



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“PROPUESTA DE REDISEÑO Y/O READECUACIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE LAS LÍNEAS DE APOYO DE INNOVACHILE, CRÍTICAS  
PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE CORFO LOS LAGOS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**MANUEL FERNANDO BAGNARA VIVANCO**

**PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
CLAUDIO ESTEBAN MAGGI CAMPOS**

**SANTIAGO DE CHILE  
Mayo, 2010**

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es proponer el rediseño y/o readecuación de los procesos administrativos de dos líneas de apoyo de INNOVA Chile, en la Dirección Regional de CORFO Los Lagos, con el fin de aumentar la calidad de servicio y satisfacción de los clientes, quienes manifiestan que existe excesiva demora para responder a sus solicitudes de pagos de cuotas, reitemizaciones y reprogramaciones de sus proyectos.

Este estudio analiza las líneas de apoyo INNOVA Chile: “Innovación Empresarial Individual” y las “Giras Tecnológicas”, que se definieron como críticas por ser las más demandadas a nivel regional, porque subsidian en forma directa a las empresas, tanto en el desarrollo de productos y servicios innovadores, como en la difusión y transferencia tecnológica, y además hace sentido hacerlo porque el 85% de los procesos son de responsabilidad regional.

En una primera etapa se realizó un análisis sistémico de los procesos asociados a ambas líneas de apoyo; se modelaron las etapas desde el ingreso de un proyecto hasta su cierre para identificar las debilidades generales y particulares de los procesos y los principales cuellos de botella.

En una segunda etapa se propuso un nuevo modelo de operación para los procesos actuales que pone su foco en el cliente y la postulación en línea de los proyectos con un sistema de trazabilidad de su estado, desde su recepción hasta que el cliente entregue su informe final. Los principales cambios propuestos se refieren a las rutinas organizacionales asociadas a los procesos y a la forma en que se gestionan éstos. Este nuevo modelo privilegia una mayor interacción con el cliente antes que el proyecto ingrese al sistema; la realización paralela de actividades que hoy se desarrollan en forma secuencial y una mayor sincronización entre las Direcciones Regionales y las Subdirecciones a cargo de ambas líneas de apoyo, localizadas en Santiago.

En cuanto a las conclusiones del análisis, se destaca que es posible ofrecer un servicio más rápido y de mayor calidad, implementando cambios en las prácticas de gestión. Como se plantea en el modelo propuesto, existen todas las herramientas tecnológicas para mantener la información en línea, con el fin de lograr una gestión descentralizada y más accesible para los clientes.

Por último, el estudio concluye que si en la Región no se mejoran los procesos de sistematización y sincronización de sus operaciones con las Subdirecciones en Santiago, no se logrará mejorar la gestión de los proyectos, perdiéndose la posibilidad de un acionar más eficiente y con un mejor servicio para el cliente.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quisiera agradecer a mi madre Mónica Vivanco, por su permanente apoyo, consejo y guía a través de toda mi vida, en especial por su cariño y paciencia para educarme en el ámbito de los valores y principios.

Conjuntamente, quiero agradecer a mi esposa Valentina Orrego y mis hijos Laura y Gaspar que me apoyaron con su paciencia, cariño, ayuda y comprensión a través de estos dos años, que a veces impactaron en mi humor cuando las cosas no salían tal como lo quise.

Además, quisiera agradecer a las personas que me dieron su apoyo por parte de CORFO en la Dirección Regional, cuyo tiempo y disposición fueron de gran ayuda en el desarrollo de este magíster.

Por último, agradecer a mis amigos ya que de una u otra manera me han dado su apoyo y cariño, tanto en el ámbito académico como en el del esparcimiento.

## INDICE

1.-	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.-	Descripción de la organización.....	3
1.1.1.-	Innova Chile .....	3
1.1.2.-	Dirección Regional de CORFO.....	6
1.2.-	Descripción del mercado .....	7
1.3.-	Productos: .....	8
1.3.1.-	Innovación Empresarial Individual.....	8
1.3.2.-	Misiones Tecnológicas.....	9
1.4.-	Justificación del estudio.....	10
2.-	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	12
2.1.-	Objetivo General .....	12
2.2.-	Objetivos Específicos .....	12
2.3.-	Resultados Esperados.....	12
3.-	METODOLOGÍA .....	13
4.-	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	15
5.-	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES, DE LOS LÍNEAS DE APOYO CRÍTICAS DE INNOVA CHILE EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS .....	18
5.1.-	Innovación Empresarial Individual (IEI) .....	18
5.1.1.-	Proceso de evaluación de proyectos de IEI (Figura N° 4) .....	18
5.1.2.-	Proceso de aprobación y ejecución del proyecto de innovación (Figura N° 4) ....	22
5.1.3.-	Proceso de seguimiento del proyecto de innovación descripción del proceso (Figura N° 5).....	28
5.2.-	Misiones Tecnológicas (MT) .....	35
5.2.1.-	Proceso de evaluación de proyectos de MT (Figura N° 6) .....	35
5.2.2.-	Proceso de seguimiento y pago del proyecto de Difusión y Transferencia Tecnológica (Figura N° 7).....	42
6.-	DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS Y RECOMENDACIONES	48
6.1.-	Debilidades generales de los procesos .....	49
6.2.-	Debilidades particulares de los procesos.....	49
6.3.-	Principales cuellos de botella .....	51
6.3.1.-	Proceso de elegibilidad.....	51
6.3.2.-	Proceso de formalización de contrato .....	51
6.3.3.-	Proceso de evaluación.....	51
6.4.-	Recomendaciones de mejora para los cuellos de botella .....	52
6.4.1.-	Proceso de elegibilidad:.....	52
6.4.2.-	Proceso formalización de contrato:.....	52
6.4.3.-	Proceso de evaluación:.....	52
6.5.-	Oportunidades de mejoras .....	53
6.5.1.-	Disminuir el uso del papel: .....	53
6.5.2.-	Incorporar una herramienta de control de procesos: .....	53
6.5.3.-	Llevar validaciones y digitación a los beneficiarios:.....	54
6.5.4.-	Definir tiempos máximos por actividad y controlarlos :.....	54
6.5.5.-	Operar por internet en el más corto plazo: .....	54
6.6.-	Recomendaciones .....	55
7.1.-	Asesoramiento u orientación al cliente:.....	57

