



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

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO DE CORFO**

TESIS PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

MARCELA ANDREA GUTIÉRREZ TAPIA

PROFESORA GUÍA
LORETO MARTÍNEZ OYARCE
MIEMBROS DE LA COMISIÓN
MARIA PÍA MARTÍN MUNCHMEYER
FELIPE ROSALES PLAZA

SANTIAGO DE CHILE
2017

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS.**

Por: Marcela Andrea Gutiérrez Tapia

Fecha: 2017

Profesora Guía: Loreto Martínez O.

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO DE CORFO**

A través de su historia, el rol y alcance de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), se ha ido adecuando a las nuevas necesidades y nuevos tiempos, manteniendo su tarea esencial como motor del desarrollo de Chile. En el actual gobierno, CORFO ha abordado un nuevo desafío país: pasar de una economía basada en recursos naturales a una economía basada en conocimiento, que permita mejorar las tasas de crecimiento del país.

Para abordar este nuevo desafío, CORFO diseña e implementa a nivel Corporativo, su mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI). Sin embargo, a pesar de que se realizan esfuerzos por hacer este mismo ejercicio a nivel gerencial, se privilegia la participación de los equipos profesionales en el desarrollo de los proyectos asociados a los ejes estratégicos definidos.

El presente trabajo plantea retomar la iniciativa de desarrollar el CMI a nivel de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, para permitir concentrar los esfuerzos de los equipos de trabajo en la estrategia corporativa definida y alinear a esta gerencia y sus unidades de trabajo con ella, teniendo elementos que permitan de manera formal evaluar como la GDC aporta con la estrategia corporativa, revisar el avance de sus propios proyectos, detectar puntos críticos y hacer las modificaciones requeridas oportunamente.

Para contextualizar el alcance de este estudio, se revisa tanto los antecedentes de la Corporación como de la gerencia. Luego se realiza un análisis del marco conceptual en relación a qué es un CMI, bajo el modelo de Norton y Kaplan, cómo esta herramienta se aplica a las organizaciones del sector público y cómo puede ser adaptada a las distintas realidades en análisis. Posteriormente, a través de entrevistas, reuniones y focus group con el personal de la gerencia, se analiza la situación actual de la gerencia a nivel estratégico, utilizando entre otros, estudios y trabajos desarrollados, tanto a nivel corporativo como gerencial. Se continúa con el establecimiento de la misión, visión y lineamientos estratégicos, para finalmente definir el cuadro de mando integral y el mapa estratégico, incorporando los objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas asociadas.

La planificación estratégica, es una tarea compleja, tanto por el nivel de participación, como del conocimiento del entorno y de la organización que requiere. A pesar de su complejidad el CMI es una herramienta que permite presentar una estrategia complicada y confusa, en forma sencilla, ya que hace visible los resultados que se quieren alcanzar y considera las herramientas necesarias para supervisar y medir el desempeño. El mapa desarrollado, da cuenta de ello.

Finalmente, para una implementación exitosa de la estrategia, es fundamental, entre otros: la continua comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización; que cada miembro entienda cual es el rol que juega en el logro de dicha estrategia; un seguimiento sistemático de los indicadores definidos en el cuadro de mando integral, con la flexibilidad requerida en un entorno dinámico; la revisión periódica de las iniciativas asociadas a la estrategia, con personal dedicado al seguimiento; y un profundo compromiso de la alta dirección.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	2
3. ANTECEDENTES GENERALES.....	4
3.1 Un poco de historia.....	4
3.2 Definiciones Estratégicas de CORFO 2014-2018	6
3.3 Antecedentes de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.	9
4. MARCO CONCEPTUAL	12
4.1 Modernización de la Gestión Pública.....	12
4.2 El Cuadro de Mando Integral (CMI).....	13
4.3 El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones del Sector Público.....	14
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO	19
5.1 Análisis Situacional.....	19
5.2 Análisis FODA.....	23
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	25
6.1 Misión, Visión y Valores.....	25
6.2 Lineamientos Estratégicos.....	25
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
7.1 Mapa Estratégico.....	27
7.2 Objetivos Estratégicos.....	29
7.3 Indicadores, Metas e Iniciativas.....	32
8. ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA.....	36
9. CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS	41
ANEXO N°1: PRINCIPALES INDICADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO.	42
ANEXO N°2: ORGANIGRAMA DE CORFO.....	45
ANEXO N° 3: MAPA ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN.....	47
ANEXO N°4: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO	49
ANEXO N°5: LÍNEAS DE APOYO GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO.....	51
ANEXO N°6: ENCUESTA ANUAL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO.....	56

1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de su misión, CORFO ha diseñado e implementado a nivel Corporativo, su mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, a pesar de que se realizaron esfuerzos por hacer este mismo ejercicio a nivel de Gerencias, se privilegió la participación de los equipos profesionales en el desarrollo de los proyectos asociados a los ejes estratégicos descritos anteriormente, para alcanzar la misión y visión definidas.

El trabajo que se llevará a cabo, plantea retomar la iniciativa de desarrollar el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral a nivel de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, lo que permitirá concentrar los esfuerzos de los equipos de trabajo en la estrategia corporativa definida y alinear a esta Gerencia y sus unidades de trabajo con ella, teniendo elementos que permitan de manera formal evaluar como la GDC aporta con la estrategia corporativa, revisar el avance de sus propios proyectos, detectar puntos críticos y hacer las modificaciones requeridas oportunamente.

Este proyecto, estará a cargo de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, unidad que está a cargo de la coordinación y gestión de la GDC, de la gestión presupuestaria, de la red de agentes operadores intermediarios y del establecimiento de convenios de desempeño y objetivos de la Gerencia.

Actualmente, la Gerencia posee un conjunto de indicadores, que corresponden a aquellos requeridos por Ley de Presupuestos, Convenio de Desempeño por equipo de Trabajo con el Ministerio de Economía, y convenios con otras fuentes de financiamiento. Los principales indicadores se presentan en el Anexo N°1. Si bien el seguimiento de estos indicadores permite el cumplimiento de estos compromisos y convenios, dichos indicadores no dan cuenta del aporte de la Gerencia, a la Estrategia Corporativa porque no han sido diseñados para ello.

Por ello, se busca diseñar el mapa estratégico y el sistema de indicadores asociado, que apoye el seguimiento y logro de los objetivos estratégicos corporativos, a nivel de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.

La estrategia corporativa ha sido comunicada, está en proceso de implementación y hay proyectos asociados a los ejes estratégicos, en desarrollo, con su respectivo Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, este proceso no se desarrolló a nivel Gerencial, por lo que, en los niveles inferiores, no hay claridad de como su trabajo aporta a la estrategia, lo que dificulta establecer indicadores de desempeño individual.

Por lo tanto, se espera dar respuesta en este trabajo a las siguientes preguntas: ¿Es posible diseñar un CMI que describa de manera adecuada como la Gerencia hace su trabajo para contribuir a los objetivos corporativos? ¿Cuáles son sus limitantes? ¿Cómo se desarrolla un CMI que refleje tanto el rendimiento operativo de la Gerencia, así como los objetivos y medidas que estén vinculados a uno o más de los proyectos estratégicos corporativos?

Para el desarrollo de este trabajo, se comenzará por revisar los antecedentes tanto de la Corporación como de la Gerencia, para contextualizar el alcance de este estudio. Luego se realizará un análisis del marco conceptual en relación a qué es un Cuadro de Mando Integral y como esta herramienta se aplica a las organizaciones del sector público.

Posteriormente, a través de entrevistas, reuniones, focus group con el personal de la gerencia, se realizará el análisis de la situación actual de la gerencia a nivel estratégico. Para estos efectos, también se utilizarán estudios y trabajos desarrollados, tanto a nivel corporativo como gerencial.

Se continuará con el establecimiento de la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos, para finalmente definir el cuadro de mando integral y el mapa estratégico, incorporando los objetivos estratégicos. Para cada uno de los objetivos definidos, se propone uno o más indicadores, que permitirán medir el grado de avance de la estrategia definida para la gerencia. Adicionalmente, se proponen iniciativas asociadas al alcance de cada uno de los objetivos estratégicos.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo general de este trabajo corresponde a diseñar un Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos definidos en la estrategia corporativa.

Los objetivos específicos corresponden a:

- Revisar, definir y formalizar la Misión y Visión de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.
- Realizar análisis del sistema de control de gestión actual de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.
- Formalizar la estrategia de la Gerencia a través de un Mapa Estratégico.
- Diseñar un sistema de indicadores desde cada perspectiva del cuadro de mando integral para servicios públicos.
- Definir factores críticos, condiciones y recomendaciones para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral.

La metodología de desarrollo de este trabajo considerará los siguientes pasos:

- A. **Definición del contexto bajo el cual se realizará este estudio.** Se revisarán los antecedentes generales tanto de la Corporación como de la Gerencia de Desarrollo Competitivo para lo cual se usarán antecedentes publicados en la página web de CORFO y del Ministerio de Economía, el formulario A1 de la Corporación, encuesta corporativa interna, documentos internos de la gerencia, tales como estadísticas de su presupuesto y de su personal, y estudios realizados por la gerencia.
- B. **Estudio del concepto de Cuadro de Mando Integral.** Se estudiará, cómo el CMI es aplicado a organizaciones de servicio público y cómo las perspectivas del CMI se pueden ajustar en función de los stakeholders involucrados. Además, para entender a cabalidad la experiencia de construcción de Cuadro de Mando Integral en la Corporación y cómo este proceso se puede llevar a nivel de Gerencia, se realizará una entrevista con quien lideró la gestión para la construcción del CMI y actual encargada de su seguimiento, Subgerente de Planificación y Gestión, de la Gerencia Corporativa, para determinar los factores críticos a considerar en el diseño de un Cuadro de Mando Integral a nivel gerencial.
- C. **Análisis Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.** Se realizará el análisis externo e interno de la Gerencia, mediante un focus group con directivos de la misma. Este

análisis se basará en el examen de las siguientes dimensiones: política-legal, económica y tecnológica. Cada una de estas dimensiones serán abordadas de manera tal de establecer las variables que definen y limitan el quehacer de la unidad de análisis. El fin de este diagnóstico es determinar las necesidades de desarrollo y detectar las mayores fortalezas de gestión de la Gerencia, que permita establecer una estrategia adecuada al contexto actual. El análisis externo se complementará con la metodología FODA, que permitirá dar la mirada interna, donde se identificarán: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz será discutida por el equipo de la Dirección de Operaciones de la Gerencia, a cargo de la coordinación y gestión de la GDC.

- D. **Direccionamiento Estratégico.** Si bien la GDC participa en los proyectos desarrollados por la Corporación para alcanzar sus objetivos estratégicos, se requiere que la Gerencia analice y desarrolle su propia misión. La definición actual, sólo es uno más de los antecedentes en los reglamentos de los instrumentos de la Gerencia y ha sido establecida en la resolución que define la Gerencia, resolución que se especifica más adelante, pero esta no ha sido analizada en función de la nueva estrategia establecida para la Corporación, ni se ha desarrollado un trabajo participativo al respecto. Por ello, se redefinirá una misión que especifique el rol de la Gerencia e indique con claridad el alcance y dirección de sus proyectos, programas y actividades. Se deberá también definir la visión que corresponde a como se verá la organización, si se llevasen a cabo sus estrategias de desarrollo. Para la definir los lineamientos estratégicos a trabajar se considerará como guía fundamental, el CMI de la Corporación.
- E. **Formulación mapa estratégico e indicadores.** Definido lo anterior y con la asesoría del equipo de gestión de la Dirección de Operaciones de la GDC, se procederá a definir los objetivos estratégicos correspondientes a los propósitos organizacionales para alcanzar en el mediano o largo plazo su misión, teniendo en consideración las distintas áreas de interés definidas en el Cuadro de Mando Integral. Cada uno de esos objetivos será construido de forma iterativa comenzando con la perspectiva de los stakeholders. Luego se procederá a construir el Mapa Estratégico, estableciendo las relaciones causa-efecto de los objetivos antes determinados, focalizando la estrategia que se desea implementar, orientada en primer lugar hacia los stakeholders y basada en la gestión interna de la gerencia. Por otra parte, para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se construirán indicadores que miden el cumplimiento en cada perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral. Esta sección concluirá con la definición de las metas y frecuencias de medición de los indicadores.
- F. **Algunas consideraciones para la implementación de la estrategia y conclusiones.** El trabajo finalizará con un resumen de consideraciones para una implementación exitosa de una estrategia, basada principalmente en estudios de experiencias de implementación de CMI en organizaciones del sector público y en entrevistas a los participantes en la implementación del CMI en la Corporación.

3. ANTECEDENTES GENERALES

3.1 Un poco de historia

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), creada en 1939, y actualmente, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional (*CORFO, 2015*).

El rol y alcance de las actividades de CORFO, se han ido adecuando constantemente, de acuerdo a las nuevas necesidades y nuevos tiempos. A través de los años, CORFO ha mantenido su tarea esencial como motor del desarrollo de Chile, lo que en sus primeros años implicó industrializar, con un impacto en el desarrollo económico nacional ampliamente reconocido, y que, en el nuevo milenio, significó focalizarse en las empresas de menor tamaño para responder a sus necesidades de modernizarse e incorporar competencias, para enfrentar los desafíos planteados por los tratados de libre comercio firmados por el país.

En esta época la mayoría de las acciones, instrumentos y programas, se centraron en apoyar a la pequeña y mediana empresa, grupos de empresas y cadenas de producción. También nacieron experimentalmente los apoyos enfocados a la microempresa y emprendedores. Se promovió el surgimiento de nuevos negocios, la innovación en las empresas, las inversiones y el apoyo al emprendimiento innovador.

Entre los años 2006 - 2010, este trabajo de apoyo a la Pyme se realizó a través de cuatro gerencias: Fomento, Intermediación Financiera, Innova Chile e Inversión y Desarrollo, las cuales se cruzaron transversalmente con una política de clúster productivos, que implicaba enfocar el trabajo en potenciar sectores productivos específicos de alto potencial.

Durante los años 2010 y 2014 se redefine nuevamente el perfil de CORFO y su ámbito de acción. En esta etapa, se buscó fortalecer a la CORFO como agencia orientada a facilitar e impulsar el emprendimiento y la innovación, y a apoyar mejoramientos en la competitividad de las empresas de menor tamaño: micro, pequeñas y medianas, ampliando de manera importante su cobertura, sin potenciar sectores productivos específicos.

A partir del año 2014, con la llegada de un nuevo gobierno y con el escenario económico mundial, donde la desaceleración de la economía China, ha provocado una drástica caída en los precios de los commodities, se aborda un nuevo desafío país, relacionada con la problemática asociada a nuestras reservas naturales que enfrentan un progresivo agotamiento, así como limitaciones y restricciones ambientales, derivadas de la sobreexplotación. Tal es el caso del cobre, la pesca y la salmonicultura, entre otros. Esto ha generado que el crecimiento potencial de Chile haya caído como producto del agotamiento de la capacidad de los sectores tradicionales de seguir creciendo a las tasas de los 90s. Así, el desafío, actualmente, es pasar de una economía basada en recursos naturales a una economía basada en conocimiento, abriendo cada vez más espacios para que dentro de todos los sectores sean capaces de producir nuevos productos y servicios.

Adicionalmente, en el año 2014 se lanzó la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, a ejecutarse entre 2014 y 2018, en un esfuerzo coordinado por el Ministerio de Economía, que involucra la participación de otros ministerios y servicios del Estado, como CORFO. Esta agenda está orientada a enfrentar el desafío de la productividad, la principal causa de la brecha entre Chile y las economías desarrolladas, y pretende establecer las bases para avanzar hacia la transformación

productiva, lo que se traduce en cuatro objetivos estratégicos: promover la diversificación productiva; impulsar sectores con alto potencial de crecimiento; aumentar la productividad y competitividad de nuestras empresas; y, generar un nuevo impulso a las exportaciones (Bitrán, 2016).

Por ello, el énfasis desde el año 2015 en adelante es diversificar y sofisticar la producción a nivel nacional y regional, a través de programas de desarrollo productivo que surjan desde los territorios, a través de una visión compartida entre los distintos actores públicos, empresarios, grandes y pequeños empresarios, académicos y comunidad (MINECON, 2014).

CORFO trabaja con cinco áreas de negocio:

- Gerencia de Innovación, que impulsa el desarrollo de nuevas capacidades y proyectos a través de la innovación empresarial.
- Gerencia de Emprendimiento, que incentiva nuevas ideas de negocio a través del emprendimiento dinámico, para generar nuevos negocios innovadores y de un alto potencial de crecimiento.
- Gerencia de Inversión y financiamiento, que facilita el acceso a financiamiento en condiciones especiales de plazos, costos y garantías que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas realizar sus proyectos.
- Gerencia de Desarrollo de Capacidades Tecnológica, que fortalece la investigación, desarrollo y difusión de tecnología a través del desarrollo de capacidades tecnológicas.
- Gerencia de Desarrollo Competitivo, que mejora la calidad y oferta de valor de las empresas, a través de programas asociativos.

