

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS  
POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO A LA GESTIÓN DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES), PARA LA CORPORACIÓN DE  
FOMENTO A LA PRODUCCIÓN (CORFO)**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**ALAN DANIEL TARGARONA VILLARROEL**

**PROFESOR GUÍA:**

**OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

**JUANITA GANA QUIROZ**

**ROGER LOWICK-RUSSELL ALVAREZ**

**SANTIAGO DE CHILE**

**AGOSTO 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: ALAN TARGARONA VILLARROEL  
FECHA: 25/08/09  
PROF.GUIA: SR. OMAR CERDA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO A LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES), PARA LA CORPORACIÓN DE FOMENTO A LA PRODUCCIÓN (CORFO)**

El presente trabajo de Título tiene como objetivo diseñar una propuesta de Sistema de monitoreo y evaluación de las políticas y programas de desarrollo a la gestión de la pequeña y mediana empresa (Pymes), para la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO).

CORFO es la principal agencia de desarrollo económico de Chile, institución que posee uno de sus principales focos en el apoyo a la Pyme.

La propuesta de sistema se enfocó en las políticas y programas que son parte de la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos” de CORFO.

Para ser parte del Sistema fueron diseñados 69 indicadores de impacto, 58 indicadores de resultado y 65 indicadores de producto, dichos indicadores tienen la misión de medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Para el diseño de los indicadores las mediciones son organizadas en diferentes niveles, desde lo más general a lo específico. Estos son: la misión de CORFO; el fin de la división; el propósito tras cada uno de los programas; y los programas en particular. De esta forma los indicadores pueden medir, también, el nivel de alineamiento entre distintos objetivos.

Las fuentes de información de los indicadores provienen principalmente de encuestas realizadas por instituciones gubernamentales, reportes de los beneficiarios y bases de datos de la misma CORFO. Así, en periodos de hasta seis años será posible monitorear la repercusión que genera cada uno de los programas de fomento a la gestión de la Pyme, sobre sus empresas beneficiarias y la realidad del país.

La propuesta realizada propone a la unidad de control de gestión de CORFO como la responsable de coordinar el monitoreo y de entregar reportes que permitan la evaluación a las autoridades; permitiendo la redefinición de políticas y programas, y el rediseño institucional que fuera necesario.

## AGRADECIMIENTOS

Esta memoria está dedicada sin duda al Papi y la Mami por ser ellos los principales responsables de que yo pueda estar viviendo hoy este momento. Gracias por los consejos, el ejemplo, el tiempo, el cariño y la disposición a prueba de todo que siempre, pero siempre me entregaron. No se imaginan cuanto los admiro.

Agradezco también...

A mi Mamá, la Vivi, Jorge y el Pablo por acompañarme en todos mis procesos de crecimiento personal y ser pilares fundamentales de la persona que soy hoy.

A la Catita, la Vale y la Camila por encarnar lo más lindo que hay en este mundo y darle siempre esperanza y optimismo a mi vida.

A la mejor escuela por la que he pasado; agradezco a Akela, a Baloo, a Bagheera, a Hathi, a Hermano Gris, a Rashka por darme la formación que más me enorgullece portar.

A mis hermanos de la vida y de la selva; el Harry, el Iván, el Álvaro, el gran Fredy, el Juguete y el Talo, por estar ahí, siempre.

No pueden dejar de estar acá la Feñita, el Nacho y la Ale por supuesto, por el infinito cariño que me han entregado.

A mi compañero de labores, de estudios, de responsabilidades y de fútbol... Siempre en las buenas y en las malas, un ejemplo de persona del que nunca dejo de aprender. Gracias Javier.

A quienes me acompañaron en estos siete años; Al Pedro, la Paula, el Lucho, Rodrigo, por nombrar algunos.

A quienes aparecieron en mi vida el último tiempo y me entregaron de forma increíblemente veloz su confianza y amistad; algo de lo que estoy muy agradecido, María Fernanda y Guillermo.

A la Cata Crisóstomo por aguantarme en momentos que nadie más lo habría hecho.

Podría seguir tanto rato...

Me quedo con la alegría de que he tenido la suerte de ser una persona que ha tenido muy valiosas personas al lado suyo que le han entregado cariño, compañía y confianza en niveles impresionantes.

Y aunque a veces me cueste decirlo... Los quiero demasiado.

Gracias.

## ÍNDICE

I) INTRODUCCIÓN .....	5
II) ANTECEDENTES GENERALES .....	7
II.1 Caracterización de las Pymes.....	7
II.2 Importancia de las Pymes .....	9
II.3 Antecedentes históricos de CORFO y su vínculo con la Pyme.....	10
II.4 Descripción del problema y justificación .....	12
III) CARACTERIZACIÓN DE LA MEMORIA .....	14
III.1 Objetivo General.....	14
III.2 Objetivos Específicos .....	14
III.3 Marco Conceptual.....	14
III.3.1 Sistema de Monitoreo y Evaluación.....	14
III.3.2 Indicadores.....	17
III.4 Metodología.....	18
III.5 Alcances.....	22
IV) ANTECEDENTES ESPECÍFICOS .....	24
IV.1 Institucionalidad .....	24
IV.1.1 Definición.....	24
IV.1.2 Misión.....	24
IV.1.3 Dependencia Administrativa .....	24
IV.1.4 Personal .....	24
IV.1.5 Presupuesto CORFO .....	25
IV.2 Políticas específicas dirigidas a Pymes .....	27
IV.2.1 Objetivos CORFO .....	27
IV.3 Programas específicos orientados a Pymes.....	28
IV.4 Sistema de control de gestión existente.....	30
IV.4.1 Indicadores de desempeño.....	31
IV.4.2 Diagnóstico del sistema actual .....	36
IV.5 Benchmarking .....	37
V) DISEÑO DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	41
V.1 Los Indicadores.....	41
V.1.1 Fin de CORFO.....	41
V.1.2 Fin de la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos” .....	48
V.1.3 Programas de la división.....	53
V.2 Alineamiento de los Indicadores .....	69
VI) SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	74
VI.1 Importancia de los indicadores para el sistema.....	76
VI.2 Periodicidad de los Indicadores.....	82
VI.3 Fuente de los datos de los Indicadores .....	87
VI.4 Plan de Implementación .....	89

VI.5 Ejecución del Sistema .....	92
VII) CONCLUSIONES.....	95
VIII) BIBLIOGRAFIA.....	97
IX) ANEXOS .....	98

## **I) INTRODUCCIÓN**

El trabajo desarrollado en la presente memoria consiste en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de las políticas y programas de desarrollo para empresas de menor tamaño (Pymes), de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Los logros en materia de competitividad hoy dependen en gran medida de la calidad de la gestión de las instituciones públicas; es por esto que Chile requiere que las agencias relacionadas con este proceso sean eficientes y eficaces, tarea que conlleva un proceso de modernización del modelo institucional actual de gestión. CORFO es una de ellas.

CORFO es la principal agencia de desarrollo económico de Chile, contando entre sus beneficiarios a empresas; emprendedores innovadores; y centros de investigación y desarrollo. En el marco del apoyo a las empresas ofrece alrededor de 60 programas destinados a su potenciamiento.

Las acciones que CORFO realiza, que incluyen sus programas, están basadas en la presentación de seis líneas de productos estratégicos que son la base de cada una de sus divisiones. Estas seis líneas de productos nacen de la declaración de cinco objetivos fundamentales de la corporación, estos son sus compromisos con el país y definen el rol que declara cumplir con la ciudadanía. La conjunción de éstos debiera ser, no otra cosa que, la misión que CORFO anuncia para los chilenos.

En conjunción con lo anteriormente señalado se decide enfocar el tema de memoria en el seguimiento de políticas y programas de CORFO que se encuentran asociados al fomento de las Pymes, sabiendo que éstas representan para el país un referente importante en cuanto a crecimiento y desarrollo, y a la vez, comprendiendo que cuentan con diversos problemas. Algunos ejemplos son: el apoyo en la gestión de sus procesos; el acceso al financiamiento; o el nivel de endeudamiento; entre otros. Problemas para los cuales la CORFO juega un rol fundamental para su superación.

El sistema diseñado y expuesto en el presente trabajo de título tiene como objetivo permitir a la unidad de control de gestión interno de CORFO, monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos que, en sus distintos niveles, CORFO compromete con el país. Del mismo modo se busca dar cuenta del alineamiento existente entre éstos, y las prácticas que efectivamente ejerce la institución.

Considerando las distintas divisiones con las que cuenta CORFO y el tipo de apoyo que imparten, el desarrollo de este trabajo ha priorizado aquella que más directamente apunta al fortalecimiento de la Gestión de las Pymes en el País. Ésta es la que vela por el Fomento de la calidad y la productividad; y el desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos en las empresas. Dentro de este marco serán cubiertos cada uno de los programas cuyo sentido esté dirigido a las Pymes. La definición que se usará para Pyme será a partir del criterio más usado en el país, esto es (como se explicará en el próximo capítulo) instituciones con ventas entre 2.401 y 100.000 UF al año.

Existen ejemplos de prácticas internacionales de monitoreo y evaluación. Se presenta en esta memoria un caso particular de Estados Unidos y cómo se pueden asociar dichas prácticas con la realidad nacional, específicamente de CORFO.

Se tiene, entonces, la propuesta de un sistema destinado a monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos de CORFO en diferentes niveles y el alineamiento de éstos con los programas de la corporación.

Será estudiada la misión que CORFO declara, entendiendo lo que ella representa, y asociándole indicadores de impacto, que busquen medir la influencia indirecta que las prácticas de la institución ejercen sobre la realidad Pyme del país.

Para la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos en las empresas” se analizará el objetivo que la respalda y, a través de indicadores de impacto, se propondrá vislumbrar su influencia en el contexto nacional, para las diferentes áreas que va dirigida. El efectivo cumplimiento del propósito que sostiene las líneas de apoyo de esta división será valorado con indicadores de resultado.

Finalmente serán asociados indicadores de producto a cada uno de los trece programas encasillados en este marco que efectivamente están dirigidos a la pequeña y mediana empresa, y con esto medir la utilización que CORFO les da.

La constitución del sistema de monitoreo y evaluación incluye roles de personas, tiempos, recursos, fuentes de información y planes de implementación y ejecución. Permitiendo apoyar a CORFO en el mejoramiento de su gestión interna, la revisión del cumplimiento de sus objetivos y la posibilidad de cuestionar el aporte que sus prácticas entregan al real logro de sus compromisos con la ciudadanía.

El trabajo descrito corresponde a una propuesta diseñada por el autor del presente trabajo de título y que nace del desempeño realizado a lo largo del año 2009 en la consultora INECON. En el trabajo de consultoría se formó parte de un equipo que diseñó un Sistema de Monitoreo y Evaluación a políticas y programas del Ministerio de Economía. A partir de la experiencia adquirida se consigue generar una propuesta de sistema enfocado a lo que es CORFO, sus objetivos y líneas de acción, centrándose en aquellas que atañen directamente a las Pymes. El mayor detalle será visto en los capítulos posteriores.

## II) ANTECEDENTES GENERALES

En el presente capítulo se busca, de forma breve, dar nociones acerca de los principales protagonistas del presente trabajo de título, estos son las Pymes Chilenas y CORFO.

Lo primero es clarificar de qué se habla cuando se menciona el concepto de Pymes, y entregar una concisa descripción de la evolución histórica de la pequeña y mediana empresa, entendiendo como ésta ha influido en forjar sus principales estrategias de desarrollo.

En una segunda sección se aporta una reseña acerca de la historia de CORFO, para finalmente enlazarla con su relación con la Pyme.

En la tercera parte y final se describirá el problema al que apunta este trabajo de título, dando nociones de las deficiencias actuales del sistema de control de gestión de CORFO, y la justificación del diseño de un sistema de monitoreo y evaluación como una solución acorde.

El capítulo IV de esta memoria corresponde a Antecedentes Específicos, profundizando en los temas acá propuestos e integrando nuevas áreas de interés.

### II.1 Caracterización de las Pymes

En Chile, existen dos metodologías vigentes para clasificar el tamaño de las empresas. La primera considera rangos de ventas anuales y la segunda el número de trabajadores que laboran en la empresa. En general, estos criterios no son usados en forma simultánea, sino más bien excluyente. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas, y algunos observadores recomiendan complementarlos con otros indicadores de tamaño, como patrimonio, activos, capital de trabajo y rentabilidad, entre otros.

Tabla N°1: Discriminación empresas según tamaño.

<b>Número de Ocupados</b>	<b>Monto Ventas Anuales UF</b>	<b>Categoría Empresa</b>
1 a 9	0 a 2.400	Micro
10 a 49	2.401 a 25.000	Pequeña
50 a 199	25.001 a 100.000	Mediante
200 y más	100.001 y más	Grande

Fuente: SII, Chile

La metodología más frecuentemente utilizada en el país es aquella relativa al rango de ventas anuales en UF, reflejándose en las caracterizaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y en la mayoría de los documentos de gobierno. Su descripción aparece en la tabla N°1. La aplicación de la metodología puesta en el número de ocupados pasa principalmente por estudios comparativos a países que usen dicha discriminación.



Los diferentes cambios en las políticas industriales tomados por los países más desarrollados y en desarrollo en los últimos 25 años se hacen cargo de la relevancia de las Pymes en el desarrollo de una nación. En dicho lapso de tiempo las Pymes han sido definidas como los actores sociales que tuvieron mayor importancia en la dinámica competitiva de un país<sup>1</sup>.

Anteriormente las políticas económicas enfocadas en Pymes cargaban con el hecho de estar dirigidas a entidades, que hasta entonces eran consideradas como ineficientes y marginales, solventándose solamente en el aporte que dichas instituciones entregaban como factor de empleo<sup>2</sup>. Sin embargo, posteriormente el aporte de dichas empresas al crecimiento y al desarrollo económico, político y social las enmarcó como un foco de atención, teniéndose hoy una participación vital en las bases que rigen la competitividad internacional. Chile, en particular, no ha estado lejos de dicho suceso y así lo ha demostrado la evolución en el manejo de la preocupación por el fomento de dichas instituciones.

“La economía chilena en las últimas tres décadas ha pasado por un profundo proceso de reestructuración económica, además de política y social, que modificó las características del desarrollo del país. Dentro de este contexto, durante los años ochenta, las Pymes chilenas tuvieron que adaptarse a un proceso radical de apertura y recuperarse de la recesión de la década anterior. Por ello, en este país las Pymes han experimentado diversas estrategias empresariales, como consecuencia del aprendizaje asociado con la liberalización y la apertura de la economía, junto con la prueba, aplicación y rectificación de estrategias competitivas para enfrentar una mayor competencia y rivalidad en los mercados internos y externos. En ese sentido, el incremento en la competencia y apertura de los mercados ha significado un fuerte impacto en sus prácticas operacionales y conductas, así como una prueba para sus estrategias productivas, modelos de administración y patrones de organización.”<sup>3</sup>

Una de las estrategias implementada por la Pyme Chilena en la última década es trabajar sobre la base estratégica de alianzas empresariales, mediante las cuales se realizan actividades en conjunto. Un ejemplo es el de las empresas que exportan productos similares dirigidos a un mismo mercado objetivo; de esa manera buscan contar con mayor viabilidad debido a que se reducen los costos de información para la selección de nichos, así como para el conocimiento acerca de cómo entrar en determinado mercado (Economías Externas).

Otra estrategia común en la Pyme de hoy es desarrollarse a partir de un enfoque puesto en identificar productos o servicios que faciliten las exportaciones de las grandes empresas, lo cual le permita a la pequeña y mediana obtener beneficios de la ampliación del mercado sin los costos asociados a una penetración directa.

---

<sup>1</sup> Investigación Universidad de Guadalajara citada por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)

<sup>2</sup> Bianchi y DiTommaso, 1998

<sup>3</sup> Paper Ángel Cabrera, Sergio de la Cuadra, Alexander Galetovic y Ricardo Sanhueza. SOFOFA.

## II.2 Importancia de las Pymes

“En la comunidad europea las Pymes representan más del 95% de las empresas, concentrando más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios”<sup>4</sup>.

Los datos anteriores son presentados por diversos estudios para explicar la razón por la cual los jefes de Estado subrayan constantemente la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes.

La importancia de las Pymes en la economía Mundial se basa principalmente en los siguientes factores<sup>5</sup>:

- ✓ Las políticas gubernamentales internacionales tienden a asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, para lo cual las Pymes representan un significativo aporte como fuentes diversas de trabajo.
- ✓ Debido a que desarrollan un menor volumen de actividades, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.
- ✓ La gran importancia que tienen las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios.
- ✓ Emprenden proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo.
- ✓ Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- ✓ Favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y más estrechos entre el empleador y el empleado, fomentando las conexiones laborales.

Algunos ejemplos de la relevancia que se le ha dado a la empresa de menor tamaño a lo largo del tiempo en los distintos continentes son los siguientes.

- En Japón, por ejemplo, cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. “En la última década la importancia del sector no se ha modificado mayormente representando el 99% total de los establecimientos, el 77.1% de las fábricas instaladas, y el 50.2% de las ventas minoristas y mayoristas el país.”<sup>6</sup>
- “En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.”<sup>7</sup>
- Un caso digno de mencionar es el de República Federal Alemana, en la cual, al término de la Segunda Guerra Mundial, enfrentó la tarea de reconstruir su economía. “El reconocido milagro alemán estuvo asentado en bases de asistencia planeada a las empresas de menor dimensión, mediante la acción insertada del propio estado facilitando medidas de apoyo en el campo financiero y en incentivos fiscales.”<sup>8</sup>

<sup>4</sup> <http://gaceta.cddhcu.gob.mx/Gaceta/200/jul/20000725.html>

<sup>5</sup> <http://www.biblioteca.uson.mx>, Generalidades de las Pymes.

<sup>6</sup> “Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes”, Miguel A Palomo.

<sup>7</sup> <http://www.accessmylibrary.com>, Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias.

<sup>8</sup> “Negocios Internacionales en un mundo Globalizado”, Sergio A. Berumen y Karen Arriaza Ibarra.

En Chile, para el último Informe de Pequeñas y Medianas Empresas publicado por el INE, el año 2008, el número de empresas consideradas Pymes formales es de 83.347, de las cuales 86 % se clasifican como Pequeñas y 14 % Medianas.

Según información dispuesta por el informe del Banco Mundial; "Informalidad, escape y exclusión", Chile es el país con menor nivel de informalidad de la región, con menos del 35 %. Cabe señalar que de esta cifra el 82% refiere a Microempresas y que, como señala la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN)<sup>9</sup>, la cifra desciende año a año.

El sector Comercio al por mayor (Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas) y menor (Comercio al por menor y reparación de efectos personales y enseres domésticos, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas) es la actividad que aporta el mayor número de empresas al país, con el 43 %. Dos tercios de los establecimientos Pymes se dedican a actividades terciarias: Electricidad, Gas y Agua; Comercio; Transporte y Comunicaciones; y Servicios.

Desde la perspectiva del empleo, las ocupaciones que generan las Pymes se aproximan al 38 % del empleo total<sup>10</sup> en los mismos sectores de actividad. El 59 % del empleo que generan las Pymes se ocupa en la pequeña empresa.

De sus ventas totales las Pymes sólo dirigen un 3,7 % al exterior, confirmando su vocación por el mercado interno. Si se excluye la minería la cifra se eleva a un 16,2 %.

Desde el punto de vista del aporte al valor agregado del país, las Pymes incluidas en la encuesta representan el 12,5 %. Si en la cifra país se excluye el cobre, su participación en el Producto se eleva a 19 %.

Dados los datos previamente entregados, es evidente que las Pequeñas y medianas empresas constituyen parte importante de las economías nacional e internacional. Algunas claras razones son el aporte al desarrollo interno de las políticas económicas de la nación y las fuentes de empleo que nacen de ellas.

El impacto que pueden llegar a tener a lo largo del tiempo las Pymes para el país es un punto a considerar ya que ellas, dada su adaptabilidad tecnológica y menores costos de infraestructura, ofrecen un potencial aporte para sobrepasar periodos económicamente inestables, y una posibilidad hacia un desarrollo sostenible del país. Las Pymes, al mismo tiempo, son la virtual puerta al éxito de emprendedores, y es labor del Estado tomar conciencia de la relevancia de ser el puente entre éstos y una oportunidad, tanto por el espíritu emprendedor y el desarrollo personal; cómo por el aporte al país.

### **II.3 Antecedentes históricos de CORFO y su vínculo con la Pyme.**

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional.

---

<sup>9</sup> [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas/temas\\_portada.2006-08-08.7810152165](http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-08-08.7810152165)

<sup>10</sup> Medido por la Encuesta Nacional de Empleo para todo el país, INE.

Tal objetivo debió abordarlo en sus inicios ejecutando directamente las acciones que permitieron echar las bases de la industrialización del país.

Bajo su alero fueron creadas grandes empresas, indispensables para el desarrollo de Chile, como la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), la Compañía de Acero del Pacífico (Cap) y la Industria Azucarera Nacional (Iansa), entre muchas otras.

A través de planes especiales de desarrollo, que comprendieron una activa política de créditos, aportes de capital e intervenciones directas, CORFO dio un fuerte impulso a actividades como la minería, la electrificación del país, la agricultura, comercio y transporte.

A esta labor CORFO sumó, en los años 50, la de estudios económicos, con la elaboración de las Cuentas Nacionales, que permitieron conocer por primera vez el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto.

En la década de 1960, CORFO impulsó un gran plan de inversiones básicas, que contempló la creación de instituciones como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y Televisión Nacional de Chile; y la investigación y asistencia técnica a la industria en general, a través de la creación del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) y el Instituto Nacional de Capacitación (Inacap), así como de organismos de investigación como el Instituto de Fomento Pesquero (Ifop) y el Instituto de Recursos Naturales (Iren), entre otras. En esta época CORFO comenzó a implementar sus planes de apoyo financiero a empresas, rol fundamental de la labor que hoy imparte.

La transformación de la estructura productiva, planteada por el gobierno de la Unidad Popular, encontró en CORFO una herramienta efectiva para la realización de una amplia política de estatización de empresas de las más diversas áreas, llegando la institución a controlar más de 500 unidades productivas hacia 1973. El gobierno militar implantado ese año dio un giro totalmente opuesto a esa acción, al iniciar una política de privatización, que comenzó por devolver gran número de empresas a sus antiguos dueños y culminó con el traspaso al sector privado de grandes empresas públicas como Endesa, Entel y otras.

Sanear el déficit financiero que implicaron para CORFO el proceso privatizador y la existencia de una cartera de créditos de alta morosidad, constituyó una de las principales tareas de la institución al momento de retornar al país la democracia, en los años 90. La cartera crediticia se licitó a los bancos y se sustituyó el otorgamiento directo de préstamos por la intermediación financiera, esquema mediante el cual los recursos son entregados al sistema financiero privado para su colocación en las empresas, entre ellas principalmente Pymes.

En la actualidad CORFO tiene la misión de lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos.

Paralelamente existen otras instituciones que fomentan el desarrollo de empresas de menor tamaño; algunas estatales como el comité Innova Chile de CORFO, SERCOTEC, SENCE, INDAP, Prochile, la división EMT del Ministerio de Economía u otras de carácter privado como EuroChile, Conapyme o los mismos bancos.

#### **II.4 Descripción del problema y justificación**

CORFO posee diversas líneas de apoyo enfocadas al desarrollo económico del país. Sus programas están dirigidos a empresas; emprendedores innovadores; y centros de investigación y desarrollo. Entre sus diversos tipos de programas destacan los créditos de preinversión e inversión; subsidios; incentivos tributarios; capitales de riesgo; entre otros. Dichos tipos de apoyo pretenden apoyar a sus beneficiarios en las tareas de: comenzar un negocio innovador; obtener financiamiento para su empresa; obtener, crear o difundir tecnología; innovar en la empresa; mejorar la gestión de procesos; desarrollar negocios en forma asociativa; mejorar su red de proveedores; mejorar el entorno para la innovación; proteger su inversión o creación; exportar productos y servicios; invertir en Chile y sus regiones; ejecutar proyectos audiovisuales; y financiar estudios de educación superior.<sup>11</sup>

Cada una de las líneas de apoyo descritas se enmarca en alguna división de CORFO, con esto se tiene que la institución asocia sus programas a los objetivos y metas que ellos mismos declaran para cada división.

Cómo se verá en los antecedentes específicos, la institución presenta objetivos y metas poco concretas, lo que no necesariamente sería un problema si es que el sistema de control de gestión que en la actualidad aplica midiera en todos los niveles sus compromisos.

Actualmente existe incoherencia entre los objetivos declarados por CORFO y la medición que ejercen los indicadores de la institución, pues se plantean compromisos de una amplia generalidad, pero las mediciones que se hacen buscan reportar información muy específica.

Un Sistema de Monitoreo y Evaluación permite, entre otras cosas, tener una visión acerca de la efectividad con que se actúa, es decir el grado de logro de los objetivos, reportándose la distancia entre lo planeado y lo efectivamente logrado en términos de productos, resultados e impacto. Además permite medir eficiencia, esto es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Permite estimar, de igual manera, relevancia; refiriendo a la medida en la que los objetivos de la intervención son pertinentes a las necesidades y problemas que deben ser abordados.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Líneas de apoyo de CORFO, [http://www.corfo.cl/opensite\\_20070926145643.aspx](http://www.corfo.cl/opensite_20070926145643.aspx)

<sup>12</sup> Joanneum (2007) IST Evaluation and Monitoring.

Dicho lo anterior se plantea el diseño de un sistema de M&E de las políticas y programas de CORFO puesto que, dadas las carencias del sistema de control de gestión actual, es manifiesta la necesidad de ver en qué medida la institución está cumpliendo lo que promete, en los diversos niveles posibles. Al mismo tiempo se podrá apreciar qué tan bien definidos están sus objetivos y si es que las acciones que se están tomando son realmente eficaces. Esta última idea se refuerza con el hecho de que sus beneficiarios no están incluidos en el actual sistema de control de gestión que aplica y, por lo tanto, no es posible reformular políticas o prácticas desde la impresión que ellos tienen.

La correcta implementación del sistema de M&E permitiría a las autoridades de CORFO, entre otras acciones: tomar decisiones de forma informada, incluyendo aspectos como el presupuesto o la planificación a nivel nacional; analizar la implementación de políticas específicas y programas; rediseñar procesos y generar aprendizaje; indagar respecto de las relaciones causa efecto y testear las hipótesis de los modelos; y mejorar la transparencia de sus acciones.

Lo anterior toma aún más valor considerando que los logros en materia de competitividad hoy dependen en gran medida de la calidad de la gestión de las instituciones públicas.

Dada la importancia para el país que posee la pequeña y mediana empresa, como se ve en el próximo capítulo, es que se ha decidido poner el foco del sistema a desarrollar, en las políticas y prácticas que CORFO emplea para el mejoramiento de su gestión.

## **III) CARACTERIZACIÓN DE LA MEMORIA**

### **III.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de las políticas y programas de desarrollo para empresas de menor tamaño (Pymes), de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO).

### **III.2 Objetivos Específicos**

- Comprender el Proceso de Control de Gestión que actualmente utiliza CORFO para medir el funcionamiento de sus Políticas y Programas.
- Generar una propuesta de Indicadores que permitan, entre otras cosas: hacer seguimiento del cumplimiento de las metas de la institución; comprender el alineamiento existente entre los distintos niveles de compromisos; y medir eficiencia y relevancia.
- Diseñar un plan de implementación para el Sistema de Monitoreo y Evaluación propuesto.

### **III.3 Marco Conceptual**

#### **III.3.1 Sistema de Monitoreo y Evaluación**

El Monitoreo es definido como la valoración continua que pretende conocer el desempeño de un proyecto en curso, a partir de indicadores de progreso.<sup>13</sup>

Por su parte la evaluación es expresada como el ejercicio selectivo que busca medir objetivamente el nivel de progreso hacia las metas definidas. Este ejercicio es llevado en varios puntos en el tiempo con distinto alcance y profundidad.<sup>14</sup>

Un Sistema de M&E es un instrumento fundamental para la planificación estratégica de una institución, ya que permite examinar si los programas ofrecidos por ésta están en concordancia con los objetivos que inicialmente se han definido. Al mismo tiempo permite, gracias al uso de indicadores de distintos tipos, medir el grado de avance hacia las metas fijadas en cada uno de los niveles de la institución.

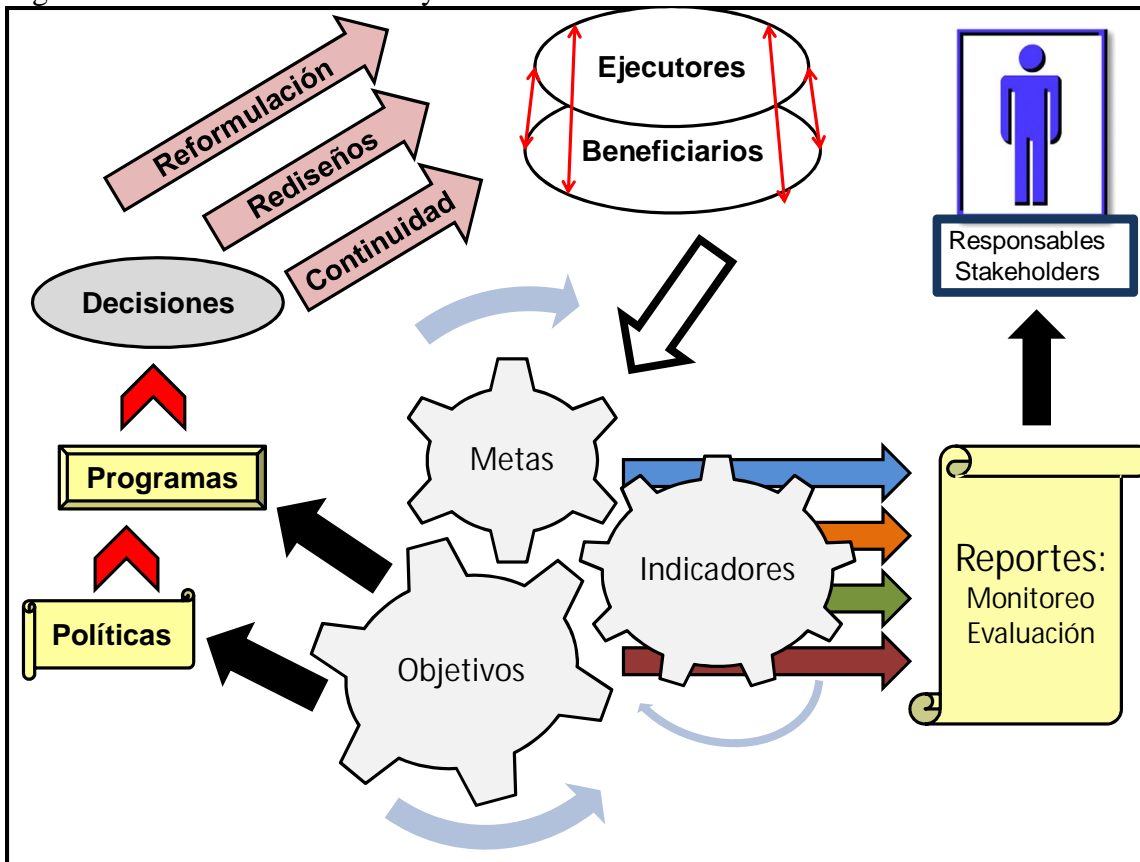
La figura N° 1 muestra distintos elementos de un Sistema de M&E y cómo se comportan dentro de este. En el centro confluyen objetivos y metas de la institución. En una organización las metas representan los fines hacia donde se busca dirigir el trabajo y debieran estar respaldados por cada uno de los objetivos existentes. Su conjunción da pie a las políticas y prácticas que la institución ejerce. Lo anterior se aprecia en la figura N° 1 hacia el lado izquierdo.