7.2.-	Asesoramiento u orientación sectorial:.....	57
7.3.-	Ingreso de proyectos on-line:.....	58
7.4.-	Recepción y distribución de documentos de proyectos:.....	58
7.5.-	Evaluación: La evaluación estará especializada por las subdirecciones.....	59
7.6.-	Elegibilidad:.....	59
7.7.-	Control de evaluadores externos:.....	60
7.8.-	Subcomité:.....	60
7.9.-	Formalización:.....	60
7.10.-	Gestión de fondos:.....	60
7.11.-	Seguimiento:.....	61
7.12.-	Administración y finanzas:.....	61
7.13.-	Control operativo:.....	61
7.14.-	Proceso de Mejora continua – gestión del conocimiento:.....	61
7.15.-	Medición de resultados:.....	61
7.16.-	Análisis de mejoras del proceso:.....	61
7.17.-	Proceso de captura y sistematización del conocimiento:.....	62
7.18.-	Descripción de las bases de datos.....	62
8.1.-	Herramienta <i>Workflow</i> .....	63
8.2.-	<i>Datawarehouse</i> :.....	63
8.3.-	Herramientas de exploración de datos:.....	64
8.4.-	Herramientas de gestión documental:.....	64
9.-	CONCLUSIONES.....	65
10.-	BIBLIOGRAFÍA.....	67

## **1.- INTRODUCCIÓN**

La experiencia reciente de países de menor tamaño relativo y exitoso desempeño económico muestra que, para crecer de manera sostenida, un país necesita aumentar la competitividad de su aparato productivo, siendo condiciones necesarias para ello el fortalecimiento de los sistemas nacionales de innovación y el desarrollo de estrategias de competitividad empresariales que incorporen la innovación como herramienta distintiva.

La Corporación de Fomento (CORFO), a través de Innova Chile (Innova), es la principal agencia pública a cargo de impulsar la innovación en todo tipo de empresas, tanto consolidadas como nuevas (emprendimientos). También cuenta con importantes líneas de apoyo dirigidas a centros de investigación.

Durante 2005 se llevó a cabo en Chile un largo debate legislativo que culminó con la aprobación de un nuevo impuesto específico a la minería. El principal propósito que inspiró esta nueva ley fue obtener una compensación de las empresas mineras cuya actividad se basa en la explotación de recursos naturales no renovables. En la elaboración de la ley se determinó que los ingresos generados por este concepto irían a dar al Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), cuyo principal objetivo es promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la formación de recursos humanos y el fortalecimiento de las capacidades regionales.

Durante 2007 los recursos del FIC se distribuyeron entre CORFO, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y otras agencias. Los recursos asignados a Innova Chile correspondieron a \$18.564 millones, y para el 2008 los recursos ascendieron a \$23.660 millones (Figura N° 1).

Esta cantidad adicional de recursos, para ser utilizados en líneas de apoyo que fomenten la innovación, se tradujo en la Región de Los Lagos en una política de

fomento a la innovación, a través del impulso de una mayor animación en el sector privado para la presentación de proyectos, lo que se logró con creces.

Esta animación regional provocó una sobre demanda de dos líneas de apoyo, lo que dejó en evidencia que los procesos administrativos de las líneas de apoyo de Innova Chile, no son los más adecuados para entregar una atención oportuna de calidad, calidez y simpleza.