Todas estas gerencias, mantienen diversos programas tanto de créditos como de subsidios (productos estratégicos), que permiten concretar el apoyo antes mencionado, los que son ejecutados a través de las Direcciones Regionales de CORFO y sus Intermediarios.

El Organigrama del Corporación, puede ser revisado en el Anexo N°2.

3.2 Definiciones Estratégicas de CORFO 2014-2018

Durante el año 2014 se realizó un ejercicio de planificación estratégica donde se estableció: misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Corporación. Se definió además el mapa estratégico de la Corporación y los Proyectos Estratégicos asociados.

La **Misión** establecida fue “mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado”. Esta misión es la misión institucional que se explicita en la Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 de CORFO (Formulario A1).

La **Visión** definida fue llegar a ser una *agencia de clase mundial* que logra los propósitos establecidos en su misión, articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI.

Los **Objetivos Estratégicos Institucionales** definidos, de acuerdo al Formulario A1, son a:

1. Facilitar el Acceso al Financiamiento, a través de Programas de Coberturas, Fondeo, Fondos de Inversión, Créditos y nuevos productos financieros para aumentar la productividad de las empresas.
2. Fomentar el Emprendimiento mediante subsidios, plataformas de apoyo y promoción de cultura para mejorar la productividad de las empresas y la diversificación productiva.
3. Mejorar la gestión de las empresas a través de redes de apoyo, promoviendo la asociatividad, y dando acceso a conocimientos para mejorar la Productividad.
4. Apoyar el cierre de brechas que dificultan el desarrollo de sectores con potencial mediante la generación de Bienes Públicos y Programas de Capital Humano para la diversificación productiva.
5. Promover el desarrollo de las PYMES, el fortalecimiento de las capacidades y procesos de innovación dentro de las empresas, la sofisticación de la oferta existente mediante I+D y el apoyo a nuevas formas de innovación que impacten positivamente a la sociedad y que permitan resolver grandes desafíos de Chile.
6. Fortalecer las Capacidades Tecnológicas para apoyar la Innovación Empresarial y el Desarrollo de Bienes Públicos para la competitividad y mejoramiento de las capacidades regulatorias del Estado.
7. Mantener una adecuada Gestión Financiera para asegurar niveles óptimos de rentabilidad, liquidez y seguridad del patrimonio CORFO.

Los Valores que han sido construidos durante el 2016, fueron definidos a través de una encuesta realizada a los funcionarios de CORFO. Estos valores son:

- ***Ambición Transformadora.*** Movemos al país en su esfuerzo de transformación económica, siendo un agente catalizador del cambio, creando capital social, dándole sentido y trascendencia a nuestro trabajo y el de la organización.
- ***Innovación y Creatividad.*** Entendemos la innovación como el vehículo fundamental para lograr el desarrollo sostenible de nuestro país. Estamos en constante búsqueda de nuevas oportunidades para desarrollar, fortalecer y promover la creatividad y la innovación en los diversos ámbitos de la actividad productiva y la sociedad, así como en nuestra propia organización.
- ***Probidad.*** Somos objetivos y transparentes al momento de tomar decisiones, actuando con responsabilidad, honradez e integridad en nuestra accionar y en el cumplimiento de las normativas. Asumimos la obligación de dar cuenta por lo que hacemos o dejamos de hacer.
- ***Confianza.*** Entendemos la confianza como un pilar fundamental para la colaboración y la innovación en los distintos ámbitos de la sociedad. Cumplimos nuestros compromisos, creemos en las capacidades de los otros y en lo que pueden lograr, y valoramos la reciprocidad en la relación con nuestros compañeros interlocutores.
- ***Meritocracia.*** Valoramos a las personas que trabajan en nuestra organización. Fomentamos su desarrollo profesional de forma transparente y con igualdad de oportunidades de acuerdo a sus capacidades y desempeño.
- ***Excelencia.*** Hacemos las cosas bien. Logramos altos estándares de desempeño mediante el aprendizaje continuo, valorando nuestra experiencia y gestionando el conocimiento de manera sistémica.

Con la estrategia definida, se espera logra los siguientes resultados: aumentar la productividad y sustentabilidad de la economía; generar nuevo impulso exportador con sofisticación y diversificación productiva; y lograr altos estándares de eficiencia operacional, gestión patrimonial y de riesgos.

Para enfrentar el proceso de modernización de CORFO y lograr los resultados descritos anteriormente, se definió el Mapa Estratégico de la Corporación el que se presenta en el Anexo N°3 y se ha enfocado el trabajo en siete ejes que se han denominado “Desafío CORFO”, donde se presentan Ejes del Negocio y Ejes de Cultura y Forma de Trabajo.

Los ejes estratégicos son:

1. **Desarrollo Productivo con Foco Estratégico.** Aumentar el presupuesto ejecutado y el impacto de las iniciativas impulsadas por CORFO con foco en sectores, plataformas habilitantes y clústeres priorizados. Meta: 50% del presupuesto total al año 2017.
2. **Democratización de las Oportunidades a través del Emprendimiento y la Innovación.** Dar acceso a financiamiento y a un ecosistema robusto a todo proyecto que tenga como objetivo transformar un mercado a través de la innovación y el emprendimiento, independiente de la localización, nivel sociocultural, educacional o económico que tenga el emprendedor o la empresa.
3. **Más y Mejor financiamiento para la MiPyme.** Proveer soluciones para mejorar el acceso al financiamiento de MiPymes que busquen desarrollo productivo, a través de innovación y emprendimiento, entre otros, profundizando y desarrollando mercados más competitivos.
4. **Organización, Talento y Cultura.** Facilitar el proceso de transformación organizacional a través de la instalación de prácticas y capacidades claves para la implementación de la nueva estrategia.
5. **Diseño, Monitoreo y Evaluación.** Implementar un sistema de diseño y generación de monitoreo y resultados de los instrumentos y programas de CORFO, que sirva para retroalimentar el diseño y rediseño de estos.
6. **Descentralización.** Lograr un desarrollo productivo en el territorio, más dinámico, inclusivo y sustentable, a través de la entrega a las regiones de la responsabilidad y capacidad de tomar decisiones, permitiendo atraer y retener talento en nuestras regiones.
7. **Procesos y Sistemas.** Modernizar los procesos de negocios y su soporte tecnológico para transformar a CORFO en una agencia de clase mundial, que logre la mejor experiencia de los usuarios en su relación con la institución y que facilite el fomento, emprendimiento, innovación y financiamiento.

3.3 Antecedentes de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.

La Gerencia de Desarrollo Competitivo de CORFO, tiene por finalidad mejorar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas localizadas a lo largo del país, para impulsar la competitividad y crecimiento de la economía, para lo cual, diseña, reglamenta y pone a disposición Líneas de Apoyo para otorgar cofinanciamiento a través de subsidios y aportes empresariales.

La entrega de subsidios puede ser realizada a través de dos modalidades: mediante la entrega del cofinanciamiento directamente al beneficiario o mediante la entrega del cofinanciamiento a la red de Agentes Operadores Intermediarios (AOI), lo que será descrita más adelante.

Durante el año 2015, la GDC tuvo un presupuesto aproximado de \$ 47.388 millones de pesos para sus operaciones¹, asignación de nuevos proyectos y asignación de nuevas etapas de proyectos vigentes, logrando levantar casi \$ 17.200 millones de pesos en aportes privados, lo que corresponde a un 27,5 % de apalancamiento de recursos. En términos de proyectos, estos valores se traducen en 1.414 proyectos con más de 16.000 beneficiarios atendidos a lo largo del país².

Actualmente, la GDC aborda sus desafíos a través de una estructura con tres áreas de negocio, llamadas así, porque diseñan e implementan subsidios en diferentes ámbitos de acción y de acuerdo a las necesidades que se presenten, y un área de apoyo, con una dotación de aproximadamente 70 personas en toda la gerencia. Estas áreas corresponden a:

- **Subgerencia Instrumentos Competitivos**, cuyo objetivo es el diseño y puesta en marcha de líneas de apoyo que permitan el cierre de brechas productivas tales como capital humano, calidad y asociatividad.
- **Dirección de Programas Estratégicos**, cuyo objetivo es el diseño e implementación de líneas de apoyo orientados a mejorar la competitividad de sectores o subsectores económicos, de territorios o macro regiones, y fortalecer capacidades habilitantes para la competitividad.
- **Dirección de Inversiones**, cuyo es objetivo el diseño e implementación de líneas de apoyo a la promoción y/o protección de inversiones para mejorar la competitividad.
- **Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial**, cuyo objetivo es el gestionar el presupuesto, generar información y entregar soporte a la GDC en temas presupuestarios y de control de gestión. Además, coordina y gestiona la plataforma territorial de Agentes Operadores Intermediarios. También es responsable de la operación de los Comités de Asignación de Fondos.

El organigrama actual de la GDC, puede ser revisado en el Anexo N°4.

¹ Las Fuentes de Financiamiento de la GDC son CORFO, el Fondo de Inversiones Estratégicas (FIE), Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), ambos fondos del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Ministerio de Agricultura.

² Fuente: Unidad de Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Competitivo, Informe de Cierre 2015.

Los **Productos** de la gerencia de acuerdo al formulario A1 los productos estratégicos de la GDC son:

- Subsidios para el Desarrollo Competitivo, que corresponden a servicios de apoyo técnico y financiamiento a iniciativas de desarrollo competitivo.
- Subsidios para el Cierre de Brechas en Sectores con Potencial, que corresponden a servicios de apoyo técnico y financiamiento a iniciativas destinadas a cerrar brechas que dificultan el desarrollo en sectores con potencial.

Estos productos se traducen en 19 líneas de apoyo (subsidijs) puestas a disposición por las áreas de negocio de la GDC, las que se presentan en el Anexo N°5.

Los **Clientes** que atiende la Gerencia corresponden a

- Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales de hasta 2.400 UF (micro empresa).
- Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 2.400 UF y hasta 25.000 UF (pequeña empresa).
- Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 25.000 UF y hasta 100.000.
- Estudiantes Chilenos de enseñanza media.
- Otros: Organismos no Gubernamentales (ONGS) y Organizaciones Gremiales.

La Gerencia también responde a múltiples stakeholders, entre los cuales se destacan aquellos ministerios que pertenecen al Consejo Directivo de la CORFO; los ministerios y/o servicios de los cuales recibe financiamiento y otros que se detallan más adelante.

La Gerencia de Desarrollo Competitivo, para asegurar la pertinencia de la acción de fomento, disminuir las asimetrías de información entre empresas y consultores, atender de mejor forma a cada una de las necesidades empresariales y contar con una cobertura adecuada de apoyo, tanto en número de atendidos como geográficamente, para el desarrollo empresarial en el país, CORFO dispone de una red de entidades y organismos intermediarios encargados de promover y administrar una parte importante de sus líneas de apoyo, llamados Agentes Operadores Intermediarios (AOI).

Por ello, la mayor parte de los subsidios son entregados a través de los AOI, quienes tienen un rol activo en el proceso de postulación y ejecución de proyectos y programas, en el marco de las líneas de apoyo cuyos reglamentos admitan su operación externalizada. Los AOI brindan un servicio de asesoría a la postulación, entregando garantías por los montos transferidos y realizando un acompañamiento y seguimiento técnico y financiero al proceso de ejecución de un proyecto o programa.

Estas entidades pueden ser personas jurídicas de derecho público o privado, cuya función u objetivo les permita el desarrollo de actividades compatibles con la recepción y asignación de recursos CORFO para la ejecución de programas y proyectos de fomento.

En la actualidad existen 11 Agentes Operadores Intermediarios, los que se muestran en la Figura N°1, la mayoría de ellos entidades gremiales, con 40 oficinas regionales y con 253 profesionales, lo que representa entre 5 y 7 profesionales promedio por oficina.

El pago al AOI por sus servicios durante el año 2015 fue de \$ 5.970 millones, lo que representa casi un 16 % del monto transferido para la ejecución de proyectos.

Figura N°1: Agentes Operadores Intermediarios de CORFO



Fuente: Elaboración propia, en base a información interna de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Modernización de la Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública es la corriente teórica que ha inspirado las reformas de modernización del Estado a nivel mundial. Entre los cambios que el modelo proponía, destacan: la introducción de mecanismos de evaluación del desempeño y el fortalecimiento de la gerencia pública, con el fin de mejorar la eficiencia en la acción del gobierno. Chile, no estuvo exento de este tipo de reformas y desde finales de los años noventa comenzó a modernizar el aparato del Estado (Morales, 2010).

A partir del año 2000 el Estado de Chile, a través de la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda, ha implementado el Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central, con el objetivo de utilizar los recursos públicos con eficacia y eficiencia, lo que ha permitido ir construyendo una cultura dentro de la administración pública, orientada a conseguir una buena gestión financiera expresada en eficacia macro, eficiencia en la asignación y uso de los recursos y transparencia en la generación, asignación y administración de los mismos (Arenas & Berner, 2010).

El establecimiento de este sistema ha llevado a que el proceso presupuestario pase de ser una herramienta de asignación de gasto a ser una herramienta de gestión del mismo, creándose los presupuestos por resultados que pretenden vincular la asignación de recursos públicos con los resultados de los servicios y agencias públicas.

A pesar de los avances que ha significado para la gestión del Estado el Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central, donde CORFO ha participado activamente, para abordar su desafío de modernización ha requerido de una herramienta complementaria que le permitiera focalizarse en sus ejes de desarrollo propio, utilizando el Cuadro de Mando Integral, que le permitió establecer su desafío desde distintas perspectivas.

4.2 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión, creado en 1991, que refleja los principales desafíos que implican la misión y la estrategia, explicitando la relación entre misión y objetivos estratégicos. Con un soporte de información periódica, permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, mediante el uso de indicadores, permitiendo el alineamiento de una organización con su estrategia (Kaplan R., 1992).

Hasta esa fecha el énfasis en las empresas era la consecución de objetivos financieros. El CMI incluye otras perspectivas de análisis, también considerados factores críticos de éxito, aparte de la financiera: los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, equilibrando medidas objetivas y fácilmente cuantificables con medidas subjetivas. Un esquema con las perspectivas del CMI, se presenta en la Figura N°2.

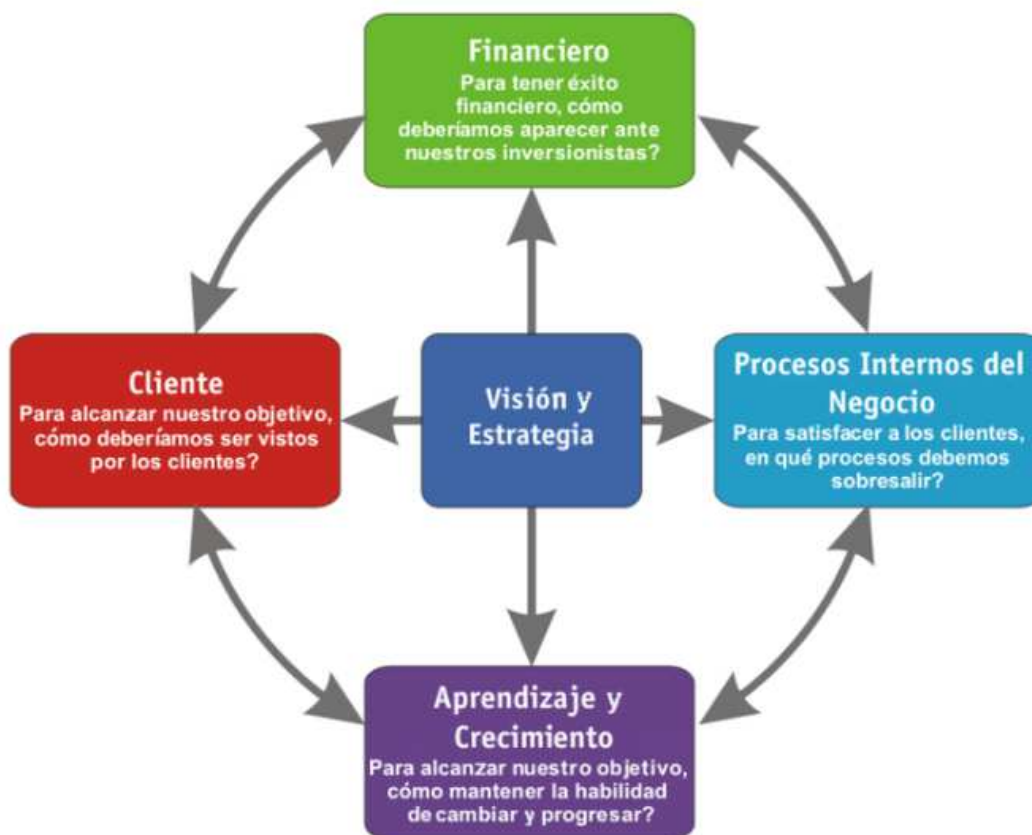


Figura N°2: Esquema con las perspectivas del CMI, Modelo Tradicional (Dexon, 2013).

