que como parte del mejoramiento que la GF requiere hacer en la Intermediación en Fomento, y muy particularmente en el ámbito de Atención a Clientes, es necesario incluir un macroproceso que se agrega a los existente y que han sido mencionados en el este informe. Este nuevo macroproceso se denominará "ATENCIÓN A CLIENTES". El macroproceso, se realiza cada vez que se toma contacto con un cliente y es anterior al macroproceso de "Elegibilidad", el objetivo principal es recoger los antecedentes básicos que permitan distinguir si la necesidad del cliente puede ser satisfecha con los "productos" de fomento y además si el cliente cumple con las condiciones que lo hace un cliente potencial. En este proceso interviene principalmente el ejecutivo AOI y el cliente.

De lo anterior se desprende la necesidad de contar con un Sistema que relacione la información del actual sistema de CRM de atención y seguimiento cliente de CORFO con el sistema on line que dispone el AOI, abriendo una interfaz para la captura de los datos de clientes que consultan a los AOI y que no necesariamente son demandantes de los IF.

La medida permitiría: Coordinar el sistema de atención de clientes de la institución; Incorporar a los AOI en atención clientes CORFO; Registrar demanda no satisfecha; Levantamiento de necesidades; Seguimiento de clientes.

Se prevén tres alternativas de solución.

1.- Incorporar en el SIFO el macroproceso ATENCIÓN A CLIENTES. Esta alternativa consiste en desarrollar como parte del SIFO, un módulo para dar soporte al nuevo macroproceso. Ventaja: Los AOI interactúan con uno solo sistema, para ejecutar sus labores. Desventajas: Introduce cambios de envergadura en el modelo de datos del SIFO. Desvirtúa la naturaleza transaccional y operativa del SIFO. Introduce funcionalidades que afectan su desempeño y manejo.

2.- Usar CRM. Esta alternativa consiste en adoptar el modelo corporativo de atención al cliente, para soportar el nuevo macroproceso ATENCIÓN A CLIENTES, en los AOI. Ventaja: Alinea a los AOI en las políticas corporativas CORFO, sin requerir desarrollos tecnológicos especiales. Desventajas: Requiere de inversión en licencias de uso del CRM. Se requiere capacitar a todos los AOI y sus ejecutivos. Su uso hace más compleja la tarea de los AOI. Obliga a interactuar con dos sistemas. Ingresar la misma información, al menos en CRM y luego en SIFO.

3.- Desarrollo de módulo ATENCIÓN DE CLIENTES.

Esta alternativa consiste en diseñar y construir un modulo independiente de SIFO y CRM, pero que haga uso de las potencialidades de ambos, para dar soporte al nuevo macroproceso.

El módulo se acopla al SIFO usando componentes reusables de este. La información se registra en la base de datos del CRM, haciendo uso de componente reusables. Ventajas: No se modifica la naturaleza transaccional y

operacional del SIFO. No se introduce cambios en el modelo de datos de SIFO. Se usa el modelo de datos de CRM. Se integra la información de clientes en una sola base de datos corporativa. No es necesario invertir en uso de licencias. Se hace uso de las facilidades de integración que tiene tanto el SIFO como el CRM. La implementación puede ser progresiva. Desventaja: No se utiliza la central de informaciones de CORFO.

Se propone la alternativa 3, construir un módulo para dar soporte al macroproceso de ATENCION A CLIENTES y que cumpla las siguientes condiciones técnicas.

El módulo debe acoplarse tanto al SIFO como al CRM.

Se debe hacer uso de componentes reusables de ambos sistemas.

En el caso del SIFO tomar al menos:

- Sus mecanismos de autenticación (claves y contraseñas).
- El estilo (gráfica) de la interface usuaria.
- Componentes reusables de ingreso y validación de datos.

En el caso del CRM al menos.

- Adoptar el modelo de datos, para registrar la información propia del macroproceso de ATENCIÓN A CLIENTES, y de los otros macroprocesos. En el primer caso por la captura directa y en línea de la información y en los segundos por procesos de traspaso periódico vía mecanismos integración y sincronización de información.
- Usar los mecanismos para definir reglas de negocio (captura y despliegue de información).
- Uso de funcionalidades propias, como confección y análisis de encuestas.

ANEXO 13: Consultas y Respuestas realizadas por DIPRES

Pregunta 1 DIPRES

“No queda claro como entra el Consultor en la cadena de distribución: ¿con quién hace el contrato el consultor?, ¿con el AOI, con la empresa? ¿quién supervisa la labor del consultor?, ¿quién le paga?: ¿la AOI?, ¿cuántos consultores hay inscritos aprox.?”