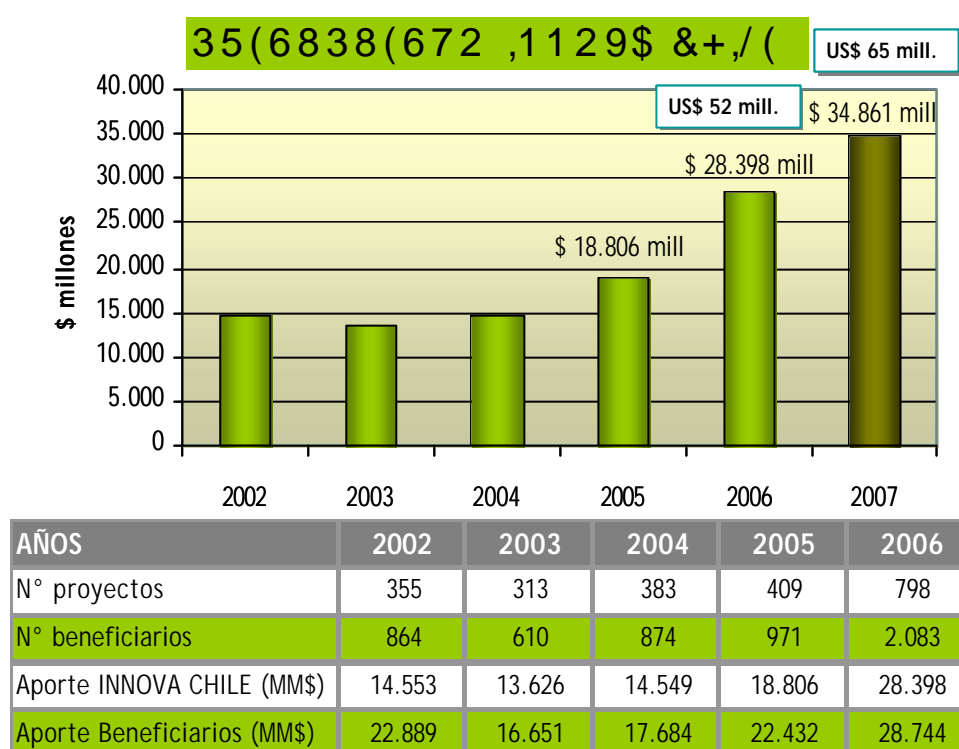


Figura N° 1. Presupuesto Innova Chile 2002 – 2007

## 1.1.- Descripción de la organización

### 1.1.1.- Innova Chile

En el marco de la política nacional de innovación, a fines del año 2004 se crea el Subcomité Innova Chile de CORFO. Este subcomité surge a partir de la fusión de dos fondos de CORFO, el Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI) y el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico (FONTEC).

CORFO, a través de Innova Chile, contribuye a aumentar la competitividad de la economía chilena, promoviendo y facilitando la innovación y la difusión y transferencia tecnológica en las empresas, estimulando el desarrollo emprendedor y fortaleciendo el sistema nacional de innovación.

Entendiendo que en el proceso de innovación es clave la cooperación público-privada, Innova Chile es encabezado por un Consejo Directivo, compuesto por 21 representantes de las esferas públicas y privadas, de los centros de investigación y de las empresas. Este Consejo se organiza en torno a cuatro áreas referidas a las diferentes etapas del ciclo innovador y asigna los recursos a las iniciativas que postulan a los fondos concursables.

De este consejo depende de un Director Ejecutivo de Innova Chile, el que a su vez tiene a su cargo una subdirección ejecutiva con cuatro subdirecciones de soporte (Figura N° 2):

- **Subdirección Jurídica:** Encargada de los procesos legales de Innova Chile, como confección de bases, confección de contratos, etc.
- **Subdirección Administración y Finanzas y Control de Gestión:** Se preocupa del pago de los proyectos, seguimiento de estos.
- **Subdirección Regiones:** Es la encargada de llevar la relación de Innova Chile con las 15 Direcciones Regionales de CORFO.
- **Subdirección de Desarrollo:** Se preocupa del diseño e implementación de nuevas líneas de apoyo y concursos temáticos.



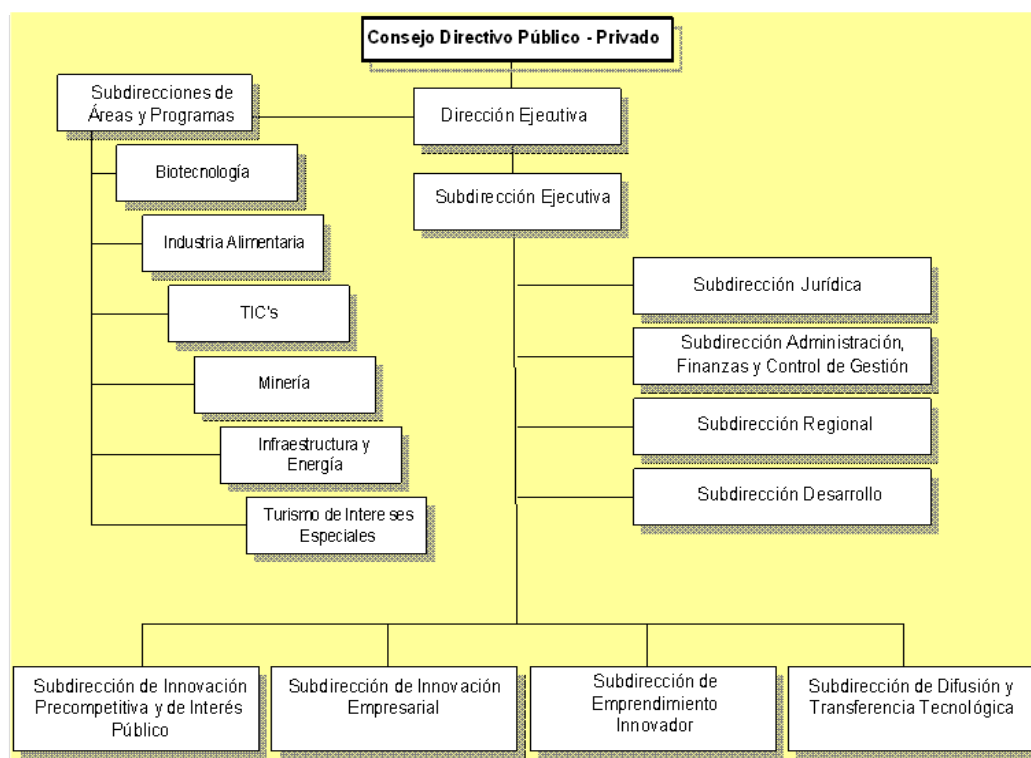


Figura Nº 2. Organigrama de Innova Chile.