---

<sup>13</sup> Handbook on monitoring and Evaluating for results de la UNDP

<sup>14</sup> Handbook on monitoring and Evaluating for results de la UNDP

Fig N° 1: Sistema de Monitoreo y Evaluación.



Fuente: Elaboración Propia.

A partir de las consecuencias de las políticas y programas es posible tomar decisiones que permitan replantearse cómo se están llevando a cabo los procesos. Esto puede ser a través de reformulaciones o rediseños, por ejemplo. Cada vez que se ejerzan dichas decisiones afectarán tanto a ejecutores como beneficiarios.

Ejecutores son los encargados de llevar a cabo los diferentes procesos que involucra la planificación estratégica de una organización. Beneficiarios, en cambio, refieren a quienes reciben ganancia debido a su participación en dichos procesos.

El proceso descrito anteriormente posee un elemento central para el Sistema de M&E y es que en conjunción con los objetivos y metas se encuentran Indicadores de distintos tipos. Dichos indicadores son los que, correctamente definidos y complementados, permiten generar reportes que dan cuenta del desempeño de las actividades en curso y miden cómo estas avanzan hacia los objetivos y metas, es decir ejercen el monitoreo.

Los reportes son los que permiten, en un sistema de M&E, a los responsables tomar las decisiones anteriormente descritas, cómo la reformulación o el rediseños de políticas y programas o, incluso, la redefinición de Objetivos.



“Un SM&E permite tener una visión respecto de:

- Relevancia: medida en la que los objetivos de la intervención son pertinentes a las necesidades y problemas que deben ser abordados.
- Efectividad: grado de logro de los objetivos, distancia entre lo planeado y lo efectivamente logrado en términos de productos, resultados e impacto.
- Eficiencia: relación entre productos, resultados e impactos y los insumos empleados en su generación (costos).
- Economía: grado en el cual los recursos están disponibles en el tiempo correcto, en cantidades y calidad adecuadas, al mejor precio.
- Aceptabilidad: La medida en la que los stakeholders aceptan la política en general y en particular los instrumentos propuestos o empleados.
- Coherencia: el grado en el la lógica de la intervención no es contradictoria con otras intervenciones con objetivos similares.
- Consistencia: El grado en el que los spillovers sobre otras áreas de política económica, social o medioambiental, negativos/positivos son minimizados/maximizados.
- Efectos distributivos: la medida en la que efectos distributivos negativos/positivos son minimizados/maximizados.
- Utilidad: grado en que se atienden las necesidades y que cambia la línea base en la dirección de lo deseado. Una política puede ser eficaz y al mismo tiempo no ser útil, por ejemplo, porque el modelo causa efecto no opera de acuerdo a lo esperado.
- Sostenibilidad (persistencia de la política): medida en la que los productos y resultados se sostienen en el tiempo después de terminada la intervención.

Para los gobiernos, contar con SM&E responde, fundamentalmente, a contar con sólidas evidencias para los siguientes propósitos:

- ✓ Apoyar la toma de decisiones informada en materia de políticas públicas, incluyendo aspectos como el presupuesto o la planificación a nivel nacional;
- ✓ Acompañar la implementación, generando advertencias de desvíos respecto de los objetivos en forma oportuna, a fin de corregir y reorientar el curso de acción.
- ✓ Analizar la implementación de políticas específicas y programas. Permite replicar buenas políticas y programas y promueve el aprendizaje.
- ✓ La información generada por un SM&E permite, tanto al gobierno como a los académicos interesados en los modelos explícitos e implícitos tras el diseño de políticas y programas, indagar respecto de las relaciones causa efecto y testear las hipótesis de los modelos.
- ✓ Dar cuenta a la sociedad sobre la utilización de recursos en el diseño e implementación de las políticas (“accountability”).
- ✓ Mejorar la transparencia de la acción pública.
- ✓ Como subproducto de la implantación de los SM&E, la práctica de definición de objetivos y metas de políticas, programas y proyectos se fortalece como consecuencia del mayor rigor y precisión que demanda la elaboración de indicadores.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Extracto Marco conceptual, Informe Parcial 1 INECON; basado en Joanneum (2007) IST Evaluation and Monitoring.

### III.3.2 Indicadores

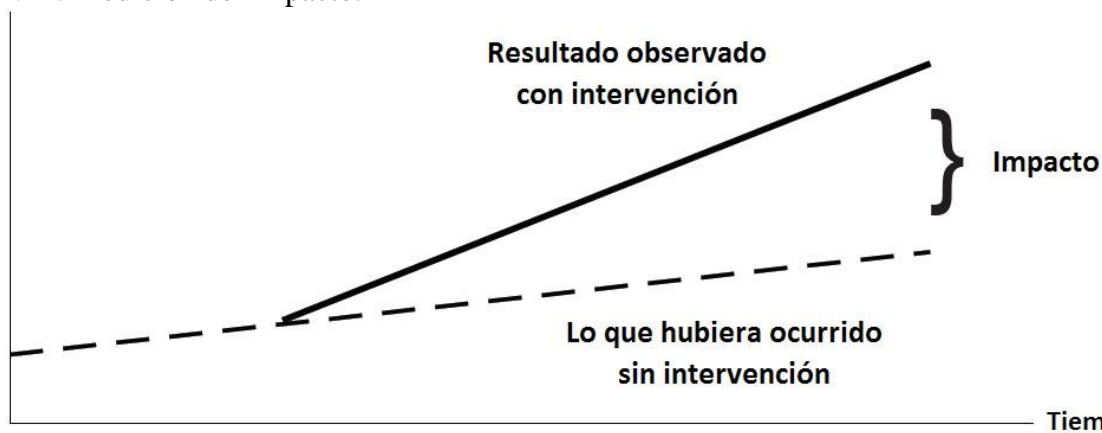
Los indicadores son las herramientas que se utilizan para medir la información cuantitativa y cualitativa recopilada durante o después de la implementación de una acción, proyecto o programa, a fin de medir los resultados y efectos de su puesta en práctica.

Los indicadores miden el grado de avance y el logro de metas y objetivos asociados a proyectos o programas. Éstos, por lo general, se dividen en cinco categorías:

- ➔ **Indicadores de Insumo:** Miden los recursos necesarios (financieros, humanos y físicos) para implementar una política, programa o proyecto.
- ➔ **Indicadores de Actividad:** Miden los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de la implementación de una política, programa o proyecto.
- ➔ **Indicadores de Producto:** Miden los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto, a partir de la transformación de sus insumos.
- ➔ **Indicadores de Resultado:** Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto.
- ➔ **Indicadores de Impacto:** Miden los efectos a mediano o largo plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada, y/o la efectividad del desarrollo del proyecto, en términos de logro de objetivos económicos, sociales, culturales y ambientales definidos en los programas y políticas de los planes de desarrollo.

Un indicador permitirá determinar un valor diferencial que dará cuenta al aporte que generan las prácticas de una institución en función de algún objetivo. A partir del valor de los indicadores y del diferencial asociado se puede evaluar, por ejemplo, la posibilidad de aplicar o no aplicar un programa en el siguiente periodo. Es posible, entonces, concluir acerca de la validez de la aplicación de dicho programa y el aporte que este tiene hacia un fin en particular.

Fig N° 2: Medición del impacto.



Fuente: Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas Dirigidos a PyMEs” Gladys Lopez-Acevedo, Latin America and Caribbean, World Bank, México.

En la figura N° 2 se puede observar el ejemplo de la utilidad de medir un indicador de Impacto. La línea punteada muestra un escenario sin la intervención de un grupo de programas. En contraposición la línea continua da cuenta del caso en que sí fueron aplicados el o los programas para los cuales se busca medir el impacto. La diferencia entre ambos resultados se refiere al “diferencial” y su magnitud refleja el valor de la influencia que generó la intervención descrita sobre el contexto global.

A la hora de la elaboración de un grupo de indicadores que actúen en conjunto, y con el objeto de optimizar dicho proceso y orientar las acciones necesarias para avanzar en las mediciones y la identificación y elaboración de reportes, se presentan a continuación dos elementos fundamentales. Ambos necesarios para articular un sistema compuesto por Indicadores<sup>16</sup>:

➔ **Temporalidad o Periodicidad:** La identificación de los indicadores de desempeño debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Este momento dependerá de la naturaleza de los objetivos.

Lo anterior es particularmente importante en el caso de productos (bienes o servicios) cuyos resultados son de mediano y largo plazo, y por tanto, si bien es posible identificar indicadores, éstos no podrán ser medidos en lo inmediato. Asimismo las mediciones pueden tener diferentes frecuencias, es decir su período de medición puede ser, semestral, anual, bienal, etc.

➔ **Fuentes de información:** Una vez identificados los indicadores es necesario clarificar la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones. En muchas oportunidades los datos requeridos para el monitoreo constituyen información que forma parte de los procesos regulares de gestión de los programas, y por tanto deben obtenerse a través de instrumentos de recolección de información que formen parte de sus actividades, ya sea a nivel de registros administrativos, estadísticas, a través de encuestas, pautas de observación, etc. En otras oportunidades el ámbito de la medición es más complejo, requiriéndose por lo tanto de procesos también complejos y costosos de recolección y procesamiento de la información a través de la aplicación de metodologías específicas.

Para efectos de incorporación en un sistema, un indicador debe tener claramente estipulado: un Nombre que lo distinga; una descripción acerca del tipo de indicador que refiere; el sentido que tiene, es decir el (o los) objetivo (s) que busca monitorear; la importancia de los resultados que genere; su temporalidad; y su fuente de información.

#### **III.4 Metodología**

El desarrollo del trabajo de título consta fundamentalmente de 3 etapas que serán la base del diseño del Sistema de M&E.

---

<sup>16</sup> Fuente: OECD

La primera etapa consiste en el levantamiento de la información asociada al sistema de Control de Gestión que CORFO actualmente aplica, al mismo tiempo la recopilación de antecedentes que hacen referencia a las actuales metas, objetivos, políticas y programas que la institución manifiesta y ofrece en el presente y la obtención de una visión acerca de prácticas similares a las de CORFO en el mundo.

Contando con los datos anteriores será posible:

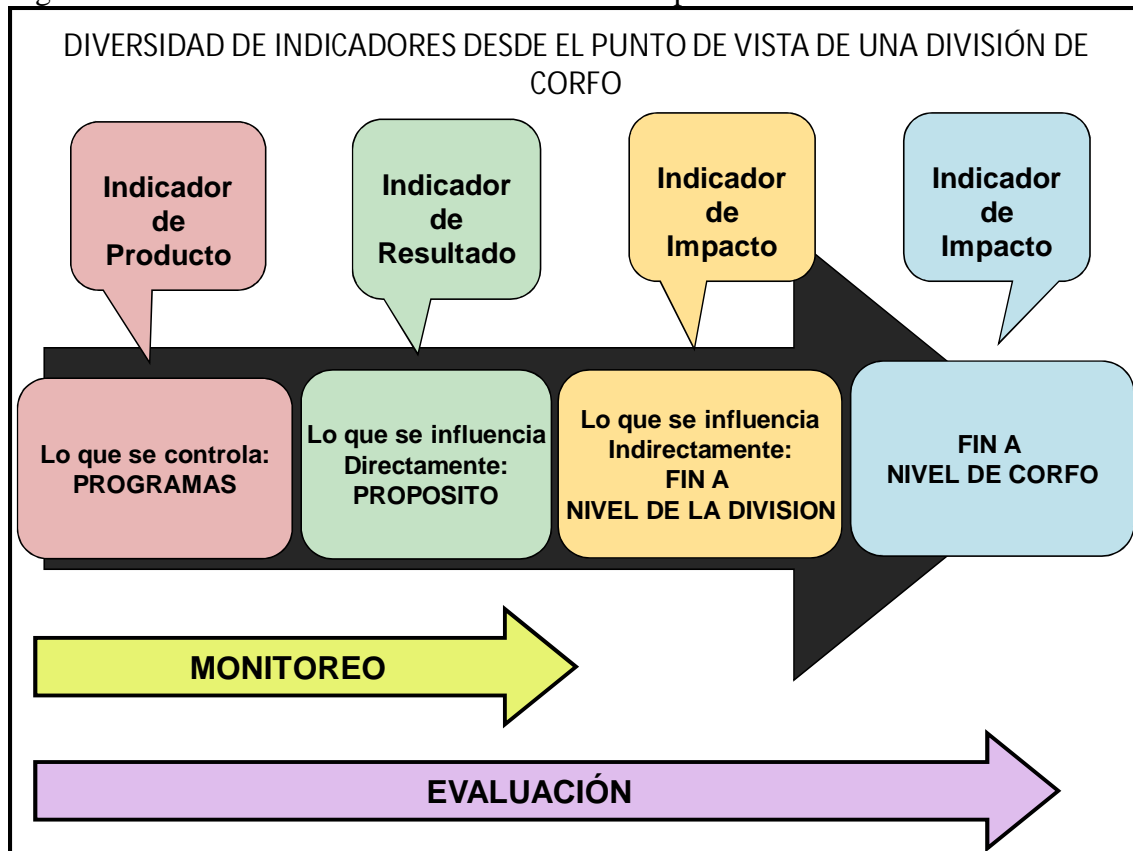
- Comprender el funcionamiento de CORFO en las distintas áreas de su institucionalidad, para tener una visión general a la hora de crear, justificar y validar los indicadores.
- Conocer los objetivos que persigue CORFO y desde ellos bajar nivel a nivel por las diferentes políticas existentes hasta clarificar y comprender el sentido (si es que tienen) de los programas asociados. De esta forma es posible alinear los distintos elementos presentes dentro del sistema de M&E.
- Ligar programas específicos con políticas y objetivos, para definir el enfoque que se dará dentro del Sistema de M&E, respondiendo cuál (o cuáles) línea(s) de apoyo será(n) parte del sistema.
- Hacer un Diagnóstico de los mecanismos de Control de Gestión usados en la actualidad, notando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para definir los puntos necesarios a diseñar o fortalecer en el Sistema de M&E.
- Entender la importancia de instituciones como CORFO, a nivel mundial, y sus mecanismos de Control de gestión y con esto fortalecer el Sistema de M&E endosándole experiencias internacionales.

La segunda parte corresponde al diseño de los indicadores del sistema de M&E.

Como se aprecia en la figura N° 3 los diferentes tipos de Indicadores van alineados con el fin de monitorear y evaluar cómo las diferentes políticas y programas presentes en la institución están alineados con el fin que ésta declara.

La parte inferior de la figura se explica considerando que el monitoreo es una práctica basada en el uso de indicadores y que busca dar cuenta del comportamiento de éstos, entregando información acerca del desempeño de los proyectos en curso, y como se relacionan en los distintos niveles existentes. Por su parte, se presenta de forma diferente a lo que es la evaluación ya que ésta aparece enmarcada en una flecha que recorre de forma amplia todo el universo de indicadores. La razón de lo anterior es que su finalidad resulta ser reportar, considerando la información entregada por el monitoreo, el grado de avance hacia los diferentes objetivos de la institución, estando siempre un paso más adelante de lo que se encuentra el monitoreo.

Fig N° 3: Caracterización del rol de los Indicadores para CORFO.



Fuente: Elaboración propia basada en: Evaluating EU Activities: A Practical Guide for the Commission Services, DG Budget, Evaluation Unit, Julio 2004.

A partir de lo que específicamente ocurre en CORFO se puede decir lo siguiente:

- El fin a nivel de institución que presenta CORFO consiste en afectar la realidad nacional ejerciendo su rol de agencia de desarrollo económico. Dado lo anterior se diseñarán indicadores de impacto que muestren la realidad del país en las áreas que pretende influir CORFO y que vayan enfocadas al fomento de las Pymes, de tal manera de poder medir entre periodos cual es la magnitud de la influencia indirecta que ha podido generar la institución.

Para diseñar los indicadores de impacto respecto al fin de la institución, se analizará la misión de CORFO, desglosándola y cruzándola con cualquier otra información necesaria para comprenderla cabalmente. A partir de lo anterior se planteará, en base al estudio de experiencias similares y desarrollo personal del autor del presente trabajo de título, un grupo de indicadores para cada uno de los aspectos que se consideren contingentes dentro de ella. Los indicadores deben ir dirigidos a medir la influencia indirecta que CORFO ejerce sobre la realidad nacional e ir en el sentido de ver el grado de avance hacia la misión dispuesta.

- Dentro de las diferentes divisiones que CORFO tiene se elegirá aquella que enfoque, de forma más directa, sus labores al desarrollo en la gestión de la pequeña y mediana empresa. A partir del fin de esta división se diseñarán indicadores de impacto que muestren la realidad del país, focalizándose en las Pymes, en aquellos aspectos que pretende influir la división, de tal manera de poder medir entre periodos cual es la magnitud de la influencia indirecta que ha podido generar sobre la realidad nacional.

Para el diseño de los indicadores de impacto respecto al fin de la división, se analizará el objetivo central de ésta, desglosándolo y cruzándolo con cualquier otro tipo de información necesario para comprenderlo cabalmente. A partir de lo anterior se planteará, en base al estudio de experiencias similares y desarrollo personal del autor del presente trabajo de título, un grupo de indicadores para cada uno de los aspectos que se consideren contingentes sobre él. Los indicadores deben ir dirigidos a medir la influencia indirecta que la división de CORFO ejerce sobre la realidad nacional e ir en el sentido de ver el grado de avance hacia el objetivo dispuesto.

- El propósito tras el cual están todas las líneas de apoyo de la división en estudio será monitoreado por Indicadores de resultado. La idea será ver si se está cumpliendo realmente con el sentido que tiene cada uno de los programas aplicados en este marco. Para lo anterior se estudiarán los propósitos y les serán asociados indicadores, entendiendo que los resultados no necesariamente son a corto plazo y que es posible que requieran ser monitoreados durante un tiempo mayor.

Para diseñar los indicadores de resultado, se tomará como propósito aquél que respalda cada uno de los programas impartidos por la división en estudio, desglosándolo y cruzándolo con cualquier otra fuente de información útil para comprenderlo cabalmente. A partir de lo anterior se planteará, en base al estudio de experiencias similares y desarrollo personal del autor del presente trabajo de título, un grupo de indicadores para cada uno de los aspectos que se consideren contingentes sobre éste. Los indicadores deben ir dirigidos a medir la influencia directa que las prácticas de CORFO ejercen sobre la realidad nacional e ir en el sentido de ver el grado de avance hacia el propósito de los diferentes programas dispuestos.

- Cada uno de los programas es impartido por CORFO en base a sus políticas; es así como la institución controla la manera en que sus líneas de apoyo son otorgadas. La idea, entonces, será asociar indicadores de producto a cada uno de los programas, para medir de qué manera CORFO está haciendo uso de ellos.

Para diseñar los indicadores de producto, se analizará cada uno de los programas impartidos por la división en estudio, desglosando sus descripciones y cruzándola con cualquier otra fuente de información útil para comprender cabalmente el objetivo que persigue. A partir de lo anterior se planteará, en base al estudio de experiencias similares y desarrollo personal del autor del presente trabajo de título, un grupo de indicadores que midan los diversos aspectos sobre los cuales el programa actúa, y que apunten a medir el control que CORFO ejerce sobre ellos.

Para realizar dicho ejercicio se considerarán estudios y mediciones realizadas en la actualidad, considerando abordar cada aspecto presente en los diferentes niveles en que se ejerce el monitoreo, planteando la posibilidad de generar nuevas encuestas, o métodos de recopilación de información, si es que la información generada hasta la fecha no es suficiente.

Es importante señalar que el tipo de indicador depende del punto de vista del observador, teniéndose la descripción anterior desde la perspectiva de la institución.

La tercera parte, y final, consiste en la caracterización del sistema de monitoreo y evaluación, esta fase asociará a los indicadores previamente definidos un rol dentro del sistema, estableciendo su periodicidad, sentido, importancia y fuente. Se establecerán los mecanismos de reporte, el plan de implementación y ejecución para finalmente clarificar los mecanismos de retroalimentación que permitan dentro de la misma práctica ir perfeccionando el sistema. También se dispondrá la información respecto a quienes se harán cargo del sistema y lo usarán.

### **III.5 Alcances**

La presente memoria tiene su foco puesto en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de las políticas y programas de desarrollo para la pequeña y mediana empresa de la Corporación de Fomento de la Producción. Dentro de este marco, como se verá cuando se presenten en el siguiente capítulo, los objetivos y programas de la institución, sus alcances se referirán sólo a aquellas líneas de apoyo que tengan su enfoque puesto en el fomento a las Pymes.

CORFO declara tres tipos de Beneficiarios; éstos son: empresas; emprendedores innovadores; y centros de investigación y desarrollo. Dentro de las políticas y programas dirigidos al primer grupo de clientes (empresas), existen diversas categorías. Para la presente memoria se hablará de Pymes, a partir del criterio más usado en el país, esto es (como se explicó en el primer capítulo) instituciones con ventas entre 2.401 y 100.000 UF al año, por lo tanto cualquier programa que no vaya dirigido a este grupo objetivo no será considerado en el sistema.

Cuando se hable de división de CORFO en la presente memoria se refiere a las líneas de productos estratégicos impartidas por esta, el detalle se presenta en el próximo capítulo.

En cuanto a la segmentación de Objetivos de CORFO se alinearán el sistema de M&E en diferentes niveles, partiendo desde el fin de la institución enmarcado en su misión y el compromiso que esta concibe, tomando como divisiones de estudio las áreas de productos estratégicos que CORFO imparte. Éstas son detalladas en la sección “Políticas específicas dirigidas a Pymes” del próximo capítulo. De entre las seis divisiones existentes, se priorizará aquellas que, excluyendo lo asociado a InnovaChile<sup>17</sup>, estén dirigidas más directamente al potenciamiento de la gestión de la Pyme.

---

<sup>17</sup> División trabajada por la memoria de María Fernanda Meza Fuentealba, estudiante de la escuela de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

Las divisiones enfocadas en “Promoción a la Inversión” y “Apoyo al financiamiento” no serán abordadas en esta memoria, considerando prioridad el mejoramiento de la gestión interna de las empresas de menor tamaño por sobre el potenciamiento económico al que estas puedan acceder.

Las divisiones de “Gestión Patrimonial” e “Instalación y consolidación de agencias regionales de desarrollo productivo” tampoco serán consideradas puesto se relacionan, en primera instancia, con la gestión interna de la misma CORFO.

Dentro de los programas dirigidos al fomento de Pymes, el sistema de monitoreo y evaluación integrará sólo aquellos que sean parte de la división en estudio. Como se explicará en los próximos capítulos se usarán 66 Indicadores de Impacto, 61 Indicadores de Resultado y 63 Indicadores de Producto para ser parte de un sistema que realice el monitoreo y la evaluación sobre: la misión de CORFO; el fin de la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos”; el propósito tras dicha división; y los 13 programas impartidos por esta. El detalle y las razones de cómo y porqué se ejercerá dicha acción serán presentados en los capítulos 4, 5 y 6 de la presente memoria.

Finalmente es importante señalar que la presente memoria se encuentra dentro del marco de la generación de una propuesta. Ésta ha sido realizada a modo de trabajo de título por el autor de la memoria. Su gestación nace de las experiencias adquiridas en el trabajo en consultoría, específicamente en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación para las políticas y programas de otras instituciones dependientes del ministerio de economía.

Dado lo anterior se eligió CORFO como la institución donde poner en la práctica los diversos conocimientos adquiridos. Las reuniones con la contraparte para este diseño fueron de carácter limitado y por lo tanto éste representa solo una propuesta, sin embargo se buscaron diversas instancias y experiencias que han permitido validar los diferentes elementos acá presentes.

En cuanto a la facilitación de información necesaria para generar este trabajo de título; CORFO estuvo presente tanto en su entrega como en su corroboración. Recibiendo finalmente el resultado final de la presente propuesta de diseño de monitoreo y evaluación para sus políticas y programas enfocados en Pymes.



## **IV) ANTECEDENTES ESPECÍFICOS**

El presente Capítulo está enfocado en precisar todos aquellos aspectos que sirvan de referencia para el lector a la hora de adentrarse el Sistema de Monitoreo y Evaluación a desarrollar en el presente trabajo de título.

Se presentan distintos puntos acerca de la institucionalidad de CORFO, dando a conocer posteriormente su definición de objetivos, políticas y programas.

Finalmente se destaca el actual Sistema de Control de Gestión utilizado por la institución y se presentan los resultados del benchmarking realizado.

### **IV.1 Institucionalidad**

#### **IV.1.1 Descripción**

En 1939, y como consecuencia de los estragos causados por el terremoto de Chillán, el gobierno del radical Pedro Aguirre Cerda creó la Corporación de Fomento, CORFO, entidad encargada de potenciar el desarrollo industrial de Chile como base del desarrollo económico futuro.<sup>18</sup>

Hoy día, la CORFO, es la principal agencia de desarrollo económico de Chile. Sus principales focos corresponden al impulso a la innovación, el apoyo a la Pymes y al desarrollo productivo de las regiones del país.

#### **IV.1.2 Misión**

La misión declarada por 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.”<sup>19</sup>

#### **IV.1.3 Dependencia Administrativa**

Las normativas: Ley N° 6.640, de 1941; D.F.L. N° 211, de 1960 y Decreto N° 360, de 1945, contemplan la legislación orgánica y el reglamento general de CORFO, los que establecen que la agencia depende administrativamente del Ministerio de Economía.

#### **IV.1.4 Personal**

El personal de CORFO corresponde a 556 funcionarios, en sus diversas áreas<sup>20</sup>. La ley 19.530 del Ministerio de Economía, estipulada en el diario oficial con fecha 29 de Noviembre de 1997, hace referencia al personal de planta CORFO descrito en la Tabla N°2. Además son miembros de CORFO los integrantes del consejo.

---

<sup>18</sup> Resumen origen CORFO, Historia CORFO, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

<sup>19</sup> Misión entregada por [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

<sup>20</sup> [http://www.corfo.cl/acerca\\_de\\_corfo/que\\_es\\_corfo](http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo)

Tabla N° 2: Personal CORFO, Año 2008

Cargo	N° de Cargos
Total Directivos	87
Total Profesionales	120
Total Administrativos	125
Total Auxiliares	34
Otros Cargos	190
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>556</b>

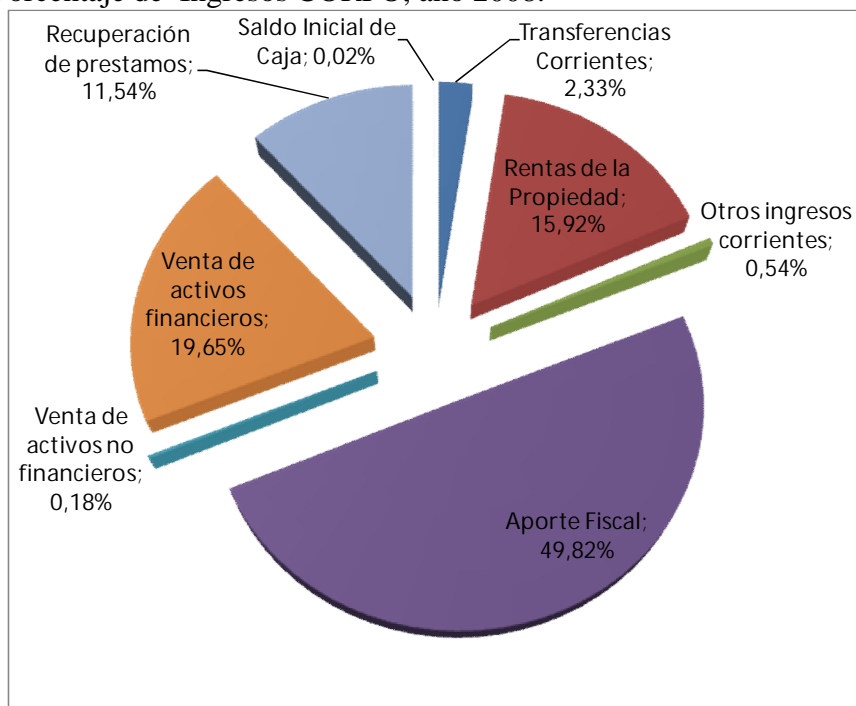
Fuente: [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

La Corporación de Fomento de la Producción es dirigida y administrada por un Consejo, integrado por: el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, que lo presidirá; el Ministro de Hacienda; el Ministro de Agricultura; el Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación, quien en caso de ausencia del titular, lo presidirá; el Ministro de Planificación y Cooperación; el Ministro de Relaciones Exteriores; y dos consejeros designados por el Presidente de la República, uno de destacada trayectoria en el ámbito tecnológico y otro en el ámbito financiero.

#### IV.1.5 Presupuesto CORFO

Los ingresos se dividen principalmente en Transferencias Corrientes desde el Gobierno Central, Rentas de la Propiedad, Otros Ingresos Corrientes, Aporte Fiscal, Venta de Activos no Financieros, Venta de Activos Financieros, Recuperación de Préstamos y Saldo Inicial de Caja, tal como se aprecia en el gráfico N° 1.

Gráfico N° 1: Porcentaje de Ingresos CORFO, año 2008.