Respuesta

- ✓ El Consultor es una Persona natural o jurídica, acreditado e inscrito en un registro que administra el Instituto Nacional de Normalización, INN³⁹.
- ✓ El rol del Consultor, ya sea un consultor independiente o una empresa consultora, es proveer de asesorías especializadas a las Empresas que demanden sus servicios.
- ✓ El consultor firma contrato con la empresa (en caso de modalidad de intervención individual) ó con las empresas (en caso de modalidad de intervención colectiva).
- ✓ La labor del consultor es supervisada directamente por la(s) empresa(s) contratantes. El AOI vela por la conformidad del servicio proporcionado para la ejecución del proyecto.
- ✓ El consultor emite una factura por sus servicios a la(s) empresa(s) beneficiaria(s) del proyecto, el AOI gira el pago al consultor con los recursos del proyecto contra la aprobación de la empresa y el propio AOI, de los informes de avances técnicos definidos en dichos proyectos.

Consultores registrados en INN a la fecha:

Tipo Consultor - Empresa Consultora	Instrumento que afecta	Cantidad total
Empresas Consultoras / Consultor Independiente (todos)	PI	575
Organismo de Certificación (ACREDITACION INN)	FOCAL	8
Organismo de Certificación (REGISTRO PROVISORIO INN) en proceso de Acreditación	----	5
Auditor de Acuerdo de Producción Limpia (todos)	FAT PL, PL	38

³⁹ El Registro Nacional de Consultores es responsabilidad del INN que vela por el cumplimiento de requisitos técnicos de los consultores para las distintas tipologías de Instrumentos de Fomento (IF), (ver enlace www3.inn.cl/registros/portada/index.php).

Pregunta 2 DIPRES

¿El AOI recibe una transferencia individual por cada proyecto aprobado ó un monto global estimado (Pre-asignado)? ¿alguna estimación?

Respuesta

- ✓ La transferencia de Fondos de CORFO al Agente AOI para la ejecución de programas y proyectos, ocurre una vez decidida la asignación de los recursos a programas y proyectos específicos por parte de la instancia que corresponda, la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP), el Comité de Asignación Zonal (CAZ) ó el Comité de Asignación de Fondos (CAF).
- ✓ Es decir no existe pre asignación de fondos.

Pregunta 3 DIPRES

¿Cómo se puede fundamentar la afirmación de que las OAI no alcanzan a cubrir sus costos, ¿hay algún estudio? ¿Alguna estimación?

Respuesta

- ✓ A la fecha sólo se cuenta con la afirmación que surge del estudio de IM Consulting “Sistema de intermediación de las áreas de Innovación y Fomento de CORFO”.
- ✓ En este estudio se plantea que los Agentes de CORFO no alcanzan a cubrir sus costos. De acuerdo al levantamiento que realiza IM Consulting, habrían AOI que no alcanzan a cubrir su costo total anual.
- ✓ Ver tabla en hoja siguiente.

Tabla Costos Totales por AOI e ingresos por concepto de Over Head de Fomento según estudio de IM Consulting “Sistema de intermediación de las áreas de Innovación y Fomento de CORFO”

Región		AOI	Costo Anual Total	OH Fomento
I	Iquique	CCII	83.500.626	17.220.383
		CORDENOR	97.636.293	43.291.519
II	Antofagasta	CDP	101.233.542	36.073.911
III	Atacama	ASOEX	50.202.570	4.438.254
		CODESSER	43.222.834	16.546.346
		CORPROA	111.219.934	28.872.511
IV	Coquimbo	CODESSER	93.174.959	130.899.702
V	Valparaíso	ACTI	56.113.542	11.797.911
		CCV	38.927.611	5.859.680
		CINDE	83.510.708	22.105.257
		CODESSER	133.462.834	86.746.740
		FEDEFRUTA	98.549.028	59.462.030
VI	O'Higgins	CCV	50.202.570	37.143.632
		CODESSER	51.281.417	15.001.917
		COPEVAL	94.034.003	144.972.370
VII	Maule	ASOEX	51.818.320	2.903.993
		CCV	41.880.577	39.705.802
		CODESSER	55.576.639	109.153.713
		COPEVAL	120.567.084	142.273.014
VIII	Bio-Bío	CODESSER	85.121.417	262.138.860
		CORPORAUCO	101.770.445	44.252.557
IX	Araucanía	CODESSER	63.098.320	42.055.887
		SOFO	58.798.056	19.925.320
		TRAFKIN	78.673.542	33.813.922
X	de los Lagos	CODEPROVAL	115.198.056	88.346.165
		CODESSER	87.269.028	146.208.299
		TRAFKIN	48.914.003	19.854.054
XI	Aysen	CODESSER	51.281.417	25.362.404
XII	Magallanes	CODESSER	58.798.056	51.084.438
RM	Metropolitana	ACTI	71.474.003	34.976.193
		ASEXMA	63.821.971	52.264.572
		ASOEX	50.861.232	13.489.725
		CCS	70.544.928	46.465.944
		CCV	56.463.696	32.602.617
		CNC	82.754.003	14.011.170
		CODESSER	53.102.218	73.024.688
		FEDEFRUTA	59.264.928	67.239.660
		INTECH	62.066.160	51.144.797

Fuente: IM Consulting, datos año 2006.