Además de estas cuatro subdirecciones de soporte, existen otras cuatro subdirecciones o áreas de negocios que detallo a continuación:

**i) Innovación precompetitiva y de interés público:**

Área orientada a apoyar iniciativas cuya finalidad es el perfeccionamiento de mercados, que mejoren las condiciones de entorno de éstos, y/o satisfacer la demanda de soluciones innovadoras del sector productivo, a través de desarrollo temprano de iniciativas de mediano y largo plazo.

**Sus líneas de apoyo son:** Innovación Precompetitiva y Bienes Públicos para la Innovación

**ii) Innovación empresarial:**

Área orientada a apoyar la incorporación de innovaciones de bienes o servicios, o métodos de comercialización u organizacionales, tanto en empresas individuales como asociadas, que tengan potencial de impacto en el mercado

**Sus líneas de apoyo son:** innovación empresarial, consorcios tecnológicos, estudios de pre inversión, consorcios tecnológicos de desarrollo y apoyo a la protección de la propiedad intelectual.

**iii) Difusión y transferencia tecnológica:**

Área orientada a facilitar el acceso a las empresas chilenas a tecnologías (conocimiento, prácticas y técnicas) existentes a nivel internacional, pero poco difundidas en Chile, para mejorar sus estándares productivos y aumentar su competitividad.

**Sus líneas de apoyo son:** misiones tecnológicas, pasantías tecnológicas, consultorías especializadas y nodos de transferencia tecnológica.

**iv) Emprendimiento innovador:**

Área orientada a apoyar la puesta en marcha de nuevos negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, como también la generación de entorno y redes, necesarios para el éxito de estos emprendimientos.

**Sus líneas de apoyo son:** capital semilla estudio de pre inversión, capital semilla apoyo a la puesta en marcha, incubadora de negocios creación, incubadora de negocios fortalecimiento y redes de capitalistas ángeles.

Complementando estas cuatro áreas de negocio, Innova Chile cuenta con cinco áreas temáticas centradas en ámbitos tecnológicos que se caracterizan por agregar valor y contribuir a dinamizar ventajas competitivas en la producción de bienes y servicios de forma que son impulsadas con especial énfasis dentro del sector productivo.

Éstas son:

- Biotecnología
- Industria alimentaria
- Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)
- Minería
- Infraestructura y Energía
- Turismo de intereses especiales.

### **1.1.2.- Dirección Regional de CORFO**

La labor de CORFO en regiones se concentra en fortalecer la producción, diversificar la oferta e impulsar la innovación, a través de la incorporación de tecnología y el fomento de la asociatividad para generar cadenas que agreguen valor a la oferta de servicios y productos.

La Dirección Regional de CORFO en la Región de Los Lagos es la encargada de difundir y facilitar el acceso a las líneas de apoyo de las cuatro gerencias de línea de CORFO, Innovación, Inversión, Financiamiento y Fomento.

Esto se materializa a través de un contacto directo con los clientes actuales y potenciales para asegurar el desarrollo productivo con un fuerte componente local.

La tarea primordial de los ejecutivos de la dirección regional es evaluar técnica y financieramente los proyectos presentados por los clientes para, luego ser presentados a Subcomités público-privados que toman la decisión final de adjudicación.

Los recursos humanos actuales de la dirección regional en el área de innovación, está compuesto por cuatro ejecutivos, una ingeniero comercial, una agrónomo, un biólogo marino y un ingeniero pesquero, cada uno con experiencia dentro de un sector productivo.

La gestión de recursos humanos que se lleva a cabo, apunta básicamente a llevar una distribución equitativa de los proyectos en evaluación y seguimiento. Otra de las tareas fundamentales en los últimos años ha sido la selección de personal, tres de los cuatro miembros del equipo tienen una antigüedad menor de dos años, y dos profesionales que ingresaron hace menos de tres años.

En la dirección regional se cuenta con oficinas, equipamiento y servicios de apoyo de última generación para el equipo de trabajo. Se comparte infraestructura de apoyo con la Dirección Nacional de Innova Chile en Santiago.

Respecto a la plataforma tecnológica, si bien se ha establecido, a nivel nacional, el desafío de modernizar la tecnología para realizar los procesos, aún no se han recibido soluciones, y el proceso descansa en un sistema de información orientado principalmente a ciertos requerimientos administrativos, y al empleo de softwares de oficina (word, excel, power point).

Por otra partes, se cuenta con un amplio *know-how* en los distintos aspectos del proceso, criterios de evaluación de ideas y emprendedores, rutinas de procesamiento, técnicas de elaboración de informes y defensa de propuestas, etc.

El grado de innovación en estas prácticas organizacionales está ligado a la incorporación de nuevas personas, a la preocupación del equipo por mejorar procesos y al surgimiento de demandas externas (principalmente del Subcomité Innova Chile).

## **1.2.- Descripción del mercado**

Luego de una década de funcionamiento del sistema de fondos tecnológicos, el país dispone de un mecanismo de asignación de recursos para proyectos de innovación cuyas reglas son de amplia aceptación. La evaluación de esta experiencia sugiere, entre otras cosas, que ésta ha sido relativamente exitosa en la introducción y masificación en el país de nuevas prácticas de prospección, formulación, evaluación y selección de proyectos de innovación.