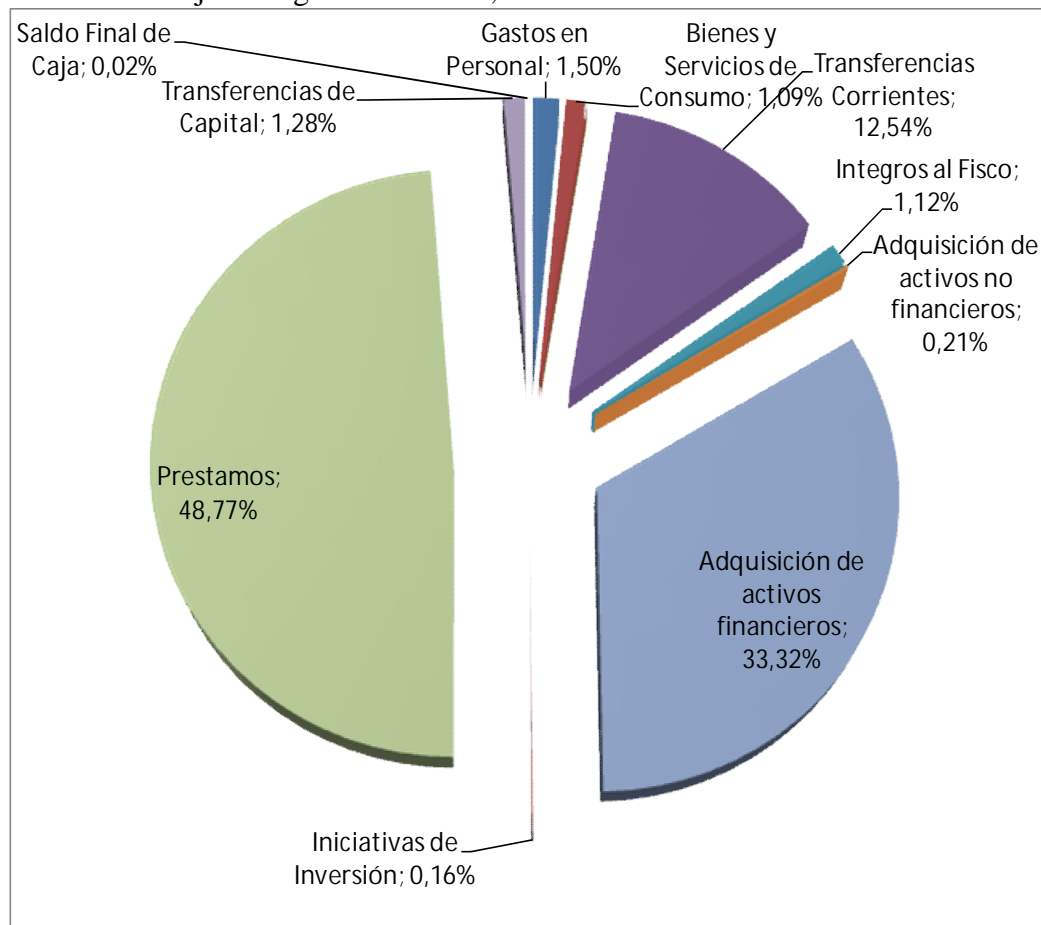


Fuente: [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

En el año **2008** CORFO contó con un total de ingresos de **634.942.606.000 pesos**.<sup>21</sup>

Los egresos distinguen las partidas de Gastos en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Prestaciones de Seguridad Social y Transferencias Corrientes, Integros al Fisco, Adquisición de Activos no Financieros, Adquisición de Activos Financieros, Iniciativas de Inversión, Préstamos y Transferencias de Capital, tal como se aprecia en el gráfico N° 2. En el caso de las Transferencias Corrientes se distinguen las transferencias al sector privado de las transferencias al gobierno central y a otras entidades públicas.

Gráfico N° 2: Porcentaje de Egresos CORFO, año 2008.



Fuente: [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

Se produjo un total de Egresos de 634.942 millones de pesos durante 2008.<sup>22</sup>

Para el año 2008 CORFO declaró un patrimonio de US\$ 4.060 millones. Sus activos alcanzan los US\$ 4.202 millones, de los cuales US\$ 2.132 millones corresponden a inversiones en empresas.<sup>23</sup>

<sup>21</sup>[http://www.corfo.cl/rps\\_corfo\\_v57/OpenSite/Corfo/Centro%20de%20Documentaci%C3%B3n/Informes%20financieros/Publicaciones\\_doc/PRESUPUESTO\\_CORFO\\_ACTUALIZADO\\_2008\\_120208.pdf](http://www.corfo.cl/rps_corfo_v57/OpenSite/Corfo/Centro%20de%20Documentaci%C3%B3n/Informes%20financieros/Publicaciones_doc/PRESUPUESTO_CORFO_ACTUALIZADO_2008_120208.pdf)

<sup>22</sup> [http://www.corfo.cl/rps\\_corfo\\_v57/OpenSite/Corfo/Centro%20de%20Documentaci%C3%B3n/Informes%20financieros/Publicaciones\\_doc/PRESUPUESTO\\_CORFO\\_ACTUALIZADO\\_2008\\_120208.pdf](http://www.corfo.cl/rps_corfo_v57/OpenSite/Corfo/Centro%20de%20Documentaci%C3%B3n/Informes%20financieros/Publicaciones_doc/PRESUPUESTO_CORFO_ACTUALIZADO_2008_120208.pdf)

<sup>23</sup> Acerca de CORFO, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

## **IV.2 Políticas específicas dirigidas a Pymes**

La siguiente sección es central para lo que será el diseño de indicadores, puesto que en función de los objetivos de la institución serán formuladas las herramientas de medición.

Los antecedentes aquí entregados serán posteriormente ligados con las líneas de apoyo de la institución sentando las bases para la propuesta del sistema.

Dentro de todas las políticas que CORFO establece serán seleccionadas aquellas que estén dentro del marco de los alcances enunciados en el capítulo anterior.

### **IV.2.1 Objetivos CORFO**

La misión de CORFO es la base que sustenta cada uno de los Objetivos que la institución declara. Dicha misión compromete a la corporación a hacerse cargo de diferentes prioridades gubernamentales que rigen su existencia.

Se declaran públicamente cinco objetivos estratégicos, desde los cuales nace cada una de los programas que la institución aplica a nivel país. Los cinco objetivos que respaldan las divisiones de CORFO son:<sup>24</sup>

1. Contribuir a que los empresarios MIPYME mejoren la gestión de sus empresas permitiéndoles emprender y valorizar sus negocios.
2. Promover y facilitar la innovación en las empresas, estimular el desarrollo emprendedor, así como apoyar el fortalecimiento del sistema nacional de innovación para contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena.
3. Promover la inversión privada para incrementar a nivel nacional su materialización en clusters productivos, en sectores intensivos en nuevas tecnologías y en energías renovables; y a nivel regional en cadenas productivas, sectores y zonas geográficas priorizadas.
4. Facilitar el acceso a recursos y servicios financieros a las empresas, principalmente a la MIPYME y a los estudiantes de educación superior en ámbitos en que el mercado no ha alcanzado un grado de madurez satisfactorio, fortaleciendo la inversión en capital físico y humano.
5. Promover el uso eficiente de los recursos financieros que administra la Corporación, permitiendo, a través de una gestión adecuada, preservar el capital y garantizar la rentabilidad del mismo, a fin de asegurar su financiamiento en el tiempo.

---

<sup>24</sup> Ficha de Identificación Año 2009 CORFO, DIPRES.

Asociados a los cinco objetivos definidos por CORFO, existen seis divisiones en la institución que ofrecen programas a sus beneficiarios o cumplen funciones para la misma corporación. Las seis divisiones de CORFO quedan expresadas a continuación:

Tabla N° 3: Divisiones de CORFO

<b>Divisiones de CORFO</b>	<b>Objetivo al cual se vincula</b>
1. Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos.	<b>Objetivo 1</b>
2. Apoyo a la Innovación	<b>Objetivo 2</b>
3. Promoción de la Inversión	<b>Objetivo 3</b>
4. Apoyo al Financiamiento	<b>Objetivo 4</b>
5. Gestión Patrimonial	<b>Objetivo 5</b>
6. Instalación y consolidación de agencias regionales de desarrollo productivo	<b>Objetivos 1 y 2</b>

Fuente: Ficha de Identificación Año 2009 CORFO, DIPRES

Para el diseño del sistema de M&E que se entrega en los capítulos posteriores se centrará el estudio en la división enfocada al “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos”.

La división que aborda el “Apoyo a la Innovación” se complementa con el trabajo que la estudiante María Fernanda Meza está desarrollando en paralelo en su memoria enfocada al Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación a las políticas y programas de InnovaChile de CORFO.

Las divisiones focalizadas en “Promoción a la Inversión” y “Apoyo al financiamiento” no serán abordadas en esta memoria, considerando prioridad el mejoramiento de la gestión interna de las empresas de menor tamaño por sobre el potenciamiento económico al que estas puedan acceder.

Las divisiones de “Gestión Patrimonial” e “Instalación y consolidación de agencias regionales de desarrollo productivo” tampoco serán consideradas puesto se relacionan, en primera instancia, con la gestión interna de la misma CORFO.

### **IV.3 Programas específicos orientados a Pymes**

El total de programas utilizados por CORFO para llevar a la práctica sus líneas de apoyo, en sus distintas áreas, son alrededor de 60. Como se dijo anteriormente éstos tienen 3 tipos posibles de beneficiarios, que son: empresas; emprendedores innovadores; y centros de investigación y desarrollo.

Los programas de CORFO se enmarcan en 13 grupos, los cuales hacen referencia al tipo de apoyo que pretenden dar a quien participe. En la tabla N° 4 se da cuenta de los grupos descritos y el objetivo al que respaldan.

Tabla N° 4: Tipos de apoyo que entrega CORFO.

<b>Tipo de Apoyo</b>	<b>Objetivo CORFO al que respalda</b>
1. Comenzar un negocio Innovador	<b>4</b>
2. Obtener financiamiento para empresa	<b>4</b>
3. Obtener, crear o difundir tecnología	<b>2</b>
4. Innovar en la Empresa	<b>2</b>
5. Mejorar la gestión de procesos	<b>1</b>
6. Desarrollar negocios en forma asociativa	<b>1</b>
7. Mejorar red de proveedores	<b>1</b>
8. Mejorar el entorno para la innovación	<b>2</b>
9. Proteger su inversión o creación	<b>2</b>
10. Exportar productos y servicios	<b>1</b>
11. Invertir en Chile y sus regiones	<b>3</b>
12. Ejecutar proyectos audiovisuales	<b>4</b>
13. Financiar estudios de educación superior	<b>4</b>

Fuente: Líneas de apoyo, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

Teniendo los alcances del presente Sistema de M&E el enfoque sobre el primer objetivo de CORFO serán considerados para esta propuesta sólo aquellos programas enmarcados en las líneas de apoyo correspondientes a: Mejorar la gestión de procesos; Desarrollar negocios en forma asociativa; Mejorar red de proveedores; y Exportar productos y servicios. Éstos quedan expresados en la Tabla N° 5. Se hace referencia además al tipo de apoyo que corresponde y el beneficiario al que apunta.

Se tienen, entonces, 13 programas los cuales son parte de la división a estudiar y sobre los cuáles se alinearán los diferentes tipos de indicadores ha construir.

Tabla N° 5: Programas enfocados al Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos.

<b>Programa</b>	<b>Tipo de Apoyo vinculado</b>
• Crédito CORFO Eficiencia Energética	5
• Certificación para Servicios Turísticos de Calidad	5
• Fomento a la Calidad	5
• Programa de Preinversión en Eficiencia Energética	5
• Programa de Emprendimiento Locales	5
• Crédito CORFO Medioambiental	5
• Programa de Preinversión en Medio Ambiente	5
• Programa de Preinversión en Riego	5
• Programas de Preinversión en Áreas de Manejo de Pesca Artesanal	5
• Proyectos Asociativos de Fomento	6
• Programa de Desarrollo de Proveedores	7
• Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno	10
• Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero	10
• Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores COBEX	10
• Prospección e investigación de mercados externos	10

Fuente: Líneas de apoyo, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

En el capítulo 5 se profundizará en los distintos niveles de objetivos y el desarrollo de Indicadores.

#### **IV.4 Sistema de control de gestión existente**

La unidad de control de gestión tiene 2 clientes principales; Uno de ellos es la Vicepresidencia, quien recibe reportes de forma periódica acerca del grado de avance de los indicadores monitoreados. El segundo cliente son las instituciones externas (DIPRES, SEGPRES u otros), para quienes está establecido enviar información de acuerdo a un calendario predefinido.

En caso de requerirse información extraordinaria por parte de los entes externos, la solicitud es enviada a la subgerencia corporativa o a la unidad de control de planificación y control de gestión respectivamente.

Existen diferentes tipos de reportes que son preparados por la Unidad, la mayoría de ellos son nuevos, dada la búsqueda de reformulación en modelo actual de control de gestión. Éstos pueden ser observados en la tabla N°6 junto a su objetivo y periodicidad.

Tabla N° 6: Tipos de Reportes, periodicidades y objetivos.

<b>Reporte</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Objetivo</b>
Seguimiento indicadores ley de presupuesto	Mensual	Genera un seguimiento a indicadores presupuestarios que dan cuenta del quehacer de CORFO durante el año.
Informe nivel de actividad	Trimestral	Informe que contiene un detalle de los movimientos que ha tenido CORFO durante el año 2009 en las diferentes líneas de negocio.
Seguimiento PMG	Mensual	Se realiza un seguimiento de los 11 PMG comprometidos.
Balanced Scorecard	Trimestral	Se realiza un seguimiento de los indicadores y metas asumidas por los distintos centros de responsabilidad existentes en CORFO.
Compromisos Ministeriales	Trimestral	Se realiza un seguimiento a los compromisos asumidos por CORFO en el Ministerio.
Compromisos CORFO	Trimestral	Son los compromisos que asume el Vicepresidente en sus discursos, a los cuales se les realiza un seguimiento y control de avance de los mismos.
Convenios de desempeño	Semestral	Se realiza un seguimiento de Junio a Diciembre de las metas asumidas por los centros de responsabilidad de CORFO. Se deben revisar las metas y los medios de verificación que avalen dicho avance, para luego generar un reporte que es enviado a la Vicepresidencia y al Ministerio de Economía.

Fuente: Unidad de control de gestión interno, CORFO.

Los reportes son generados de forma manual por los distintos profesionales del área, el proceso de generación de los reportes es el siguiente:

- Se solicita información a las unidades de línea y direcciones regionales, las cuales tienen un plazo de días para responder. Esta información es recibida en la Unidad de planificación y control de Gestión, donde debe ser revisada su coherencia y exactitud.
- La información es almacenada en diferentes medios (Base de datos propia de la unidad y los PC de los profesionales).
- Los reportes una vez generados y corroborados por las autoridades pertinentes son publicados en la Intranet de CORFO y enviados a los gerentes de línea para su conocimiento.

#### **IV.4.1 Indicadores de desempeño**

En el marco de la gestión presupuestaria anual, CORFO reporta a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, DIPRES, un conjunto de instrumentos para efectuar el monitoreo y evaluación de su acción. Sus características serán descritas en esta sección



La metodología de CORFO consiste en trabajar con indicadores de desempeño cuya publicación es anual, en base a los cuales se mide el grado de avance de los instrumentos o programas asociados a sus divisiones, los que fueron definidos previamente.

Para las 4 primeras divisiones de CORFO (excluyendo las que no van dirigidas directamente a sus beneficiarios) se ofrece por lo menos un Indicador de Desempeño, se establece una fórmula que permite su cálculo y el método a seguir para verificar los resultados (base de datos a la que apunta).

El proceso incluye registrar comparativamente el valor del indicador de desempeño respecto de años anteriores, junto con fijar una meta para el año. El listado de los indicadores de desempeño usado en 2008 se muestra a continuación:

- 1) **Indicador:** Crecimiento porcentual de empresas atendidas por CORFO que certifican sistemas o estándares de gestión.  
**Producto Estratégico al cual se vincula:** Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos.  
**Fórmula de Cálculo:**  $((N^{\circ} \text{ de empresas que certifican SGC } t / N^{\circ} \text{ de empresas que certifican SGC } t-1) - 1) * 100$   
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Base de Datos/Software Sistema de Información de Fomento (SIFO).  
**División de CORFO que monitorea:** 1 (Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos)
  
- 2) **Indicador:** Tasa de variación anual de los beneficiarios de los instrumentos de fomento.  
**Producto estratégico al cual se vincula:** Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos.  
**Fórmula de Cálculo:**  $((N^{\circ} \text{ de Beneficiarios } t / N^{\circ} \text{ de Beneficiarios } t-1) - 1) * 100$   
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Base de Datos/Software Sistema de Información de Fomento (SIFO).  
**División de CORFO que monitorea:** 1
  
- 3) **Indicador:** Tiempo promedio de evaluación de los proyectos presentados a Innova Chile.  
**Producto Estratégico al cual se vincula:** Apoyo a la Innovación.  
**Fórmula de Cálculo:** (Sumatoria de días transcurridos en evaluación /  $N^{\circ}$  de proyectos aprobados en comités)  
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Reportes/Informes, Informe de Gestión.  
**División de CORFO que monitorea:** 2 (Apoyo a la Innovación)

- 4) **Indicador:** Tasa de variación N° de Clientes de Innovación.  
**Producto Estratégico al cual se vincula:** Apoyo a la Innovación.  
**Fórmula de Cálculo:**  $((N^{\circ} \text{ de Clientes } t / N^{\circ} \text{ de Clientes } t-1) - 1) * 100$   
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Reportes/Informes, Informe de Gestión.  
**División de CORFO que monitorea:** 2
- 5) **Indicador:** Pesos de inversión privada apalancado por cada peso invertido en subsidios del TodoChile.  
**Producto Estratégico al cual se vincula:** Promoción de la Inversión.  
**Fórmula de Cálculo:** (Sumatoria (Inversión privada total de los proyectos – subsidios entregados)/sumatoria (subsidios de cofinanciamiento de estudios + subsidios de programas de inversión))  
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Base de Datos/Software, Sistema de Información Cartera de Proyectos TODOCHILE.  
**División de CORFO que monitorea:** 3 (Promoción de la Inversión)
- 6) **Indicador:** Pesos de inversión privada apalancado por cada peso invertido en subsidio de Alta tecnología.  
**Producto Estratégico al cual se vincula:** Promoción de la Inversión.  
**Fórmula de Cálculo:** (Sumatoria (Inversión privada total de los proyectos – subsidios entregados) / Sumatoria subsidios entregados)  
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Reportes/Informes Informe de Gestión Proyectos Alta Tecnología.  
**División de CORFO que monitorea:** 3
- 7) **Indicador:** Tasa de crecimiento anual de las colocaciones totales en operaciones de crédito respecto de las operaciones de crédito del año anterior.  
**Producto Estratégico al cual se vincula:** Apoyo al Financiamiento.  
**Fórmula de Cálculo:**  $((\text{Colocaciones totales intermediación financiera } t / \text{Colocaciones totales intermediación financiera } t-1) - 1) * 100$   
**Ponderación:** 10%  
**Medios de Verificación:** Reportes/Informes, Informe mensual preparado y enviado por la Subgerencia de Finanzas, con detalle de Ejecución presupuestaria, la cual es contrastada con detalle de órdenes de Pago emitidas por la Subgerencia Comercial, las que respaldan la emisión del pago.  
**División de CORFO que monitorea:** 4 (Apoyo al Financiamiento)

8) **Indicador:** Tasa de crecimiento anual de las operaciones de financiamiento a micro y pequeñas empresas a través de la línea de microcrédito.

**Producto Estratégico al cual se vincula:** Apoyo al Financiamiento.

**Fórmula de Cálculo:**  $((N^{\circ} \text{ operaciones de microcrédito financiadas en el año } t / N^{\circ} \text{ operaciones de microcrédito financiadas en el año } t-1) - 1) * 100$

**Ponderación:** 10%

**Medios de Verificación:** Reportes/Informes, Informe preparado por la Unidad de Control y Auditoría respecto de las rendiciones enviadas por Intermediarios Financieros No bancarios y Bancarios (BDD Licitación) con operaciones vigentes a las fechas de corte respectivo. Adicionalmente, se mantienen las bases y formatos de origen de cada una de las rendiciones preparadas por los intermediarios.

**División de CORFO que monitorea:** 4

9) **Indicador:** Tasa de crecimiento del acumulado de empresas capitalizadas por Fondos de Inversión financiados por CORFO.

**Producto Estratégico al cual se vincula:** Apoyo al Financiamiento.

**Fórmula de Cálculo:**  $((\text{Stock de empresas capitalizadas al cierre del año } t / \text{Stock de empresas capitalizadas al cierre del año } t-1) - 1) * 100$

**Ponderación:** 10%

**Medios de Verificación:** Formularios/Fichas, “Ficha por Fondo” preparado por la Subgerencia Comercial. Se adjuntan a cada Ficha copia de los contratos de mutuo firmado por las partes (GIF y Administradora) por cada desembolso, con la respectiva protocolización, en que se detallan las características y condiciones del préstamo.

**División de CORFO que monitorea:** 4

La tabla N° 7 presenta un resumen de los datos de cada uno de los indicadores de desempeño usados por CORFO para el control de su gestión.

Otro tipo de Indicadores no son dispuestos públicamente, pues se encuentran en proceso de construcción, o bien, son estacionarios dependiendo de los compromisos que toma la institución anualmente.

Tabla N° 7: Resumen Indicadores de Desempeño 2008 de CORFO.

N°	Indicador	Fórmula de Cálculo	Medios de Verificación
1°	Crecimiento porcentual de empresas atendidas por CORFO que certifican sistemas o estándares de gestión.	$\left(\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de empresas que certifican SGC t}}{\text{N}^\circ \text{ de empresas que certifican SGC t-1}}\right)-1\right)*100\right)v$	Base de Datos/Software Sistema de Información de Fomento (SIFO).
2°	Tasa de variación anual de los beneficiarios de los instrumentos de fomento.	$\left(\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios t}}{\text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios t-1}}\right)-1\right)*100$	Base de Datos/Software Sistema de Información de Fomento (SIFO).
3°	Tiempo promedio de evaluación de los proyectos presentados a Innova Chile.	(Sumatoria de días transcurridos en evaluación/N° de proyectos aprobados en comités)	Reportes/Informes, Informe de Gestión.
4°	Tasa de variación N° de Clientes de Innovación.	$\left(\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes t}}{\text{N}^\circ \text{ de Clientes t-1}}\right)-1\right)*100$	Reportes/Informes, Informe de Gestión.
5°	Pesos de inversión privada apalancados por cada peso invertido en subsidios del TodoChile.	(Sumatoria (Inversión privada total de los proyectos – subsidios entregados)/sumatoria (subsidios de cofinanciamiento de estudios + subsidios de programas de inversión))	Base de Datos/Software, Sistema de Información Cartera de Proyectos TODOCHILE.
6°	Pesos de inversión privada apalancados por cada peso invertido en subsidio de Alta tecnología.	(Sumatoria (Inversión privada total de los proyectos – subsidios entregados) /Sumatoria subsidios entregados)	Reportes/Informes Informe de Gestión Proyectos Alta Tecnología.
7°	Tasa de crecimiento anual de las colocaciones totales en operaciones de crédito respecto de las operaciones de crédito del año anterior	$\left(\left(\frac{\text{Colocaciones totales intermediación financiera t}}{\text{Colocaciones totales intermediación financiera t-1}}\right)-1\right)*100$	Reportes/Informes, Informe mensual preparado y enviado por la Subgerencia de Finanzas, con detalle de Ejecución presupuestaria.
8°	Tasa de crecimiento anual de las operaciones de financiamiento a micro y pequeñas empresas a través de la línea de microcrédito.	$\left(\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ operaciones de microcrédito financiadas en el año t}}{\text{N}^\circ \text{ operaciones de microcrédito financiadas en el año t-1}}\right)-1\right)*100$	Reportes/Informes, Informe preparado por la Unidad de Control y Auditoría respecto de las rendiciones enviadas por Intermediarios Financieros.
9°	Tasa de crecimiento del acumulado de empresas capitalizadas por Fondos de Inversión financiados por CORFO.	$\left(\left(\frac{\text{Stock de empresas capitalizadas al cierre del año t}}{\text{Stock de empresas capitalizadas al cierre del año t-1}}\right)-1\right)*100$	Formularios/Fichas, "Ficha por Fondo" preparado por la Subgerencia Comercial.

Fuente: Elaboración propia.

#### IV.4.2 Diagnóstico del sistema actual

A modo de conclusión de los antecedentes entregados acerca de CORFO como institución y su actual sistema de control de gestión interno, se entrega un análisis FODA con las principales reflexiones surgidas.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico.

En las siguientes tablas se presentan los principales resultados de un análisis FODA realizado a partir de las declaraciones realizadas por la unidad de Control de Gestión de CORFO.

Tabla N° 8: Fortalezas.

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existen los recursos económicos para ejercer las mediciones que sean necesarias.</li><li>• Se cuenta con áreas específicamente dedicadas a la toma de mediciones, las que dispuestas eficientemente han dado fluidez al sistema de monitoreo actual.</li><li>• CORFO dispone capacidades de humanas y de conocimiento para fortalecer el control de gestión interno de CORFO.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 9: Oportunidades.

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La historia evolutiva de CORFO muestra una imagen muy potenciada desde los años 90; el rol protagónico que ha adquirido le abre una oportunidad para proceder eficientemente y solicitar lo necesario para trabajar en el mejoramiento de la gestión.</li><li>• El Ministerio de Economía es quien dicta las líneas a seguir por sus instituciones, pero CORFO tiene independencia para actuar, por lo tanto trabajar en el mejoramiento de la gestión no sólo lo validaría a nivel ciudadano, sino como institución gubernamental.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 10: Debilidades.

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En los indicadores propuestos no se menciona la percepción del cliente, lo que hace que la evaluación sea unidireccional.</li><li>• La institución presenta objetivos y metas poco específicos, lo que da la percepción más bien de buscar ser un mensaje atractivo para la ciudadanía, que un compromiso.</li><li>• Asumiendo lo anterior existe incoherencia entre nivel de profundidad de objetivos e indicadores, pues la institución declara objetivos generales, pero mide conceptos específicos.</li><li>• Avances en el proceso de Control de Gestión no han sido puestos en marcha aún y corren el riesgo de no ser correctamente incorporados, como ha ocurrido anteriormente.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11: Debilidades

<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existen en el país diversas agencias privadas que fomentan el desarrollo de empresas de menor tamaño, al igual que CORFO como se vio en el primer capítulo, lo que es una constante amenaza para la institución de perder protagonismo nacional si no actúa de forma eficiente.</li><li>• CORFO es parte de un sistema público reconocido socialmente por su burocracia y deficiencias en el actuar en coordinación y colaboración entre las partes. Sus esfuerzos de control de gestión podrían perderse si no se establecen correctos acuerdos con las instituciones gubernamentales a las que reporta.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los elementos del FODA recién descrito, además de representar un análisis del proceso de control de gestión actual de CORFO, es una razón para fortalecer los métodos actuales de monitoreo y evaluación dentro de la institución.

Tanto lo expuesto en fortalezas como oportunidades, debilidades y amenazas apuntan a que el escenario actual es favorable para presentar una propuesta de rediseño en el área.

#### **IV.5 Benchmarking**

A modo de contexto para el diseño de un Sistema de M&E se presentará en este capítulo una experiencia internacional. Ésta tiene relación con una agencia de desarrollo económico, y sus mecanismos de monitoreo y evaluación. La experiencia internacional refiere al *Advanced Technology Program (ATP)*, de Estados Unidos.

El ATP nació en 1990 como respuesta a una merma en la competitividad internacional de EEUU en mercados estratégicos y la relativa lentitud de sus empresas para traducir las invenciones creadas en las universidades, laboratorios y compañías en productos y procesos innovadores<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> National Research Council, 1999; Ruegg and Feller, 2003, U.S. Congress 1988.

Los objetivos del ATP son aumentar la prosperidad de EEUU mediante el financiamiento del desarrollo de tecnologías de alto riesgo, a través de un trabajo conjunto público privado.

El ATP ayuda a invertir en la industria a largo plazo mediante su apoyo a la investigación de alto riesgo, haciéndose cargo de que los beneficios sociales son mucho mayores que los beneficios privados. Al compartir el costo con las empresas, el ATP acelera el desarrollo de tecnologías innovadoras, ayudando a la industria a aumentar su potencial competitivo y mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Desde su origen el ATP ha destinado un monto de su presupuesto a actividades de evaluación interna; cifra que ha ido aumentando en concordancia con el interés en aumentar la cantidad de evaluaciones.

La misión del ATP es “Acelerar el desarrollo de tecnologías innovadoras para generar ventajas competitivas por medio de asociaciones con el sector privado”<sup>26</sup>. Las principales actividades desarrolladas por esta institución se presentan a continuación:

- **Mejorar la calidad de vida de EE.UU.:** Estimula la inversión en investigación y desarrollo con altos beneficios sociales, entregando a los estadounidenses más y mejores empleos, mejores productos de consumo, mejoras en la salud, mayor eficiencia energética, y un medio ambiente más limpio.
- **Aportar fondos para la investigación de proyectos de alto riesgo:** Acelera el desarrollo de tecnología, compartiendo los costos y el riesgo con las empresas de investigación, cuando los riesgos son demasiado altos para que el sector privado los pueda asumir de forma independiente.
- **Conducir rigurosas revisiones:** El ATP realiza rigurosas evaluaciones inter-pares basadas en el mérito y realizando un riguroso proceso de selección el cual garantiza alta calidad, objetividad y equidad.
- **Generar alianzas:** Estimula a empresas, universidades, organizaciones de investigación y entidades estatales y locales para asociarse creativamente y desarrollar tecnologías innovadoras.
- **Impulsa la difusión de conocimiento:** Estimula a las empresas a publicar y compartir sus resultados y llevar a cabo la concesión de licencias de patentes, dando a otros la oportunidad de beneficiarse de los nuevos conocimientos creados en los proyectos financiados.

El sistema de monitoreo y evaluación del ATP se basa en el uso de diversos indicadores; éstos varían dependiendo del tipo de objetivo que se desea medir. Por ejemplo, la difusión de conocimiento es captada por el número de patentes generadas a partir del financiamiento y la cantidad de papers escritos; en el caso de la aceleración de la I+D, el indicador registra la reducción del tiempo generado a partir del apoyo del ATP para alcanzar la madurez en el ciclo de vida de un proyecto tecnológico.

---

<sup>26</sup> <http://www.atp.nist.gov>.

Para poder medir el efecto catalizador del ATP en los proyectos fomentados, es necesario sentar un precedente de base respecto del estado en donde se encontraría el proyecto si el ATP no hubiese participado en el financiamiento.

Cabe destacar que se han medido los impactos sobre otras fuentes de financiamiento (apalancamiento de recursos). Vale decir, la forma en cómo el financiamiento del ATP ha atraído nuevas fuentes de capital para los beneficiarios ya sea externa o de la misma entidad que desarrolla la tecnología.

El sistema de recopilación de datos es un aspecto de gran relevancia dentro de las prácticas realizadas por el ATP.