El éxito del CMI como herramienta de gestión se basa en permitir a los altos ejecutivos de una empresa: comunicar, implementar y medir la estrategia, permitiendo vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de corto plazo y los presupuestos anuales; comunicar la estrategia a toda la organización; alinear los objetivos e iniciativas personales y departamentales con la estrategia; y realizar revisiones periódicas y sistemáticas con objeto de determinar el grado de logro de cumplimiento de los objetivos e iniciativas estratégicas (Niven P., 2003).

EL CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia, ya que permite

transformar a los objetivos y a la estrategia de la empresa, en desafíos claros para las distintas unidades de la organización, con indicadores tangibles (Kaplan R. & Norton D., 2002). Por lo que es fundamental vincular los objetivos de los distintos centros de responsabilidad con los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de facilitar el entendimiento del rol de cada unidad en el éxito global.

Es importante destacar que antes del diseño y la posterior implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización o en una unidad específica, es fundamental revisar la misión, visión, estrategia y el sistema de control de la empresa.

También, es importante mencionar que no todas las empresas que implementan el Cuadro de Mando Integral tienen éxito, es más, muchas de las empresas fracasan debido a los riesgos en la fase de diseño o en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos al diseño son:

- Objetivos definidos por perspectivas poco claras y no consensuadas con la alta dirección y gerentes de los distintos centros de responsabilidad.
- Definición de indicadores y metas inadecuadas de acuerdo a estrategia y realidad empresa, o no inclusión de variables causales significativas en el modelo.
- La no bajada del Cuadro de Mando Integral hasta los niveles requeridos a objeto de asegurar la correcta implementación de la estrategia.
- La no integración del Cuadro de Mando Integral con otros sistemas de control existentes en la empresa.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos a la implementación son:

- La no formación de un equipo coordinador del proyecto.
- No asignación de recursos requeridos.
- No consideración de la implementación como un proceso continuo.
- La falta de participación y compromiso directivo en el proyecto.

4.3 El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones del Sector Público

El Cuadro de Mando Integral ha sido implementado en instituciones públicas y sin fines de lucro con bastante trabajo y no exento de dificultades. Su aceptación y uso por parte del sector público ha crecido considerablemente en el último tiempo a nivel mundial (Niven, 2003). Para tales efectos es necesaria la modificación de la estructura básica definida del Cuadro de Mando Integral en los años 90 para el sector privado, para que las organizaciones del sector público puedan obtener las ventajas del uso de esta herramienta. Hay desafíos interesantes de enfrentar tanto en el orden conceptual como de naturaleza práctica.

En este caso la misión de la institución pasa a ser la parte más alta de la estructura del Cuadro de Mando Integral, reemplazando a la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral tradicional del sector privado. También, las perspectivas de clientes y de procesos internos adquieren una preponderancia mayor que la financiera para este tipo de instituciones.

Los clientes son elevados a una categoría superior fluyendo desde la misión. En las instituciones del sector público, la atención se centra en los clientes y en cumplir sus requerimientos en productos y servicios que finalmente se traduce en lograr la misión. En este sector es muy difícil discriminar entre clientes, vale decir ignorar algunos de ellos, por lo que es posible encontrar propuestas de valor para una multiplicidad de clientes y, con ello, una gran variedad de indicadores.

Los objetivos e indicadores de los procesos internos deben derivarse de las propuestas de valor de los clientes. Esto no difiere entre el sector privado y el sector público. En ambos casos es necesario identificar cuáles son los procesos primarios que contribuyen directamente a la cadena de valor que proporciona el producto o servicio buscado por el cliente. Este es un concepto interesante para el sector público que muchas veces no piensa en términos de generar valor para su cliente y menos en identificar qué proceso es el que entrega ese valor.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que contribuirá a que los procesos sean capaces de entregar los resultados previstos. En este ámbito, son fundamentales las competencias de los empleados, el clima organizacional y las tecnologías de información.

La perspectiva financiera solo tiene un rol de facilitador de recursos para el logro de la misión de la institución. En algún caso esta perspectiva pudiera ser el limitador de alcanzar el fin último, al existir restricción de recursos financieros.

Para algunos autores la aplicación del CMI al sector público exige únicamente introducir determinados cambios conceptuales en el modelo original, manteniendo sus cuatro perspectivas, adaptando sus contenidos a la realidad de las administraciones públicas y alterando circunstancialmente las relaciones de causa y efecto entre dichas perspectivas, otros autores, por el contrario, no están de acuerdo con este planteamiento y creen que los cambios a introducir han ser de naturaleza estructural, siendo preciso suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas a fin de adecuar mejor el modelo a la realidad de la Gestión Pública (Barros J. & Rodríguez R., 2004).

Así, se encuentran distintos modelos (Barros J. & Rodríguez R., 2004), entre los cuales destacan:

- a) **Bastidas y Feliu** proponen un modelo de CMI que introduce los siguientes cambios y que se muestra en la Figura N°3:
 - Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
 - La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
 - La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
 - Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave y la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

- Se integra la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.



Figura N°3: Esquema CMI, Modelo Bastidas y Feliu (Barros J. & Rodríguez R., 2004).

- b) **Niven** presenta un modelo algo distinto del CMI tradicional, de acuerdo a lo que se puede observar en la Figura N°4. En este caso, el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la estrategia en el centro de todo el proceso.

Según el autor, las organizaciones públicas trabajan para atender propósitos mucho más elevados y, aunque se puede cuestionar si la organización tiene control total sobre su misión, ésta debe orientar siempre todas las acciones de la entidad.

Es importante estar consciente de que alcanzar la misión no se confunde con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente ambas concurren de forma simultánea. El problema surge dado que hay organizaciones cuya misión está claramente ligada a la satisfacción de una necesidad de los ciudadanos (educación, salud, trabajo, etc.), mientras que hay otras para las que esta relación no es tan directa (hacienda, relaciones internacionales, etc.); de manera que, si la organización se concentra en su misión, cuando ésta es aplicable, ha de satisfacer también a los usuarios.

Desde el punto de vista de la relación de causa y efecto, este autor argumenta que la perspectiva Financiera actúa como una restricción (presupuestaria) a la aportación de recursos para programas de crecimiento y aprendizaje de los funcionarios públicos. Asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en la racionalización de los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores; esta mejora en los servicios públicos genera mayor satisfacción de los clientes (usuarios).

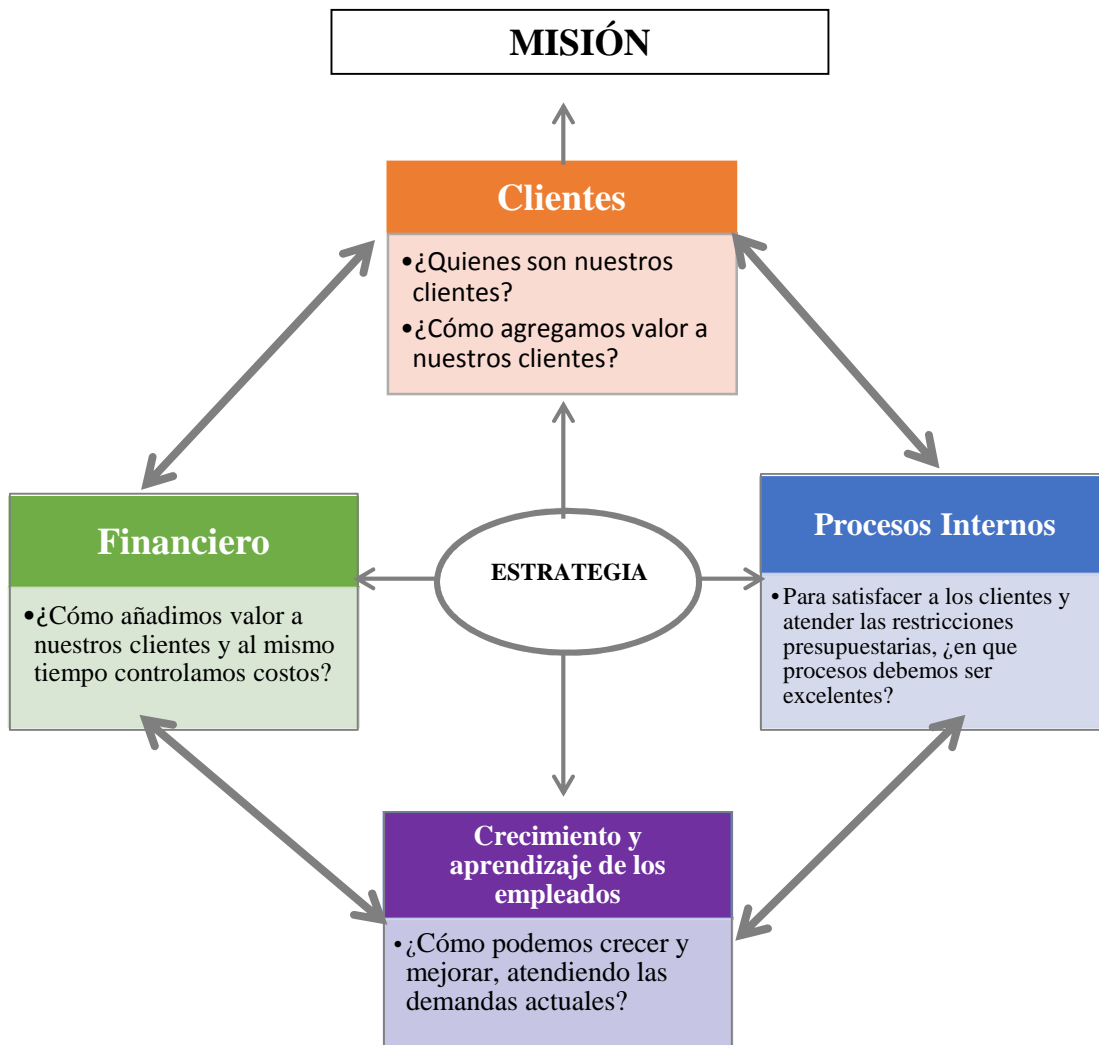


Figura N°4: Esquema CMI, Modelo Niven (Barros J. & Rodríguez R., 2004).

- c) **Kaplan** propuso adaptaciones al modelo tradicional para tener en cuenta las particularidades del sector público. Su modelo se muestra en la Figura N°5.

La lógica de este modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continua de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del CMI para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas nuevas perspectivas: costo de los servicios, beneficios de los servicios y legitimación política y social. En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costos y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes), atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos o consejos).

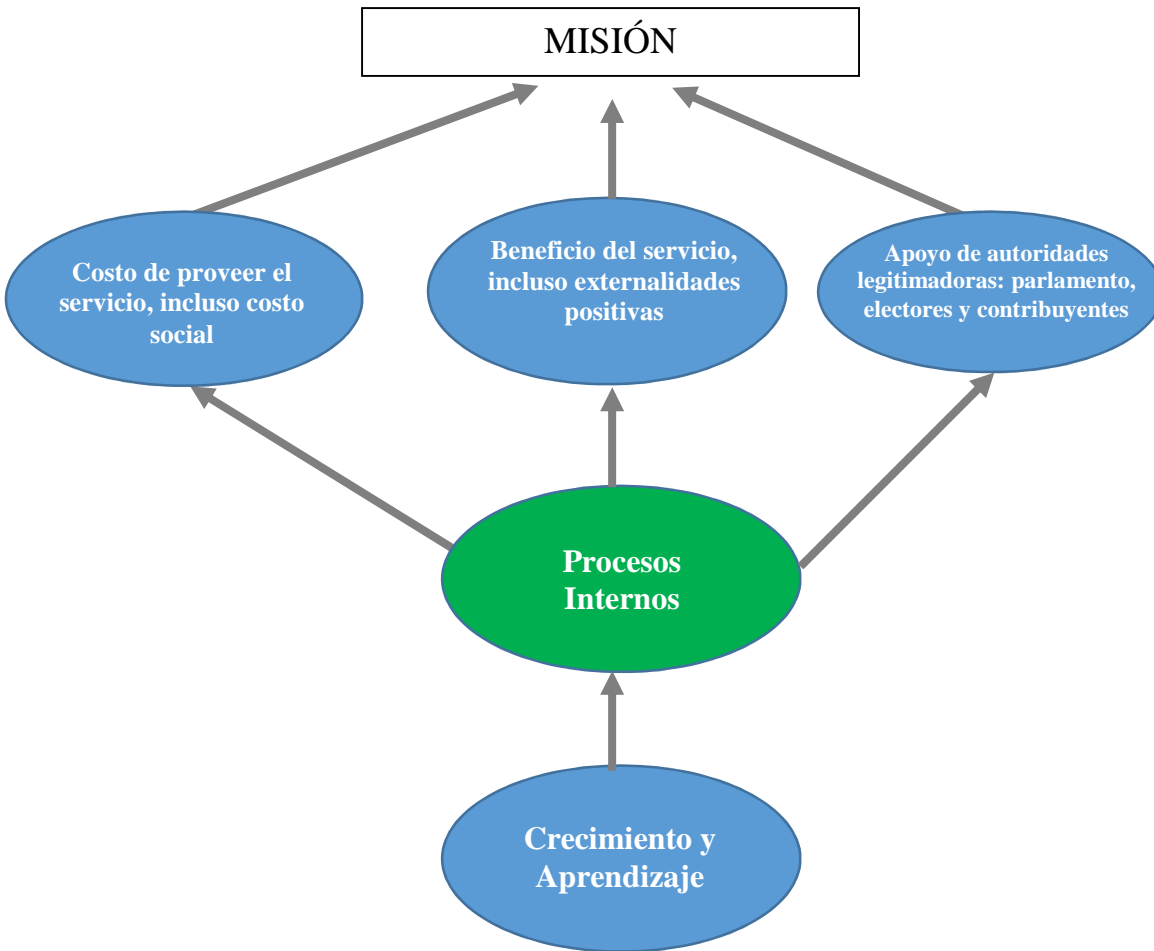


Figura N°5: Esquema CMI, Modelo Kaplan (Barros J. & Rodríguez R., 2004).

Así, se puede ver, que las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables, especialmente cuando se piensa en la diversidad de organizaciones públicas existentes. Algunas organizaciones del sector público pueden percibir que las dimensiones originalmente diseñadas para el CMI se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos. Por ello elaboran CMI's que contemplan dimensiones mucho más específicas y próximas a su realidad. Stewart y Carpenter-Hubin (2001, p. 40), buscando diseñar un CMI adaptado a la realidad de las universidades públicas norteamericanas, encontraron apropiado utilizar cinco dimensiones, a saber: Excelencia académica, Aprendizaje de los estudiantes, Extensión y vinculación con la comunidad, Diversidad y Gestión de recursos (Barros J. & Rodríguez R., 2004).

El modelo a utilizar, para el desarrollo del CMI de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, será el de Niven, pero dejando en la cúspide a la visión, ya que el mayor desafío de la CORFO es convertirse en una agencia de clase mundial, a lo cual debe aportar el accionar de la Gerencia. El alcanzar la visión tendrá como consecuencia clientes más satisfechos, para lo cual los procesos internos y los procesos de aprendizaje son claves en la Gerencia. La perspectiva financiera, será considerada como un dato.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO

5.1 Análisis Situacional.

Para identificar el contexto en el cual opera la Gerencia de Desarrollo Competitivo de CORFO, se construye un análisis con la metodología PEST, la que considera factores Políticos-Legales, Económicos y Tecnológicos. Esta metodología permite conocer los factores que no están en control de la Gerencia, pero que pueden repercutir en la estrategia a seguir.

5.1.1 Dimensión Política-Legal.

A través de esta dimensión se identifican las principales regulaciones legales a las que se encuentra sometida la Gerencia, además se estudian las variables administrativas y políticas que tienen impacto en ella y en la realización de este trabajo.

- **Definición de funciones de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.** La Resolución Exenta N°857 de 2015, que ejecuta acuerdo de Consejo CORFO³ N° 2.870, que fija nuevo texto sobre la organización y descripción general de funciones y coordinación de la CORFO, establece la estructura organizacional y funcional de la Corporación, siendo este es uno de los factores que determinan en gran medida el funcionamiento de la Gerencia, ya que define su dependencia, ámbito de acción y funciones principales. Esta resolución establece en su Artículo 10, que la Gerencia de Desarrollo Competitivo tendrá por finalidad aumentar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas localizadas a lo largo del país, de manera de impulsar la competitividad y crecimiento de la economía, pudiendo para ello crear e implementar todos los programas e instrumentos necesarios.