Innova Chile tiene 21 líneas de apoyo, para el fomento de la innovación aplicada en empresas privadas, universidades, centros tecnológicos y servicios públicos. Sin embargo, existen dos líneas de apoyo que son críticas para la Dirección Regional de CORFO, estas son, la de "Innovación empresarial individual" de la sub dirección de Innovación Empresarial y las "Misiones Tecnológicas" de la subdirección de Difusión y Transferencia Tecnológica.

Estas dos líneas de apoyo se consideraron las más críticas dentro de las 21 líneas de apoyo, por ser las más demandadas a nivel regional, porque subsidian de forma directa

a las empresas privadas, tanto al desarrollo de productos y servicios innovadores, como a la difusión y transferencia tecnológica, y por último, el 85% de los procesos técnicos y administrativos de las dos líneas de apoyo son de responsabilidad de la Dirección Regional de CORFO.

### **1.3.- Productos:**

#### **1.3.1.- Innovación empresarial individual**

El instrumento Innovación Empresarial Individual, entrega un subsidio que apoya proyectos destinados a generar innovaciones de bienes, servicios, procesos, métodos de comercialización o métodos organizacionales y que, además, involucren mayor riesgo tecnológico.

**i) Pueden postular:** empresas privadas nacionales, productoras de bienes o servicios, que cuenten con adecuadas capacidades técnicas, administrativas y financieras para ejecutar los proyectos postulados, como también personas naturales que hayan constituido empresas, es decir, que cuenten con iniciación de actividades y que tributen en primera categoría.

Los postulantes a esta línea de apoyo pueden presentarse de manera individual o asociada.

**ii) Apoya:** la ejecución de aquellos proyectos que presenten mérito innovador, lo que implica, en el caso de innovaciones de bienes y de servicios, que no existan previamente en el mercado nacional, o bien, que no se dispongan de las capacidades para producirlos o implementarlos en Chile. También, aquellos con potencial para introducir exitosamente en el mercado innovaciones de bienes o de servicios. Y, los que tengan potencial para mejorar significativamente el desempeño de la empresa, en cuanto a innovaciones de procesos, métodos de comercialización y métodos organizacionales.

**iii) Subsidia:** investigación para el desarrollo de nuevos bienes o servicios. Diseño y construcción de prototipos o plantas piloto. Pago de royalties, patentes y otros derechos

de terceros. Entrenamiento para implementar la innovación proyectada. Subsidia, hasta 50% del total del proyecto, con un tope máximo de \$ 400 millones.

**iv) No subsidia:** bienes de capital no determinantes para la ejecución del proyecto,; compra de inmuebles; construcción de obras civiles y edificios, a excepción de ampliaciones o adecuación de edificaciones para la instalación de equipos, cuyo costo no supere 30% del subsidio; deudas, dividendos o recuperaciones de capital; compra de acciones; derechos de empresas; bonos y otros valores inmobiliarios; impuestos no recuperables.

### **1.3.2.- Misiones Tecnológicas**

El instrumento Misiones Tecnológicas apoya la realización de viajes al extranjero, para acceder y posteriormente difundir, transferir y adecuar en Chile, conocimientos, prácticas y técnicas de producción que faciliten el desarrollo de innovaciones.

**i) Pueden postular:** Entre 5 y 15 empresas privadas asociadas (que pueden ser empresas, corporaciones o fundaciones de derecho privado o entidades tecnológicas de universidades reconocidas por el estado o de grupos de empresas asociadas para realizar actividades de difusión y transferencia, como los centros de difusión, y difusión y transferencia tecnológica). Se excluyen las asociaciones gremiales

Apoya los gastos asociados a la realización de 2 tipos de misiones tecnológicas: de prospección tecnológica y asistencia a ferias.

**ii) Subsidia:** viáticos y costos asociados, asistencia a cursos y eventos, realización de talleres en Chile, gestión, en el caso de que el responsable de la misión sea una entidad tecnológica.

Subsidia hasta 70% del monto total del proyecto para entidades con ventas anuales menores a UF 100.000 (o sin ventas) y hasta 50% para entidades con ventas anuales superiores a UF 100.000. Para ambos casos el tope máximo es de \$45 millones

Para ambos productos, se puede postular todos los días hábiles del año. La postulación a esta línea de apoyo se realiza a través del sistema de ventanilla abierta.

Para obtener orientación en la Regiones hay que dirigirse a las Direcciones Regionales de CORFO para solicitar la asistencia de un ejecutivo de Innova Chile.

#### **1.4.- Justificación del estudio**

Luego de una serie de entrevistas realizada a clientes que han utilizado las líneas de apoyo, Innovación Empresarial Individual y Misiones Tecnológicas se consensuaron las siguientes carencias:

- La ausencia de procesos formales.
- Conocimiento concentrando en las personas.
- No se dispone de procedimientos que controlen las actividades de seguimiento de los aportes.
- Las bases de postulación son engorrosas y poco claras con los documentos solicitados.
- No se presenta un check list de presentación de documentos.
- Existe excesiva demora para responder al cliente, ante pagos de cuotas o solicitudes de reitemizaciones y reprogramaciones.