En primer lugar se adquirió una comprensión de los procesos en los que el ATP tiene participación.

En segundo lugar, se incorporaron mecanismos de feedback como encuestas, estudios económicos y de políticas y análisis de costo beneficio.

Finalmente, se depuraron técnicamente las metodologías de las encuestas dentro de estructuras administrativas pertenecientes al ATP.

En cuanto al grado de externalización del proceso, se contratan estudios externos para realizar la evaluación económica de proyectos individuales, clusters de proyectos o conceptos económicos que se desprenden de un programa en particular.

Las fuentes de información corresponden a los mismos beneficiarios del financiamiento del ATP. En algunos casos se ha recurrido a la mesa de Análisis Económico del Departamento de Comercio de Estados Unidos para estudiar los efectos colaterales de implementación del programa en el mercado.

A nivel de Difusión se tienen:

- **Informes de Referencia:** Al ser beneficiado, los participantes del proyecto completan un reporte en donde se pregunta por las aplicaciones previstas de las tecnologías a desarrollar. Como por ejemplo, las estrategias de comercialización, métricas objetivo para el inicio y el fin del proyecto, y la valoración del proyecto si no existiese financiamiento del ATP. Los reportes son realizados en plataformas web.
- **Informes Trimestrales:** Quienes participan en el proyecto entregan información acerca de desarrollos de negocios significativos, surgimiento de nuevas alianzas o acuerdos de licencias relacionados al proyecto. Este reporte se realiza en formato físico (papel).
- **Informes Anuales:** Anualmente, los beneficiarios del ATP entregan sus planes de negocios, como por ejemplo la incorporación de nuevos financistas al proyecto, o la concesión de patentes o derechos de copia. El formato de este informe es en plataforma web.



- **Informe de Cierre:** Al finalizar cada proyecto, se entrega una rendición de cuentas acerca de los logros obtenidos en cuanto a los objetivos iniciales trazados y los impactos del proyecto sobre la organización. Además se entrega un plan de acción con cobertura a 5 años plazo sobre metas de inversión y ventas. El informe de cierre es efectuado vía web.
- **Informes Post Proyecto:** Se estudia a los beneficiarios hasta 6 años después de finalizado el proyecto mediante contactos telefónicos, cada dos años. En las entrevistas se pregunta por información generada en el informe de cierre, se hace un seguimiento de la comercialización de la tecnología desarrollada y las licencias obtenidas, entre otros datos.

La información entregada en el caso ATP fue seleccionada dentro de un amplio grupo de ejemplos de prácticas similares en países de alto desarrollo. La similitud con los deberes de CORFO permitirán generar símiles entre el Sistema de M&E propuesto y la experiencia internacional.

Dados todos estos antecedentes es posible describir el diseño del sistema; esto será expuesto en el siguiente capítulo.

## V) DISEÑO DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

En este capítulo se presentarán los indicadores que componen la propuesta del Sistema de M&E. Para esto será importante clarificar primero cada uno de los objetivos a monitorear.

Los indicadores serán presentados desde el nivel más general, correspondiente a aquellos que monitorean el avance hacia el fin de la institución, hasta aquellos que miden cada uno de los programas de CORFO que están en el alcance del presente trabajo de título.

Lo primero será clarificar la misión de CORFO y el grupo de indicadores de impacto encargados de monitorear el grado de avance hacia el cumplimiento de ésta. Lo mismo se hará con el objetivo de la división.

Teniéndose definidos los indicadores de impacto se bajará nuevamente un nivel para clarificar el propósito y sentido tras cada uno de los programas de CORFO presentes en el Sistema. Con lo anterior será posible presentar los indicadores de resultado y de producto.

### V.1 Los Indicadores

#### V.1.1 Fin de CORFO

CORFO define cómo su **Misión**: “Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos.”<sup>27</sup>

A través de su página web CORFO se presenta al país de la siguiente manera:

**¿Qué es CORFO?:** “CORFO Apoya a las empresas chilenas para que estén en condiciones de competir en los mercados actuales, enfocando la acción en abarcar 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, apoyando el emprendimiento innovador y las inversiones, especialmente aquellas que le permiten a Chile integrarse a redes productivas internacionales de alta competitividad.”<sup>28</sup>

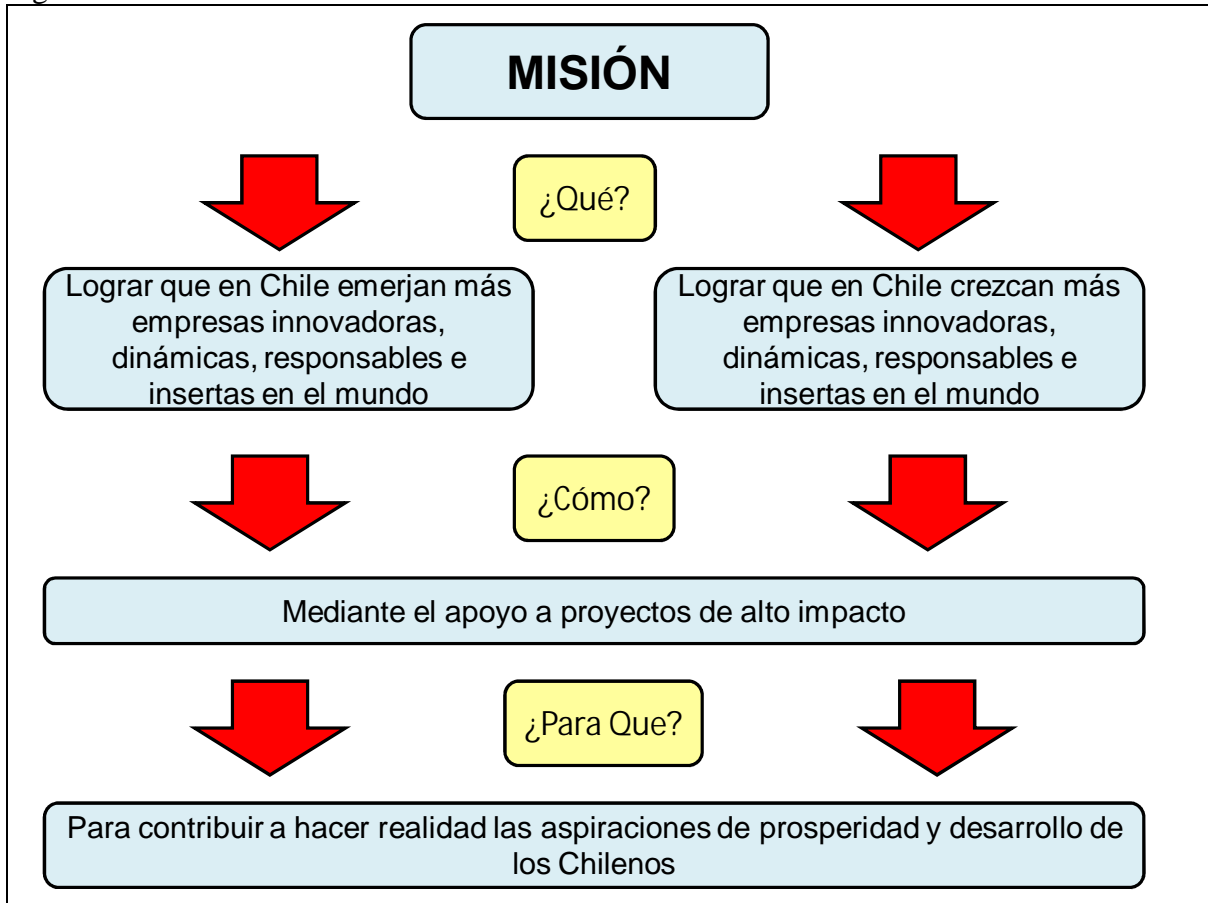
Es posible distinguir que el sentido de la Misión de CORFO va en la dirección de lograr que en Chile tanto emerjan como crezcan empresas capaces de sobrevivir e intentar tomar un protagonismo dentro del contexto nacional y mundial que hoy existe. Lo siguiente se clarifica en la figura N° 4.

---

<sup>27</sup> Misión de CORFO, [http://www.corfo.cl/acerca\\_de\\_corfo/que\\_es\\_corfo](http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo)

<sup>28</sup> Que es CORFO? [http://www.corfo.cl/acerca\\_de\\_corfo/que\\_es\\_corfo](http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo)

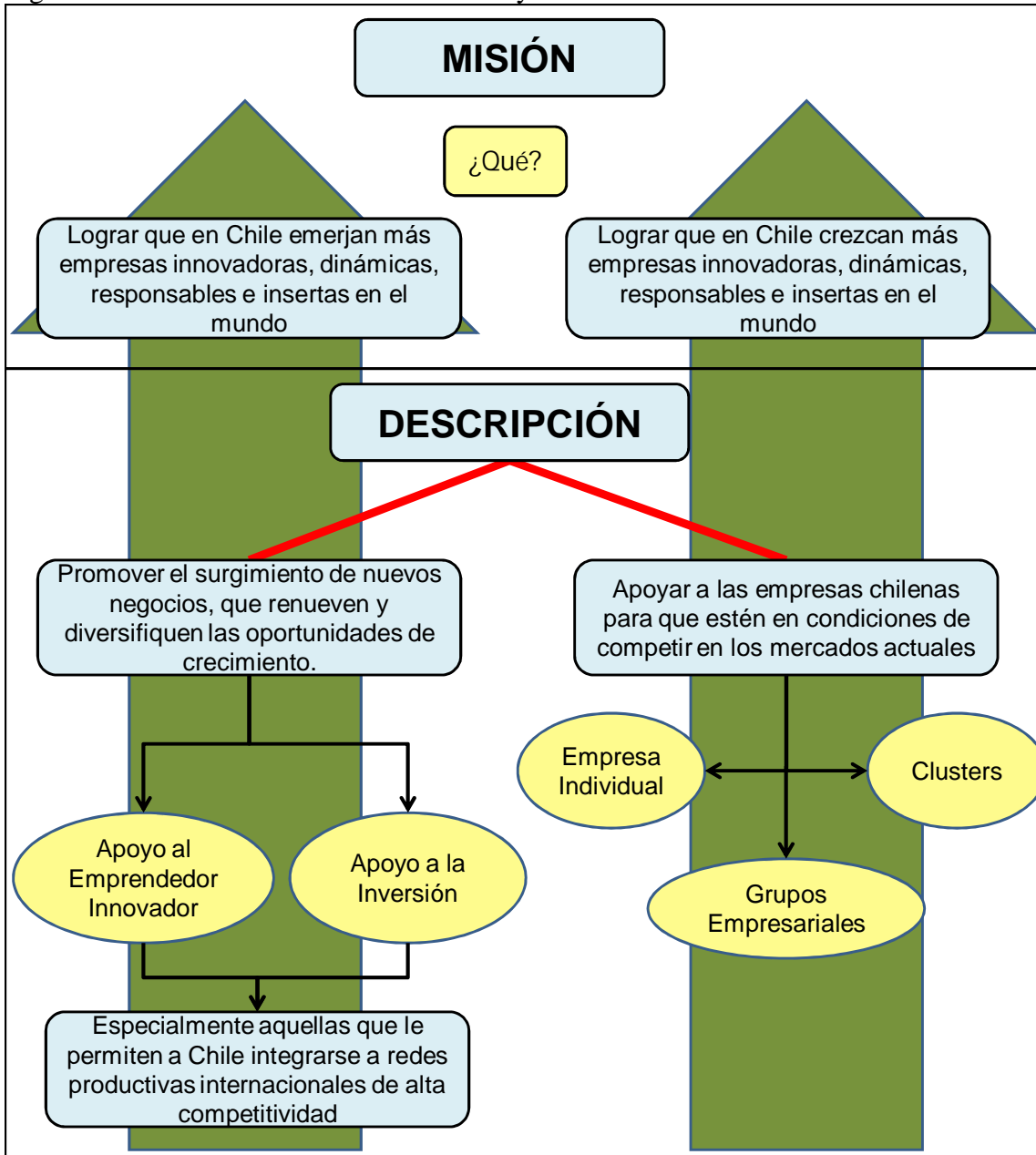
Fig N° 4: Misión de CORFO.



Fuente: Elaboración propia.

A modo de clarificar la concordancia entre la misión de CORFO y su descripción (¿Qué es CORFO?) en la figura N° 5 se muestra un cruce entre ambas definiciones. Esta figura permite ver en mayor detalle la descripción del "Cómo" CORFO pretende llevar a cabo sus intenciones.

Fig N° 5: Misión de CORFO descrita en mayor detalle.



Fuente: Elaboración propia.

Las 2 dimensiones principales de la misión de CORFO tienen que ver con **la Promoción de nuevos negocios** y el **Apoyo a las empresas**. La respuesta a “Cómo lograr esto” refiere al fomento de la innovación, la dinámica y la responsabilidad empresarial. Todo lo anterior por medio del apoyo a proyectos de alto impacto que permitan: a las empresas Chilenas estar en condiciones de competir; y al país integrarse en redes productivas internacionales de alta competitividad, y así, hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos.

Para lograr que en Chile efectivamente se logre la formación y el crecimiento de más empresas es necesario lograr que éstas sean capaces de doblegar los mayores problemas que les presenta la realidad nacional.

Dado el foco en la Pyme de esta memoria, es que cuando se hable de empresas será focalizada la atención en la pequeña y mediana.

Cómo lo destacan informes de Cipyme y EuroChile en sus reportes semestrales los problemas históricos de las Pymes han referido con el financiamiento, ahora bien a éstos hay que agregarle, cómo los mismos autores declaran<sup>29</sup>, aquellos referentes a calidad del capital humano.

Lo anterior es validado con los resultados de la última edición del Informe anual de Pequeñas y Medianas Empresas realizado por el INE, el cual además destaca problemas como la brecha digital y el acceso a los mercados.

La innovación en las Pymes es reconocida cómo una puerta hacia el desarrollo y la apertura de mercados<sup>30</sup>, dándole la posibilidad a las empresas de sobrellevar las dificultades del medio en que se desenvuelven.

Los indicadores encargados de monitorear el cumplimiento de la Misión de CORFO buscarán dar cuenta de la existencia de las Pymes y su realidad, para entre otras cosas notar si efectivamente se están generando nuevas empresas, y al mismo tiempo mostrarán en qué medida las Pymes logran doblegar las dificultades que históricamente han impedido su desarrollo. De esta forma será posible evaluar si es que existe un impacto en el medio en las distintas áreas que CORFO pretende influir.

Dicho lo anterior, los indicadores de impacto dirigidos al monitoreo de la finalidad de CORFO van en los siguientes sentidos:

- ⇒ **Surgimiento, tipo, duración y productividad de Pymes**
- ⇒ **Nivel de Innovación en Pymes**
- ⇒ **Nivel de acceso al Financiamiento en Pymes**
- ⇒ **Nivel de Capacitación y Educación en Pymes.**
- ⇒ **Nivel de Endeudamiento en Pymes.**
- ⇒ **Nivel de Acceso a Tecnología en Pymes.**
- ⇒ **Nivel de Acceso a Mercados Internos y Externos en Pymes.**

A nivel de institución se plantean indicadores de impacto, pues se busca monitorear la influencia que indirectamente se genera sobre el país, en la dirección de las políticas y programas abordados por CORFO.

Es de esta forma como los siguientes indicadores reportarán la situación nacional en las áreas de interés, dado su planteamiento dirigido a la promoción y apoyo a empresas.

---

<sup>29</sup> [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl), Principales problemas de las Pymes

<sup>30</sup> <http://www.diariopyme.com/node/2403>

El detalle de los Indicadores de impacto asociados al Fin de la Institución se entrega a Continuación:

Tabla N° 12: Misión de CORFO.

<b>MISIÓN</b>
<p>“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”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 13: Indicadores de Impacto, Surgimiento, tipo y duración de Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Surgimiento, tipo y duración y productividad de Pymes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número <b>Total</b> de Pymes en Chile.</li> <li>• Número de Pymes en Chile por <b>Sector económico</b><sup>31</sup>.</li> <li>• Número de Pymes en Chile por <b>Región</b>.</li> <li>• Número de Pymes nuevas.</li> <li>• Número de años promedio desde el <b>inicio de las empresas</b>, por Sector económico, entre el total de Pymes en Chile.</li> <li>• Número de años promedio de la <b>actividad Principal</b> de las empresas, por Sector económico, entre el total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje del PIB aportado por las Pymes.</li> <li>• Tasa de crecimiento del PIB aportado por las Pymes.</li> <li>• Porcentaje del empleo total correspondiente a las Pymes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>31</sup> Para los sectores económicos: Explotación de minas y canteras; Industria manufacturera; Suministro de electricidad, gas y agua; Construcción; Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores; Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; Comercio al por menor y reparación de efectos personales y enseres domésticos, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; Hoteles y restaurantes; Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Tabla N° 14: Indicadores de Impacto, Nivel de Innovación en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Nivel de Innovación en Pymes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que introdujo innovación en Chile<sup>32</sup>, respecto del total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en <b>Productos</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en <b>Servicios</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en <b>Procesos productivos</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en <b>Gestión Organizacional</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 15: Indicadores de Impacto, Nivel de Acceso al Financiamiento en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Nivel de Acceso al Financiamiento en Pymes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a <b>Dificultad para conseguir financiamiento</b>, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a <b>Costos muy elevados</b>, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a <b>Falta de personal Calificado</b>, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a <b>Desinterés</b>, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a <b>Periodo de retorno de la Inversión</b>, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.</li> <li>• Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a <b>Razones distintas a las anteriores</b>, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.</li> <li>• Porcentaje de empresas cuya fuente de financiamiento para introducir Innovación fueron <b>Recursos Propios</b>, sobre el total de Pymes en Chile que ha introducido Innovación.</li> <li>• Porcentaje de empresas cuya fuente de financiamiento para introducir Innovación fueron <b>Recursos Obtenidos por Organismos Privados</b>, sobre el total de Pymes en Chile que ha introducido Innovación.</li> <li>• Porcentaje de empresas cuya fuente de financiamiento para introducir Innovación fueron <b>Recursos Obtenidos por Organismos Públicos</b>, sobre el total de Pymes en Chile que ha introducido Innovación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>32</sup> Ya sea del tipo Productos, Servicios, Procesos Productivos, Gestión Organizacional.

Tabla N° 16: Indicadores de Impacto, Nivel de Capacitación y Educación en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Nivel de Capacitación y Educación en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que realizó <b>Capacitación</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Gerentes con <b>Nivel Educativo<sup>33</sup> Universitario o Superior</b>, sobre el total de Pymes en Chile que declaran tener Gerente.</li> <li>• Porcentaje de Gerentes con <b>Nivel Educativo Básico o Inferior</b>, sobre el total de Pymes en Chile que declaran tener Gerente.</li> <li>• Porcentaje de Administradores con <b>Nivel Educativo<sup>34</sup> Universitario o Superior</b>, sobre el total de Pymes en Chile con Administradores Contratados o Propietarios.</li> <li>• Porcentaje de Administradores con <b>Nivel Educativo Básico o Inferior</b>, sobre el total de Pymes en Chile con Administradores Contratados o Propietarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 17: Indicadores de Impacto, Nivel de Endeudamiento en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Nivel de Endeudamiento en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Empresas con <b>deuda</b>, sobre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Valor promedio de la <b>deuda acumulada</b>, entre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas con <b>deuda del tipo Previsional</b>, sobre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Valor promedio de la <b>deuda acumulada del tipo Previsional</b>, entre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas con <b>deuda del tipo Tributaria</b>, sobre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Valor promedio de la <b>deuda acumulada del tipo Tributaria</b>, entre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas con <b>deuda del tipo Bancaria</b>, sobre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Valor promedio de la <b>deuda acumulada del tipo Bancaria</b>, entre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas con <b>deuda con Proveedores</b>, sobre el total de las Pymes formales en Chile.</li> <li>• Valor promedio de la <b>deuda acumulada con Proveedores</b>, entre el total de las Pymes formales en Chile.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>33</sup> Niveles Educativos: Básico, Medio, Instituto Profesional, Universitario, Post Grado.

<sup>34</sup> Niveles Educativos: Básico, Medio, Instituto Profesional, Universitario, Post Grado.



Tabla N° 18: Indicadores de Impacto, Nivel de Acceso a Tecnología en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Nivel de Acceso a Tecnología en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Empresas que disponen de <b>línea telefónica</b>, sobre el total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que disponen de <b>teléfono celular</b>, sobre el total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que disponen de <b>Internet</b>, sobre el total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que disponen de <b>Correo electrónico</b>, sobre el total de Pymes en Chile.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que disponen de <b>Sitio Web</b>, sobre el total de Pymes en Chile.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 19: Indicadores de Impacto, Nivel de Acceso a Mercados Internos y Externos en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Nivel de Acceso a Mercados Internos y Externos en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas Totales Pymes destinadas al <b>Mercado Interno</b> en t / Ventas Totales Pymes destinadas al <b>Mercado Interno</b> en t-1.</li> <li>• Ventas Pymes destinadas al Mercado Interno, por Sector Económico en t / Ventas Pymes destinadas al Mercado Interno, por Sector Económico en t-1.</li> <li>• Ventas Totales Pymes destinadas al <b>Mercado Externo</b> en t / Ventas Totales Pymes destinadas al <b>Mercado Externo</b> en t-1.</li> <li>• Ventas Pymes destinadas al Mercado Externo, por Sector Económico en t / Ventas Pymes destinadas al Mercado Externo, por Sector Económico en t-1.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

A cada uno de los indicadores previamente enunciados se les dará un rol dentro del Sistema de M&E. Para esto será necesario asociarles una periodicidad, fuente de información, importancia en el sistema, etc. Estos detalles serán explicados en el capítulo seis.

### **V.1.2 Fin de la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos”.**

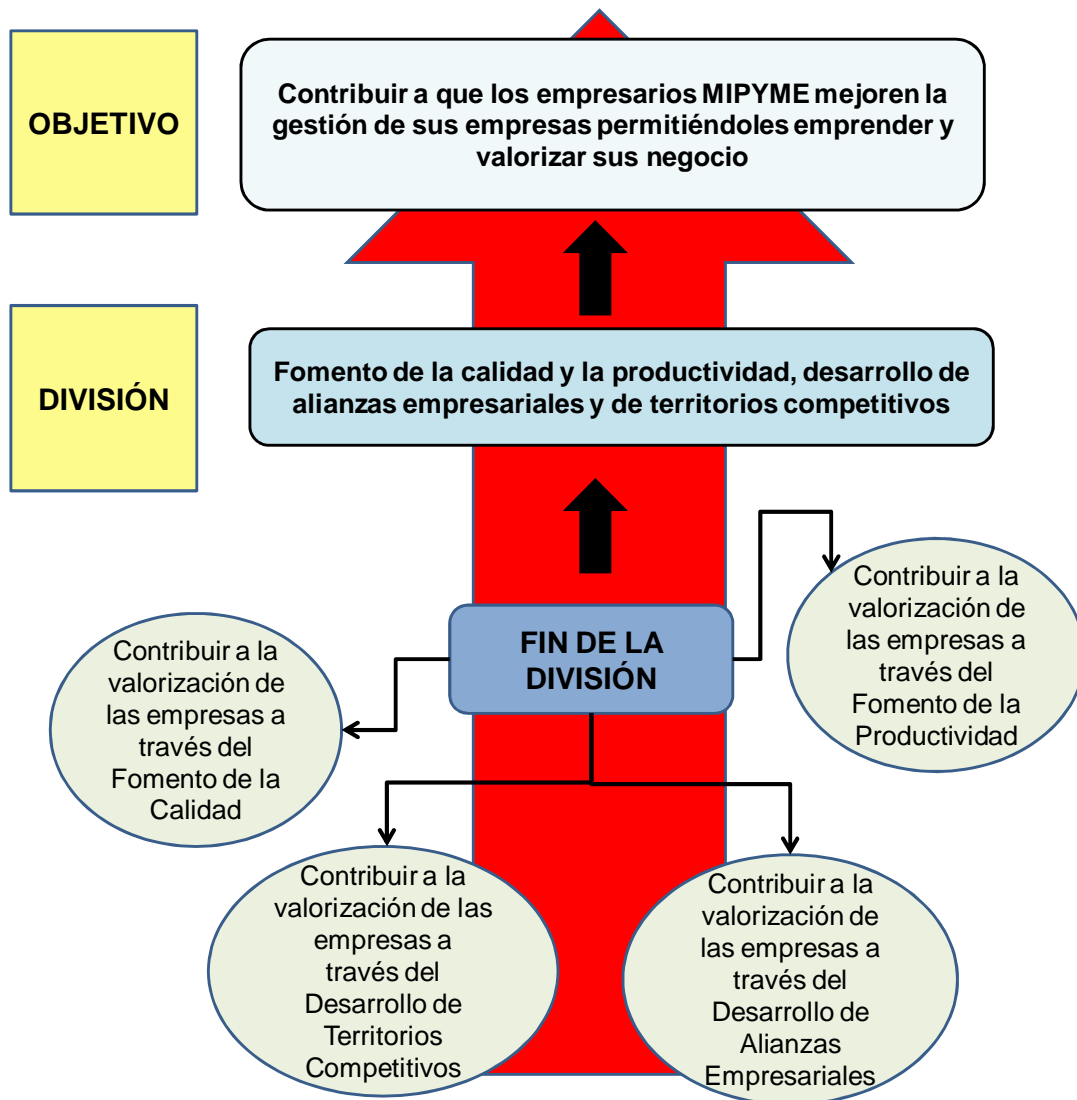
El siguiente paso es presentar los indicadores que monitorearán el cumplimiento del objetivo que sustenta la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos” de CORFO. Se tendrán indicadores de impacto que midan la influencia indirecta que tienen las políticas y los programas sobre dicho objetivo.

El primer paso del proceso consiste en comprender correctamente el sentido tras el objetivo definido por CORFO con el fin de identificar cada uno de los puntos que persigue, y así, facilitar el posterior proceso de creación de indicadores y monitoreo.

El objetivo declarado por la división es: “Contribuir a que los empresarios MIPYME mejoren la gestión de sus empresas permitiéndoles emprender y valorizar sus negocios”.

En la figura N°6 se muestra el Objetivo que envuelve a la división y los 4 Objetivos específicos desprendidos que se buscará monitorear.

Fig N° 6: Objetivos tras la División.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Figura N°6 la contribución de CORFO hacia el mejoramiento de la gestión de los empresarios, es realizada a través del aporte en: el fomento a la calidad; el desarrollo de territorios competitivos; el desarrollo de alianzas empresariales; el fomento a la productividad.

Si bien el objetivo de la división habla del mejoramiento de la gestión en general, la división en sí tiene su norte puesto en los 4 puntos previamente descritos. Una primera conclusión sería entonces proponer ser más específico en la descripción del objetivo para dar concordancia entre nombre y fin de la división.

De todas maneras el foco de la división va en el sentido de potenciar elementos internacionalmente reconocidos para lo que es el mejoramiento de la gestión de las empresas.<sup>35</sup>

Teniendo en cuenta el foco de esta memoria sobre Pymes quedará excluido para el diseño de los indicadores las microempresas, a pesar de ser enunciadas en el objetivo de la división por razones netamente de alcance.

Dicho lo anterior los Indicadores entregados para monitorear el fin de la división van en los siguientes sentidos:

- ⇒ Fomento de la Calidad
- ⇒ Fomento de la Productividad
- ⇒ Desarrollo de Alianzas Empresariales
- ⇒ Desarrollo de Territorios Competitivos

A nivel de división se plantean indicadores de impacto, pues se busca monitorear la influencia que indirectamente se genera a partir de las políticas y programas ejecutados por ésta.

El detalle de los Indicadores de impacto asociados al fin de la división se entrega a Continuación:

---

<sup>35</sup> Un ejemplo es el Proyecto de mejoramiento de la gestión de la gestión empresarial de empresas EPS y Pyme llevado a cabo en Venezuela.

Tabla N° 20: Objetivo de la división.

<b>OBJETIVO DE LA DIVISIÓN</b>
“Contribuir a que los empresarios MIPYME mejoren la gestión de sus empresas permitiéndoles emprender y valorizar sus negocios”.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 21: Indicadores de Impacto, Fomento de la Calidad en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Fomento de la Calidad en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de Empresas que aplica alguna <b>certificación de norma técnica</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li><li>• Porcentaje de Empresas que aplica alguna certificación de norma técnica, según Sector Económico, respecto del total de Pymes en Chile.</li><li>• Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a que <b>se encuentran en proceso de obtener la certificación</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li><li>• Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a que <b>declaran no contar con suficiente información</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li><li>• Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a que <b>declaran encontrarlo innecesario</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li><li>• Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a <b>desinterés</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li><li>• Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a <b>no considerarlo importante</b>, respecto del total de Pymes en Chile.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 22: Indicadores de Impacto, Fomento de la Productividad en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>	
<b>Fomento de la Productividad en Pymes.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas Totales Pymes formales en t / Ventas Totales Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Explotación de minas y canteras</b> entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de <b>Explotación de minas y canteras</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Industria manufacturera</b> entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de <b>Industria manufacturera</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Suministro de electricidad, gas y agua</b> entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de <b>Suministro de electricidad, gas y agua</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Construcción</b> entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de <b>Construcción</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores</b> entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de <b>Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas</b> entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de <b>Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Comercio al por menor y reparación de efectos personales y enseres domésticos, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas</b> entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de <b>Comercio al por menor y reparación de efectos personales y enseres domésticos, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Hoteles y restaurantes</b> entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de <b>Hoteles y restaurantes</b> entre Pymes formales en t-1.</li> <li>• Ventas Totales en el sector de <b>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b> entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de <b>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b> entre Pymes formales en t-1.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 23: Indicadores de Impacto, Desarrollo de Alianzas Empresariales en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Desarrollo de Alianzas Empresariales en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Pymes que declaran pertenecer a algún tipo de Alianza empresarial.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 24: Indicadores de Impacto, Desarrollo de Territorios Competitivos en Pymes.

<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>Desarrollo de Territorios Competitivos en Pymes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Crecimiento Número de Pymes por región.</li> <li>• Tasa de Crecimiento Número de Pymes por cluster.</li> <li>• Ventas totales Pymes por Región en t / Ventas totales Pymes por Región en t-1.</li> <li>• Número de trabajadores de contratación directa en Pymes por región en t / Número de trabajadores de contratación directa en Pymes por región en t - 1.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los diversos indicadores de Impacto aquí propuestos pretenden generar una imagen del país en las distintas áreas que la división de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos” de CORFO busca influenciar.

Ante la complejidad para medir el nivel de calidad se opta por diseñar indicadores que den cuenta del nivel en que las empresas acreditan sus estándares de ésta. Igualmente se estudian las razones para no hacerlo.