Dentro de sus funciones principales se encuentran:

1. Implementar programas de especialización inteligente para la identificación sistemática de brechas de competitividad en sectores productivos, territorios y/o aquellas asociadas a plataformas transversales habilitantes, como también la posterior definición de acciones e iniciativas de articulación transversales para el cierre de las brechas de competitividad, por medio de instrumentos destinados a fortalecer y potenciar el ecosistema y a los agentes económicos asociados a cada programa. Estos instrumentos tendrán relación con temas de transferencia y extensionismo tecnológico, desarrollo de bienes públicos, bienes club, atracción de inversiones, asociatividad y capital humano.
2. Disponer de instrumentos y una red de apoyo a las empresas para potenciar su productividad, a través de la generación de redes, la asociatividad, el desarrollo del capital humano, las mejoras de gestión, la transferencia de tecnología, la internacionalización, la gestión de calidad, y, en general, acciones que permitan mejorar la oferta de valor de los productos y servicios generados.

³ El Consejo CORFO está conformado por: Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción (Presidente); Vicepresidente Ejecutivo de CORFO (Vicepresidente); Ministro de Relaciones Exteriores; Ministro de Hacienda; Ministro de Desarrollo Social; y Ministro de Agricultura.

3. Disponer de capacidades e instrumentos que faciliten y promuevan los procesos de inversión productiva en todo el territorio, conducentes a una mayor diversificación y sofisticación productiva de la economía nacional.

La Vicepresidencia delega en la Gerencia, las atribuciones esenciales para el cumplimiento de sus funciones, tales como el diseño de Líneas de Financiamiento, para lo cual, la Gerencia debe desarrollar reglamentos y manuales para su funcionamiento. La Gerencia también dicta, manuales de procesos y de rendiciones de cuentas. Los instrumentos son revisados periódicamente tanto en el cumplimiento del objetivo para el cual fueron creados, como en el cumplimiento de sus procesos.

- **Directrices establecidas por el Ministerio de Economía a través de la Agenda de Productividad.** Esta agenda está orientada a enfrentar el desafío de la productividad, la principal causa de la brecha entre Chile y las economías desarrolladas, y pretende establecer las bases para avanzar hacia la transformación productiva. CORFO participa en 4 de los 7 ejes definidos. En particular, la Gerencia de Desarrollo Competitivo participa en el eje **Inversiones Estratégicas y Planes de Desarrollo Sectoriales**.
- **Múltiples requerimientos de sus stakeholders.** La Gerencia recibe constantes requerimientos de financiamiento desde las mismas Direcciones Regionales de CORFO, de asociaciones gremiales de distintos sectores, desde otros Ministerios y Servicios Públicos y de particulares. La relación con estos últimos, ha sido posible regularla a través de la Ley 20.730, Ley del Lobby, donde se regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios.

Dada la flexibilidad que presenta la CORFO y en particular la Gerencia, para desarrollar distintos tipos de subsidios que den respuesta ágil a necesidades específicas, tanto su presupuesto como sus capacidades son puestos a disposición ante situaciones de catástrofe, como terremotos, aluviones, eventos de marea roja y otros.

Además, fue establecido el Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, instancia público – privada creada por el artículo cuarto de la Ley 20.416, con el objeto de asesorar al Ministerio de Economía en la proposición de políticas para las empresas de menor tamaño y de apoyar la coordinación público-privada. Aunque sus decisiones no son vinculantes, permite a sus participantes levantar los temas de interés, que se podrían traducir en directrices a la Gerencia, para el desarrollo de subsidios

- **Generación de respuesta a múltiples compromisos.** La GDC debe responder a convenios con las distintas fuentes de financiamiento de su presupuesto: indicadores presupuestarios, asociados al formulario E y H (Dirección de Presupuesto-DIPRES, Ministerio de Hacienda); indicadores establecidos en los Convenios de Transferencia FIC y FIE del Ministerio de Economía e indicadores establecidos en el Convenio de Transferencia con el Ministerio de Agricultura.

Adicionalmente, se debe dar cuenta a la SEGPRES de compromisos presidenciales que involucran a la Gerencia; al MINECON de los indicadores asociados a la Agenda PIC y de los indicadores asociados al Convenio de Desempeño por Equipo de trabajo, entre otros.

- **Transparencia.** Así como la CORFO, la Gerencia está sujeta a la Ley 20.850, sobre acceso a la información pública o Ley de Transparencia, la que regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información. Esto genera un flujo importante de trabajo, ya que las respuestas deben ser analizadas y entregados en el plazo establecido por ley.
- **Rendiciones de Cuenta.** Respecto a este tema la Gerencia ha tenido que actualizar sus procesos y manuales en función de la Resolución N°30 de 2015, de la Contraloría General de la República que fija normas y procedimientos para la rendición de cuentas. La mayor parte de los instrumentos de la GDC están agenciados, por lo que se reciben trimestralmente rendiciones de cuentas de los proyectos, tanto técnicas como financieras.
- **Auditorías.** Periódicamente la Gerencia está sometida a auditorías tanto de Control Interno como de la Contraloría General de la República, donde se establecen observaciones, las que deben ser respondidas, indicando además las medidas que serán tomadas para evitar en el futuro que estas observaciones se repitan.
- **Agentes Operadores Intermediarios.** Cómo ya se ha indicado gran parte de los subsidios de la Gerencia son agenciados, distribuyéndose en 40 oficinas, en las 15 regiones del país. CORFO establece Convenios de Desempeño con los AOI y realiza encuesta de satisfacción de los clientes finales y de los clientes internos (las Direcciones Regionales). Operar esta red es complejo por: la alta rotación de los profesionales que trabajan en los AOI; la falta de inducción a los profesionales que se integran a la red; la relación de dependencia que se establece con las Direcciones Regionales de CORFO, entre otros, requiriendo un trabajo constante en la homologación de criterios, tanto para la evaluación de proyectos como en la rendición de cuentas.
- **Cambios de Gobierno.** El cambio de Gobierno cada cuatro años hace que sea difícil mantener estrategias de Estado, incluso cuando el cambio de gobierno es del mismo color político, ya que los énfasis que se plantean son distintos.

En general se puede apreciar que la GDC se enfrenta a un marco regulatorio importante, que limita su accionar en diferentes ámbitos y que exige el cumplimiento de su objetivo. Por ello, cualquier objetivo a definir debe tener en consideración las variables antes expuestas.

5.1.2 Dimensión Económica.

Los ingresos y gastos vienen dados por la Ley de Presupuesto, la que se trabaja en conjunto con la Dirección de Presupuesto (DIPRES), del Ministerio de Hacienda. Durante el año de ejecución, el presupuesto asignado sufre diversas modificaciones, por recortes, reasignaciones, suplementos de presupuesto, cambios que son formalizados a través de solicitudes de modificaciones presupuestarias y formalizadas a través de resoluciones modificatorias, las que son tramitadas por la Gerencia de Administración y Finanzas de la Corporación.

En cuadro siguiente se muestra el presupuesto ejecutado para los años 2015 y 2016 por la Gerencia de Desarrollo Competitivo y el presupuesto asignado para el 2017. Cómo puede verse el presupuesto disponible ha disminuido en los últimos años.

Tabla N°1: Presupuesto 2015, 2016 y 2017 de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.

	2015	2016	2017
Presupuesto GDC	M\$ 47.388.758	M\$ 46.845.191	M\$ 43.256.378

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Unidad de Presupuesto de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.

Es importante destacar que los ingresos de la Gerencia vienen dados por distintas fuentes de financiamiento: financiamiento corriente (CORFO-DIPRES), FIC, FIE y fondos MINAGRI, lo que limita su uso a lo establecido en los convenios de transferencia con cada una de las instituciones que aportan fondos, complejizando la gestión presupuestaria.

En resumen, la construcción anual del presupuesto, bajo crecimiento y/o recortes después de establecido, en conjunto con el hecho que los proyectos a los que se les entrega subsidios son de dos a tres años de duración, hace que el dinero fresco para asumir nuevos compromisos se reduzca de manera importante, ya que cada año cerca del 70% del presupuesto ya está comprometido, ya sea por el pago de cuotas (presupuesto de arrastre) o por la aprobación de continuidades de proyectos (presupuesto comprometido).

5.1.3 Dimensión Tecnológica.

En los últimos años la sociedad en general tiene un mayor y mejor acceso a la información, esto se debe principalmente a la masificación en el uso de Internet y a la aparición de las redes sociales como medio de comunicación.

En el ámbito de la comunicación, la Corporación se ha adaptado a los tiempos y cuenta con cuenta en Facebook, un canal de YouTube y cuenta en Twitter. La idea de estos canales es responder las dudas de la ciudadanía en los menores tiempos posibles, y comunicar de forma masiva a la mayor cantidad de clientes.

Actualmente, la página web de la Corporación está siendo modernizada y rediseñada, para lograr una mayor experiencia usuaria, donde el cliente podrá navegar de acuerdo a sus características e intereses y podrá realizar sus postulaciones de manera on-line, contando con un sitio privado para ver el estado de sus postulaciones.

Desde el punto de vista del back office, la Gerencia lleva los procesos de evaluación y seguimiento de los proyectos a los cuales se entrega subsidio, en forma manual, con registros en planillas de cálculo, con todos los problemas que esto acarrea en relación con la precisión de la información y la oportunidad de su entrega. Por ello, se está desarrollando un piloto para realizar el seguimiento técnico y financiero de los proyectos de la Gerencia en el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SGP) de la Gerencia de Innovación. Se espera que este sistema soporte el seguimiento de los proyectos de la GDC, pese a las múltiples limitaciones que se presentan por el hecho de estar diseñado para otra Gerencia.

En el mediano plazo, se está trabajando para que la Corporación tenga un sistema único que soporte los procesos internos de todas las gerencias.

5.2 Análisis FODA.

Para este análisis se utilizaron los resultados de la Encuesta Anual de Satisfacción de Clientes de la GDC, cuyos resultados permitieron identificar problemas críticos y oportunidades de mejoras. La encuesta de satisfacción, que se realiza a todos los clientes que tuvieron transferencias de fondos durante el año de análisis, fue realizada para una muestra que debe cumplir con un nivel de confianza del 95% y 10% de error muestral, para cada oficina regional de AOI, lo que implicó encuestar a 2.344 clientes de un universo de 9.211 empresas que recibieron financiamiento durante el año 2015. La encuesta de satisfacción de clientes cuenta con 21 preguntas que evalúan el servicio entregado y se presenta en el Anexo N°6.

La encuesta de satisfacción de cliente revisa a través de qué medio el cliente se entera de los apoyos disponibles, evalúa la calidad y oportunidad del servicio entregado por el AOI en las distintas etapas del proyecto, mide la percepción de los resultados obtenidos y realiza la evaluación general del servicio.

Este estudio, también levantó información a través de entrevistas en profundidad a Directores o Subdirectores de las Direcciones Regionales de CORFO de las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Maule, Los Ríos y Aysén; y a través de cinco focus group realizados con clientes de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, en las mismas regiones mencionadas anteriormente.

Los resultados obtenidos, se complementaron con el análisis realizado en conjunto con el equipo de la Dirección de Operaciones de la GDC, a través de la metodología FODA, el que se describe a continuación.

FORTALEZAS

- Liderazgo y compromiso gerencial para el estableciendo el CMI de la gerencia, siguiendo los lineamientos estratégicos corporativos.
- Alta satisfacción neta de los clientes. Alta percepción de resultados. Gran capacidad del ejecutivo del AOI para entender necesidades de los clientes.
- Gran flexibilidad para abordar distintos requerimientos, tales como emergencias u otros de acuerdo a la contingencia.
- Creación de instrumentos que generan espacios de promoción de productos y servicios. Los clientes participan en ferias dedicadas al apoyo de negocios locales, con encuentros con otros empresarios que les permite creaci3n de redes y con un aporte al crecimiento de sus ventas.

OPORTUNIDADES

- Gran demanda de líneas de apoyo.
- Alta disposición de clientes a volver a participar de este tipo de apoyo. Alta disposición a recomendar a otras personas el apoyo recibido.
- Ejecutivos con alto potencial.

DEBILIDADES

- Falta de conocimiento de la estrategia corporativa y rol de la GDC .
- Coordinación insuficiente entre las distintas áreas de la gerencia.
- Conjunto de indicadores poco alineados a la estrategia CORFO, que responden a los requerimientos establecidos en convenios con la distintas fuentes de financiamiento de la gerencia.
- No existe un sistema de información que facilite el manejo de información de los clientes, de los proyectos o sus resultados, por lo que responder a los requerimientos de DIPRES, Contraloría General de la República y Transparencia, es complejo y requiere de gran inversión de HH.
- Falta de procesos de inducción a los profesionales que se integran a la GDC.
- Dificultad para mantener criterios homologados en evaluación y seguimiento de proyectos con las distintas Direcciones Regionales y Agentes Operadores Intermediarios.

AMENAZAS

- Cambios de administración, cada 4 años que dificultan la continuidad de las políticas y los proyectos estratégicos de más largo plazo.
- Gran número de stakeholders.
- Enfoque de corto plazo.
- Alta burocracia impuesta por ley de transparencia, CGR y otros.
- Red de AOI con algunas deficiencias en su desempeño, tanto en oportunidad como en calidad, de acuerdo al diagnóstico de la Direcciones Regionales, tales como insuficiente seguimiento en terreno, acción que asegura un buen desarrollo de proyectos.
- Manejo de plazos y expectativas que informan AOI a clientes, que luego no son cumplidas, afectan imagen de CORFO.
- Alta rotación de ejecutivos AOI

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1 Misión, Visión y Valores

Con el análisis situacional y el análisis FODA, más la misión corporativa, se tienen los elementos necesarios para definir la misión de la Gerencia de Desarrollo Competitivo de CORFO.

De la misión establecida para la Corporación, descrita en el punto 3.2 anterior, los elementos relevantes para definir la misión de la gerencia corresponden a:

- “mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país”;
- “a través del fomento a la inversión”;
- “fortaleciendo, el capital humano”.

Tomando como base lo anterior, teniendo en cuenta que a la misión corporativa le falta la población objetivo; que el tipo de apoyos que entrega la gerencia en análisis, tiene un alcance mayor al fomento a la inversión, y en forma consensuada, se define la siguiente misión para la Gerencia de Desarrollo Competitivo, alineada con la misión corporativa:

MISIÓN: *“Transformar y diversificar la actividad productiva del país en sectores con alto potencial, a través de un apoyo sistemático a las PYMES para incrementar su productividad, entregando servicios de excelencia”.*

Una vez establecida la misión de la gerencia, teniendo claro quiénes somos y qué se quiere entregar a la población-objetivo en el corto y mediano plazo, y considerando la visión corporativa, hay que preguntarse hacia dónde queremos llegar como gerencia y cómo se espera que los clientes nos vean en el futuro. Con estos elementos se definió la visión de la gerencia, como sigue:

VISIÓN: *“Facilitar y organizar soluciones integrales para el desarrollo de las PYMES de sectores con alto potencial del país, articulando todas las capacidades de la Corporación y de sus colaboradores, cumpliendo estándares de excelencia.”*

Los valores que guiarán a la gerencia, corresponden a los mismos que han sido establecidos a nivel corporativo, a través de una encuesta a los funcionarios de CORFO, y que se describen en el punto 3.2 anterior. Estos valores corresponden a: ambición transformadora; innovación y creatividad; probidad; confianza; meritocracia y excelencia.

El próximo paso corresponde a la construcción de los lineamientos estratégico, de modo tal de poder establecer los cimientos del Cuadro de Mando Integral.

6.2 Lineamientos Estratégicos.

Dada la complejidad del funcionamiento de la gerencia y a que debe responder a diversos ámbitos de acción, se definieron distintos lineamientos estratégicos para lograr un accionar coherente con la misión definida, lo que permitirá hacerla operativa. En su definición, se consideraron los objetivos estratégicos corporativos, definidos en el formulario A1, que están relacionados con la gerencia en análisis, descritos en el 3.2 anterior y los lineamientos que aparecen en el mapa estratégico corporativo: aumento de la productividad y sustentabilidad de la economía, generar nuevo impulso exportador con sofisticación y diversificación productiva y lograr altos estándares de eficiencia operacional, gestión patrimonial y de riesgos.

Así, los lineamientos estratégicos definidos para la Gerencia de Desarrollo Competitivo, que responden a la estructura organizacional actual de la gerencia, corresponden a:

- **Transformación y diversificación productiva.** Busca mejorar la competitividad de las empresas, resolviendo fallas de coordinación y removiendo obstáculos en sectores productivos estratégicos de la economía, a través del fortalecimiento del capital humano, la calidad y la asociatividad.
- **Asociatividad y Desarrollo PYME.** Busca mejorar la productividad y facilitar la internacionalización de las empresas, a través del mejoramiento de sus prácticas de gestión, sus procesos productivos y oferta de valor e implementar acciones de carácter asociativo y encadenamientos productivos.
- **Inversiones Estratégicas.** Busca contribuir a aumentar la materialización de inversiones de alto impacto, que impulsen la reducción de brechas de competitividad y que generen externalidades positivas en el entorno productivo de los territorios y sectores económicos en que estas se desarrollan.
- **Servicios de Excelencia.** Se requiere la entrega de servicios de calidad y oportunos, con criterios homologados a lo largo de toda la red de apoyo empresarial, tanto a nivel de la Corporación con sus Direcciones Regionales, como de los Agentes Operadores Intermediarios.