En entrevistas individuales con cada uno de los ejecutivos de Innova Chile de la Región y la abogado regional, se consensuaron las siguientes carencias en los procesos de las dos líneas de apoyo:

- Los tiempos y procedimientos no están formalmente definidos.
- Inexistencia de procesos críticos que mejoren el servicio y brinden mayor valor al cliente.
- Falta de autonomía regional para formalizar o gestionar documentos.
- Existe el potencial riesgo de pérdida de documentos enviados a Santiago para las fases de elegibilidad, evaluación, formalización y cambios de

configuraciones del proyecto, fases en las cuales hay que enviar los documentos a Santiago.

- El endoso de las garantías se realiza en Santiago, pues no figuran funcionarios con las atribuciones respectivas, provocando demoras en los tiempos en regiones.
- Pérdida del control de las evaluaciones externas, pues éstas son coordinadas en Santiago.
- Pérdida de control y de los tiempos cuando los proyectos son enviados a las Subdirecciones de Santiago. Esto incluye documentos tales como garantías, contratos, finiquitos, antecedentes u órdenes de pago. Provocando que la Dirección Regional no tengan conocimiento de cómo operan los procesos en Santiago.
- El Proceso de pago de proyectos es totalmente delegado a la Subdirección de Administración, Finanzas y Control de Gestión la cual incide fuertemente en los tiempos de respuesta al cliente.
- No se tiene manejo de los pagos de proyectos, pues es un trámite realizado en la Subdirección de Administración, Finanzas y Control de Gestión. Esto genera conflicto con los clientes, los cuales requieren con prontitud el pago de las cuotas de los proyectos.



## **2.- OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **2.1.- Objetivo general**

Proponer el rediseño y/o readecuación de los procesos administrativos de las líneas críticas de apoyo de Innova Chile para la dirección regional de CORFO los lagos

### **2.2.- Objetivos específicos**

- Aumentar la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios.
- Propiciar una mayor orientación al cliente: mejorar, agilizar, simplificar y automatizar los procesos y tiempos de respuesta, como también mejorar el acceso a las líneas de apoyo críticas de Innova Chile a nivel regional.
- Avanzar y lograr una gestión más descentralizada en la medida de lo posible.
- Estandarizar los procesos a nivel Regional.

### **2.3.- Resultados esperados**

- Generar un sistema de gestión para disminuir los tiempos de respuesta y agilizar y simplificar los procesos.
- Determinar un estándar de procesos para implementar a nivel regional.
- Minimizar el tiempo en las tareas realizadas, para las líneas de apoyo críticas.
- Estandarizar las tareas, actividades y documentación a utilizar.
- Establecer las estrategias para mejorar y desarrollar las capacidades de evaluación y gestión descentralizada.

### 3.- METODOLOGÍA

La metodología utilizada para seleccionar y definir las mejoras apropiadas para ser implementadas en las líneas de apoyo críticas consiste en:

1º Analizar de forma sistémica el proceso administrativo actual de tramitación de las líneas de apoyo de Innovación Empresarial Individual y el de Misiones Tecnológicas.

**i) Modelación de los procesos actuales:**

Hasta ahora no existe una estructura establecida, con todos sus pasos identificados, y tiempos asociados. Para lograr el objetivo de la tesis, es necesario contar con una modelación clara que permita un diagnóstico certero, a fin de identificar claramente los puntos claves de mejora.

Para levantar el proceso actual se entrevistara a cada uno de los cuatro ejecutivos de Innova Chile en la Región de Los Lagos y a los Coordinadores de la Subdirecciones de Transferencia Tecnológica e Innovación Empresarial, de forma de llegar a un modelo relativamente consensuado.

**ii) Detección de oportunidades de mejoras y recomendaciones:**

Una vez levantado los procesos respectivos a las líneas de apoyo, identificaremos las debilidades generales y particulares de los procesos, los principales cuellos de botella.

Recomendaremos mejoras a los cuellos de botella y oportunidades de mejoras a los procesos en general

2º Se propondrá un nuevo modelo de operación para los procesos actuales

Se entregará una propuesta de un nuevo modelo de operación, que se preocupe de temas claves como:

Asesoramiento u orientación al cliente , recepción y distribución de documentos de proyectos, evaluación, elegibilidad, control de evaluadores externos, formalización, gestión de fondos, seguimiento, control operativo, proceso de mejora continua – gestión del conocimiento, medición de resultados, análisis de mejoras del proceso, proceso de captura y sistematización del conocimiento.

- 3º** Luego de levantar los procesos y proponer un nuevo modelo de operación se recomendará la compra y/o desarrollo de sistemas de soporte informático para implementar modelo propuesto.

#### **4.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Este trabajo tiene una importancia estratégica para la Dirección Regional de CORFO en la Región de Los Lagos, ya que mejorar tiempo de los procesos, de las líneas de apoyo de CORFO, de acuerdo a estándares definidos, es una de las tareas que tiene que implementar la Dirección Regional para lograr alcanzar la siguiente visión y misión:

“CORFO será una institución de desarrollo productivo atenta a los desafíos y problemas que enfrentan las empresas, en un entorno crecientemente competitivo, y capaz de brindar soluciones creativas a ellos, poniendo a disposición, en forma oportuna y ágil, servicios y conocimiento de excelencia.”

Para...

“Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos y chilenas”

Con el propósito de materializar la misión de la CORFO en la Región de Los Lagos, en coherencia con su estrategia regional de desarrollo productivo y en contacto permanente con sus clientes, manteniendo la debida coordinación con otros agentes públicos y privados, se construyó el cuadro de mando integral de la Dirección Regional (Figura N° 3).