El desarrollo de territorios puede ser visto cómo sectores físicos (regiones del país por ejemplo) o económicos (Clusters), en ambos casos es importante medir la cantidad de empresas dedicadas, sus ventas y los trabajadores presentes.

### **V.1.3 Programas de la división.**

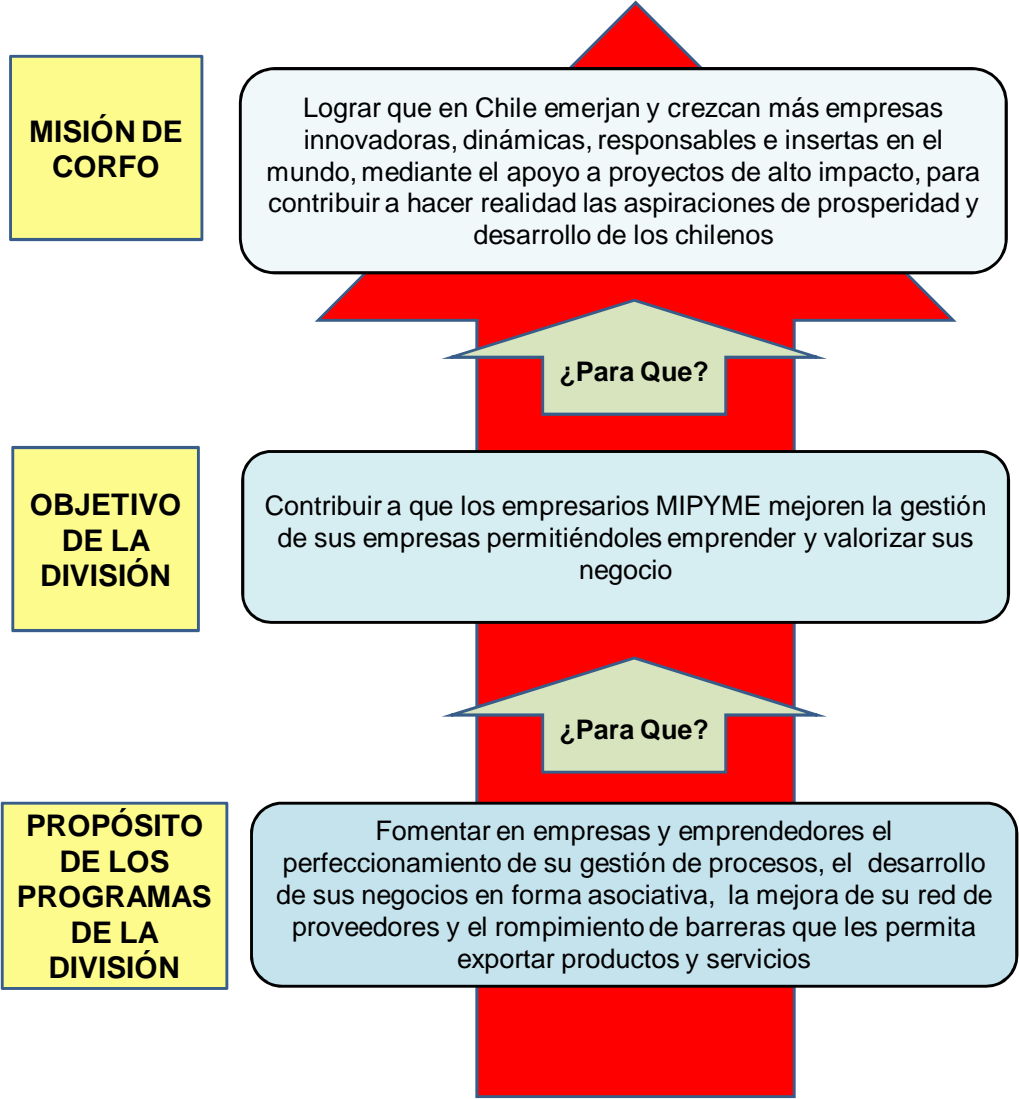
Cada división de CORFO cuenta con un grupo de programas que buscan influir directamente en la realidad nacional. Su sentido debiera ir en la misma dirección que el objetivo que la respalda.

Los programas establecidos por CORFO están asociados a un propósito fundamental que respalda su ejecución. El alineamiento de programas y políticas será efectivo si ese propósito se sostiene por el objetivo de la división.

Como se observa en la figura N° 7 el propósito detrás de los programas implementados por la División de “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos” es el siguiente: Fomentar en empresas y emprendedores el perfeccionamiento de su gestión de procesos, el desarrollo de sus negocios en forma asociativa, la mejora de su red de proveedores y el rompimiento de barreras que les permita exportar productos y servicios.

Los programas en la división son todos distintos, ahora bien es posible notar que el propósito de la división previamente enunciado engloba el sentido que tienen cada uno de ellos (ver descripción de los programas más adelante). Para lo que será el monitoreo de resultados será importante comprender el objetivo individual de cada uno de los programas.

Fig N° 7: Alineamiento del Objetivos en la División.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo que el alineamiento de objetivos pretende decir, es posible concluir que la razón para estimular en empresas y emprendedores: el perfeccionamiento en la gestión de sus procesos; la formación de alianzas empresariales que faciliten el desarrollo de sus negocios; el fortalecimiento de la red de proveedores; y la capacidad para superar cualquier desafío que impida la exportación de productos y servicios, tiene que ver con causar un efecto sobre las empresas, contribuyendo a sus empresarios al emprendimiento y la valorización de sus negocios. Todo lo anterior (Más lo que busquen las otras divisiones de CORFO), se convertirá en un aporte dirigido a lograr que en Chile emerjan y crezcan empresas innovadoras, activas y responsables, que sean parte de la realidad mundial actual, permitiéndoles a los chilenos hacer realidad sus aspiraciones de prosperidad y desarrollo.

Dentro del espectro de programas que CORFO ofrece dirigidos a Pymes, existen 4 subdivisiones que están dentro del “Fomento de la calidad y la productividad, desarrollo de alianzas empresariales y de territorios competitivos”. Estas 4 líneas de programas se refieren a:

- ⇒ Mejorar la gestión de procesos
- ⇒ Desarrollar negocios en forma asociativa
- ⇒ Mejorar red de proveedores
- ⇒ Exportar productos y servicios

Claramente estas cuatro líneas de Apoyo son la columna vertebral del propósito de la División<sup>36</sup>. Es por lo anterior que midiendo el resultado obtenido de la aplicación de los programas que están bajo estos marcos, será posible monitorear el cumplimiento de su propósito.

Existen 13 programas que van en los sentidos descritos, ellos serán posteriormente clarificados y asociados a indicadores de producto y resultado. En su conjunto persiguen el propósito de la División, pero cada uno por separado apunta a un fin en particular.

Los indicadores de resultado dan cuenta del cumplimiento del propósito que está tras los programas de la división y sustenta sus políticas, mostrando el cumplimiento, o no, del sentido que persiguen los programas que CORFO aplica. Resultados sobre los que la institución y sus prácticas influyen directamente.

Por otra parte los indicadores de producto monitorearán la forma en que CORFO hace uso de cada uno de sus programas, teniéndose las decisiones que CORFO controla absolutamente.

Las tablas que se entregan a continuación clarifican cada uno de los indicadores de producto y resultado, ligados a los distintos programas que CORFO ofrece. Se señala a la cabeza del cuadro el sentido general que se le atribuye. Mayor detalle acerca de cómo fueron construidos los indicadores o la importancia de éstos será vista más adelante.

---

<sup>36</sup> Fomentar en empresas y emprendedores el perfeccionamiento de su gestión de procesos, el desarrollo de sus negocios en forma asociativa, la mejora de su red de proveedores y el rompimiento de barreras que les permita exportar productos y servicios



Tabla N° 25: Indicadores de Producto y Resultado, Crédito CORFO Eficiencia Energética.

<b>Mejorar la gestión de procesos.</b>	
<b>PROGRAMA # 1</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Crédito CORFO Eficiencia Energética	Crédito de largo plazo o leasing bancario que permite a las empresas realizar las inversiones requeridas para la implementación de proyectos de optimización del uso energético y la reducción de costos asociados a su utilización.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Créditos CORFO de Eficiencia Energética entregados.</li> <li>• Colocaciones totales entregadas por Crédito CORFO de eficiencia energética.</li> <li>• Colocaciones entregadas por Crédito CORFO de eficiencia energética con Fondos CORFO.</li> <li>• Colocaciones entregadas por Crédito CORFO de eficiencia energética con fondos Internacionales.</li> <li>• Porcentaje de Pymes beneficiarias del programa que pasan a calidad de morosos por no devolución del crédito, entre el total de beneficiarios del crédito.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Empresas que demuestran una optimización en el uso de energías, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO de eficiencia energética.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que demuestran una reducción de sus costos en uso de Energías, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO de eficiencia energética.</li> <li>• Reducción total de costos asociados al uso de energías, declarados por las empresas que accedieron al Crédito CORFO de eficiencia energética.</li> <li>• Razón Colocaciones totales entregadas a Crédito CORFO de eficiencia energética, sobre el Beneficio neto generado por un mejor uso de energías, gracias a la inyección de dineros del Crédito CORFO Eficiencia Energética.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en el Crédito CORFO Eficiencia Energética que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Eficiencia Energética.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 26: Indicadores de Producto y Resultado, Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.

<b>Mejorar la gestión de procesos.</b>	
<b>PROGRAMA # 2</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Certificación para Servicios Turísticos de Calidad	Programa que subsidia la contratación de una consultoría para la implementación y parte del costo de la auditoría de la verificación de sistemas de gestión de calidad de servicios turísticos en empresas de este sector en base normas chilenas oficiales de turismo.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de consultorías subsidiadas bajo el marco de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.</li> <li>• Número de consultorías subsidiadas enfocadas a la implementación de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.</li> <li>• Número de consultorías subsidiadas enfocadas a la verificación del funcionamiento de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.</li> <li>• Colocaciones totales destinadas a Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Empresas que efectivamente implementaron sistemas de gestión de calidad que cumplen de las normas Chilenas oficiales, gracias a consultorías financiadas por Certificación para Servicios Turísticos de Calidad de CORFO.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran haberse perfeccionado en cuanto a Gestión de Calidad, gracias a la verificación del cumplimiento de las normas Chilenas oficiales, mediante consultorías financiadas por Certificación para Servicios Turísticos de Calidad de CORFO.</li> <li>• Porcentaje de empresas que resultaron positivamente evaluadas, gracias a la verificación de sus sistemas de gestión de calidad, efectuada por consultorías financiadas por Certificación para Servicios Turísticos de Calidad de CORFO.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Certificación para Servicios Turísticos de Calidad que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 27: Indicadores de Producto y Resultado, Programa Fomento a la Calidad (FOCAL).

<b>Mejorar la gestión de procesos.</b>	
<b>PROGRAMA # 3</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Fomento a la Calidad (FOCAL) <sup>37</sup>	Apoyo a la incorporación de Sistemas de Gestión Certificables en las Pymes, de tal manera que éstas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y al entorno en general, que cumplen con estándares de calidad reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas que reciben recursos bajo el marco de la implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).</li> <li>• Número de empresas que reciben recursos enfocados a la implementación de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).</li> <li>• Número de empresas que reciben recursos enfocados a la verificación de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).</li> <li>• Colocaciones totales destinadas en la implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Empresas que efectivamente implementaron sistemas de gestión de calidad, a partir de accesos al financiamiento entregado por CORFO destinados a este fin, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran haberse perfeccionado en cuanto a Gestión de Calidad, gracias a la verificación del cumplimiento de las normas nacionales o internacionales, a partir de accesos al financiamiento entregado por CORFO destinados a este fin, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).</li> <li>• Variación de la Percepción de la calidad que los clientes tienen de la empresa que implementa el programa de Fomento a la Calidad (FOCAL), los clientes de la empresa.</li> <li>• Variación de la Percepción de la calidad que los proveedores tienen de la empresa que implementa el programa de Fomento a la Calidad (FOCAL), los clientes de la empresa.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en programa FOCAL que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al programa FOCAL.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>37</sup> Los recursos pueden ir destinados tanto en la implementación como verificación de los siguientes sistemas de gestión certificables: ISO 9001; ISO 14001; OHSAS; Buenas Prácticas Agrícolas (BPA); PABCO; HACCP; Sistema Escalonado de Mejora Continua (SEMC); Acuerdo de Producción Limpia (APL); Pyme (NCh2909), ISO 22000, y Normas de Alojamiento Turístico, Agencias de Viaje y Tour Operadores.

Tabla N° 28: Indicadores de Producto y Resultado, Programa de Preinversión en Eficiencia Energética

<b>Mejorar la gestión de procesos.</b>	
<b>PROGRAMA # 4</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Programa de Preinversión en Eficiencia Energética	Apoyo a la optimización del consumo energético y la reducción de costos asociados a su uso, que permita a las Pymes identificar diversas alternativas de inversión y evaluarlas técnica, económica y financieramente.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Empresas que reciben subsidios a estudios de eficiencia energética orientados a optimizar su consumo, a través de la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética</li> <li>• Número de consultorías financiadas mediante la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética, enfocadas a auditorías de eficiencia energética.</li> <li>• Número de consultorías financiadas mediante la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética, enfocadas a planes de implementación de medidas de eficiencia energética.</li> <li>• Número de consultorías financiadas mediante la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética, enfocadas a proyecto de inversión para presentar a una fuente de financiamiento.</li> <li>• Colocaciones totales destinadas en la implementación del programa de Preinversión en Eficiencia Energética.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que declaran haber validado sus intenciones de optimizar sus medidas en Eficiencia Energética, posteriormente al desarrollo de consultorías subsidiadas por el Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que demuestran una optimización en el uso de energías, entre quienes participaron en el Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que demuestran una reducción de sus costos en uso de Energías, entre quienes participaron en el Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Preinversión en Eficiencia Energética que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 29: Indicadores de Producto y Resultado, Crédito CORFO Medioambiental.

<b>Mejorar la gestión de procesos.</b>	
<b>PROGRAMA # 5</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Crédito CORFO Medioambiental	Crédito de largo plazo o leasing bancario que permite a las Pymes realizar inversiones para producir más limpio y cumplir la normativa medioambiental. El financiamiento es otorgado por bancos comerciales con recursos de CORFO y de Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) de Alemania.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de beneficiarios de Créditos Medioambientales entregados por CORFO.</li> <li>• Número de beneficiarios de Créditos Medioambientales entregados por CORFO destinados a reducir la contaminación ambiental mediante el tratamiento preventivo o correctivo de emisiones gaseosas.</li> <li>• Número de beneficiarios de Créditos Medioambientales entregados por CORFO destinados a disminuir la contaminación acústica ocasionada por los procesos productivos.</li> <li>• Colocaciones totales entregadas a Crédito CORFO Medioambiental.</li> <li>• Colocaciones entregadas a Crédito CORFO Medioambiental con Fondos CORFO.</li> <li>• Colocaciones entregadas a Crédito CORFO Medioambiental con fondos Internacionales.</li> <li>• Porcentaje de Pymes beneficiarias del Crédito CORFO Medioambiental que pasan a calidad de morosos por no devolución del crédito.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Empresas que consiguen una producción más limpia, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que cumplen con la normativa medioambiental, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental.</li> <li>• Porcentaje de empresas que efectivamente redujeron sus índices de contaminación ambiental, entre las cuales accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental con este fin.</li> <li>• Porcentaje de empresas que efectivamente redujeron sus índices de contaminación acústica, entre las cuales accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental con este fin.</li> <li>• Porcentaje de empresas que efectivamente redujeron sus índices de contaminación en residuos sólidos o líquidos, entre las cuales accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental con este fin.</li> <li>• Cantidad total de Contaminación reducida, asociada a la utilización del Crédito CORFO Medioambiental.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Crédito CORFO Medioambiental que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Medioambiental.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 30: Indicadores de Producto y Resultado, Programa de Preinversión en Medio Ambiente.

<b>Mejorar la gestión de procesos.</b>	
<b>PROGRAMA # 6</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Programa de Preinversión en Medio Ambiente	Subsidio para que las Pymes puedan tomar las mejores decisiones (técnicas, económicas y financieras), respecto de inversiones preventivas y/o de control para minimizar sus impactos ambientales y mejorar su productividad.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Beneficiarios de Programas de Preinversión en Medioambiente otorgados por CORFO.</li> <li>• Número de Beneficiarios de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Emisiones Atmosféricas.</li> <li>• Número de Beneficiarios de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Residuos Líquidos o Sólidos.</li> <li>• Número de Beneficiarios de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Soluciones Acústicas.</li> <li>• Número de Beneficiarios de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Eficiencia Energética.</li> <li>• Número de Beneficiarios de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Calificación de Riesgos.</li> <li>• Colocaciones Totales destinadas Programas de Preinversión en Medio Ambiente.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que declaran haber validado sus intenciones de minimizar sus impactos ambientales, posteriormente al desarrollo de los estudios subsidiados por el Programa de Preinversión en Medio Ambiente.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que efectivamente toman medidas respecto de inversiones preventivas y/o de control para minimizar sus impactos ambientales y mejorar su productividad, entre quienes accedieron a un Programa de Preinversión en Medioambiente de CORFO.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran mejorar su productividad, a partir de las medidas tomadas para reducir el impacto ambiental, resultado de los estudios al respecto subsidiados por CORFO, en el marco del Programa de Preinversión en Medio Ambiente.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Preinversión en Medio Ambiente que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Preinversión en Medio Ambiente.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 31: Indicadores de Producto y Resultado, Programa de Preinversión en Riego

<b>Mejorar la gestión de procesos</b>	
<b>PROGRAMA # 7</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Programa de Preinversión en Riego	Apoyo a las organizaciones de usuarios de aguas y a las empresas con derechos de agua a través de la realización de estudios que permitan identificar alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas, y evaluarlas técnica, económica y financieramente.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudios entregados a empresas, en función de la aplicación de programas de Preinversión en Riego.</li> <li>• Número de estudios entregados a empresas, en función de la aplicación de programas de Preinversión en Riego, explicitados en subsidios de actividades en Modalidad Intrapredial<sup>38</sup>.</li> <li>• Número de estudios entregados a empresas, en función de la aplicación de programas de Preinversión en Riego, explicitados en subsidios de actividades en Modalidad Extrapredial<sup>39</sup>.</li> <li>• Colocaciones Totales destinadas Programas de Preinversión en Riego.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que declaran haber identificado alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas, en consecuencia al desarrollo de los estudios subsidiados por el Programa de Preinversión en Medio Ambiente.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que efectivamente implementan alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas, entre las cuales accedieron al Programa de Preinversión en Riego.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Preinversión en Riego que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Preinversión en Riego.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>38</sup> Modalidad Intrapredial: estudios relativos al riego y/o drenaje, y distribución de agua al interior de un predio.

<sup>39</sup> Modalidad Extrapredial: estudios relativos al riego y/o drenaje y distribución de agua de una Organización de Usuarios de Aguas, que involucre predios distintos.

Tabla N° 32: Indicadores de Producto y Resultado, Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).

<b>Desarrollar negocios en forma asociativa.</b>	
<b>PROGRAMA # 8</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)	Apoya la preparación y el desarrollo de grupos de al menos cinco empresas que comparten una idea de negocio común. Esto les permite compartir información sobre mercados y acceder a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Proyectos asociativos de fomento entregados.</li> <li>• Número de empresas apoyadas con PROFO.</li> <li>• Colocaciones totales destinadas a PROFO.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que declaren haber realizado algún negocio a partir de su participación en PROFO, entre el total de las empresas que accedieron a un PROFO.</li> <li>• Recursos obtenidos por grupos de empresas participantes en PROFO.</li> <li>• Recursos totales a los que se accedió mediante PROFO.</li> <li>• Porcentaje de empresas que participaron en PROFO y declaran haber recibido información útil respecto a mercados, entre el total de las empresas que accedieron a un PROFO.</li> <li>• Porcentaje de empresas que participaron en PROFO y declaran haber entregado información útil respecto a mercados, entre el total de las empresas que accedieron a un PROFO.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO) que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 33: Indicadores de Producto y Resultado, Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

<b>Mejorar red de proveedores.</b>	
<b>PROGRAMA # 9</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Apoya la integración de las empresas proveedoras a cadenas productivas para que mejoren y establezcan el vínculo comercial con su cliente. Esto le permite a las Pymes proveedoras lograr mayores niveles de flexibilidad y adaptabilidad, y la empresa demandante asegura la calidad de productos y/o servicios en la cadena productiva.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de <b>Servicios especializados o Asesorías profesionales</b> subsidiados, dentro del marco del PDP de CORFO.</li> <li>• Número de <b>Capacitaciones</b> subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.</li> <li>• Número de <b>Actividades de Difusión</b> subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.</li> <li>• Número de <b>Asistencias Técnicas</b> subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.</li> <li>• Número de <b>Actividades de Transferencia Tecnológica</b> subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.</li> <li>• Número de <b>Actividades de otro tipo</b> subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.</li> <li>• Colocaciones Totales destinadas a la aplicación del PDP de CORFO.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de <b>Nuevas cadenas Productivas</b> que se forman a partir de la Integración de empresas Proveedoras que fueron parte de un PDP, entre el total de las empresas que accedieron al PDP.</li> <li>• Porcentaje de empresas demandantes que declaran haber <b>mejorado y estabilizado el Vínculo</b> comercial con su proveedor, entre el total de las empresas que accedieron al PDP.</li> <li>• Porcentaje de empresas demandantes que declaran recibir <b>estabilidad en cuanto a la Calidad</b> de sus productos o Servicios recibido de sus proveedores gracias a la aplicación del PDP, entre el total de las empresas que accedieron al PDP.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 34: Indicadores de Producto y Resultado, Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno.

<b>Exportar productos y servicios.</b>	
<b>PROGRAMA # 10</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno	Crédito de mediano y largo plazo que permite a las empresas exportadoras chilenas financiar la reposición permanente de materias primas e insumos para la fabricación de bienes y servicios a exportar. También financia inversiones y gastos de comercialización en el exterior.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Créditos CORFO Exportación: “Financiamiento al exportador Chileno” entregados.</li> <li>• Colocaciones totales destinadas a Créditos CORFO para el exportador Chileno.</li> <li>• Número de empresas que recibieron Crédito CORFO para la reposición permanente de sus materias primas e insumos.</li> <li>• Colocaciones destinadas a empresas, bajo el marco de Crédito CORFO Exportación con el fin la reposición permanente de materias primas e insumos.</li> <li>• Número de empresas que recibieron Crédito CORFO para inversión y gastos de comercialización en el exterior.</li> <li>• Colocaciones destinadas a empresas, bajo el marco de Crédito CORFO Exportación con el fin de permitir la inversión y gastos de comercialización en el exterior.</li> <li>• Número de Sectores económicos potenciados a través del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas asociadas a comercializaciones en el Exterior, producto de financiamientos surgidos del Crédito CORFO Exportación Financiamiento al Exportador.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran contar con una mejor reposición de sus materias primas e insumos, entre quienes recibieron Crédito CORFO Exportación para la reposición permanente de sus materias primas e insumos.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran un mejor posicionamiento en el extranjero entre quienes recibieron Crédito CORFO Exportación para inversión y gastos de comercialización en el exterior.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 35: Indicadores de Producto y Resultado, Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.

<b>Exportar productos y servicios.</b>	
<b>PROGRAMA # 11</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero	Crédito que permite al exportador chileno ofrecer a su comprador en el extranjero financiamiento de largo plazo para la adquisición de los bienes o servicios exportados. El financiamiento es provisto por CORFO y se otorga a través de entidades financieras en los países de destino con las cuales la institución tiene convenio.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Créditos CORFO Exportación: “Financiamiento al comprador extranjero” entregados.</li> <li>• Colocaciones totales destinadas a Créditos CORFO para el comprador extranjero.</li> <li>• Número de Países a los cuales se potencia la exportación a través del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.</li> <li>• Número de Sectores económicos potenciados a través del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.</li> <li>• Porcentaje de Pymes beneficiarias del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero que pasan a calidad de morosos por no devolución del crédito.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas asociadas a compradores extranjeros que accedieron a financiamiento de largo plazo para la adquisición de los bienes o servicios exportados, por parte de las empresas quienes recibieron Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran un mejor posicionamiento en el extranjero entre quienes recibieron Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 36: Indicadores de Producto y Resultado, Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX).

<b>Exportar productos y servicios.</b>	
<b>PROGRAMA # 12</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX)	Cobertura o garantía de CORFO que apoya las ventas al exterior de las empresas nacionales, facilitando el financiamiento bancario a los exportadores. CORFO entrega la cobertura por el riesgo de no pago de los préstamos que los bancos otorguen a las empresas exportadoras chilenas medianas y pequeñas.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Coberturas CORFO de “Préstamos Bancarios a Exportadores” entregadas.</li> <li>• Monto total dispuesto a respaldar a través de COBEX.</li> <li>• Número de Bancos que efectuaron los préstamos a empresas que accedieron a COBEX.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto efectivamente destinado a cobertura por el riesgo de no pago de los préstamos que los bancos hayan otorgado a las empresas que accedieron a COBEX.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que declaran un mejor posicionamiento en el extranjero entre quienes recibieron COBEX.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX) que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX).</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 37: Indicadores de Producto y Resultado, Prospección e Investigación de Mercados Externos.

<b>Exportar productos y servicios.</b>	
<b>PROGRAMA # 13</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Prospección e Investigación de Mercados Externos	Subsidio que apoya el desarrollo de programas de prospección e investigación de mercados que permitan a empresas exportadoras chilenas lograr avances en materia de diferenciación de productos y de su inserción en los canales de comercialización externos, e identificar oportunidades y requerimientos de innovación como resultado de la prospección de mercados.
<b>INDICADOR DE PRODUCTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de subsidios de Prospección e Investigación de Mercados Externos entregados.</li> <li>• Número de subsidios entregados a la ejecución de proyectos que presenten una posible diferenciación de productos (o servicios) y avances en los canales de comercialización a alcanzar por parte de las empresas beneficiarias.</li> <li>• Número de subsidios entregados al apoyo a la ejecución de proyectos que presenten la posibilidad de un efecto de réplica que pueda potenciar otras empresas exportadoras del rubro (más allá de las empresas beneficiarias).</li> <li>• Colocaciones totales destinadas a Prospección e Investigación de Mercados Externos.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empresas que declaran haber logrado avances en materia de diferenciación de productos y de su inserción en los canales de comercialización externos.</li> <li>• Porcentaje de empresas que declaran haber logrado identificar oportunidades y requerimientos de innovación como resultado de la prospección de mercados.</li> <li>• Ventas por empresa, que haya participado en programas de Prospección e Investigación de Mercados Externos, asociadas a avances en materia de diferenciación de productos y de su inserción en los canales de comercialización externos.</li> <li>• Ventas por empresa, que haya participado en programas de Prospección e Investigación de Mercados Externos, asociadas a la identificación de oportunidades y requerimientos de innovación como resultado de la prospección de mercados.</li> <li>• Porcentaje de empresas que demuestren haber logrado un efecto de réplica que pueda potenciar otras empresas exportadoras del rubro, entre aquellas que recibieron un subsidio a la Prospección de mercados internos con este fin.</li> <li>• Porcentaje de Empresas que Participaron en Prospección e Investigación de Mercados Externos que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Prospección e Investigación de Mercados Externos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Se cuenta con indicadores que monitorearán los distintos niveles en los que CORFO dispone objetivos y metas, dada la propuesta elaborada.

Para lograr el diseño de indicadores se usó los siguientes criterios:

- ✓ Comprender la descripción del programa y el propósito tras este.
- ✓ Los indicadores de producto se construyeron en función de dar cuenta del número de programas entregados (en general y en subconjuntos específicos), los montos invertidos, índices de morosidad y castigo (En aquellos programas que son créditos), y dispersión en la forma de entregar los programas.
- ✓ Los indicadores de resultado fueron construidos de forma de dar cuenta del cumplimiento del propósito de cada programa. Para esto debe ser visto el impacto que se quiere lograr entre las empresas beneficiaria y ver en qué medida esto efectivamente se cumple. Evidentemente gran parte de los indicadores de resultado deben ser medidos en más de una oportunidad, esto será clarificado en el próximo capítulo.
- ✓ Se incluye entre los indicadores de resultado factores como la eficiencia y la aceptabilidad de los beneficiarios, pues si bien no van directamente en el sentido del propósito, si están en el mismo sentido y pueden ser influenciados directamente.
- ✓ Si bien la cantidad de indicadores es alta y para un Sistema de M&E las mediciones se complican acorde a la cantidad de indicadores, se considera el hecho de que la obtención de los datos no es difícil como se muestra en la sección “Fuentes de información” del próximo capítulo. Se prioriza entonces especificidad en el monitoreo, recalcando el hecho de que la obtención de la información no es compleja.
- ✓ Se buscó homogeneidad en el formato de los indicadores, sobretodo entre aquellos programas de similares características. Lo anterior refiere a la organización de la toma de datos; distinto a medir lo mismo.
- ✓ La propuesta de indicadores nace del trabajo personal de quien escribe la memoria, teniendo en consideración experiencias similares vistas por benchmarking, o bien aprendidas en el trabajo en consultoría.

## **V.2 Alineamiento de los Indicadores**

Los programas de CORFO que se encuentra dentro de los alcances de este trabajo de título están dispuestos en 4 grupos, según el sentido que tienen. A continuación se dará cuenta del alineamiento existente entre los diferentes tipos de indicadores, partiendo desde el nivel más específico al general. Se explicará usando los términos vistos en cada uno de los objetivos.

1. El Crédito CORFO Eficiencia Energética pretende potenciar en la optimización del uso de energías a las empresas, esto ayudará a reducir los costos existentes. El logro del propósito permitirá fomentar calidad y productividad en las empresas, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un crédito dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.