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

A partir de las definiciones anteriores, se identifican los objetivos estratégicos acordes con la misión establecida para la gerencia y la estrategia corporativa. Estas definiciones servirán de guía para la priorización y desarrollo de actividades de la gerencia.

Para crear una estrategia coherente entre cada una de las perspectivas consideradas por Norton y Kaplan, y con los distintos lineamientos estratégicos definidos, ésta información es ordenada para la elaboración del cuadro de mando integral. Luego, con la ayuda del equipo de gestión de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, se definen los indicadores que servirán para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos, y se asocian iniciativas de trabajo que contribuyan al cumplimiento del mismo.

7.1 Mapa Estratégico.

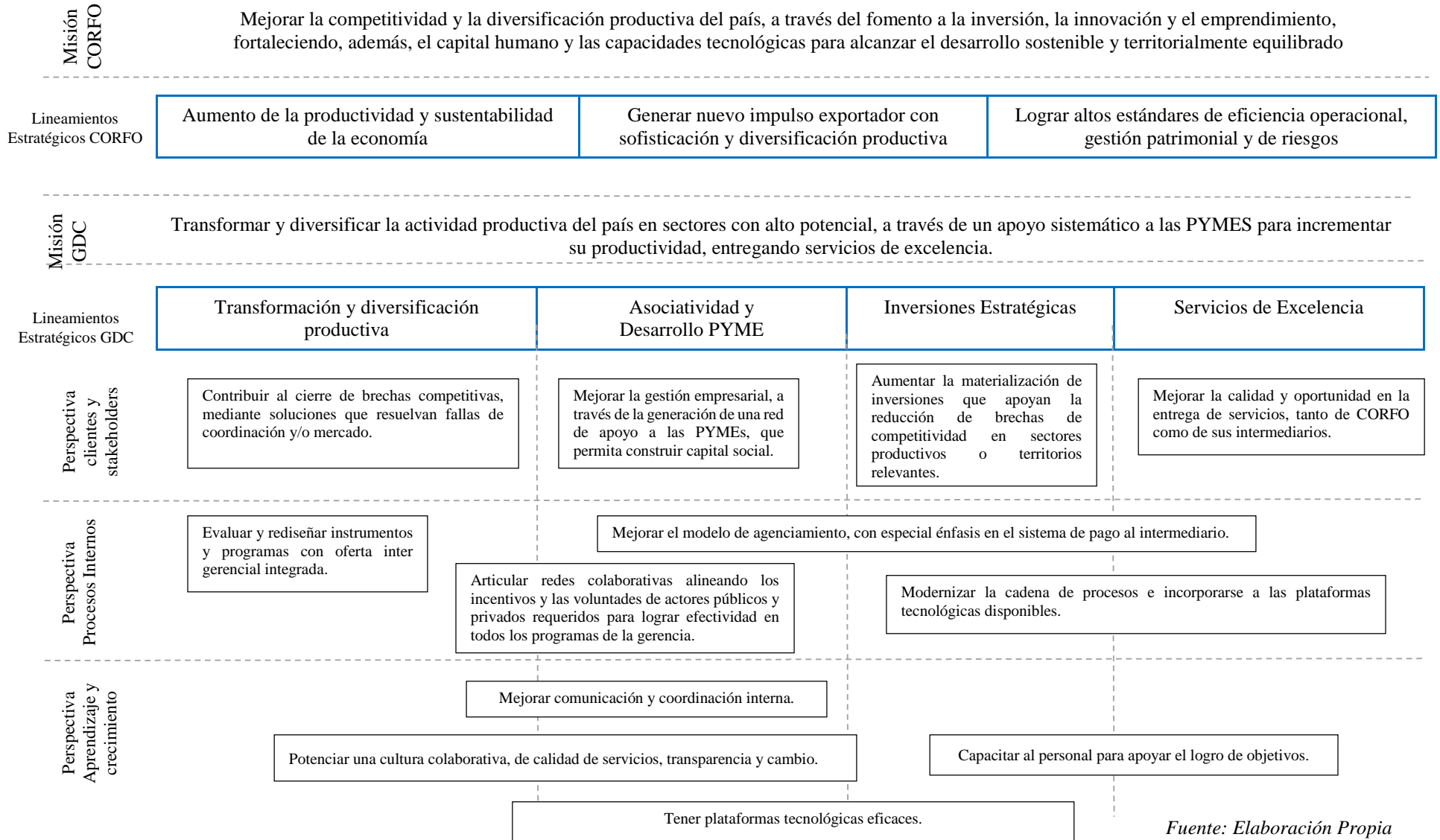
Con los lineamientos de trabajo definidos, se procedió a trabajar en la construcción del mapa estratégico. Esta herramienta permite tener una visión global de la estrategia y facilita la identificación de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos declarados, de manera tal de construir una estrategia coherente que permita el cumplimiento de la misión declarada.

Dado que esta construcción se debe basar en la misión y lineamientos corporativos, se encabeza este mapa con dicha información. Luego se describe la misión y lineamientos definidos a nivel gerencial y se identifican los objetivos estratégicos, a los cuales se asocian las perspectivas que fueron utilizadas.

En relación al orden de las perspectivas en el mapa estratégico a construir, dado que la gerencia en análisis se enmarca en una organización de carácter público, existen diferencias con respecto al mapa estratégico de una organización privada. En este caso, se consideró como la perspectiva más importante, la correspondiente a los clientes y stakeholders, y por tal motivo está en el primer nivel del mapa. Posteriormente, se consideró la perspectiva de procesos internos, ya que estos identifican los puntos clave de funcionamiento para atender las necesidades de estos clientes. En la base del mapa se encuentra la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, que actúa como la base del cumplimiento de la misión definida, siendo el recurso más importante a considerar el que tiene relación con los recursos humanos de la gerencia. No se utilizará perspectiva financiera.

Cabe recordar que el mapa es una herramienta que presenta a la estrategia por niveles, que permite a la organización describir ilustrativamente, en un lenguaje claro y general, sus objetivos y la relación causa efecto que se da, entre ellos. En la Figura N°6 se presenta el mapa construido para representar la estrategia establecida para la Gerencia de Desarrollo Competitivo.

Figura N°6: Mapa Estratégico de la Gerencia de Desarrollo Competitivo.



Fuente: Elaboración Propia

7.2 Objetivos Estratégicos.

7.2.1 *Perspectiva Clientes y stakeholders.*

En esta perspectiva se tienen en consideración los estados deseados a nivel de clientes y stakeholders, y para ello, se define un objetivo estratégico por cada lineamiento a trabajar para focalizar la acción de la gerencia. En la definición de los distintos objetivos, se tiene en cuenta el resultado obtenido en la encuesta de satisfacción de clientes y las directrices de los stakeholders de la gerencia.

- **Contribuir al cierre de brechas competitivas, mediante soluciones que resuelvan fallas de coordinación y/o mercado.** Cada Hoja de Ruta establecida por un programa estratégico, en sectores con alto potencial o territorios relevantes, define las actividades requeridas para el cierre de brechas en capital humano, calidad y asociatividad. Para ello se debe articular soluciones con instrumentos ofrecidos por otras gerencias de CORFO, tales como los Bienes Públicos de la gerencia de innovación, o buscar soluciones en conjunto con otros servicios públicos.
- **Mejorar la gestión empresarial, a través de la generación de una red de apoyo a las PYMEs, que permita construir capital social.** Esta red de apoyo se construye a través de los instrumentos que fomentan la asociatividad, tales como Nodos y Programa de Desarrollo de Proveedores, que permiten resolver problemas comunes de los participantes en los proyectos y que afectan la capacidad productiva de la PYMES. La asociatividad también permite impulsar la colaboración entre pares, la vinculación con actores relevantes de la industria y con las fuentes de información y conocimiento, contribuyendo así a mejorar su competitividad. Específicamente en lo que se refiere al potencial exportador, facilita la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas para acceder a mercados de exportación y generar y articular redes de empresas con potencial exportador y con actores relevantes de la cadena de exportación.
- **Aumentar la materialización de inversiones que apoyan la reducción de brechas de competitividad en sectores productivos o territorios relevantes.** Las inversiones tecnológicas en empresas como las estratégicas (cuyo mandante es algún organismo del estado o la propia CORFO) deben estar asociadas al cierre de brechas de sectores con potencial o territorios relevantes y ser parte de la Hoja de Ruta del este sector o territorio.
- **Mejorar la calidad y oportunidad en la entrega de servicios, tanto de CORFO como de sus intermediarios.** Este objetivo responde al lineamiento estratégico de entregar servicios de excelencia. De la encuesta de satisfacción de clientes y de las entrevistas realizadas a los Directores Regionales, tanto el cumplimiento de plazos como la calidad de los proyectos presentados y su seguimiento en terreno deben ser mejorados.

7.2.2 *Perspectiva Procesos Internos.*

Esta perspectiva responde a los procesos críticos internos de la gerencia que están involucrados en la consecución de la misión definida.

- **Evaluar y rediseñar instrumentos y programas con oferta inter gerencial integrada.** Se debe realizar el análisis del instrumental de la gerencia que permita abordar las Hojas de Ruta definidas para los Programas Estratégicos. Este análisis debe incluir a los instrumentos de otras gerencias, de manera que la Corporación ponga a disposición soluciones integrales a los clientes y stakeholders. Este objetivo puede incluir la creación de nuevos instrumentos en coordinación con otras gerencias, en la medida que el resultado de análisis lo indique.
- **Articular redes colaborativas alineando los incentivos y las voluntades de actores públicos y privados requeridos para lograr efectividad en todos los programas de la gerencia.** Muchas de las iniciativas que están siendo definidas en la Hojas de Ruta requieren ser abordadas en forma conjunta con actores públicos y privados, por ello se debe trabajar fuertemente en generar estas articulaciones y en mantenerlas. Estas redes se han materializado a través de la creación de Consejos Directivos de los distintos programas, con participación pública y privada, y a través de la firma de convenios o acuerdos de colaboración con diversas instituciones.
- **Mejorar el modelo de agenciamiento, con especial énfasis en el sistema de pago al intermediario.** Como ya se ha descrito anteriormente, gran parte de los instrumentos de apoyo de la gerencia son entregados al cliente a través de los Agentes Operadores Intermediarios. Por este servicio, reciben un pago, llamado Overhead (OH) que se define para cada instrumento. Se requiere transparentar el cálculo de este OH, fortalecer el seguimiento que realiza la corporación de los servicios entregados por el AOI y homologar criterios de evaluación y seguimiento, a todo nivel de la red de fomento (Direcciones regionales CORFO, AOIs y clientes).
- **Modernizar la cadena de procesos e incorporarse a las plataformas tecnológicas disponibles.** Aunque la postulación de los proyectos es vía web, el resto de los procesos involucrados de evaluación adjudicación y seguimiento de proyectos, son manuales, lo que dificulta sistematizar información que permita realizar gestión que mejore la entrega de servicios. Por ello, se realiza un piloto para ver la factibilidad de incorporar al Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) de otra gerencia de la CORFO, los proyectos de esta gerencia. El proceso de seguimiento financiero es entregado por la Gerencia de Operaciones, Procesos y Tecnología, a través de su Unidad de Seguimiento Financiero, proceso que requiere fortalecer el cumplimiento de plazos, entre otros.

7.2.3 *Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.*

- **Mejorar comunicación y coordinación interna.** Según lo señalado en el análisis FODA, entre las distintas direcciones de la gerencia se necesita mejorar la comunicación para evitar problemas de coordinación y realizar esfuerzos en la misma dirección. También es importante que la información asociada a la estrategia y que maneja el nivel gerencial, sea de conocimiento del resto de los profesionales de la gerencia, para que cada uno de ellos aporte en su rol al cumplimiento de la misión, involucrándose en el cumplimiento de la misión definida. Con este objetivo se espera mejorar la comunicación y coordinación en todos los niveles.
- **Potenciar una cultura colaborativa, de calidad de servicios, transparencia y cambio.** Es importante que las distintas áreas de trabajo de la gerencia trabajen en forma colaborativa, lo que permitirá alinearlas en el cumplimiento de la estrategia definida. También, dado el alcance de la misión institucional, se debe trabajar coordinadamente con otras gerencias, para poder generar productos requeridos, tanto por la estrategia gerencial como la corporativa. También para alcanzar la misión, se requiere de una cultura de entrega de servicios de excelencia, tanto para los profesionales CORFO como para sus colaboradores. El trabajo en equipo contribuye al mejoramiento del clima laboral, ya que las personas comparten responsabilidades y amplían el espectro de soluciones al enfrentar determinadas situaciones.
- **Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos.** No existen procesos de inducción formal para los nuevos profesionales que se incorporan a la gerencia o a las direcciones regionales. Tampoco existe en los Agentes Operadores Intermediarios. Se ha estimado a nivel interno, que un profesional puede aportar a plena capacidad, luego de seis meses de haberse incorporado a la Corporación, por la complejidad de sus procesos y la amplia cartera de instrumentos que posee. Por ello, la alta rotación de profesionales al interior de los AOI, es un problema a considerar, dado el alto esfuerzo que se requiere para su capacitación.
- **Tener plataformas tecnológicas eficaces.** Para tener un adecuado seguimiento de la estrategia es necesario sistematizar el registro de la información requerida por los indicadores del Cuadro de Mando Integral. Para ello, se requiere tener plataformas tecnológicas que permitan este registro, el que debe ser además accesible para la construcción “cooperativa” del CMI, de manera de facilitar la construcción de un informe consolidado que permita realizar el adecuado seguimiento de la implementación de la estrategia. Estas plataformas también deben permitir la comunicación expedita con el cliente, lo que permitirá resolver en un plazo definido los problemas que estos puedan tener.