Este cuadro de mando, detalla cómo implementar la Misión de CORFO en la Región desde cuatro perspectivas:

##### **i) La del aprendizaje :**

Para lo cual la Dirección Regional debe contar con personal competente (en atención a clientes, inteligencia de mercado, evaluación de proyectos, evaluación de resultados), además de alinear los procesos y roles de la Dirección Regional a la estrategia corporativa

**ii) La de adecuar los procesos internos:**

Para mejorar tiempo de los procesos, de acuerdo a estándares definidos, fortalecer el seguimiento técnico de los proyecto, perfeccionar la entrega de información respecto a resultados de la evaluación de los proyectos

**iii) La de los clientes:**

De esta forma se le podrá entregar los servicios de manera oportuna, transparente y con mayor acompañamiento al cliente.

**iv) La de los dueños (la comunidad):**

Así podrán asegurar igualdad de acceso a oportunidades empresariales y contribuir al crecimiento económico del país y todas sus regiones.

En conclusión, la visión declara brindar soluciones creativas a los clientes, poniendo a disposición, en forma oportuna y ágil, servicios y conocimiento de excelencia, lo cual nos pone en la necesidad de analizar y mejorar nuestros procesos.

Lo planteado en la misión y visión es un acto de construcción de futuro, el que se hace día a día, de esta declaración tenemos que hacernos cargo, y en especial con las líneas de apoyo, Innovación Empresarial Individual y Misiones Tecnológicas.

MAPA ESTRATÉGICO DIRECCIÓN REGIONAL CORFO 2007-2009

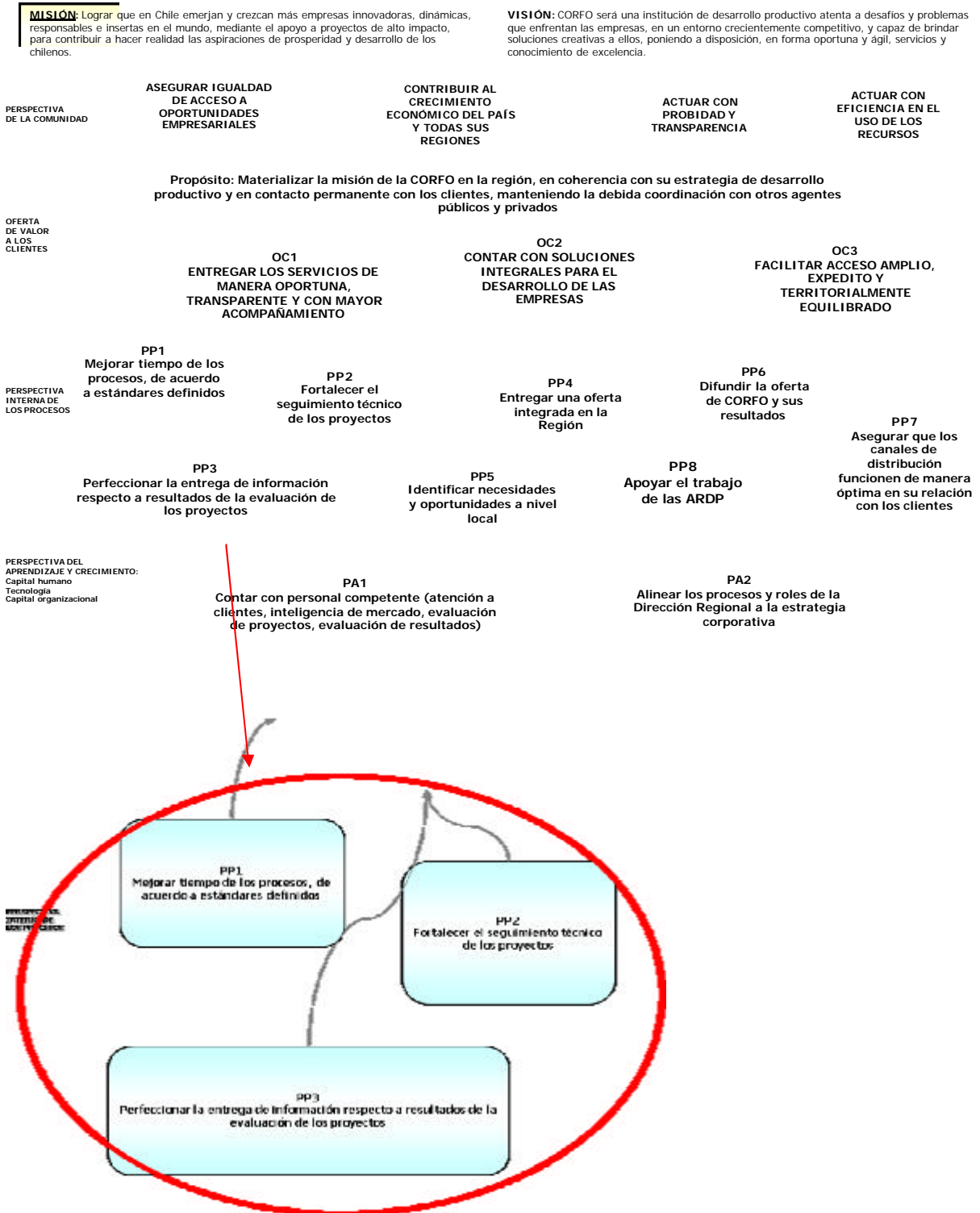


Figura Nº 3 Cuadro de Mando Integral de la Dirección Regional de CORFO

## 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES, DE LOS LÍNEAS DE APOYO CRÍTICAS DE INNOVA CHILE EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS

### 5.1.- Innovación Empresarial Individual (IEI)

En este punto se describirá el proceso actual de recepción, evaluación (legal, técnica y financiera), adjudicación, ejecución, seguimiento y cierre de un proyecto de innovación empresarial individual (IEI).