2. El programa de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad pretende potenciar a las empresas en la verificación de sus sistemas de gestión de calidad. El logro del propósito influye en el fomento a la calidad de las empresas nacionales, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un programa dirigido a fortalecer a las empresas existentes.
3. El programa de Fomento a la Calidad (FOCAL)<sup>40</sup> está dirigido a implementar sistemas de gestión de calidad en las empresas. El logro del propósito influye en el fomento a la calidad de las empresas nacionales, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un programa dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.
4. El Programa de Preinversión en Eficiencia Energética busca potenciar en la optimización del uso de energías a las empresas, esto ayudará a reducir los costos existentes. El logro del propósito permitirá fomentar calidad y productividad en las empresas, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un crédito dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.
5. El Crédito CORFO Medioambiental está dirigido a que las empresas produzcan más limpio y cumplan normativas medioambientales. El logro del propósito influye en el fomento a la calidad de las empresas nacionales, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un crédito dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.
6. El Programa de Preinversión en Medio Ambiente busca potenciar que las empresas reduzcan su impacto ambiental. El logro del propósito influye en el fomento a la calidad de las empresas nacionales, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un programa dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.
7. El Programa de Preinversión en Riego está dirigido a ayudar a las empresas a identificar alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas. El logro del propósito busca influir en el fomento a la calidad y productividad de las empresas nacionales, a través de una mejora en la gestión de sus procesos. Es un programa dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.
8. El programa de Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO) busca que empresas con ideas de negocio en común compartan información entre ellas. El logro del propósito ayudaría al desarrollo de alianzas empresariales, a través del fomento a crear negocios en forma asociativa. Es un programa dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.
9. El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) está dirigido a que las empresas proveedoras se integren a cadenas productivas, para así mejorar y estabilizar el vínculo con sus clientes. El logro del propósito ayudaría al desarrollo de alianzas empresariales y fomentaría la productividad, a través del fomento a la creación de negocios en forma asociativa y la mejora en la gestión de los procesos. Es un programa dirigido a fomentar el desarrollo de las empresas existentes.

---

<sup>40</sup> Los recursos pueden ir destinados tanto en la implementación como verificación de los siguientes sistemas de gestión certificables: ISO 9001; ISO 14001; OHSAS; Buenas Prácticas Agrícolas (BPA); PABCO; HACCP; Sistema Escalonado de Mejora Continua (SEMC); Acuerdo de Producción Limpia (APL); Pyme (NCh2909), ISO 22000, y Normas de Alojamiento Turístico, Agencias de Viaje y Tour Operadores.

10. El Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno potencia que empresas exportadoras chilenas financien la reposición de sus materias primas e insumos, al igual que sus gastos de comercialización en el exterior. El logro del propósito ayudaría al desarrollo de territorios competitivos y fomentaría la productividad, a través del fomento la exportación de productos y servicios y la mejora en la gestión de los procesos.
11. El Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero busca que exportadores chilenos puedan entregarle a sus compradores extranjeros financiamiento de largo plazo. El logro del propósito ayudaría al desarrollo de territorios competitivos y fomentaría la productividad, a través del fomento la exportación de productos y servicios y la mejora en la gestión de los procesos.
12. El programa de Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX) apunta a que empresas nacionales incrementen sus ventas al exterior a través de préstamos bancarios. El logro del propósito ayudaría al desarrollo de territorios competitivos y fomentaría la productividad, a través del fomento la exportación de productos y servicios y la mejora en la gestión de los procesos.
13. El programa de Prospección e Investigación de Mercados Externos está dirigido a que empresas chilenas logren avances en diferenciación de productos y se inserten en canales de comercialización externos, identificando oportunidades y requerimientos de innovación. Es así como el logro de su propósito permitiría el desarrollo de territorios competitivos y fomentaría la productividad, a través del fomento la exportación de productos y servicios y la mejora en la gestión de los procesos.

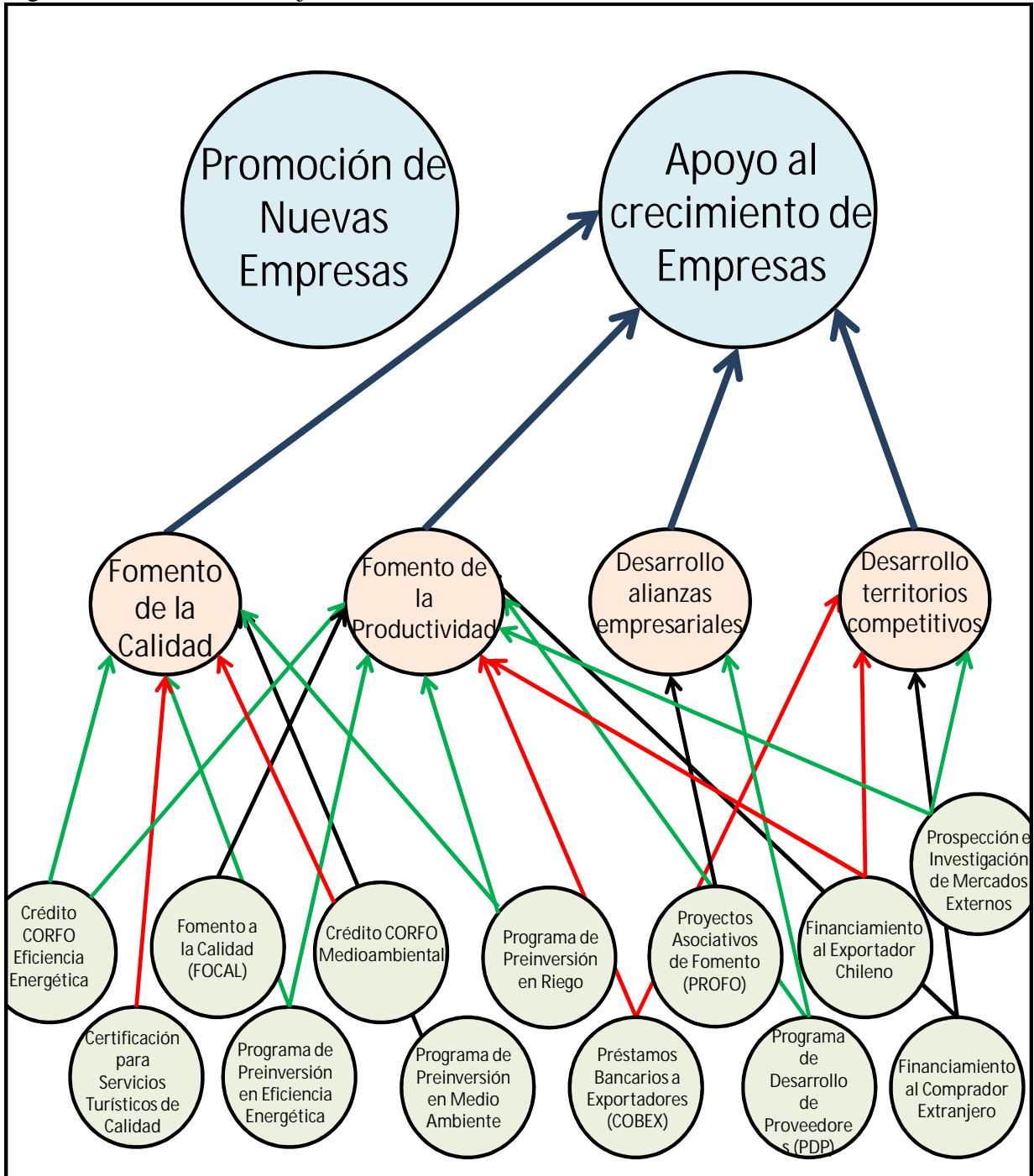
Un diagrama que muestra el alineamiento de los objetivos se puede observar en la figura N° 8.

Un sentido de buscar el alineamiento de objetivos es, por ejemplo, ver como el logro o fracaso de un programa específico repercute en el cumplimiento de metas. De esta forma se pueden generar reportes a partir de las relaciones entre el monitoreo efectuado por indicadores de distinto tipo.

Siendo entonces uno de los sentidos del Sistema de M&E ver el grado de avance hacia el cumplimiento de las metas de la institución, será posible ligar mediciones específicas a objetivos que son más generales.



Fig N° 8: Alineación de Objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la figura: arriba la misión de CORFO; en el medio los objetivos de la división; y abajo cada uno de los programas. La alineación de objetivos es representada por las flechas.

Aparece en la figura, desglosada en dos partes, la misión de la institución; sobre esta recaen los cuatro objetivos de la división.

De la misma forma es posible observar que los programas (representados en la parte de abajo) se encuentran alineados con los objetivos de la división.

Teniéndose dichas relaciones es posible ligar los indicadores de monitoreo para los distintos niveles de objetivos de CORFO.

Vale la pena destacar que no existen objetivos en esta división dirigidos a la promoción de nuevas empresas. Ésta meta, parte de la misión de CORFO, es abordada por otras divisiones de la institución que quedan fuera del alcance de la memoria.

Los indicadores, en cada uno de los niveles, pueden ser alineados a partir de sus objetivos. El nivel de cumplimiento de éstos será reportado a las autoridades de la institución, como se verá en el próximo capítulo.

Más adelante se describirán las características de la propuesta de diseño del Sistema de M&E, permitiendo observar estos indicadores como un conjunto de elementos en relación. Se profundizará en la descripción de los indicadores, el plan de implementación y aprendizaje, entre otros puntos.

## VI) SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

“Un Sistema de monitoreo y evaluación consiste en un conjunto de elementos y relaciones entre éstos que permiten la generación de información para la gestión adecuada de las políticas y programas públicos, facilitando el análisis, el aprendizaje y la retroalimentación. No existe en el vacío. Es un elemento central del ciclo de planificación estratégica de una institución o de una política o de un programa, ya que el objetivo principal de un Sistema de M&E es examinar si los productos y efectos generados por las acciones emprendidas van en la dirección correcta o no. Esto es, un Sistema de M&E verifica si dichas acciones permiten el logro de los objetivos establecidos y son consistentes con la razón de ser de la política, estrategia, o programa para el cual se diseña el sistema.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación es una herramienta que representa una valiosa oportunidad para el seguimiento y validación de prácticas presentes en una institución, pues permite valorar de forma continua el desempeño de los distintos proyectos ahí ejecutados, y al mismo tiempo medir de forma sistemática y objetiva el progreso hacia los objetivos que se hayan planteado.”<sup>41</sup>

En el capítulo anterior se enunciaron los distintos Indicadores que compondrán la propuesta de Sistema de M&E. Estos indicadores por separado son solamente una imagen parcial de algo que ocurre en un momento y lugar específico. Cada uno está haciendo manifiesto un suceso particular. La correcta lectura de éste facilita la toma de decisiones.

A partir de un conjunto de varios indicadores que apunten hacia un mismo sentido es posible tomar decisiones, debido a que indicadores con un sentido en común permite monitorear el grado de avance hacia la dirección buscada. Si existía un compromiso previo en dicho enfoque, entonces se puede apreciar el grado de cumplimiento de esa promesa.

Ahora bien, si cada uno de esos conjuntos de indicadores con un foco en común se alinea correctamente, será posible apreciar el cumplimiento de los distintos compromisos presentes en diferentes niveles.

Precisamente a lo anterior es hacia donde apunta este capítulo; a darle a los indicadores anteriormente presentados la organización suficiente para dejar de ser solo un valor asociado a un de un suceso y pasar a ser parte de un sistema que funciona articuladamente.

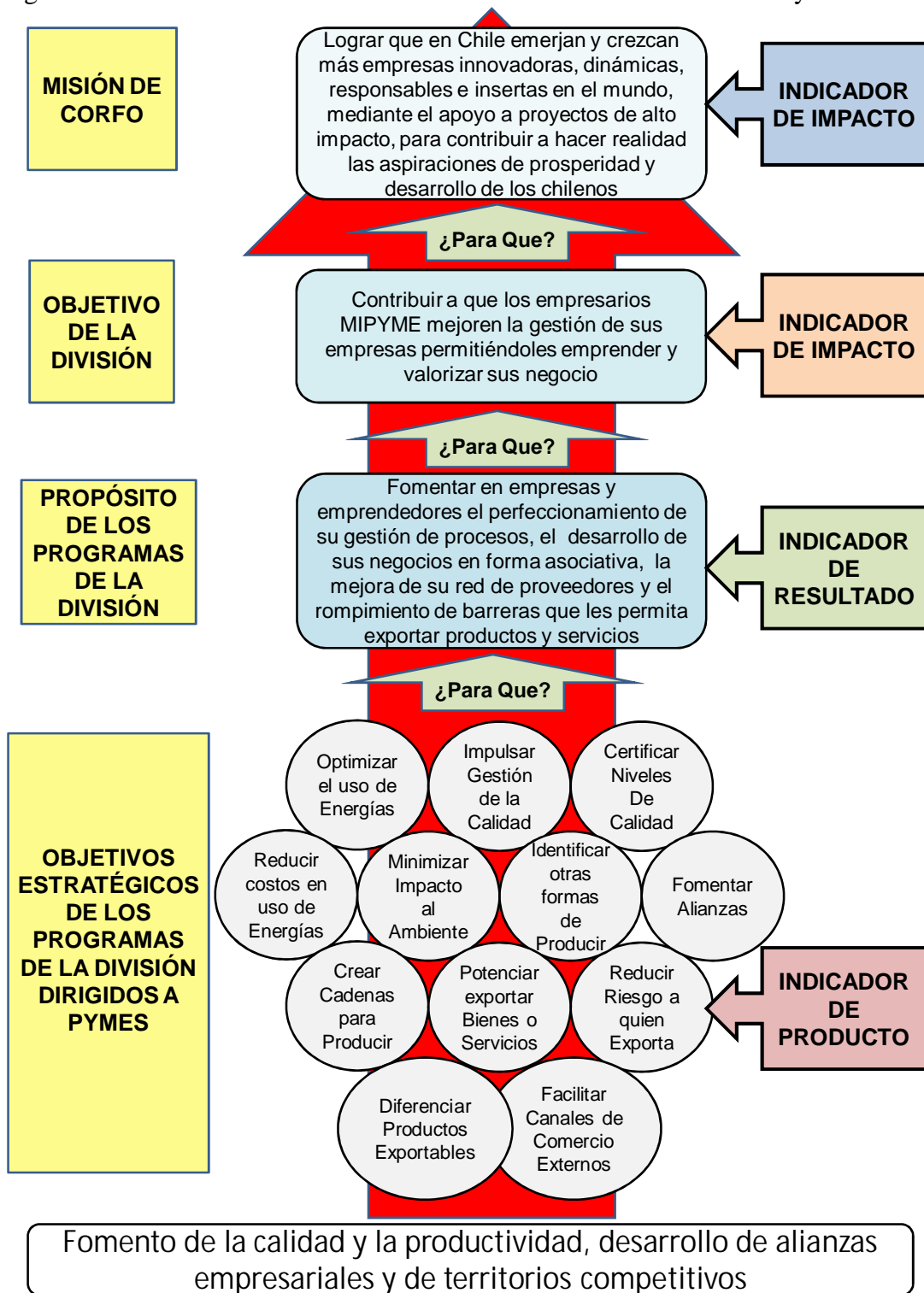
El conjunto será capaz de reportar información acerca de los distintos niveles de CORFO, en cuanto al cumplimiento y alineamiento de sus objetivos y la correcta aplicación de sus programas.

En la figura N° 9 se da muestra de la ubicación de los Indicadores previamente entregados, dentro del sistema.

---

<sup>41</sup> Primer informe INECON, Consultoría MINECON Sistema de M&E.

Fig N° 9: Ubicación de los Indicadores dentro del sistema de Monitoreo y Evaluación.



Fuente: Elaboración Propia.

El cumplimiento de la misión de CORFO, se mide por indicadores de Impacto, cómo se aprecia en la figura N° 9; ese es el fin al que apunta la institución. Paralelamente es importante ser capaz de aclarar cómo se va a cumplir esa misión; la respuesta está dada bajando un nivel y viendo los objetivos de las divisiones.

El alineamiento de los indicadores de impacto en ambos niveles entrega, además del grado de satisfacción de los compromisos, la concordancia que hay entre las prácticas que ocurren en los distintos niveles. Análogo es lo que ocurre con los niveles inferiores, incluyendo los indicadores asociados al propósito de la institución y los objetivos estratégicos de cada uno de los programas.

Para facilitar la administración del Sistema de M&E de CORFO, a cada e indicador se le ha asociado un código de identificación (ID) de tal forma de simplificar su ubicación dentro del sistema. En la tabla “A1”, disponible en la sección Anexos, se muestra el total de Indicadores propuestos, su ID respectivo y se hace referencia a su Periodicidad, tema que será explicado en más detalle más adelante dentro de este Capítulo.

## VI.1 Importancia de los indicadores para el sistema

En la tabla “A1”, disponible en la sección Anexos, se pone de manifiesto el listado de los indicadores que componen el Sistema de M&E que se ha diseñado.

Los indicadores se encuentran agrupados según el sentido en común que tienen. Indicadores de un mismo tipo y con igual letra inicial en su código son de un mismo grupo.

Cómo se describió en el Capítulo 5 los indicadores poseen un sentido. Cada indicador en especial posee importancia dentro del sistema, pues aportará, en conjunto con el resto, la información que generará los reportes del monitoreo y la evaluación.

Se define como “Importancia” el valor agregado que entregará reportes de los indicadores. Las tablas que se muestran a continuación hacen referencia a la importancia de cada perfil de Indicadores.

Tabla N° 38: Descripción en detalle de la Importancia de los Indicadores de Impacto, a nivel de la Institución y que son parte del presente Sistema.

<b>Grupo Indicadores</b>	<b>Sentido de la Medición</b>	<b>Importancia (Información que reportarán)</b>
Impacto - Corfo - Tipo A	Surgimiento, tipo y Duración de Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar la Variación en la cantidad de Pymes en las principales áreas económicas y sectores del País.</li> <li>• Apreciar la duración promedio de las Pymes en Chile y sus Negocios principales.</li> </ul>
Impacto - Corfo - Tipo B	Nivel de Innovación en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar la introducción de Innovación en las Pymes nacionales.</li> </ul>

Impacto - Corfo - Tipo C	Nivel de Acceso al Financiamiento en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la incidencia del acceso al financiamiento sobre el desarrollo en Pymes.</li> <li>• Conocer como son manejadas las fuentes de financiamiento por las Pymes.</li> </ul>
Impacto - Corfo - Tipo D	Nivel de Capacitación y Educación en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar la realización de Capacitaciones en Pymes.</li> <li>• Apreciar el Nivel educacional de Gerentes y Administradores en Pymes.</li> </ul>
Impacto - Corfo - Tipo E	Nivel de Endeudamiento en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la injerencia de los principales tipos de endeudamientos sobre la realidad Pyme nacional.</li> <li>• Valorar los montos que adeudan las Pymes con los diversos tipos de acreedores que enfrentan.</li> </ul>
Impacto - Corfo - Tipo F	Nivel de Acceso a Tecnología en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de los tipos de tecnologías existentes en las empresas de menor tamaño.</li> </ul>
Impacto - Corfo - Tipo G	Nivel de Acceso a Mercados Internos y Externos en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasar las ventas realizadas por Pymes en los distintos sectores económicos del mercado interno nacional.</li> <li>• Tasar las exportaciones realizadas por Pymes en los distintos sectores económicos.</li> <li>• Conocer principal método de exportación en las Pymes Chilenas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 39: Descripción en detalle de la Importancia de los Indicadores de Impacto, a nivel de la División y que son parte del presente Sistema.

<b>Grupo Indicadores</b>	<b>Sentido de la Medición</b>	<b>Información reportada (Importancia)</b>
Impacto - División - Tipo H	Fomento de la Calidad en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la existencia de aplicación de Normas técnicas de Calidad en las distintas áreas económicas que se desenvuelven las Pymes Chilenas.</li> <li>• Entender las razones de porqué existen Pymes Chilenas que no aplican normas técnicas de Calidad.</li> </ul>
Impacto - División - Tipo I	Fomento de la Productividad en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar las Ventas totales efectuadas por Pymes en los distintos rubros económicos del País.</li> </ul>
Impacto - División - Tipo J	Desarrollo de Alianzas Empresariales en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de la existencia de Alianzas estratégicas entre Pymes a lo largo de Chile.</li> </ul>

Impacto - División - Tipo K	Desarrollo de Territorios Competitivos en Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la existencia de Pymes a nivel regional.</li> <li>• Tasar las ventas de las Pymes a lo largo de las regiones del País.</li> <li>• Estimar la cantidad de trabajadores en Pymes a lo largo de las Regiones Chilenas.</li> </ul>
-----------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 40: Descripción en detalle de la Importancia de los Indicadores de Resultado, que son parte del presente Sistema.

<b>Grupo Indicadores</b>	<b>Sentido de la Medición</b>	<b>Información reportada (Importancia)</b>
Resultado - Tipo A	Crédito CORFO Eficiencia Energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la real existencia de Optimización en uso de Energías y la disminución de costos entre quienes participan del programa.</li> <li>• Notar la eficiencia económica del Programa CORFO.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo B	Certificación para Servicios Turísticos de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasar las Pymes que terminan implementando efectivamente Sistemas de gestión de calidad de óptimo nivel entre quienes participan en el programa.</li> <li>• Estimar las Pymes que se perfeccionan en cuanto a gestión de calidad entre quienes participan en el programa.</li> <li>• Conocer el nivel de Pymes que resultan positivamente evaluadas entre quienes participan en el programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo C	Fomento a la Calidad (FOCAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilizar Pymes que terminan implementando efectivamente Sistemas de gestión de calidad, entre quienes participan en el programa.</li> <li>• Estimar las Pymes que se perfeccionan en cuanto a gestión de calidad entre quienes participan en el programa.</li> <li>• Aprender el cambio de percepción que genera en clientes y proveedores de las Pymes la participación en el programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>

Resultado - Tipo D	Programa de Preinversión en Eficiencia Energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de la cantidad de Pymes que validan sus intenciones de optimizar el uso de Energías, debido al estudio de Preinversión.</li> <li>• Valorar la real existencia de Optimización en uso de Energías y la disminución de costos, a partir de las consecuencias de los estudios de Preinversión.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo E	Crédito CORFO Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el nivel y el tipo de reducción al impacto ambiental que generó el programa sobre las Pymes que accedieron a este.</li> <li>• Apreciar la magnitud de Pymes que cumplen las Normativas Medioambientales entre las que participaron en el programa.</li> <li>• Valorar el nivel de disminución en contaminación entre las Pymes que fueron parte del Programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo F	Programa de Preinversión en Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de la cantidad de Pymes que validan sus intenciones de reducir su impacto ambiental, debido al estudio de Preinversión.</li> <li>• Valorar la real existencia de Inversiones Preventivas, reducción de su Impacto ambiental y mejora en la productividad, a partir de las consecuencias de los estudios de Preinversión.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo G	Programa de Preinversión en Riego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la cantidad de Pymes que identifica alternativas de negocio en el área, posteriormente al estudio de Preinversión.</li> <li>• Apreciar el nivel en que efectivamente se implementan las alternativas en riego, dispuestas por el estudio de Preinversión.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo H	Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la generación de Negocios a partir de la participación de Pymes en el Programa.</li> <li>• Valorar los recursos generados por la participación de Pymes en el Programa.</li> <li>• Estimar el intercambio de información generado a partir de la participación de Pymes en el Programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>



Resultado - Tipo I	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appreciar la generación de nuevas cadenas Productivas, a partir de la aplicación del Programa sobre Pymes.</li> <li>• Conocer el nivel de mejora de vínculos comerciales y calidad de los productos Proveídos entre las Pymes participantes en el programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo J	Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar los montos exportados generados gracias a la participación de Pymes en el programa.</li> <li>• Notar la mejora en la reposición de materias primas de las Pymes participantes en el Programa.</li> <li>• Estimar la mejora en el posicionamiento internacional de las Pymes participantes en el Programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo K	Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar los montos exportados generados gracias a la participación de Pymes en el programa.</li> <li>• Estimar la mejora en el posicionamiento internacional de las Pymes participantes en el Programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo L	Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el grado en que las exportaciones requieren ser cubiertas financieramente, debido a la caída en riesgos propios del rubro, entre las Pymes que accedieron al programa.</li> <li>• Estimar la mejora en el posicionamiento internacional de las Pymes participantes en el Programa.</li> <li>• Estimar el nivel de satisfacción de las Pymes que participaron en el programa.</li> </ul>
Resultado - Tipo M	Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el avance en: diferenciación de productos; identificación de oportunidades; y apertura de canales en el exterior gracias a la participación en el Programa.</li> <li>• Valorar los negocios generados gracias a la participación de Pymes en el Programa.</li> <li>• Ver el grado de Efecto replica generado por la incursión de Pymes en el Programa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 41: Descripción en detalle de la Importancia de los Indicadores de Producto, que son parte del presente Sistema.

<b>Grupo Indicadores</b>	<b>Sentido de la Medición</b>	<b>Información reportada (Importancia)</b>
Producto - Tipo A	Crédito CORFO Eficiencia Energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los programas entregados.</li> <li>• Valorar los montos entregados con fondos Propios y fondos Externos.</li> </ul>
Producto - Tipo B	Certificación para Servicios Turísticos de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar las consultorías realizadas por el Programa para implementación, certificación y verificación.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo C	Fomento a la Calidad (FOCAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar las Pymes que reciben recursos de este Programa, para implementación y verificación en Sistemas de gestión de calidad.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo D	Programa de Preinversión en Eficiencia Energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar las Pymes que accedieron al programa.</li> <li>• Medir la cantidad de Consultorías financiadas bajo el marco del Programa, en auditorías, proyectos de inversión y planes de implementación.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo E	Crédito CORFO Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los créditos, destinados a Pymes, otorgados por el Programa.</li> <li>• Valorar los montos entregados con fondos Propios y fondos Externos.</li> </ul>
Producto - Tipo F	Programa de Preinversión en Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los programas entregados a Pymes, bajo el marco del Programa, para los distintos enfoques posibles.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo G	Programa de Preinversión en Riego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los estudios entregados a Pymes, bajo el marco del Programa, para actividades de modalidad intrapredial y extrapredial.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo H	Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar las Pymes que accedieron al programa.</li> <li>• Cuantificar los PROFO entregados a Pymes.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo I	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar el tipo de apoyos entregados a Pymes, bajo el marco del programa, en cada una de sus formas posibles.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>

Producto - Tipo J	Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los créditos, destinados a Pymes, otorgados por el Programa.</li> <li>• Cuantificar las Pymes que accedieron al programa tanto para la reposición de materias primas, cómo para inversión en gastos de comercialización en el exterior.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo K	Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los créditos, destinados a Pymes, otorgados por el Programa para los diversos Sectores Económicos.</li> <li>• Conocer la cantidad de País a los que se abre el mercado producto del Programa.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo L	Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar las coberturas, destinados a Pymes, otorgadas por el Programa.</li> <li>• Conocer la cantidad de Bancos que apoyan el Financiamiento del Programa.</li> <li>• Valorar la disposición inicial a cubrir para efectos de Riesgos de exportación, dentro del marco del Programa.</li> </ul>
Producto - Tipo M	Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar las coberturas, destinados a Pymes, otorgadas por el Programa destinados a: la inversión en mercados externos y ejecución de proyectos que potencien las exportaciones nacionales.</li> <li>• Valorar los montos destinados al Programa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## VI.2 Periodicidad de los Indicadores

El reporte de los indicadores dentro del sistema debe ser capaz de entregar de forma íntegra la información que se busca monitorear. Los plazos en los cuales se obtienen y publican las medidas generadas por el sistema son importantes, pues deben ser capaces de tener el alcance para recopilar toda la información buscada.

Se han separado los indicadores en distintos grupos dependiendo de lo que buscan reportar y el tiempo necesario para obtener un reporte global de la información deseada.

La Tabla “A1”, disponible en la sección Anexos, da cuenta para cada uno de los indicadores su periodicidad, esta se encuentra dada por 3 elementos fundamentales.

La columna “**DESDE**” muestra a partir de cuantos años, desde aquel que se desea medir, se entrega el primer reporte de monitoreo y evaluación. Dicho reporte podrá, o no, ser el final, pues existen indicadores que presentan más de un reporte en distintas épocas de tal forma de dar cuenta de cómo evoluciona la situación a medir a lo largo del tiempo. Básicamente se cuenta con mediciones a partir del año “0”, que refieren a que el primer reporte de datos se entrega en el mismo año al que se busca monitorear y evaluar sus políticas y programas; y mediciones desde el año “1” o “2”, esto es uno o dos años después que aquel que se busca reportar a través del Sistema.

La columna “**PERIODO**” pone en evidencia la frecuencia mediante la cual será generado el reporte. Lo anterior debido a que existen indicadores que requieren de un seguimiento más, o menos, espaciado a través del tiempo. Los Periodos están definidos como “Mensual”, “Trimestral”, “Semestral”, “Anual” o “Bienal” y son expuestos en base a las características específicas de cada indicador.

La columna “**HITOS**” da cuenta de la cantidad de reportes que generará ese indicador. Si bien el Sistema de M&E es continuo a lo largo del tiempo, la medición de los efectos de los programas no puede ser llevada a cabo de inmediato, como. Por lo mismo existen indicadores que reportarán efecto hasta 6 años después de la aplicación de las líneas de apoyo (tal como el caso ATP expuesto en el benchmarking).

Las tablas detalladas a continuación justifican la temporalidad de cada uno de los Indicadores:

Tabla N° 42: Descripción de la Periodicidad de los Indicadores de Impacto.

Tipo de Indicador	Caracterización de su Periodicidad
Indicador de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se miden desde el año “0” con Periodicidad “Anual” y con cantidad de Hitos permanente.</li> <li>➤ Lo anterior ocurre debido a que se busca conocer la situación inicial en la que se encontraban las Pymes en el país para poder contrastarla a lo largo de los años y de esta forma ver la influencia indirecta que está teniendo CORFO, como la principal agencia de desarrollo económico en el País, sobre dicha realidad.</li> <li>➤ Debido a que todos los indicadores de impacto apuntan a estimar la realidad de las Pymes a nivel nacional es que la periodicidad de este nivel seas uniforme, a diferencia de lo que ocurre en los otros casos.</li> <li>➤ Se intenta apreciar principalmente la injerencia de las políticas y programas de la institución sobre la promoción de nuevos negocios y el apoyo a las empresas, datos que serán reflejados en la realidad Pyme reportada por los indicadores de esta unidad.</li> <li>➤ La realidad reportada por los indicadores de impacto se contrasta anualmente indiferente de los programas particularmente proporcionados por la institución, por lo mismo en su periodicidad la columna “Hitos” es definida como “permanente”, pues son indicadores que año a año pueden ser complementados.</li> <li>➤ Al ser indicadores desarrollados para medir el impacto de la institución, es importante que la mirada que se dé cuenta con un intervalo suficiente de tiempo entre cada una para apreciar las influencias generadas sobre la realidad nacional; es por lo anterior que se usan periodos de un año.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 43: Descripción de la Periodicidad de los Indicadores de Resultado.