7.3 Indicadores, Metas e Iniciativas.

A continuación, se presentan los indicadores, metas e iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico. Los indicadores y metas son anuales, aunque en alguno de ellos se ha definido una frecuencia de medición mayor para revisar su avance.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
Clientes y stakeholders	Contribuir al cierre de brechas competitivas, mediante soluciones que resuelvan fallas de coordinación y/o mercado.	Porcentaje de disminución de brechas detectadas en cada programa estratégico ejecutado, en función de línea base medida. Resultado trianual, de acuerdo a año presupuestario. Seguimiento anual.	15%	<ul style="list-style-type: none"> - Medir líneas base. - Generar informe de gestión que permita hacer seguimiento anual de la disminución de las brechas abordadas
		(N° de brechas abordadas a través de la articulación de instrumentos CORFO/ N° de brechas abordadas) * 100. Resultado anual, de acuerdo a año presupuestario. Seguimiento trimestral.	50%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar coordinación periódica con otras gerencias para articular soluciones a través del instrumental CORFO.
		(N° de clientes participantes en proyectos de capital humano en ejecución al año t) / N° de clientes participantes en proyectos de capital humano en ejecución al año t-1) *100. Resultado anual, de acuerdo a año presupuestario. Seguimiento trimestral.	30%	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estudio que permita medir el resultado de estas intervenciones, seis meses después de realizados los cursos y su efecto tanto en la empresa como en las personas,
	Mejorar la gestión empresarial, a través de la generación de una red de apoyo a las PYMEs, que permita construir capital social.	(N° de clientes participantes en proyectos de asociatividad en ejecución al año t) / N° de clientes participantes en proyectos de asociatividad en ejecución al año t-1) *100. Resultado anual, de acuerdo a año presupuestario. Seguimiento trimestral.	30%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar concurso de proyectos de asociatividad para incentivar la postulación a este tipo de proyectos. - Crear espacio en sitio en nuevo sitio web de la CORFO donde los empresarios, tengan espacios de conversación.
(N° de proyectos de asociatividad con foco exportador, en ejecución al año t) / N° proyectos de asociatividad en ejecución al año t-1) *100 Resultado anual, de acuerdo a año presupuestario. Seguimiento trimestral.		70%	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el trabajo conjunto con PROCHILE. - Realizar concurso especial de proyectos de asociatividad con foco exportador, con evaluación y asignación en conjunto con PROCHILE. 	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
CLIENTES Y STAKEHOLDERS	Aumentar la materialización de inversiones que apoyan la reducción de brechas de competitividad en sectores productivos o territorios relevantes.	<p>(N° de Proyectos de Pre inversión e Inversión, en ejecución al año t, asociados a Programas Estratégicos) / (N° de Proyectos de Pre inversión e Inversión en ejecución al año t) *100</p> <p>Resultado anual, de acuerdo a año presupuestario. Seguimiento trimestral.</p>	95%	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer en medios de difusión utilizados, los sectores y territorios que serán priorizados. - Diseñar etapa de análisis de perfil de proyecto, que permita en una etapa temprana de postulación el análisis de su pertinencia.
	Mejorar la calidad y oportunidad en la entrega de servicios.	<p>(N° de encuestas satisfacción de clientes externos respondidas en el año t con promedio de evaluación nota igual o mayor 5/ N° total encuestas respondidas en el año t) *100</p> <p>Frecuencia de medición anual, a través de estudio realizado por empresa externa.</p>	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar Talleres entre las DRs y sus AOIs para levantar soluciones respecto a mejoras en el cumplimiento de plazos y calidad de los proyectos presentados. - Definir tiempos estándares en procesos de cara al cliente, para evitar generar expectativas no cumplibles - Elaborar informes de gestión respecto a los tiempos del AOI y de la DR en el procesamiento de proyectos que postulan a apoyos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
PROCESOS INTERNOS	Evaluar y rediseñar instrumentos y programas con oferta inter gerencial integrada.	(N° de instrumentos analizados / N° Total de instrumentos a analizar) * 100	90%	- Establecer equipo de trabajo inter gerencial para realizar el análisis requerido y establecer las modificaciones requeridas
	Articular redes colaborativas alineando los incentivos y las voluntades de actores públicos y privados requeridos para lograr efectividad en todos los programas de la gerencia.	(N° de representantes no gubernamentales en cada Consejo Directivo de Programas Estratégicos/ N° total de representantes en cada Consejo Directivo de Programas Estratégicos) * 100 Se entenderá por actores no gubernamentales: sector privado, comunidad, instituciones académicas e instituciones de ciencia y tecnología.	50%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar registro del nombramiento de los participantes del Consejo Directivo de cada Programa Estratégico. - Generar informe trimestral respecto a la composición del Consejo Directivo. - Diseñar un modelo de coordinación que entregue criterios y apoyo metodológico que apoye la implementación de redes tanto a nivel nacional como regional con organismo con convenio y otros.
		N° de acuerdos de colaboración firmados con otras instituciones/ N° de acuerdos de colaboración requeridos) * 100	80%	
	Mejorar el modelo de agenciamiento, con especial énfasis en el sistema de pago al intermediario.	Promedio de encuestas satisfacción de servicios entregados por el AOI respondidas en el año t por las Direcciones regionales de CORFO.	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Generar modelo para el cálculo del OH, que considere montos involucrados y servicios prestados. - Elaborar manual de evaluación y seguimiento técnico de proyectos, tanto a nivel de CORFO como del AOI.
	Modernizar la cadena de procesos e incorporarse a las plataformas tecnológicas disponibles.	(N° de proyectos nuevos de la gerencia incorporados al SGP / N° total de proyectos nuevos de la gerencia)	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres para capacitar tanto a los ejecutivos CORFO, como a los ejecutivos AOI en el uso del SGP. - Contar con equipo de trabajo que responda dudas y apoye consultas en un tiempo no mayor a dos días.
		(Nivel de cumplimiento de servicios acordados/ Nivel de servicios acordados) * 100	90%	- Establecer un acuerdo de nivel de servicios con la Unidad de Seguimiento Financiero.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar comunicación y coordinación interna.	(Sumatoria de reuniones de coordinación al año/ 12). Nivel gerencial: 1 por semana. Nivel subgerencias/direcciones: 1 por semana. Nivel unidades: 2 por mes.	10	- Generar registro de minutas, de acceso universal, que permitan conocer y retroalimentar las acciones que se toman en relación a la implementación de la estrategia.
		N° de boletines emitidos al año, asociados a la estrategia.	12	- Generar boletines que fortalezcan la comunicación de la estrategia y las acciones que se van tomando para su implementación.
	Potenciar una cultura colaborativa, de calidad de servicios, transparencia y cambio.	N° total de talleres al año dirigidos a potenciar el equipo de trabajo.	12	- Diagnóstico acerca de trabajo en equipo en cada uno de los niveles. - En base a la información recogida, diseñar talleres.
		(N° de personas que contestan encuesta satisfactoriamente/ N° de personas que contestan encuestas) *100	80%	- Diseñar y realizar encuesta de clima.
	Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos.	(N° de talleres de capacitación/12)	2	- Diseñar plan de inducción formal, el que debe incluir la estrategia. - Realizar dos talleres mensuales abiertos a personal de CORFO y AOIs, incluyendo videoconferencia para los nuevos profesionales de las regiones. - Nombrar a tutor (profesional seniors de la gerencia) distinto del jefe correspondiente para resolver dudas.
	Tener plataformas tecnológicas eficaces.	N° de informes consolidados de CMI	12	- Levantar línea base de información. - Sistematizar registro de información. - Generar reservorio de información accesible para toda la gerencia.

8. ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA.

La implementación de las decisiones estratégicas es considerablemente más difícil que su formulación, y es un área donde muchas organizaciones fallan, independientemente de lo eficaz que haya sido su proceso de planificación (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). Por lo tanto, para los líderes de la organización es importante considerar de qué manera el vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación, puede reforzarse, para garantizar que las decisiones estratégicas sean plena y adecuadamente incorporadas dentro de las actividades de los miembros de la organización.

Del proceso de planificación estratégica. En el sector público, varios estudios asocian que el proceso de planificación estratégica, ya permite un mejor rendimiento de la organización. Sin embargo, la excesiva atención al proceso de planificación puede hacer que la toma de decisiones se torne inflexible, dando lugar inexorablemente al fracaso de la implementación, ya que los gerentes son incapaces de hacer adaptaciones incrementales a un plan "inamovible". Para que esto no suceda, es necesario contar con procesos abiertos y sistemáticos de planificación e implementación, para asegurar que las organizaciones pueden aprender de manera más eficaz y sean capaces de responder a los cambios del medio que se presenten.

Por otro lado, la probabilidad de éxito de la implementación puede verse disminuida, en aquellas organizaciones que ponen demasiado énfasis en la planificación estratégica, corriendo el riesgo de "parálisis por análisis" (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015). Una preocupación obsesiva por los detalles del plan estratégico puede llevar a la alta administración, a pasar por alto la necesidad de una aplicación sensible al contexto existente al interior de la organización, especialmente entre los responsables de la implementación de las decisiones estratégicas, típicamente los mandos medios. Por ello es fundamental, su participación activa en el proceso de desarrollo de la estrategia.

De la participación activa de los miembros de la organización. Para una implementación exitosa de la estrategia, es fundamental que todos los miembros de una organización, aunque no participen directamente en las decisiones, conozcan los esfuerzos que se realizan en planificación estratégica y, cuando esta esté definida, la estrategia misma y cuál es el rol de cada uno en su implementación.

En teoría, la participación activa en la formulación de la estrategia de toda la organización, pero especialmente de aquellos que serán responsables de implementar las decisiones estratégicas, los mandos medios, demuestra el compromiso de la alta dirección para los planes que están siendo desarrollados, y aumenta las posibilidades de que exista un real sentido de pertenencia y compromiso con los planes estratégicos, entre los responsables de la implementación. Por ello, es deseable, que hasta los convenios de desempeño individual del personal estén alineados en torno a la estrategia definida.

Al mismo tiempo, la calidad de la implementación puede ser mejorada, porque la participación de los mandos medios facilita la adaptación continua de los planes estratégicos, ya que están siendo implementados asegurando que son adecuados para el cumplimiento de la estrategia.

De la incertidumbre de los stakeholders. Las organizaciones de servicios públicos necesitan desarrollar un enfoque sistemático para integrar la gestión de los stakeholders dentro de sus

procesos de planificación estratégica, debido al gran número de fuerzas externas económicas y políticas a las que están sujetas y la diversidad de stakeholders de los que son responsables (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2015).

Para reducir la dependencia de los stakeholders, las organizaciones públicas pueden adoptar múltiples tácticas de corto plazo que van desde la reestructuración interna hasta la cooptación de miembros consejeros externos. A la larga, sin embargo, igualmente se necesitará demostrar capacidad para el cumplimiento de la misión estratégica y una reputación de altos niveles de confiabilidad y eficacia.

Dado que existe la necesidad de gestionar de forma proactiva las dependencias del entorno, la planificación estratégica puede ser de gran ayuda cuando hay un mayor grado de incertidumbre en torno al apoyo de los stakeholders. Por ellos, un análisis riguroso de las necesidades y demandas de los stakeholders puede ser especialmente importante cuando esas necesidades y demandas son difíciles de predecir.

9. CONCLUSIONES

El llevar la estrategia definida, a términos operacionales, a través de la construcción de un mapa estratégico y del cuadro de mando integral asociado, es sólo el primer paso para comenzar a implementar una estrategia, con un seguimiento adecuado. El diseño del cuadro de mando integral no es suficiente en sí mismo, para que la estrategia definida sea implementada con éxito.

Para una implementación exitosa de la estrategia, es fundamental, entre otros: la continua comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización; que cada miembro entienda cual es el rol que juega en el logro de dicha estrategia; un seguimiento sistemático de los indicadores definidos en el cuadro de mando integral, con la flexibilidad requerida en un entorno dinámico; la revisión periódica de las iniciativas asociadas a la estrategia, con personal dedicado al seguimiento; y un profundo compromiso de la alta dirección.

En general, muchas de las acciones requeridas por la estrategia, son de mediano o largo plazo, por lo que, siempre está el riesgo que la nueva administración entrante, establezca su propia estrategia. Dado que, se requiere presentar resultados en el corto plazo, se suele privilegiar acciones, que no siempre son las fundamentales para lograr implementar la estrategia de la organización. Las acciones fundamentales, son complejas y requiere de años para ver sus resultados.

Desde la práctica, entre las dificultades que se presentan en la realización de ejercicios de planificación estratégica, está la disponibilidad de tiempo para realizar los análisis necesarios. No todos los participantes requeridos, están presente en todas las reuniones, por lo se comienza a delegar, y luego se cuestionan los acuerdos tomados en reuniones anteriores, por lo cual el avance, en general, es lento.

Otra dificultad que se presenta, es que no todos los profesionales que dirigen las reuniones de análisis, tienen las habilidades para un manejo eficiente de la discusión que se realice. No escuchan las opiniones de todos los participantes, privilegiando las opiniones de los de mayor rango o las opiniones propias.

La planificación estratégica, es una tarea compleja, tanto por el nivel de participación, como del conocimiento del entorno y de la organización que requiere. A pesar de ello, el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta permite presentar una estrategia complicada y confusa, en forma sencilla, ya que hace visible los resultados que se quieren alcanzar y considera las herramientas necesarias para supervisar y medir el desempeño.

En el caso de análisis, dado que ya existía una estrategia corporativa establecida, se pensó originalmente que esto facilitaría el desarrollo de la estrategia de la gerencia. Sin embargo, fue una limitante más, ya que se tuvo que “traducir” el accionar actual de la gerencia a lineamientos estratégicos, que estuviesen en sintonía con la estrategia corporativa. A pesar, de lo complejo que resultó esta tarea, la mayor parte de las acciones de la gerencia se pudieron incorporar a la estrategia.

Para que la GDC, desarrolle una implementación adecuada de la estrategia definida es necesario disponer de profesionales exclusivos dedicados a su seguimiento, idealmente agrupados en una unidad que le reporte directamente al gerente. Esto profesionales debiesen ser seleccionados desde las distintas áreas para integrar este grupo, ya que es necesario, para facilitar la implementación, conocer tanto a las personas como los procesos internos de la organización. Lamentablemente, las

restricciones presupuestarias y los compromisos adquiridos, no permiten derivar personal exclusivo para esta tarea.

También es fundamental, fortalecer el uso de las herramientas informáticas disponibles con capacitación continua al personal y realizar análisis de línea base de la información requerida para el CMI, para realizar un adecuado seguimiento del trabajo a desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

Arenas A. & Berner H. (2010). *Presupuesto por Resultado y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Chile: Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

Barros J. & Rodríguez R. (2004). *Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público*. España. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión.

Bitrán, E. (2016). *Cuenta Pública Participativa CORFO Anual*. Recuperado 15 de agosto de 2016. Sitio web: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/cuenta-publica>.

CORFO. (2015). *Sobre CORFO*. Recuperado 10 de agosto de 2016. Sitio web: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>.

Dexon. (2013). *Algunas notas sobre Cuadro de Mando Integral*. Recuperado 10 de agosto de 2016. Sitio web: <http://dexon.org/?p=179>.

Elbanna S., Andrews R. & Pollanen R. (2015). *Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada*. Public Management Review, 1017-1042.

Guiñez, G. (2016). *Diagnóstico institucional y propuesta de mejora para la fiscalía del ministerio de obras públicas*. Santiago de Chile. Universidad de Chile.

Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. Balanced Scorecard Report. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kaplan R. & Norton D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, pp. 73-79.

Kaplan R. & Norton D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral (2ª edición)*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Menzel, R. (2014). *Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la comuna de Recoleta*. Santiago de Chile. Universidad de Chile.

MINECON, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Sobre la Agenda*. Recuperado 10 de agosto 2016. Sitio web: <http://www.agendaproductividad.cl/sobre-la-agenda>.

Morales M. (2010). *¿Cómo surgieron y qué efectos han provocado las reformas de Nueva gestión Pública en Chile?* Recuperado 30 de septiembre de 2016. Sitio web: http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUEM/Modernizacion_y_Gestion/Efectos_de_las_Reformas_de_la_Nueva_Gestion_Publica.pdf

Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

**ANEXO N°1: PRINCIPALES INDICADORES DE LA GERENCIA DE
DESARROLLO COMPETITIVO.**

INDICADORES DE DESEMPEÑO ASOCIADOS A PRODUCTOS ESTRATÉGICOS, PMG 2016.

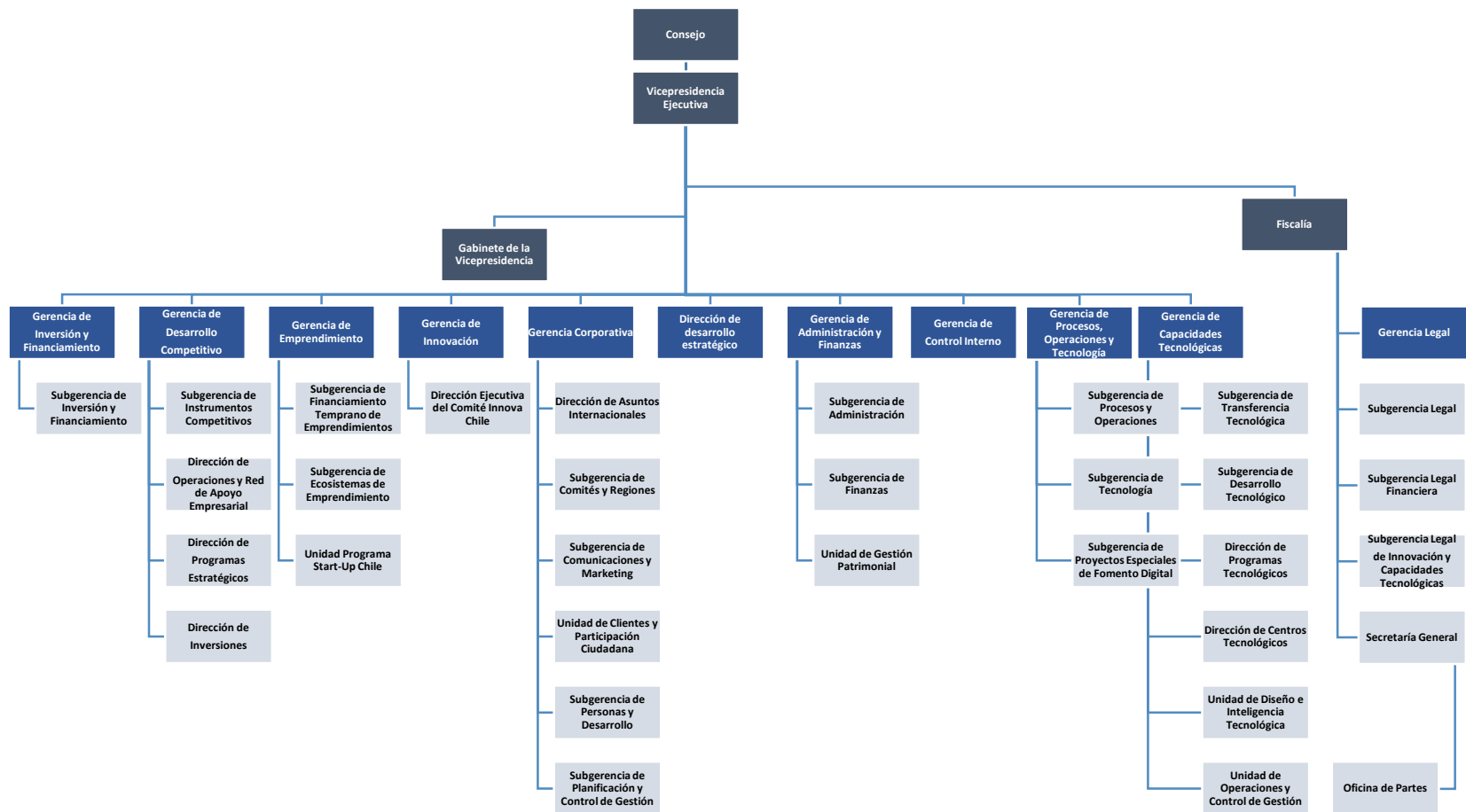
INDICADOR	FÓRMULA	META
Porcentaje de Programas Estratégicos de Desarrollo Competitivo en Ejecución al 2018.	$(N^{\circ} \text{ de Programas Estratégicos en ejecución al año } t / N^{\circ} \text{ Total de Programas Estratégicos programados al año } t) * 100$	85,71%
Índice de Satisfacción de los Beneficiarios de Instrumentos de Fomento del año t.	$(N^{\circ} \text{ de encuestas respondidas en el año } t \text{ con promedio de evaluación nota igual o mayor } 5 / N^{\circ} \text{ total encuestas respondidas en el año } t) * 100$	90,00%

INDICADORES ASOCIADOS AL CONVENIO DE DESEMPEÑO POR EQUIPO DE TRABAJO 2016 PARA LA GDC.