<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Caracterización de su Periodicidad</b>
Indicador de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estos indicadores son medidos a partir de uno o dos años después de la aplicación de los programas a monitorear.</li> <li>➤ Lo anterior se debe a que lo que se busca es ver los resultados de los programas de CORFO, que apuntan a ciertos objetivos estratégicos y entender si dichos objetivos son efectivamente cumplidos. La influencia directa que ejerce la aplicación de los programas sobre la realidad de las Pymes participantes en estas sólo será posible de ver luego de un tiempo razonable.</li> <li>➤ Se considera, dependiendo de lo que se busca medir, que uno o dos años es tiempo razonable para un primer reporte, pues permite percibir los primeros cambios efectivamente sustanciales (no pasajeros) sobre la realidad Pymes.</li> <li>➤ La periodicidad de los reportes es “Anual” o “Bienal”, dependiendo del indicador en particular.</li> <li>➤ La entrega de reportes asociados a indicadores de resultado puede llegar hasta seis años después de efectuado el programa a monitorear su efecto. Lo anterior se define debido a la cantidad de Hitos, dándose el caso que existen indicadores de periodo “Bienal” en tres ocasiones, a partir del segundo año, teniéndose un informe de cierre al completarse el sexto año (Al igual que la experiencia ATP).</li> <li>➤ En un periodo de seis o cinco años es posible dar varias miradas de los efectos generados por un programa y su sostenibilidad y variación a través del tiempo.</li> <li>➤ Aquellos indicadores que buscan mostrar que existen cambios en las Pymes participantes en un programa requerirán de reportes constantes, que se han fijado en un formato anual desde el primer año, en cinco oportunidades. Esto para entender cómo va evolucionando la influencia del programa a lo largo del tiempo.</li> <li>➤ Aquellos indicadores que buscan cuantificar el valor de la incidencia sobre la realidad de las Pymes participantes gracias al programa, no requiere de reportes tan seguidos, pero sí de tiempo suficiente como para que las alteraciones ocurridas tengan la posibilidad de ser significativas. De esta forma se entregan reportes Bienales desde el segundo año y en 3 oportunidades. Lo anterior permite confirmar, por ejemplo, en un año que se generen resultados por un programa y al año siguiente valorar dichos efectos.</li> <li>➤ La medición asociada a la satisfacción de los clientes Pyme por su participación en el programa se hará en 3 oportunidades, de forma Bienal y a partir de un año después de su implementación. De esta forma se dimensionará la percepción del cliente a lo largo del tiempo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 44: Descripción de la Periodicidad de los Indicadores de Producto.

Tipo de Indicador	Caracterización de su Periodicidad
Indicador de Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se miden desde el año “0”, dado que lo que se busca es precisamente ver la manera es que CORFO imparte sus programas, es decir es un seguimiento instantáneo.</li> <li>➤ La periodicidad está dada por intervalos de tiempo iguales o inferiores a un año, puesto que genera interesante conclusiones observar de forma regular el control que la institución ejerce sobre cada uno sus programas.</li> <li>➤ Lo anterior se justifica bajo la premisa que el último reporte, para cada indicador, será generado a final de año, siendo este el informe anual acerca del manejo que CORFO ejerció sobre el programa.</li> <li>➤ La periodicidad de los reportes es “Mensual” o “Trimestral”, “Semestral” o “Anual” dependiendo del indicador en particular, aunque por constitución de los indicadores siempre se generará un informe global a fines de año.</li> <li>➤ Lo anterior se aprecia en los “Hitos” por indicador, que permiten hacer un seguimiento anual.</li> <li>➤ Los indicadores que refieren a Número de empresas, programas, estudios, consultorías, etc. entregados por CORFO son de periodicidad “Mensual” y 12 hitos en el año (Uno por Mes), lo anterior permite apreciar con alta frecuencia la cantidad de empresas a la que se está apoyando y proyectos que se están sustentando y así poder anticipadamente evaluar la situación.</li> <li>➤ Los indicadores que refieren a Colocaciones puestas en los proyectos tienen periodicidad “Trimestral” y reportes en 4 hitos. Lo anterior permite a una frecuencia razonable ver cómo se manejan los presupuestos y dineros destinados al potenciamiento de Pymes.</li> <li>➤ Los indicadores que dan cuenta de los Sectores Económicos a los que se han dirigidos los programas Pro-Pyme de CORFO son de Periodicidad “Semestral”, dando muestra en 2 ocasiones al año de los principales focos productivos que son potenciados por la institución. Una revisión a mitad de año permite revisar el enfoque que se está teniendo y dirigir los programas en otras áreas o Clusters si es necesario.</li> <li>➤ Los indicadores que registran el monto inicialmente dispuesto para asegurar riesgos en empresas son reportados sólo una vez en el año, permitiéndose contrarrestar con el indicador de resultado acerca de lo efectivamente gastado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **VI.3 Fuente de los datos de los Indicadores**

La fuente que provee la información para construir cada uno de los indicadores es fundamental para darle sentido al sistema, pues a partir de ésta será posible que la unidad de control de gestión interno de CORFO obtenga y certifique la información.

Los datos son recibidos de distintas fuentes primarias, en esta sección será clarificado el método que se dispondrá para asegurar la afluencia de información en los tiempos necesarios.

Los **Indicadores de Impacto** tienen 2 fuentes de información.

La primera corresponde al “Informe Anual de Pequeñas y Medianas Empresas” generado por el Instituto nacional de Estadísticas (INE).

Teniéndose el INE como principal productor, recopilador y publicador de las estadísticas oficiales del país, es posible generar un valor agregado a su información enfocada en Pymes, ligando parte de ésta con el presente Sistema de M&E. Al mismo tiempo resulta una forma útil y práctica para la unidad de control y gestión de CORFO de generar sus indicadores. Para cada caso de indicador específico es directo encontrar su fuente de información dentro de las bases del INE.

La confiabilidad que presenta la encuesta en mención es suficiente para generar los indicadores, pues los que se basan en ésta fuente de información son en su totalidad indicadores que muestran en porcentaje la realidad Pyme respecto a un tema en específico. Para esto una muestra de 2.804 empresas, donde 73 son de inclusión forzosa y 2.731 de inclusión aleatoria permite realizar una aplicación de muestreo probabilístico con confiabilidad de 95%.

Es así como los indicadores de impacto cuya fuente de información es la encuesta de Pymes realizada por el INE, son los de los siguientes grupos:

- ⇒ Nivel de Innovación en Pymes
- ⇒ Nivel de Acceso al Financiamiento en Pymes
- ⇒ Nivel de Capacitación y Educación en Pymes
- ⇒ Nivel de Endeudamiento en Pymes
- ⇒ Nivel de Acceso a Tecnología en Pymes
- ⇒ Fomento a la calidad (División)
- ⇒ Desarrollo de Alianzas Empresariales

Para los indicadores de estos grupos su representatividad es confiable a partir de los resultados del “Informe Anual de Pequeñas y Medianas Empresas” generado por el Instituto nacional de Estadísticas (INE).

Para aquellos indicadores que requieren detalles más profundos para los cuales un cálculo estadístico de este tipo no es suficiente; la fuente de información será el Servicio de Impuestos Internos (SII). Ésta institución dispone en detalle datos como número de empresas formales y sus ventas. Dicha información debe ser solicitada formalmente año a año.



Es así como los indicadores construido de ésta forma son los de los siguientes grupos:

- ⇒ Surgimiento, tipo y duración y productividad de Pymes
- ⇒ Nivel de Acceso a Mercados Internos y Externos en Pymes.
- ⇒ Fomento de la Productividad
- ⇒ Desarrollo de Territorios Competitivos

Estos grupos de indicadores serán construidos anualmente y en función de las ventas realizadas por las instituciones formales.

Los **Indicadores de Resultado** basarán su información en los reportes de las empresas involucradas en cada una de las diversas líneas de apoyo de la institución.

Al entregarse un programa CORFO debiese ser estipulado en el contrato inicial el compromiso por parte del beneficiario de reportar mediante formularios los datos necesarios para generar cada uno de los indicadores de resultado requeridos por el programa.

Cómo existe una gran cantidad de indicadores que entregan reportes en más de una ocasión debiese ser claramente estipulada, a las empresas participantes, la información requerida, su periodicidad y en qué fecha debe ser entregada. CORFO cumplirá con hacer llegar los formularios de recolección de información a las empresas.

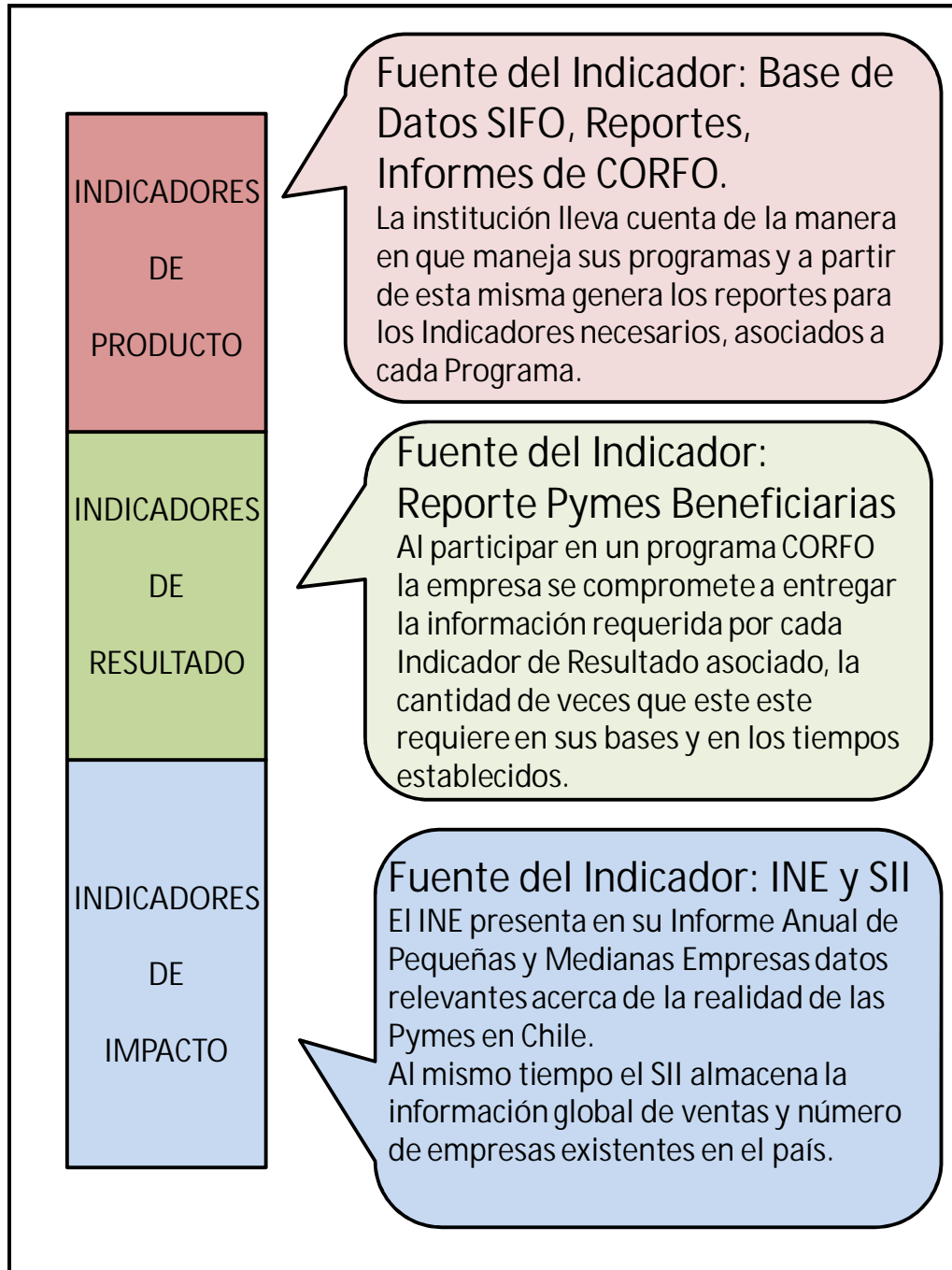
Los **Indicadores de Producto** constan de información que la institución controla absolutamente, por lo mismo la unidad de control de gestión interno de CORFO tiene el deber de poseer gente encargada para su recopilación y publicación en las fechas requeridas.

El seguimiento será para todos los indicadores de producto presentados en la propuesta, los cuales básicamente refieren al número de programas entregados y los dineros dispuestos en ellos.

Computacionalmente se mantendrá seguimiento de los datos necesarios para generar los indicadores del sistema.

En la figura N° 10 se muestra el detalle de las diferentes fuentes de información presentes en el sistema de monitoreo y evaluación diseñado.

Fig N° 10: Fuente de los Indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

#### VI.4 Plan de Implementación

La implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación expuesto en la presente memoria será descrita en función de las actividades, recursos, marcos de tiempo y personas necesarias. A continuación se exponen las principales actividad que componen el proceso de implementación del sistema y su explicación.

Los requerimientos necesarios para el plan de implementación son los siguientes:

1. **Organizar en CORFO el flujo interno de de Información de Productos:** A medida que son impartidos los programas que son parte del Sistema es fundamental que internamente CORFO cree los conductos por los cuales la información llegue a la unidad de control de gestión. Deben hacerse llegar todos los datos necesarios para crear los Indicadores de producto previamente establecidos. Debe haber conciencia, a nivel de todas las unidades involucradas, de la información que deben mandar y la periodicidad de esta.
2. **Diseñar contrato para beneficiarios que incluya solicitud de Información de resultados:** Para generar los diversos tipos de indicadores de resultado se necesitará que las empresas beneficiarias reporten información asociada a los resultados que obtuvieron de cada programa. Las Pymes deben firmar un contrato en el momento que acceden al programa, que los compromete a devolver de forma precisa la información requerida. El contrato debe señalar temporalidades, pues (cómo se vio anteriormente), el seguimiento de resultados es en más de una oportunidad y en el horizonte de varios años.
3. **Desarrollar formularios de recolección de información de resultados para Beneficiarios:** Dependiendo del programa al que accedan las Pymes deberán cumplir con llenar periódicamente los Formularios de resultado. Se debe crear uno para cada tipo de programa al que se accede; en el sistema propuesto son 13. El detalle debe incluir todos los datos necesarios para concluir los indicadores asociados al programa específico.
4. **Crear alianza con el INE:** Los indicadores de Impacto surgen de la realidad nacional reportada por el informe anual de Pequeñas y Medianas Empresas del INE. Es por lo anterior que se requiere crear canales de comunicación que faciliten la recopilación de Información por la unidad de control de gestión interno de CORFO. La relación entre las partes facilitará conocer fechas específicas de publicación y formas en que serán dispuestos los resultados.
5. **Desarrollar acuerdo con SII:** Para acceder a la información con la que cuenta SII acerca de las Pymes y sus ventas es necesario a comienzo de cada año crear un acuerdo con la institución en el cual se estipule claramente la información que se va a requerir. De esta forma los datos serán recibidos en el cierre de año y podrán ser generados los indicadores de impacto que son construidos a partir de esta información. Es así como inicialmente debieran ser gestados los canales de comunicación para facilitar el proceso de solicitud de datos.
6. **Definir roles dentro de la unidad de control de gestión interno de CORFO:** El manejo del Sistema requerirá que la gestación de reportes surja de la unidad de control de gestión interno de CORFO. Para eso se requerirá definir los roles de solicitud y recopilación de información, organización de ésta, inclusión en el sistema y manejo, más la gestación y verificación de reportes.

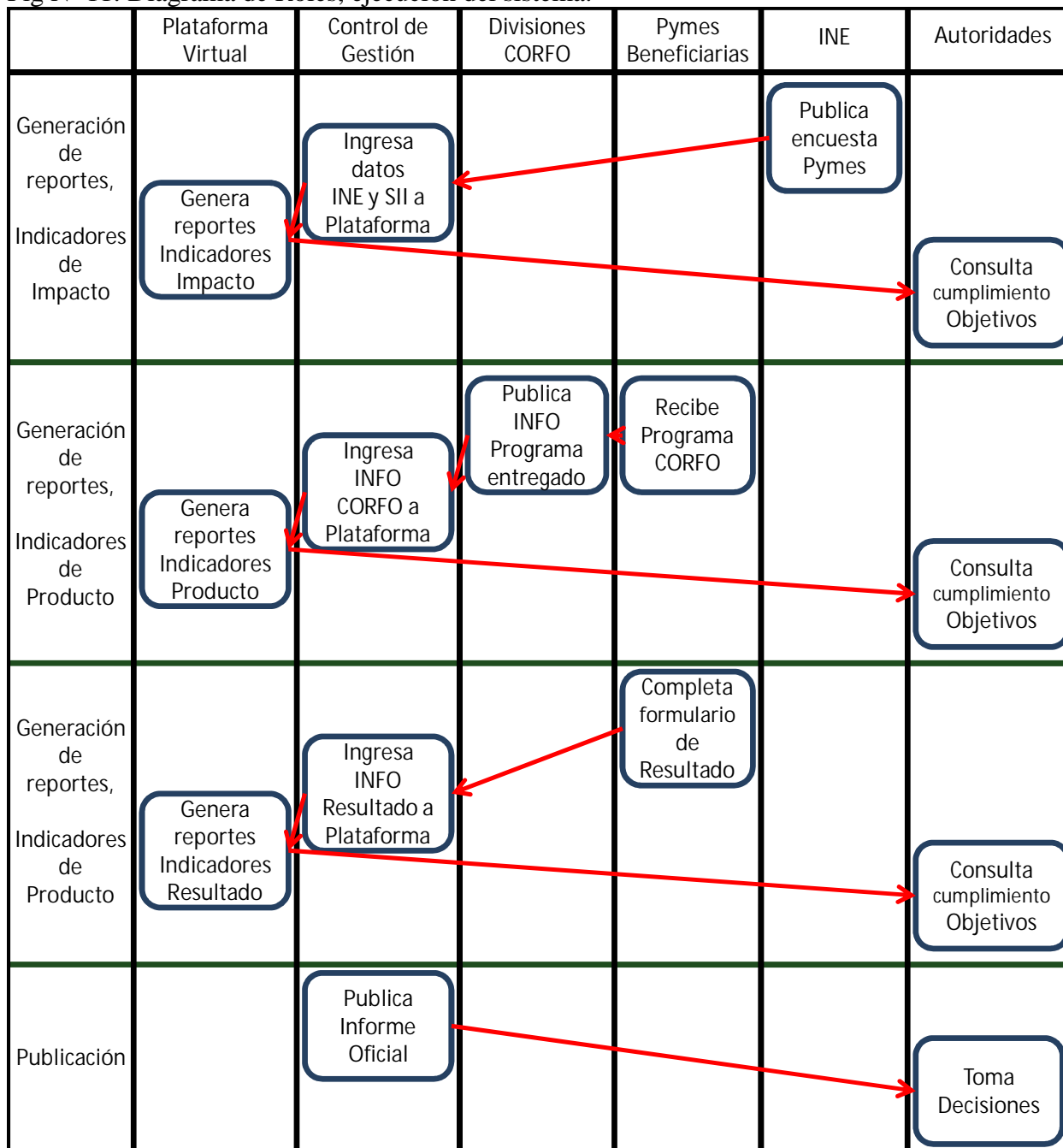
7. **Diseñar plataforma de recopilación de datos y generación de reportes:** A partir de las diversas fuentes de información la unidad de control de gestión debe incorporar en una plataforma computacional, diseñada para este fin, la información necesaria para completar los indicadores. Dicha plataforma debe ser capaz de, a partir de los indicadores, de generar las respuestas para cada uno de los conceptos de “Importancia” asociados al sentido del indicador, pues sobre esta información serán generados los reportes. La plataforma debe tener incorporada la periodicidad de los Indicadores, pues a partir de esto será capaz de entregar: Situación actual (Periodo o Anual); evolución del Indicador; evolución de lo que mide el Indicador (Importancia); calcular Impactos y diferenciales. La base de datos de la plataforma contará con toda la información del Sistema. La unidad de Control de Gestión podrá generar conclusiones, a partir de lo expuesto por los indicadores.
8. **Diseñar plataforma de recepción de Información:** Las autoridades de la institución deben tener la posibilidad de requerir la información de cumplimiento de metas, objetivos, resultados y productos. Para esto, además de recibir el informe oficial anual, se generarán reportes virtuales en línea. Dicho reporte mostrará, estados de avance de resultados, cumplimiento de objetivos, grado de avance de los indicadores, etc. Permitiendo solicitar información extra o hacer consultas a través de la plataforma; solicitándolo a la unidad de Control de Gestión de CORFO.
9. **Definir Plazos para la ejecución:** La periodicidad de los indicadores es respecto a una fecha en particular. Se debe definir respecto a qué día del año se miden años, trimestres, semestres, etc. Lo anterior tiene que ver con la disposición a poner en marcha el funcionamiento del sistema. El reporte global del sistema es anual (Independiente de que la plataforma virtual permite seguir la evolución de los indicadores y sus reportes constantemente), debido a que los indicadores de impacto se tendrán año a año. Dado que la encuesta Pyme del INE se publica a mitad de año se sugiere poner como fecha 0 para los indicadores de Impacto en Julio de 2010, lo que permitirá tener una visión inicial de la situación antes de poner en marcha la totalidad del sistema. Se propone poner como fecha 0 para el resto de los indicadores y el sistema en general Enero de 2011. Dicho desfase permitiría generar el reporte global a comienzo de cada año, desde 2012.

## VI.5 Ejecución del Sistema

La puesta en marcha del Sistema de Monitoreo y Evaluación expuesto en la presente memoria requiere del cumplimiento de funciones por parte de diversos actores involucrados.

Las obligaciones dentro del marco de la ejecución del sistema se exponen en la siguiente figura:

Fig N° 11: Diagrama de Roles, ejecución del sistema.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la ejecución del sistema se aprecian claramente 4 fases.

1. La primera (arriba en la figura 11) corresponde a la generación de reportes en base a los resultados otorgados por los indicadores de impacto.

El INE anualmente publica su Informe Anual de Pequeñas y Medianas Empresas, a partir de la información allí dispuesta la Unidad de Control de gestión ingresa a la base de datos los elementos requeridos para la creación de Indicadores de Impacto del sistema. Análogo es con la información recibida desde el SII.

Como se vio en este mismo capítulo, en la sección “Importancia de los Indicadores”, cada grupo de indicadores de impacto reporta diversa información acerca de la realidad nacional. Dicha información estará disponible a través de la plataforma virtual para ser observada por las autoridades que así lo requieran.

2. Con el transcurso del tiempo se generarán reportes con el diferencial de impacto generado y con la evolución de la realidad Pyme Nacional.

La segunda fase en la figura 11 corresponde a la generación de reportes en base a los resultados otorgados por los Indicadores de Producto.

A medida que CORFO imparte alguno de los programas de apoyo a Pymes que son parte del sistema se reporta la información a la unidad de Control de gestión, la cual ingresa a la base de datos los elementos requeridos para la creación de Indicadores de Producto del sistema.

Como se vio en este mismo capítulo, en la sección “Importancia de los Indicadores”, cada grupo de Indicadores de Producto reporta diversa información acerca de la utilización de los distintos programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa. Dicha información estará disponible a través de la plataforma virtual para ser observada por las autoridades que así lo requieran.

Con el transcurso del tiempo se generarán reportes con el historial de utilización de los programas y las variaciones en el uso de estos.

3. La tercera fase en el diagrama de la figura 11 corresponde a la generación de reportes en base a los resultados otorgados por los Indicadores de Resultado.

A medida que las empresas beneficiarias completan en las fechas requeridas los formularios de resultado serán ingresados los datos en la plataforma por los responsables de la unidad de control de gestión con tal de construir los indicadores de resultado. Tal cual se señala en la sección “Importancia de los indicadores” a partir de los resultados se reportará información asociada al grado de cumplimiento del propósito tras los programas. Dicha información estará disponible a través de la plataforma virtual para ser observada por las autoridades que así lo requieran.

Con el transcurso del tiempo se irán fortaleciendo los indicadores de resultado, pues muchos no son a corto plazo, y se generarán reportes con su historial y la influencia directa que se está ejerciendo sobre la realidad Pyme que participa en programas CORFO.

4. La fase de más abajo en el diagrama de la figura 11 refiere a la publicación anual del informe oficial del Sistema de M&E, dicho documento contendrá datos asociados al cumplimiento de objetivos en los distintos niveles tanto para el año en estudio, como el historial de éstos. También dará cuenta del resultado de los programas impartidos en los últimos 6 años y alinearé el cumplimiento de objetivos en los distintos niveles de la institución y que son parte del presente Sistema de M&E.

Cabe señalar que las fases recientemente descritas no son secuenciales, sino que funcionan en paralelo, cumpliendo con las temporalidades respectivas de cada uno de los Indicadores presentes en el sistema.

La puesta en marcha del sistema permitirá ir evaluando el comportamiento de la misma e ir gestionando el proceso de aprendizaje. En dicho sentido la unidad de Control de gestión tendrá el deber de:

- Solucionar cualquier problema en los canales de comunicación que impida la correcta llegada de los datos necesarios para forjar todos los Indicadores.
- Redefinir o agregar algún indicador en caso de que se redefina o agreguen programas u objetivos a la división.
- Mejorar el formato de los reportes en base de recomendaciones de las autoridades y conclusiones internas.
- Estudiar la posibilidad de ampliar el presente sistema a otras divisiones, lo que significaría monitorear nuevos objetivos y programas.
- Rediseñar cualquier parte del proceso de ejecución del sistema que se considere pueda ser optimizada.

## VII) CONCLUSIONES

Con lo expresado en los seis capítulos anteriores se da cuenta del diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de las políticas y programas de desarrollo a la gestión de las, para la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO).

El nivel de presencia que tiene para el país la gestión de CORFO es muy alto, considerando el aporte que sustenta de forma directa e indirecta sobre el desarrollo económico y social de Chile. En específico, las alternativas que CORFO ofrece a la pequeña y mediana empresa son variadas y están dirigidas a solucionar los problemas que destacan hoy por su relevancia para las Pymes, como lo son el acceso al financiamiento, el nivel de endeudamiento, la baja capacitación, la brecha digital, entre otros. Dicho lo anterior, es innegable que la existencia de programas del tipo de créditos de inversión, preinversión y estudios de pregrado; subsidios; capitales de riesgo; fondos de garantía; entre otros dan soluciones de corto plazo a instituciones que por su constitución así lo requieren. Sin embargo, es una necesidad evidente, dado el actual sistema de control de gestión, rediseñar las mediciones que se hacen, pues el grado de profundidad en la definición de objetivos no es consecuente con especificidad de los actuales indicadores.

La propuesta diseñada en el presente trabajo de título ofrece 69 indicadores de impacto, 58 indicadores de resultado y 65 indicadores de producto en el marco de un sistema que ejerza el monitoreo y la evaluación sobre la declaración de objetivos en los distintos niveles de CORFO. Pues si bien existe un reconocido trabajo hecho por la CORFO en el país (así lo indica el rol protagonista que tiene hoy, a diferencia de lo que era hace 30 años), existe un compromiso expuesto con la ciudadanía detrás de cada objetivo que se declara. Su desempeño incluye el uso de fondos públicos, por lo mismo, cómo institución estatal que es, su funcionamiento con eficiencia y eficacia es responsabilidad primordial del gobierno y preocupación para la ciudadanía.

Las prácticas aprendidas por medio del Benchmarking, son un respaldo de la propuesta de Sistema, pues existen varios aprendizajes concluidos de la experiencia internacional. La inclusión de los beneficiarios en el proceso es una de ellas, puesto que el sistema de control de gestión actual ignoraba su parecer, siendo que, por el contrario, son los principales involucrados en el tema. Para lo anterior, aprendiendo de la experiencia en E.E.U.U. se han creado, para todos los programas, indicadores de resultado asociados al nivel de satisfacción del empresario Pyme respecto al programa recibido, y que genera reportes hasta 6 años después de la impartición del programa. Medida que permitirá, en varios momentos, tener conciencia de la influencia sobre las Pymes beneficiarias no solo en el corto plazo.

La utilización del INE como fuente de información, también es una práctica que se puede respaldar en el Benchmarking, pues para el caso de ATP el impacto que las políticas y programas empleados por la institución es medible en base a los informes de la mesa de análisis económico del departamento de comercio de E.E.U.U, institución de similares características que permite estudiar los efectos colaterales de la implementación de los programas en el mercado.



A partir de una eventual implementación del sistema propuesto, sería recomendable considerar incluir, más adelante, al resto de las divisiones de CORFO, puesto que ellas también alinean con la misión de la institución y sería interesante apreciar el nivel del cumplimiento de sus objetivos y el alineamiento con esta. Lo que sería un valioso trabajo complementario. Éste debería ir enfocado a los indicadores de impacto, resultado y producto para las otras divisiones, pues la actual propuesta monitorea a cabalidad la misión de CORFO.

Una ventaja con la que cuenta CORFO es que existen los recursos económicos para ejercer mediciones dada la actual práctica que hoy se tiene con DIPRES. Considerando el marco del contexto nacional actual, donde hay un fuerte esfuerzo por transparentar la gestión de las instituciones públicas se destaca el hecho que las fuentes de información propuestas no requieren una inversión mayor dadas que todas son mediciones de datos disponibles en la actualidad, o bien, pueden ser acordadas por medio de un contrato con el beneficiario. Lo anterior respalda el hecho de diseñar una propuesta con una cantidad de indicadores tan alta.

El rol protagónico con el que hoy cuenta CORFO, a nivel del país, le abre una oportunidad para desarrollar su eficacia y eficiencia, considerando el aporte directo que tiene con el desarrollo económico de la nación, más todos los aportes indirectos (por ejemplo las fuentes de empleo que abren las Pymes).

En el presente trabajo de título se optó por entregar el proceso de control de gestión a la unidad interna de CORFO, dada la experiencia y la cercanía a las fuentes de información. Dado el alcance de la memoria queda está concluida en el diseño de la propuesta.