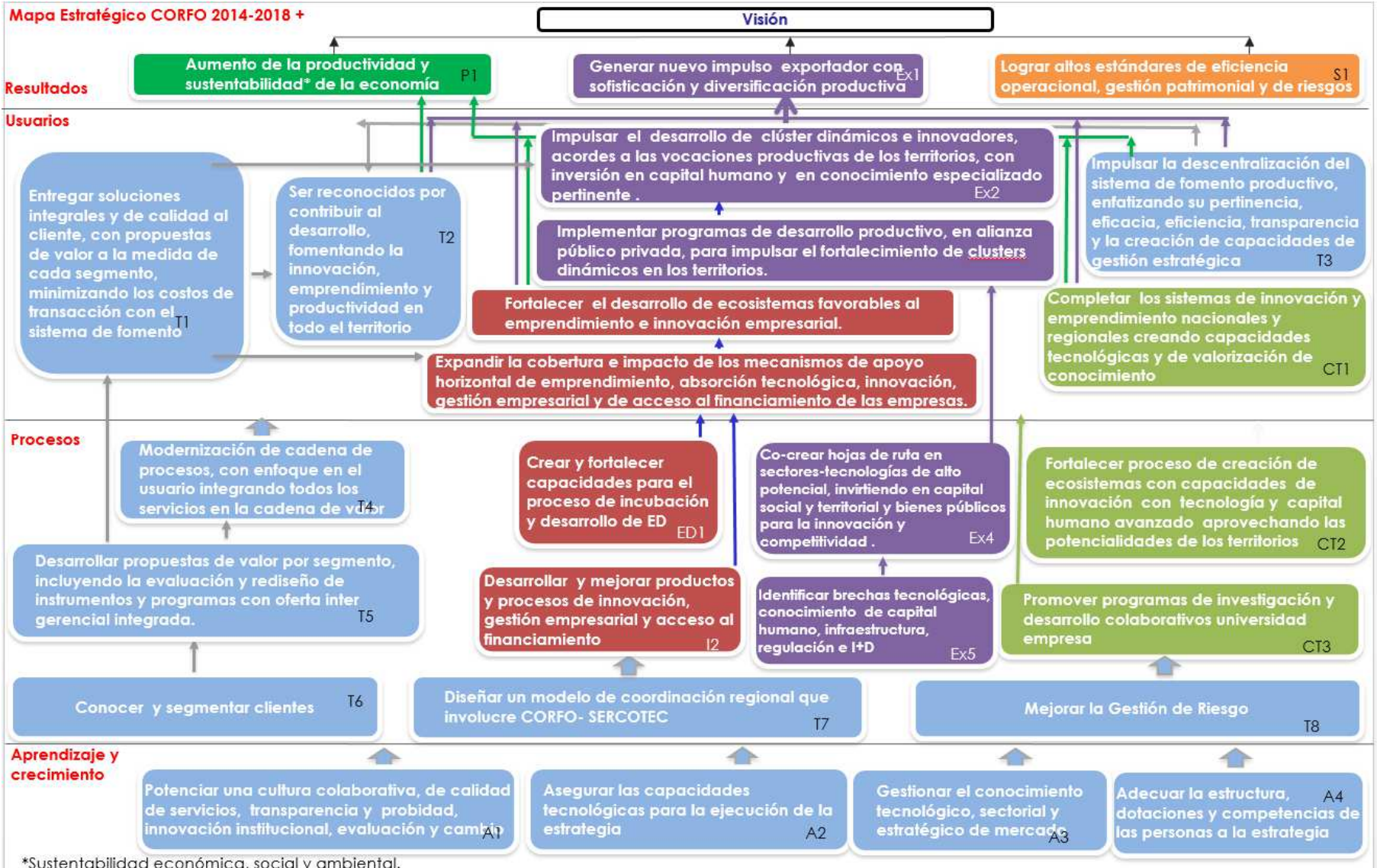
META	DESCRIPCION	BASE DE CÁLCULO	PONDERADOR
1) Diseñar y elaborar Informe de avance de Programas Estratégicos y de Atracción de Inversiones por la Gerencia de Desarrollo Competitivo con el Fondo de Inversión Estratégica en el marco convenio suscrito. El diseño del informe equivale al 40% del cumplimiento de la meta y la elaboración del informe equivale al 60% del cumplimiento de la meta.	Diseñar y elaborar 1 Informe de avance de Programas Estratégicos y de Atracción de Inversiones	$\Sigma \% \text{ diseño} + \% \text{ elaboración}$	10%
2) Elaboración de un manual interno con los procesos de pagos y gestión de garantías de los instrumentos administrados directamente por la Gerencia de Desarrollo Competitivo, utilizando como soporte los sistemas informáticos vigentes.	Elaboración de 1 manual interno	N/A	10%
3) Promover la aprobación de 40 Proyectos (Nodo, PROFO y Focal) orientados a Exportaciones. Cada proyecto aprobado tendrá un valor del 2,5% del cumplimiento de la meta.	Número de Proyectos aprobados en los Comités respectivos	$\Sigma \% \text{ proyectos aprobados}$	10%
4) Modificar reglamento del Programa Audiovisual para su publicación en la web CORFO.	Modificar 1 reglamento del Programa Audiovisual	N/A	10%

META	DESCRIPCION	BASE DE CÁLCULO	PONDERADOR
5) Aprobar 8 programas de Formación para la Competitividad (PFC). Cada programa aprobado tendrá un valor del 12,5% del cumplimiento de la meta.	8 Programas de Formación para la Competitividad aprobados	Σ % de programas aprobados	10%
6) Poner en marcha el 70% de las hojas de ruta aprobadas para el año (proyectos de superación de brechas), asociadas a los Programas Estratégicos Nacionales y Meso regionales. Cada hoja de ruta en ejecución tendrá el mismo valor para el cumplimiento de la meta.	Puesta en Marcha del 70% de las hojas de ruta aprobadas para el año	(Hojas de ruta en implementación año 2016 / Hojas de ruta aprobadas al año 2016) * 100	10
7) Alcanzar un 50% de representación no gubernamental en cada una de las Gobernanzas de los Programas Estratégicos Nacionales y Meso regionales. Se entenderá por actores no gubernamentales: (a) sector privado, (b) comunidad e (c.) Instituciones Académicas, (d) instituciones de Ciencia y Tecnología.	50% de Representación No gubernamental en Gobernanzas	(N° de representantes no gubernamentales / N° total de representantes en cada gobernanza) * 100	10%
8) Aprobar al menos 7 Programas IFI modalidad de Inversión Tecnológica presentados a Comité de asignación. Cada programa asignado tendrá un valor del 14,3% del cumplimiento de la meta.	7 programas asignados	Σ % programas asignados	10%
9) Realizar en conjunto con el Comité de Inversiones Extranjeras y Fundación Imagen de Chile, un taller con las Direcciones Regionales de CORFO, para exponer las políticas de promoción y apoyos a proyectos de inversión.	Realización de 1 taller conjunto sobre políticas de promoción y apoyos a proyectos de inversión.	N/A	10%
10) Formulación de un plan de difusión en regiones.	Formulación de 1 Plan de Difusión	N/A	10%

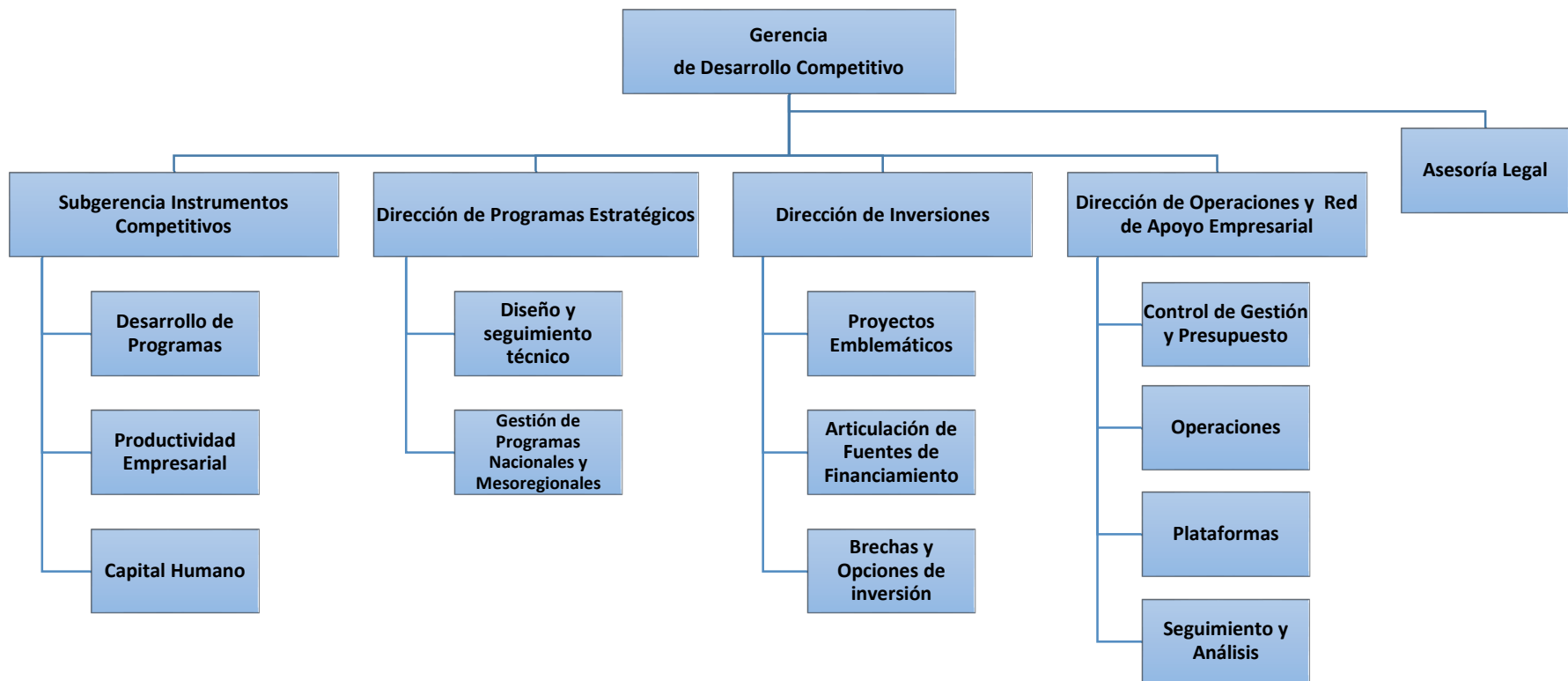
ANEXO N°2: ORGANIGRAMA DE CORFO



ANEXO N° 3: MAPA ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN



**ANEXO N°4: ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO
COMPETITIVO**



**ANEXO N°5: LÍNEAS DE APOYO GERENCIA DE DESARROLLO
COMPETITIVO**

LÍNEAS DE APOYO GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO POR AREA DE TRABAJO

SUBGERENCIA INSTRUMENTOS COMPETITIVOS

1. **Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT).** Apoya proyectos asociativos que permitan a grupos, de entre 10 y 15 empresas del sector silvoagropecuario, mejorar de manera sostenida, acelerada y sustentable su gestión y productividad, apoyando la contratación de consultoría experta, el intercambio de experiencias, articulación y coordinación entre pares; facilitando la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas en las unidades productivas y en la cadena productiva y nuevas tecnologías.
2. **Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).** Apoya la incorporación y fortalecimiento de capacidades, habilidades y competencias en empresas productoras de bienes y/o servicios que sean proveedores o tengan potencial para convertirse en proveedores directos de empresas demandantes de sectores productivos relevantes, para mejorar la productividad de la cadena, la oferta de valor y acceder a nuevos mercados.
3. **Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).** Apoya a grupos de empresas para que, de manera conjunta, incorporen mejoras en gestión, resuelvan problemas que afecten su capacidad productiva, desarrollen capital social y/o generen una estrategia de negocio asociativa, para que mejoren su oferta de valor y accedan a nuevos mercados.
4. **Nodos para la Competitividad (NODOS).** Apoya la generación y articulación de redes entre emprendedores/as, micro y/o pequeñas empresas, impulsando la colaboración entre pares, la vinculación con actores relevantes de la industria y con las fuentes de información y conocimiento, contribuyendo así a mejorar su innovación y competitividad.
5. **Plataformas de Fomento para la Exportación (NODES).** Apoya y facilita la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas para acceder a mercados de exportación y para generar y articular redes de empresas de menor tamaño con potencial exportador, con actores relevantes de la cadena de exportación y con fuentes de información y conocimiento, contribuyendo a mejorar su competitividad.
6. **Programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).** Apoyar a las empresas en el mejoramiento de la productividad y competitividad, a través de un incentivo a la implementación y certificación de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o de protocolos, reconocidos por esta Corporación como habilitantes para acceder a mercados más sofisticados o de exportación.
7. **Programa de Formación para la Competitividad (PFC).** Contribuye a aumentar, en calidad y/o cantidad, el trabajo calificado de la fuerza laboral del país, produciendo mejoras en la productividad y, por lo tanto, en el crecimiento y competitividad de las empresas y la economía nacional, a través del cierre de brechas de competencias laborales específicas.

8. **Programa Pingüinos sin Fronteras.** Financia pasantías escolares a países de habla inglesa con economías desarrolladas con altos índices de innovación, de alumnos de enseñanza media, con el objeto de que reciban una formación integral e innovadora, que mejoren su dominio del idioma inglés, sus competencias interculturales, su capital socio-cultural, su conocimiento y que adquieran una visión global que les permita luego, participar y contribuir exitosamente en su entorno, impulsando la competitividad por medio de la innovación y el desarrollo social, económico y cultural de sus regiones y del país.
9. **Programa de Pre inversión en Riego (PIR).** Apoya la formulación de proyectos de riego intra o extra prediales, identificando las diversas alternativas de inversión y evaluarlas técnica, económica y financieramente.
10. **Programa de Distribución Audiovisual.** Apoya el proceso de comercialización y distribución de producciones audiovisuales chilenas o coproducciones chilenas en territorio nacional y otros mercados.
11. **Concurso de Desarrollo de Proyectos Audiovisuales Unitarios.** Apoya la preparación y el desarrollo profesional de proyectos audiovisuales unitarios de largometrajes y cortometrajes, en los géneros de ficción, documental y animación, así como el desarrollo de videojuegos, llevados a cabo por empresas productoras y/o productores audiovisuales, destinados al mercado nacional e internacional.

DIRECCIÓN DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

1. **Programas Estratégicos (PE).** Contribuye a mejorar la competitividad de un sector y/o plataforma habilitante, en ámbitos donde existe alto potencial de generación de valor o crecimiento, a través de la resolución de brechas y fallas de coordinación entre agentes públicos y privados, generando con ello, un mejor entorno para la productividad, la innovación y el emprendimiento.

Estos programas pueden ser Nacionales, Meso-Regionales o Regionales, y se han desarrollado en dos etapas principales:

- a) Diseño de Hoja de Ruta. Etapa donde se han definido, a través de un consejo público privado, compuesto por los actores principales del sector y/o plataforma habilitante, y los estudios correspondientes, las acciones a seguir que permitan cerrar las brechas existentes y mejorar la competitividad de dichos sectores.
- b) Implementación. Etapa donde se gestiona la realización de las acciones definidas en la Hoja de Ruta. Esta etapa dura tres años y la mayoría de los programas, ya se encuentran en su primer año de desarrollo.

El listado de Programas Estratégicos en ejecución, se presenta al final de este listado.

2. **Nodos Programas Estratégicos (NOES).** Contribuye a resolver fallas de coordinación entre actores públicos y privados que conformen un determinado sector o plataforma habilitante apoyado por un Programa Estratégico - Diseño, a través de la implementación

de metodologías de coordinación, articulación y construcción de capital social, contribuyendo a generar, consensuar y mantener una visión compartida respecto a la oportunidad o desafío de mercado existente, que justifica la priorización de esfuerzos y recursos a través de un Programa Estratégico.