## VIII) BIBLIOGRAFIA

- Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes. OECD, 2007
- Policies to Support SMEs: A Framework for Monitoring and Evaluating SME Support Programs, World Bank
- How to build M&E Systems to support Better Government 2007, The World Bank Washington, D.C.
- Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches The World Bank
- Hacia una estrategia Nacional de Innovación para la competitividad Volumen II, Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad
- Handbook on Monitoring and Evaluating for Results United Nations Development Programme (UNDP), Evaluation Office
- Sobre un apoyo efectivo a las Pymes: Mitos y Realidades, CCS.
- Informe Anual Pequeña y Mediana Empresa 2006, INE.
- Paper Ángel Cabrera, Sergio de la Cuadra, Alexander Galetovic y Ricardo Sanhueza, SOFOFA.
- <http://www.economia.cl/>
- [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)
- <http://www.siec.go.cr/>
- <http://www.cid.harvard.edu/efl/SolutionsSpanish.html>
- <http://www.cipi.gob.mx>
- [http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/i\\_capitulo\\_6.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/i_capitulo_6.pdf)
- <http://www.ine.cl/>
- <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/Personas/TasasComisionesBChile>
- <http://www.eurochile.cl>
- <http://www.pymenton.com/>

## IX) ANEXOS

Tabla "A1": Listado general de Indicadores

N°	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
1	IMPACTO-CORFO-A1	Número Total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
2	IMPACTO-CORFO-A2	Número de Pymes en Chile por Sector económico .	0	ANUAL	-
3	IMPACTO-CORFO-A3	Número de Pymes en Chile por Región.	0	ANUAL	-
4	IMPACTO-CORFO-A4	Número de Pymes nuevas.	0	ANUAL	-
5	IMPACTO-CORFO-A5	Número de años promedio desde el inicio de las empresas, por Sector económico, entre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
6	IMPACTO-CORFO-A6	Número de años promedio de la actividad Principal de las empresas, por Sector económico, entre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
7	IMPACTO-CORFO-A7	Porcentaje del PIB aportado por las Pymes.	0	ANUAL	-
8	IMPACTO-CORFO-A8	Tasa de crecimiento del PIB aportado por las Pymes	0	ANUAL	-
9	IMPACTO-CORFO-A9	Porcentaje del empleo total correspondiente a las Pymes.	0	ANUAL	-
10	IMPACTO-CORFO-B10	Porcentaje de empresas que introdujo innovación en Chile , respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
11	IMPACTO-CORFO-B11	Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en Productos, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
12	IMPACTO-CORFO-B12	Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en Servicios, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
13	IMPACTO-CORFO-B13	Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en Procesos productivos, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
14	IMPACTO-CORFO-B14	Porcentaje de empresas en Chile que introdujo innovación en Gestión Organizacional, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
15	IMPACTO-CORFO-C15	Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a Dificultad para conseguir financiamiento, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.	0	ANUAL	-
16	IMPACTO-CORFO-C16	Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a Costos muy elevados, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.	0	ANUAL	-
17	IMPACTO-CORFO-C17	Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a Falta de personal Calificado, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.	0	ANUAL	-
18	IMPACTO-CORFO-C18	Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a Desinterés, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.	0	ANUAL	-
19	IMPACTO-CORFO-C19	Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a Periodo de retorno de la Inversión, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.	0	ANUAL	-
20	IMPACTO-CORFO-C20	Porcentaje de empresas en Chile que no introdujo innovación debido a Razones distintas a las anteriores, sobre el total de Pymes en Chile que no Innovaron.	0	ANUAL	-
21	IMPACTO-CORFO-C21	Porcentaje de empresas cuya fuente de financiamiento para introducir Innovación fueron Recursos Propios, sobre el total de Pymes en Chile que ha introducido Innovación.	0	ANUAL	-
22	IMPACTO-CORFO-C22	Porcentaje de empresas cuya fuente de financiamiento para introducir Innovación fueron Recursos Obtenidos por Organismos Privados, sobre el total de Pymes en Chile que ha introducido Innovación.	0	ANUAL	-
23	IMPACTO-CORFO-C23	Porcentaje de empresas cuya fuente de financiamiento para introducir Innovación fueron Recursos Obtenidos por Organismos Públicos, sobre el total de Pymes en Chile que ha introducido Innovación.	0	ANUAL	-
24	IMPACTO-CORFO-D24	Porcentaje de empresas que realizó Capacitación, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
25	IMPACTO-CORFO-D25	Porcentaje de Gerentes con Nivel Educacional Universitario o Superior, sobre el total de Pymes en Chile que declaran tener Gerente.	0	ANUAL	-
26	IMPACTO-CORFO-D26	Porcentaje de Gerentes con Nivel Educacional Básico o Inferior, sobre el total de Pymes en Chile que declaran tener Gerente.	0	ANUAL	-
27	IMPACTO-CORFO-D27	Porcentaje de Administradores con Nivel Educacional Universitario o Superior, sobre el total de Pymes en Chile con Administradores Contratados o Propietarios.	0	ANUAL	-
28	IMPACTO-CORFO-D28	Porcentaje de Administradores con Nivel Educacional Básico o Inferior, sobre el total de Pymes en Chile con Administradores Contratados o Propietarios.	0	ANUAL	-
29	IMPACTO-CORFO-E29	Porcentaje de Empresas con deuda, sobre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
30	IMPACTO-CORFO-E30	Valor promedio de la deuda acumulada, entre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
31	IMPACTO-CORFO-E31	Porcentaje de Empresas con deuda del tipo Previsional, sobre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
32	IMPACTO-CORFO-E32	Valor promedio de la deuda acumulada del tipo Previsional, entre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
33	IMPACTO-CORFO-E33	Porcentaje de Empresas con deuda del tipo Tributaria, sobre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
34	IMPACTO-CORFO-E34	Valor promedio de la deuda acumulada del tipo Tributaria, entre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
35	IMPACTO-CORFO-E35	Porcentaje de Empresas con deuda del tipo Bancaria, sobre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
36	IMPACTO-CORFO-E36	Valor promedio de la deuda acumulada del tipo Bancaria, entre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
37	IMPACTO-CORFO-E37	Porcentaje de Empresas con deuda con Proveedores, sobre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
38	IMPACTO-CORFO-E38	Valor promedio de la deuda acumulada con Proveedores, entre el total de las Pymes formales en Chile.	0	ANUAL	-
39	IMPACTO-CORFO-F39	Porcentaje de Empresas que disponen de línea telefónica, sobre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
40	IMPACTO-CORFO-F40	Porcentaje de Empresas que disponen de teléfono celular, sobre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
41	IMPACTO-CORFO-F41	Porcentaje de Empresas que disponen de Internet, sobre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
42	IMPACTO-CORFO-F42	Porcentaje de Empresas que disponen de Correo electrónico, sobre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
43	IMPACTO-CORFO-F43	Porcentaje de Empresas que disponen de Sitio Web, sobre el total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
44	IMPACTO-CORFO-G44	Ventas Totales Pymes destinadas al Mercado Interno en t / Ventas Totales Pymes destinadas al Mercado Interno en t-1	0	ANUAL	-
45	IMPACTO-CORFO-G45	Ventas Pymes destinadas al Mercado Interno, por Sector Económico en t / Ventas Pymes destinadas al Mercado Interno, por Sector Económico en t-1.	0	ANUAL	-
46	IMPACTO-CORFO-G46	Ventas Totales Pymes destinadas al Mercado Externo en t / Ventas Totales Pymes destinadas al Mercado Externo en t-1.	0	ANUAL	-
47	IMPACTO-CORFO-G47	Ventas Pymes destinadas al Mercado Externo, por Sector Económico en t / Ventas Pymes destinadas al Mercado Externo, por Sector Económico en t-1.	0	ANUAL	-
48	IMPACTO-DIVISION-H1	Porcentaje de Empresas que aplica alguna certificación de norma técnica, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
49	IMPACTO-DIVISION-H2	Porcentaje de Empresas que aplica alguna certificación de norma técnica, según Sector Económico, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
50	IMPACTO-DIVISION-H3	Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a que se encuentran en proceso de obtener la certificación, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
51	IMPACTO-DIVISION-H4	Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a que declaran no contar con suficiente información, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
52	IMPACTO-DIVISION-H5	Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a que declaran encontrarlo innecesario, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
53	IMPACTO-DIVISION-H6	Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a desinterés, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
54	IMPACTO-DIVISION-H7	Porcentaje de Empresas que no aplican ninguna certificación de norma técnica debido a no considerarlo importante, respecto del total de Pymes en Chile.	0	ANUAL	-
55	IMPACTO-DIVISION-I8	Ventas Totales Pymes formales en t / Ventas Totales Pymes formales en t-1.	0	ANUAL	-
56	IMPACTO-DIVISION-I9	Ventas Totales en el sector de Explotación de minas y canteras entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de Explotación de minas y canteras entre Pymes formales en t-1.	0	ANUAL	-
57	IMPACTO-DIVISION-I10	Ventas Totales en el sector de Industria manufacturera entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de Industria manufacturera entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
58	IMPACTO-DIVISION-I11	Ventas Totales en el sector de Suministro de electricidad, gas y agua entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de Suministro de electricidad, gas y agua entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
59	IMPACTO-DIVISION-I12	Ventas Totales en el sector de Construcción entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de Construcción entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
60	IMPACTO-DIVISION-I13	Ventas Totales en el sector de Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores entre Pymes formales en t/ Ventas Totales en el sector de Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
61	IMPACTO-DIVISION-I14	Ventas Totales en el sector de Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
62	IMPACTO-DIVISION-I15	Ventas Totales en el sector de Comercio al por menor y reparación de efectos personales y enseres domésticos, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de Comercio al por menor y reparación de efectos personales y enseres domésticos, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
63	IMPACTO-DIVISION-I16	Ventas Totales en el sector de Hoteles y restaurantes entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de Hoteles y restaurantes entre Pymes formales en t-1	0	ANUAL	-
64	IMPACTO-DIVISION-I17	Ventas Totales en el sector de Transporte, almacenamiento y comunicaciones entre Pymes formales en t / Ventas Totales en el sector de Transporte, almacenamiento y comunicaciones entre Pymes formales en t-1.	0	ANUAL	-
65	IMPACTO-DIVISION-J18	Porcentaje de Pymes que declaran pertenecer a algún tipo de Alianza empresarial.	0	ANUAL	-
66	IMPACTO-DIVISION-K19	Tasa de Crecimiento Número de Pymes por región.	0	ANUAL	-
67	IMPACTO-DIVISION-K20	Tasa de Crecimiento Número de Pymes por cluster	0	ANUAL	-
68	IMPACTO-DIVISION-K21	Ventas totales Pymes por Región en t / Ventas totales Pymes por Región en t-1.	0	ANUAL	-
69	IMPACTO-DIVISION-K22	Número de trabajadores de contratación directa en Pymes por región en t / Número de trabajadores de contratación directa en Pymes por región en t - 1.	0	ANUAL	-
70	RESULTADO--A1	Porcentaje de Empresas que demuestran una optimización en el uso de energías, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO de eficiencia energética.	1	ANUAL	5
71	RESULTADO--A2	Porcentaje de Empresas que demuestran una reducción de sus costos en uso de Energías, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO de eficiencia energética.	1	ANUAL	5

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
72	RESULTADO--A3	Reducción total de costos asociados al uso de energías, declarados por las empresas que accedieron al Crédito CORFO de eficiencia energética.	2	BIANUAL	3
73	RESULTADO--A4	Razón Colocaciones totales entregadas a Crédito CORFO de eficiencia energética, sobre el Beneficio neto generado por un mejor uso de energías, gracias a la inyección de dineros del Crédito CORFO Eficiencia Energética.	2	BIANUAL	3
74	RESULTADO--A5	Porcentaje de Empresas que Participaron en el Crédito CORFO Eficiencia Energética que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Eficiencia Energética.	1	BIANUAL	3
75	RESULTADO--B6	Porcentaje de Empresas que efectivamente implementaron sistemas de gestión de calidad que cumplen de las normas Chilenas oficiales, gracias a consultorías financiadas por Certificación para Servicios Turísticos de Calidad de CORFO.	1	ANUAL	5
76	RESULTADO--B7	Porcentaje de Empresas que declaran haberse perfeccionado en cuanto a Gestión de Calidad, gracias a la verificación del cumplimiento de las normas Chilenas oficiales, mediante consultorias financiadas por Certificación para Servicios Turísticos de Calidad de CORFO.	1	ANUAL	5
77	RESULTADO--B8	Porcentaje de empresas que resultaron positivamente evaluadas, gracias a la verificación de sus sistemas de gestión de calidad, efectuada por consultorías financiadas por Certificación para Servicios Turísticos de Calidad de CORFO.	1	ANUAL	5
78	RESULTADO--B9	Porcentaje de Empresas que Participaron en Certificación para Servicios Turísticos de Calidad que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.	1	BIANUAL	3
79	RESULTADO--C10	Porcentaje de Empresas que efectivamente implementaron sistemas de gestión de calidad, a partir de accesos al financiamiento entregado por CORFO destinados a este fin, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).	1	ANUAL	5
80	RESULTADO--C11	Porcentaje de Empresas que declaran haberse perfeccionado en cuanto a Gestión de Calidad, gracias a la verificación del cumplimiento de las normas nacionales o internacionales, a partir de accesos al financiamiento entregado por CORFO destinados a este fin, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).	1	ANUAL	5
81	RESULTADO--C12	Variación de la Percepción de la calidad que los clientes tienen de la empresa que implementa el programa de Fomento a la Calidad (FOCAL), los clientes de la empresa.	2	BIANUAL	3
82	RESULTADO--C13	Variación de la Percepción de la calidad que los proveedores tienen de la empresa que implementa el programa de Fomento a la Calidad (FOCAL), los clientes de la empresa.	2	BIANUAL	3
83	RESULTADO--C14	Porcentaje de Empresas que Participaron en programa FOCAL que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al programa FOCAL.	1	BIANUAL	3
84	RESULTADO--D15	Porcentaje de empresas que declaran haber validado sus intenciones de optimizar sus medidas en Eficiencia Energética, posteriormente al desarrollo de consultorías subsidiadas por el Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.	1	ANUAL	5
85	RESULTADO--D16	Porcentaje de Empresas que efectivamente demuestran una optimización en el uso de energías, entre quienes participaron en el Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.	1	ANUAL	5
86	RESULTADO--D17	Porcentaje de Empresas que efectivamente demuestran una reducción de sus costos en uso de Energías, entre quienes participaron en el Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.	1	ANUAL	5
87	RESULTADO--D18	Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Preinversión en Eficiencia Energética que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Preinversión en Eficiencia Energética.	1	BIANUAL	3
88	RESULTADO--E19	Porcentaje de Empresas que consiguen una producción más limpia, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental.	1	ANUAL	5
89	RESULTADO--E20	Porcentaje de Empresas que cumplen con la normativa medioambiental, entre quienes accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental.	1	ANUAL	5

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
90	RESULTADO--E21	Porcentaje de empresas que efectivamente redujeron sus índices de contaminación ambiental, entre las cuales accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental con este fin.	1	ANUAL	5
91	RESULTADO--E22	Porcentaje de empresas que efectivamente redujeron sus índices de contaminación acústica, entre las cuales accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental con este fin.	1	ANUAL	5
92	RESULTADO--E23	Porcentaje de empresas que efectivamente redujeron sus índices de contaminación en residuos sólidos o líquidos, entre las cuales accedieron a un Crédito CORFO Medioambiental con este fin.	1	ANUAL	5
93	RESULTADO--E24	Cantidad total de Contaminación reducida, asociada a la utilización del Crédito CORFO Medioambiental.	1	ANUAL	5
94	RESULTADO--E25	Porcentaje de Empresas que Participaron en Crédito CORFO Medioambiental que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Medioambiental.	1	BIANUAL	3
95	RESULTADO--F26	Porcentaje de empresas que declaran haber validado sus intenciones de minimizar sus impactos ambientales, posteriormente al desarrollo de los estudios subsidiados por el Programa de Preinversión en Medio Ambiente.	1	ANUAL	5
96	RESULTADO--F27	Porcentaje de Empresas que efectivamente toman medidas respecto de inversiones preventivas y/o de control para minimizar sus impactos ambientales y mejorar su productividad, entre quienes accedieron a un Programa de Preinversión en Medio Ambiente de CORFO.	1	ANUAL	5
97	RESULTADO--F28	Porcentaje de Empresas que declaran mejorar su productividad, a partir de las medidas tomadas para reducir el impacto ambiental, resultado de los estudios al respecto subsidiados por CORFO, en el marco del Programa de Preinversión en Medio Ambiente.	1	ANUAL	5
98	RESULTADO--F29	Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Preinversión en Medio Ambiente que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Preinversión en Medio Ambiente.	1	BIANUAL	3
99	RESULTADO--G30	Porcentaje de empresas que declaran haber identificado alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas, en consecuencia al desarrollo de los estudios subsidiados por el Programa de Preinversión en Medio Ambiente.	1	ANUAL	5
100	RESULTADO--G31	Porcentaje de Empresas que efectivamente implementan alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas, entre las cuales accedieron al Programa de Preinversión en Riego.	1	ANUAL	5
101	RESULTADO--G32	Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Preinversión en Riego que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Preinversión en Riego.	1	BIANUAL	3
102	RESULTADO--H33	Porcentaje de empresas que declaren haber realizado algún negocio a partir de su participación en PROFO, entre el total de las empresas que accedieron a un PROFO.	1	ANUAL	5
103	RESULTADO--H34	Recursos obtenidos por grupos de empresas participantes en PROFO.	2	BIANUAL	3
104	RESULTADO--H35	Recursos totales a los que se accedió mediante PROFO.	2	BIANUAL	3
105	RESULTADO--H36	Porcentaje de empresas que participaron en PROFO y declaran haber recibido información útil respecto a mercados, entre el total de las empresas que accedieron a un PROFO.	1	ANUAL	5
106	RESULTADO--H37	Porcentaje de empresas que participaron en PROFO y declaran haber entregado información útil respecto a mercados, entre el total de las empresas que accedieron a un PROFO.	1	ANUAL	5
107	RESULTADO--H38	Porcentaje de Empresas que Participaron en Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO) que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).	1	BIANUAL	3
108	RESULTADO--I39	Porcentaje de Nuevas cadenas Productivas que se forman a partir de la Integración de empresas Proveedoras que fueron parte de un PDP, entre el total de las empresas que accedieron al PDP.	1	ANUAL	5
109	RESULTADO--I40	Porcentaje de empresas demandantes que declaran haber mejorado y estabilizado el Vínculo comercial con su proveedor, entre el total de las empresas que accedieron al PDP.	1	ANUAL	5

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
110	RESULTADO--I41	Porcentaje de empresas demandantes que declaran recibir estabilidad en cuanto a la Calidad de sus productos o Servicios recibido de sus proveedores gracias a la aplicación del PDP, entre el total de las empresas que accedieron al PDP.	1	ANUAL	5
111	RESULTADO--I42	Porcentaje de Empresas que Participaron en Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).	1	BIANUAL	3
112	RESULTADO--J43	Ventas asociadas a comercializaciones en el Exterior, producto de financiamientos surgidos del Crédito CORFO Exportación Financiamiento al Exportador.	1	ANUAL	5
113	RESULTADO--J44	Porcentaje de Empresas que declaran contar con una mejor reposición de sus materias primas e insumos, entre quienes recibieron Crédito CORFO Exportación para la reposición permanente de sus materias primas e insumos.	1	ANUAL	5
114	RESULTADO--J45	Porcentaje de Empresas que declaran un mejor posicionamiento en el extranjero entre quienes recibieron Crédito CORFO Exportación para inversión y gastos de comercialización en el exterior.	1	ANUAL	5
115	RESULTADO--J46	Porcentaje de Empresas que Participaron en Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno.	1	BIANUAL	3
116	RESULTADO--K47	Ventas asociadas a compradores extranjeros que accedieron a financiamiento de largo plazo para la adquisición de los bienes o servicios exportados, por parte de las empresas quienes recibieron Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.	2	BIANUAL	3
117	RESULTADO--K48	Porcentaje de Empresas que declaran un mejor posicionamiento en el extranjero entre quienes recibieron Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.	1	ANUAL	5
118	RESULTADO--K49	Porcentaje de Empresas que Participaron en Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron al Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.	1	BIANUAL	3
119	RESULTADO--L50	Monto efectivamente destinado a cobertura por el riesgo de no pago de los préstamos que los bancos hayan otorgado a las empresas que accedieron a COBEX.	2	BIANUAL	3
120	RESULTADO--L51	Porcentaje de Empresas que declaran un mejor posicionamiento en el extranjero entre quienes recibieron COBEX.	1	ANUAL	5
121	RESULTADO--L52	Porcentaje de Empresas que Participaron en Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX) que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Cobertura CORFO de Préstamos Bancarios a Exportadores (COBEX).	1	BIANUAL	3
122	RESULTADO--M53	Porcentaje de empresas que declaran haber logrado avances en materia de diferenciación de productos y de su inserción en los canales de comercialización externos.	1	ANUAL	5
123	RESULTADO--M54	Porcentaje de empresas que declaran haber logrado identificar oportunidades y requerimientos de innovación como resultado de la prospección de mercados.	1	ANUAL	5
124	RESULTADO--M55	Ventas por empresa, que haya participado en programas de Prospección e Investigación de Mercados Externos, asociadas a avances en materia de diferenciación de productos y de su inserción en los canales de comercialización externos.	2	BIANUAL	3
125	RESULTADO--M56	Ventas por empresa, que haya participado en programas de Prospección e Investigación de Mercados Externos, asociadas a la identificación de oportunidades y requerimientos de innovación como resultado de la prospección de mercados.	2	BIANUAL	3
126	RESULTADO--M57	Porcentaje de empresas que demuestren haber logrado un efecto de réplica que pueda potenciar otras empresas exportadoras del rubro, entre aquellas que recibieron un subsidio a la Prospección de mercados internos con este fin.	1	ANUAL	5



Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
127	RESULTADO--M58	Porcentaje de Empresas que Participaron en Prospección e Investigación de Mercados Externos que declaran satisfacción por los logros obtenidos, entre el total de empresas que accedieron a Prospección e Investigación de Mercados Externos.	1	BIANUAL	3
128	PRODUCTO--A1	Número de Créditos CORFO de Eficiencia Energética entregados.	0	MENSUAL	12
129	PRODUCTO--A2	Colocaciones totales entregadas a Crédito CORFO de eficiencia energética.	0	TRIMESTRAL	4
130	PRODUCTO--A3	Colocaciones entregadas a Crédito CORFO de eficiencia energética con Fondos CORFO.	0	TRIMESTRAL	4
131	PRODUCTO--A4	Colocaciones entregadas a Crédito CORFO de eficiencia energética con fondos Internacionales.	0	TRIMESTRAL	4
132	PRODUCTO--A5	Porcentaje de Pymes beneficiarias del Crédito CORFO Eficiencia Energética que pasan a calidad de morosos por no devolución del crédito, entre el total de beneficiarios del crédito.	1	ANUAL	5
133	PRODUCTO--B6	Número de consultorías subsidiadas bajo el marco de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.	0	MENSUAL	12
134	PRODUCTO--B7	Número de consultorías subsidiadas enfocadas a la implementación de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.	0	MENSUAL	12
135	PRODUCTO--B8	Número de consultorías subsidiadas enfocadas a la verificación del funcionamiento de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.	0	MENSUAL	12
136	PRODUCTO--B9	Colocaciones totales destinadas a Certificación para Servicios Turísticos de Calidad.	0	TRIMESTRAL	4
137	PRODUCTO--C10	Número de empresas que reciben recursos bajo el marco de la implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).	0	MENSUAL	12
138	PRODUCTO--C11	Número de empresas que reciben recursos enfocados a la implementación de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).	0	MENSUAL	12
139	PRODUCTO--C12	Número de empresas que reciben recursos enfocados a la verificación de sistemas de gestión de calidad, bajo el marco de implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).	0	MENSUAL	12
140	PRODUCTO--C13	Colocaciones totales destinadas en la implementación del programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).	0	TRIMESTRAL	4
141	PRODUCTO--D14	Número de Empresas que reciben subsidios a estudios de eficiencia energética orientados a optimizar su consumo, a través de la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética	0	MENSUAL	12
142	PRODUCTO--D15	Número de consultorías financiadas mediante la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética, enfocadas a auditorías de eficiencia energética.	0	MENSUAL	12
143	PRODUCTO--D16	Número de consultorías financiadas mediante la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética, enfocadas a planes de implementación de medidas de eficiencia energética.	0	MENSUAL	12
144	PRODUCTO--D17	Número de consultorías financiadas mediante la aplicación del Programa de Preinversión en Eficiencia Energética, enfocadas a proyecto de inversión para presentar a una fuente de financiamiento.	0	MENSUAL	12
145	PRODUCTO--D18	Colocaciones totales destinadas en la implementación del programa de Preinversión en Eficiencia Energética.	0	TRIMESTRAL	4
146	PRODUCTO--E19	Número de Créditos Medioambientales entregados por CORFO.	0	MENSUAL	12
147	PRODUCTO--E20	Número de Créditos Medioambientales entregados por CORFO destinados a reducir la contaminación ambiental mediante el tratamiento preventivo o correctivo de emisiones gaseosas.	0	MENSUAL	12
148	PRODUCTO--E21	Número de Créditos Medioambientales entregados por CORFO destinados a disminuir la contaminación acústica ocasionada por los procesos productivos.	0	MENSUAL	12
149	PRODUCTO--E22	Colocaciones totales entregadas a Crédito CORFO Medioambiental.	0	TRIMESTRAL	4
150	PRODUCTO--E23	Colocaciones entregadas a Crédito CORFO Medioambiental con Fondos CORFO.	0	TRIMESTRAL	4
151	PRODUCTO--E24	Colocaciones entregadas a Crédito CORFO Medioambiental con fondos Internacionales.	0	TRIMESTRAL	4
152	PRODUCTO--E25	Porcentaje de Pymes beneficiarias del Crédito CORFO Medioambiental que pasan a calidad de morosos por no devolución del crédito.	1	ANUAL	5

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
153	PRODUCTO--F26	Número de Programas de Preinversión en Medioambiente otorgados por CORFO.	0	MENSUAL	12
154	PRODUCTO--F27	Número de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Emisiones Atmosféricas.	0	MENSUAL	12
155	PRODUCTO--F28	Número de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Residuos Líquidos o Sólidos.	0	MENSUAL	12
156	PRODUCTO--F29	Número de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Soluciones Acústicas.	0	MENSUAL	12
157	PRODUCTO--F30	Número de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Eficiencia Energética.	0	MENSUAL	12
158	PRODUCTO--F31	Número de Programas de Preinversión en Medioambiente, destinados a Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control dirigidos a Calificación de Riesgos.	0	MENSUAL	12
159	PRODUCTO--F32	Colocaciones Totales destinadas Programas de Preinversión en Medio Ambiente.	0	TRIMESTRAL	4
160	PRODUCTO--G33	Número de estudios entregados a empresas, en función de la aplicación de programas de Preinversión en Riego.	0	MENSUAL	12
161	PRODUCTO--G34	Número de estudios entregados a empresas, en función de la aplicación de programas de Preinversión en Riego, explicitados en subsidios de actividades en Modalidad Intrapredial .	0	MENSUAL	12
162	PRODUCTO--G35	Número de estudios entregados a empresas, en función de la aplicación de programas de Preinversión en Riego, explicitados en subsidios de actividades en Modalidad Extrapredial .	0	MENSUAL	12
163	PRODUCTO--G36	Colocaciones Totales destinadas Programas de Preinversión en Riego.	0	TRIMESTRAL	4
164	PRODUCTO--H37	Número de Proyectos asociativos de fomento entregados.	0	MENSUAL	12
165	PRODUCTO--H38	Número de empresas apoyadas con PROFO.	0	MENSUAL	12
166	PRODUCTO--H39	Colocaciones totales destinadas a PROFO.	0	TRIMESTRAL	4
167	PRODUCTO--I40	Número de Servicios especializados o Asesorías profesionales subsidiados, dentro del marco del PDP de CORFO.	0	MENSUAL	12
168	PRODUCTO--I41	Número de Capacitaciones subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.	0	MENSUAL	12
169	PRODUCTO--I42	Número de Actividades de Difusión subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.	0	MENSUAL	12
170	PRODUCTO--I43	Número de Asistencias Técnicas subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.	0	MENSUAL	12
171	PRODUCTO--I44	Número de Actividades de Transferencia Tecnológica subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.	0	MENSUAL	12
172	PRODUCTO--I45	Número de Actividades de otro tipo subsidiadas, dentro del marco del PDP de CORFO.	0	MENSUAL	12
173	PRODUCTO--I46	Colocaciones Totales destinadas a la aplicación del PDP de CORFO.	0	TRIMESTRAL	4
174	PRODUCTO--J47	Número de Créditos CORFO Exportación: "Financiamiento al exportador Chileno" entregados.	0	MENSUAL	12
175	PRODUCTO--J48	Colocaciones totales destinadas a Créditos CORFO para el exportador Chileno.	0	TRIMESTRAL	4
176	PRODUCTO--J49	Número de empresas que recibieron Crédito CORFO para la reposición permanente de sus materias primas e insumos.	0	MENSUAL	12
177	PRODUCTO--J50	Colocaciones destinadas a empresas, bajo el marco de Crédito CORFO Exportación con el fin la reposición permanente de materias primas e insumos.	0	TRIMESTRAL	4
178	PRODUCTO--J51	Número de empresas que recibieron Crédito CORFO para inversión y gastos de comercialización en el exterior.	0	MENSUAL	12
179	PRODUCTO--J52	Colocaciones destinadas a empresas, bajo el marco de Crédito CORFO Exportación con el fin de permitir la inversión y gastos de comercialización en el exterior.	0	TRIMESTRAL	4
180	PRODUCTO--J53	Número de Sectores económicos potenciados a través del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Exportador Chileno.	0	SEMESTRAL	2

Nº	ID	LISTADO DE INDICADORES	DESDE	PERIODO	HITOS
181	PRODUCTO--K54	Número de Créditos CORFO Exportación: "Financiamiento al comprador extranjero" entregados.	0	MENSUAL	12
182	PRODUCTO--K55	Colocaciones totales destinadas a Créditos CORFO para el comprador extranjero.	0	TRIMESTRAL	4
183	PRODUCTO--K56	Número de Países a los cuales se potencia la exportación a través del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.	0	MENSUAL	12
184	PRODUCTO--K57	Número de Sectores económicos potenciados a través del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero.	0	SEMESTRAL	2
185	PRODUCTO--K58	Porcentaje de Pymes beneficiarias del Crédito CORFO Exportación: Financiamiento al Comprador Extranjero que pasan a calidad de morosos por no devolución del crédito.	1	ANUAL	5
186	PRODUCTO--L59	Número de Coberturas CORFO de "Préstamos Bancarios a Exportadores" entregadas.	0	MENSUAL	12
187	PRODUCTO--L60	Monto total dispuesto a respaldar a través de COBEX.	0	ANUAL	1
188	PRODUCTO--L61	Número de Bancos que efectuaron los préstamos a empresas que accedieron a COBEX.	0	MENSUAL	12
189	PRODUCTO--M62	Número de subsidios de Prospección e Investigación de Mercados Externos entregados.	0	MENSUAL	12
190	PRODUCTO--M63	Número de subsidios entregados a la ejecución de proyectos que presenten una posible diferenciación de productos (o servicios) y avances en los canales de comercialización a alcanzar por parte de las empresas beneficiarias.	0	MENSUAL	12
191	PRODUCTO--M64	Número de subsidios entregados al apoyo a la ejecución de proyectos que presenten la posibilidad de un efecto de réplica que pueda potenciar otras empresas exportadoras del rubro (más allá de las empresas beneficiarias).	0	MENSUAL	12
192	PRODUCTO--M65	Colocaciones totales destinadas a Prospección e Investigación de Mercados Externos.	0	TRIMESTRAL	4