3. **Programa de Reconstrucción Urbana y Productiva Sustentables (PRUS).** Apoya el diseño de manera participativa de planes estratégicos de reconstrucción urbana y productiva sustentables para áreas territoriales o sectores productivos afectados por una catástrofe natural, para posteriormente, en la etapa de implementación, desarrollar iniciativas tempranas emanadas desde los planes estratégicos de reconstrucción definidos y llevar a cabo acciones de coordinación necesarias para su ejecución.
4. **Programas Territoriales Integrados (PTI).** Apoya la coordinación y articulación de acciones y proyectos destinados a mejorar la competitividad de un territorio, a través de un conjunto de acciones que fomenten el desarrollo productivo sustentable de cadenas de valor y/o sectores con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía regional y/o local.

DIRECCIÓN DE INVERSIONES

1. **Iniciativas de Fomento Integradas (IFI).** Contribuye a la materialización de inversiones tecnológicas, estratégicas y/o a la reducción de brechas de competitividad en sectores productivos o territorios relevantes, mediante el apoyo a la materialización de proyectos de inversión tecnológica, nuevos o de ampliación, la implementación o ampliación de centros de innovación y, en general, facilita, mediante la disposición de diferentes mecanismos de cofinanciamiento y apoyo, la concreción de iniciativas relevantes para CORFO en los ámbitos productivos y tecnológicos.
2. **Programa de Apoyo a Proyectos Estratégicos en Etapa de Pre Inversión (PRAP).** Apoya la ejecución de estudios de pre inversión para incentivar y acelerar la toma de decisiones destinadas a materializar o ampliar inversiones en el país en el contexto de iniciativas estratégicas determinadas por CORFO.
3. **Programa Apoyo a la Inversión Productiva (IPRO).** Apoya la materialización de inversiones productivas y de servicios para favorecer la reactivación económica y el emprendimiento.
4. **Inversión en Zonas de Oportunidades (ZO).** Apoya a la materialización de inversiones productivas y de servicios en zonas extremas o de bajo desarrollo.

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS EN EJECUCIÓN.

A la fecha, se encuentran en ejecución los siguientes Programas Estratégicos:

N°	TIPO DE PROGRAMA	NOMBRE PROGRAMA
1	Nacional	Productividad y Construcción Sustentable
2	Nacional	Industria Solar
3	Nacional	Industrias Inteligentes
4	Nacional	Pesca Sustentable
5	Nacional	Turismo Sustentable
6	Nacional	Alimentos Saludables
7	Nacional	Economías Creativas
8	Nacional	Tecnologías y Servicios en Salud
9	Nacional	Logística para Exportaciones
10	Nacional	Acuicultura
11	Nacional	Minería Alta Ley
12	Meso regional	Turismo del Desierto de Atacama Ruta del QHAPAQ ÑAN
13	Meso regional	Ruta Escénica Parques Nacionales, Lagos y Volcanes
14	Meso regional	Industria Secundaria de la Madera
15	Meso regional	Logístico Zona Centro Sur
16	Meso regional	Salmón Sustentable
17	Meso regional	Enoturismo Sustentable de la Zona Central
18	Regional: Arica y Parinacota	Turismo Deportivo en el Borde Costero de Arica y Parinacota
19	Regional: Tarapacá	Altiplano Sustentable
20	Regional: Antofagasta	Clúster Minero de la Región de Antofagasta
21	Regional: Atacama	Cuencas Sustentables
22	Regional: Coquimbo	Fuente de Bioproductos Marinos
23	Regional: Valparaíso	Valparaíso Ciudad Creativa Sustentable e Innovadora
24	Regional: Valparaíso	Fruticultura Sustentable
25	Regional: O'Higgins	Horticultura de Alta Tecnología
26	Regional: Maule	Agroindustria para el Desarrollo
27	Regional: Bío-Bío	Turismo Histórico y Cultural en el Territorio Arauco
28	Regional: Bío-Bío	Gran Concepción Creativo, Innovador e Inclusivo
29	Regional: Araucanía	Turismo Cultura y Naturaleza en el Territorio de Nahuelbuta y Araucanía Costera
30	Regional: Los Ríos	Valdivia Innovadora, Sustentable y Creativa.
31	Regional: Los Ríos	Alimentos con Valor Agregado
32	Regional: Los Lagos	Industria Mtilicultora
33	Regional: Aysén	Patagonia-Aysén destino de Eco-Aventura
34	Regional: Aysén	Ganadero Bovino Patagonia
35	Regional: Aysén	Pesca
36	Regional: Magallanes	Magallanes Experiencia Antártica
37	Regional Metropolitana	Santiago Ciudad Inteligente

**ANEXO N°6: ENCUESTA ANUAL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE LA
GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO.**

**ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES
GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO**

I. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

a) ID	b) RUT Cliente	d) Sexo		
c) Nombre		Femenino	1	
		Masculino	2	
e) Región	I – TARAPACÁ			1
	II - ANTOFAGASTA			2
	III - ATACAMA			3
	IV – COQUIMBO			4
	V- VALPARAÍSO			5
	VI - O'HIGGINS			6
	VII - MAULE			7
	VIII – BIOBÍO			8
	IX – ARAUCANÍA			9
	X - LOS LAGOS			10
	XI - AYSÉN			11
	XII- MAGALLANES			12
	METROPOLITANA			13
	XIV - LOS RÍOS			14
	XV - ARICA Y PARINACOTA			15
f) Agente Operador	ACTI			1
	ASOEX			2
	CCII			3
	CNC			4
	CODESSER			5
	COPEVAL			6
	CORDENOR			7
	CORPARAUCO			8
	CORPROA			9
	FEDEFRUTA			10
	SOFO			11
g) Instrumento	GTT (Grupos de Transferencia Tecnológica)			1
	PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores)			2
	PROFO (Proyectos Asociativos de Fomento)			3
	Nodos y NODES (Programa Nodos para la Competitividad y de Exportación)			4
	FOCAL (Fomento a la Calidad)			5
	PFC (Programa de Formación para la Competitividad)			6
	PIR (Programa de Pre inversión en Riego)			7
	IPRO (Programa de Apoyo a la Inversión Productiva)			8

h) ¿Sabe usted que su proyecto es o fue financiado por CORFO?	Si		1			
	No		2			
i) ¿Cuál es su edad?						
j) ¿Pertenece usted a algún pueblo indígena, como por ejemplo mapuche, rapa nui, aimara, u otro?	Si	1	j.1) ¿Cuál?			
	No	2	Aimara	1	Rapa Nui	6
			Quechua	2	Mapuche	7
			Atacameño	3	Yagán	8
			Colla	4	Kawésqar	9
			Diaguita	5	NS-NR	99
NS-NR	99					

II. MEDIO A TRAVES DEL CUAL SE ENTERA DE LOS APOYOS RECIBIDOS

1. ¿A través de qué medio se enteró de la existencia del apoyo para su proyecto? (ENC: Respuesta espontánea y múltiple)

1	Amigos, vecinos y/o familiares
2	Otra persona que participo en un proyecto financiado por CORFO
3	Televisión
4	Radio
5	Diarios
6	Redes sociales (Facebook, twitter)
7	Página web
8	Correo electrónico
9	Afiches en espacios públicos
10	Fue contactado por personal del Agente Operador
11	Municipio
12	Ferías o seminarios
13	Otra institución o servicio ¿Cuál?
14	Otra, ¿Cuál?
99	NS-NR

CLIENTES DE PROGRAMAS: PFC, CONTESTAR A PARTIR DE LA PREGUNTA 9.

2. ¿En cuál de las siguientes etapas se encuentra su proyecto?

1	Etapas inicial o diagnóstico del proyecto.	CONTESTAR P3-P4 Y LUEGO PASAR HASTA P14
2	Etapas de ejecución, desarrollo o proyectos finalizados durante el año 2015.	CONTESTAR P3 EN ADELANTE
99	NS-NR	PASAR HASTA P14

III. ETAPA O INICIAL O DIAGNÓSTICO DEL PROYECTO

3. En una escala de 1 a 7, ¿Con que grado de satisfacción evaluaría la claridad del Agente Operador para explicarle...?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
a) Los requisitos, deberes y obligaciones para postular al proyecto	1	2	3	4	5	6	7	99
b) En qué consistía el proyecto en el cual usted participó	1	2	3	4	5	6	7	99

4. En una escala de 1 a 7, ¿Con que grado de satisfacción evaluaría los siguientes aspectos de cuando su proyecto fue postulado?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
a) Capacidad del ejecutivo del Agente para entender sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	99
b) Amabilidad y trato del ejecutivo que lo atendió.	1	2	3	4	5	6	7	99
c) Cumplimiento de los plazos asociados a la postulación de su proyecto.	1	2	3	4	5	6	7	99

IV. EJECUCIÓN O DESARROLLO DEL PROYECTO

SÓLO PARA QUIENES SE ENCUENTRAN EN EJECUCIÓN O HAYAN FINALIZADO SU PROYECTO

5. Desde que el Agente (**ENC: Nombrar según corresponda**) le avisó de su participación en el proyecto, ¿con qué nota evaluaría los siguientes aspectos?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
a) Acompañamiento del ejecutivo durante el desarrollo de su proyecto	1	2	3	4	5	6	7	99
b) Capacidad del ejecutivo para responder dudas o resolver problemas oportunamente	1	2	3	4	5	6	7	99
c) Conocimiento y apoyo técnico en las áreas de desarrollo de su proyecto	1	2	3	4	5	6	7	99

6. Durante el desarrollo de su proyecto, ¿Fue visitado por personal del Agente Operador? (**ENC: Nombrar según corresponda**)

1	SI	PASAR A P7
2	NO	
99	NS-NR	

- 6.1 En una escala de 1 a 7, ¿Con qué nota evaluaría la utilidad de la(s) visita(s) realizada(s) por el Agente Operador?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
Utilidad de las visitas del Agente	1	2	3	4	5	6	7	99

7. Durante el desarrollo de su proyecto, ¿Usted visitó la oficina del Agente Operador?

1	SI	_____
---	----	-------

2	NO	PASAR A P8
99	NS-NR	

7.1 En una escala de 1 a 7, ¿Con qué nota evaluaría la atención recibida en la oficina del Agente Operador?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
Atención en oficina	1	2	3	4	5	6	7	99

8. En una escala de 1 a 7, ¿con que nota evaluaría el cumplimiento de los plazos por parte del Agente Operador durante el desarrollo de su proyecto?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
Cumplimiento de los plazos	1	2	3	4	5	6	7	99

CLIENTES DE PROGRAMAS: IPRO, CONTESTAR SOLAMENTE PREGUNTAS 10 Y 11. CLIENTES DE PROGRAMAS: FOCAL, GTT, NODOS, PDP, PIR y PROFO, CONTESTAR A PARTIR DE 14.

P9 Y P9.1 RESPONDEN SOLAMENTE CLIENTES PFC.

9. En una escala de 1 a 7, donde 1 es la peor nota y 7 la mejor, ¿qué nota le pondría a los siguientes aspectos del curso en el que usted participó?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
Relator o profesor.	1	2	3	4	5	6	7	99
Metodología de enseñanza.	1	2	3	4	5	6	7	99
Equipamiento adecuado para el desarrollo del curso.	1	2	3	4	5	6	7	99
Coherencia entre lo ofrecido y lo realizado en el curso.	1	2	3	4	5	6	7	99
Evaluación General	1	2	3	4	5	6	7	99

9.1 Usted considera que la participación en el proyecto le ha permitido...?

Evaluación		SI	NO	NS-NR
PFC	...Adquirir o mejorar sus competencias laborales.	1	2	99
	...Conseguir empleo con mejores condiciones (sueldo, funciones).	1	2	99
PASAR A PREGUNTA 17				

10. Durante el desarrollo de su proyecto, ¿Llevo a cabo una inversión?

1	SÍ	PASAR A P11
2	NO	
99	NS-NR	PASAR A P12

11. ¿Con qué grado de satisfacción evaluaría la inversión realizada en su proyecto?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
Evaluación de la inversión realizada	1	2	3	4	5	6	7	99

12. ¿Ha participado usted de capacitaciones, talleres o asesorías?

1	SÍ	PASAR A P13
2	NO	PASAR A P14
99	NS-NR	

13. En una escala de 1 a 7, ¿Con qué grado de satisfacción evaluaría las capacitaciones, talleres o asesorías en las que ha participado?

Nota evaluación	1	2	3	4	5	6	7	NS
Evaluación capacitaciones, talleres o asesorías	1	2	3	4	5	6	7	99

V. PERCEPCIÓN DE RESULTADOS

14. En una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a nulo cumplimiento y 7 a total cumplimiento ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados esperados de su proyecto?

Nulo cumplimiento	2	3	4	5	6	Total cumplimiento	NS-NR
1	2	3	4	5	6	7	99

15. ¿Usted considera que la participación en el proyecto le ha permitido...?

Nota evaluación	SI	NO	NS-NR
a) Obtener nuevos conocimientos empresariales	1	2	99
b) Aumentar las ventas de su negocio	1	2	99
c) Disminuir los costos	1	2	99
d) Aumentar las utilidades o ganancias	1	2	99
e) Generar nuevos empleos	1	2	99
f) Mantener a sus empleados en el tiempo	1	2	99
g) Generar redes de colaboración con otros empresarios o emprendedores	1	2	99
h) Integrar nuevas tecnologías a su negocio	1	2	99

CONTESTAR DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES TIPOS DE INSTRUMENTO (PFC NO ES CONSIDERADO PARA ESTA PREGUNTA):

16. ¿Usted considera que la participación en el proyecto le ha permitido...?

Programa	Variable a Incluir en Encuesta – Resultados	SI	NO	NS-NR
PROFO	...Firmar contratos de ventas con nuevos clientes.	1	2	99
	...Firmar nuevos y mejores contratos con sus antiguos clientes (mayores ventas, plazos de pago, entre otros).	1	2	99
	...Generar nuevos productos y/o servicios.	1	2	99
	...Generar un nuevo negocio asociativo con empresas participantes del PROFO.	1	2	99
	...Aplicar a su empresa, los conocimientos y capacidades adquiridas durante el programa.	1	2	99
	...Realizar exportaciones de productos y/o servicios.	1	2	99
PDP	...Mantener o generar vínculos comerciales con empresa demandante del Programa.	1	2	99
	...Firmar contratos con empresa demandante del Programa con mejores condiciones (mayores ventas, plazos de pago, entre otros).	1	2	99
	...Aumentar los estándares de calidad de sus productos y procesos.	1	2	99
	...Aplicar a su empresa, los conocimientos y capacidades adquiridas durante el programa.	1	2	99
FOCAL	... Implementar procesos de gestión o normas de calidad (ISO u otras).	1	2	99
	... Certificar procesos de gestión o normas de calidad (ISO u otras) implementados.	1	2	99
	...Firmar contratos de ventas con nuevos clientes.	1	2	99
	...Firmar nuevos y mejores contratos con sus antiguos clientes (mayores ventas, plazos de pago, entre otros).	1	2	99
	...Realizar exportaciones de productos y/o servicios.	1	2	99
NODOS NODES	...Mejorar la forma en que se gestiona la empresa (es decir, sus capacidades de gestión).	1	2	99
	...Aplicar a su empresa, los conocimientos y capacidades adquiridas durante el programa.	1	2	99
	...Generar un nuevo negocio asociativo con empresas participantes del NODO.	1	2	99
	...Participar en otros Programas de CORFO.	1	2	99
PIR	...Lograr la elaboración del Proyecto de Pre inversión.	1	2	99
	...Sentir conformidad con la calidad del estudio o trabajo realizado.	1	2	99
	...Postular a concursos o programas de órganos públicos (Comisión Nacional del Riego)	1	2	99
	...Obtener recursos de algún concurso o programa de órganos públicos (Comisión Nacional del Riego).	1	2	99
	...Materializar inversiones de riego.	1	2	99
GTT	...Mejorar la forma en que se gestiona en su empresa (es decir, sus capacidades de gestión).	1	2	99
	...Aplicar a su empresa, los conocimientos y capacidades adquiridas durante el programa.	1	2	99
	...Incorporar tecnologías al interior de la empresa.	1	2	99
	...Participar en nuevas redes empresariales.	1	2	99

VI. EVALUACIÓN GENERAL DEL SERVICIO

17. Si tuviera la oportunidad de volver a participar de este tipo de **PROYECTO**, ¿Lo haría?

1	SÍ
2	NO
99	NS-NR

18. A partir de su experiencia, ¿Recomendaría usted el **PROYECTO** a otras personas?

1	SÍ
2	NO
99	NS-NR

19. En términos generales, ¿Qué tan importante es para su **ACTIVIDAD** el apoyo brindado por el Agente Operador?

Poco importante	2	3	4	5	6	Muy importante	NS-NR
1	2	3	4	5	6	7	99

20. Tomando lo bueno y lo malo de toda su experiencia, ¿Cuán satisfecho está con la atención y con el apoyo brindado?

Poco satisfecho	2	3	4	5	6	Muy satisfecho	NS-NR
1	2	3	4	5	6	7	99

21. ¿Tiene algún comentario sobre el apoyo entregado o alguna sugerencia para mejorar el servicio?