#### 5.1.1.- Proceso de evaluación de proyectos de IEI (Figura N° 4)

**Descripción:** El proceso tiene la función de evaluar técnica y financieramente en forma eficiente los proyectos presentados en el Área de Innovación Empresarial en los aspectos físico y financieros, para luego ser presentado y defendido ante el Subcomité de Innovación Empresarial de Innova Chile para su aprobación y ejecución.

##### 1. Confección y recepción de proyectos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Presentación proyecto	Cliente	Se presenta el proyecto en formato Innova y se entrega en la oficina de partes.
2	Recepción	Oficina de partes	Se entrega al cliente una constancia de la fecha y hora de entrega del proyecto
3	Ingresar proyecto a libro de recepción de documentos	Oficina de partes	Ingresar proyecto a libro de recepción de documentos.

##### 2. Ingreso proyecto al sistema

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Revisa proyecto y entrega al área respectiva	Director Regional	Recibir carpeta del proyecto, y la delega al área de Innovación de la Dirección Regional.
2	Ingresar proyecto al sistema	Asistente administrativo	Ingresar proyecto a Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) en la línea Innovación Empresarial. Ingresar nombre del proyecto y nombre de cliente . Imprimir ficha con el código del proyecto.

### 3. Designación de ejecutivo innova

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Asignación de ejecutivo responsable	Director Regional	El Director Regional asigna proyecto a ejecutivo, según área temática y carga de trabajo.
2	Ingresar ejecutivo responsable del proyecto al sistema	Ejecutivo control de gestión (Santiago)	Ingresar nombre del ejecutivo responsable del proyecto al sistema SGP en la línea Innovación Empresarial.

### 4. Entrega documentos para revisión de elegibilidad jurídica

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción y revisión proyecto y documentos	Ejecutivo Innova Regional	Se recibe el proyecto y se revisa su contenido y documentos anexos o faltantes.
2	Generación memo interno y despacho proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Se genera memo interno con firma para traspasar el proyecto al abogado regional CORFO, para su análisis de elegibilidad.
3	Recepción y revisión documentos	Abogado Regional CORFO	Se reciben y revisan los documentos, los faltantes se solicitan al ejecutivo por correo electrónico.
4	Solicitar Documento faltante a cliente	Ejecutivo Innova Regional	Solicitar documento faltante a cliente por teléfono, por correo electrónico o en forma personal.
5	Entregar documentos faltantes	Cliente	Generación y solicitud de documentos requeridos y entrega al Ejecutivo Innova Regional.

### 5. Análisis de elegibilidad

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Elegibilidad legal	Abogado Regional CORFO	Revisar si el proyecto es elegible o no.
2	Revisión proyecto	Abogado Regional CORFO	Se revisa la parte legal del proyecto y se determina su elegibilidad.
3	Revisar Elegibilidad del Proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Revisar el Informe de elegibilidad del proyecto.



#### 6. Rechazo del proyecto por no elegibilidad

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Cambio estado del proyecto	Abogado Regional CORFO	En el sistema SGP se cambia el estado del proyecto a no elegible.
2	Generar carta de no elegibilidad de proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Generar carta informativa al cliente indicando la razón de la no elegibilidad del proyecto. También sucede que la elegibilidad se rechaza por la falta de algún documento ya sea financiero o legal.
3	Firmar carta a cliente	Director Regional	Firmar carta a cliente.
4	Envío de carta a cliente	Oficina de partes	Envío de carta informativa a cliente.

#### 7. Elección de evaluador técnico y/o financiero (en el caso de que el proyecto sea elegible)

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Búsqueda de evaluador externo técnico y/o financiero <i>ad-hoc</i>	Ejecutivo Innova Regional	Se preparan currículum vitae y se envían vía e-mail a coordinadora de la sub dirección Innovación empresarial.
2	Envío currículum vitae	Coordinadora de la sub dirección Innovación empresarial (Santiago)	Se envían los currículum vitae a consultora externa
3	Elección de evaluador externo técnico y/o financiero	Consultora externa (Santiago)	La consultora externa elige al evaluador o evaluadores externos (depende si se elige un evaluador distinto entre el técnico y económico) más indicados de acuerdo al proyecto. La consultora toma el currículum vitae propuesto por el ejecutivo regional y genera una terna que propone como alternativa desde donde debe salir el evaluador del proyecto, uno técnico, otro financiero, o existe la posibilidad de que solo un evaluador haga ambas evaluaciones
4	Se informa de los evaluadores elegidos	Consultora externa (Santiago)	La consultora informa al vía e-mail al Ejecutivo Innova Regional, de los evaluadores elegidos por ser más adecuados.
5	Ejecutivo toma contacto con evaluador	Ejecutivo Innova Regional	El Ejecutivo Innova Regional, toma contacto con el o los evaluadores elegidos y envía copia de proyectos en formato impreso y digital.

#### 8. Evaluación técnica del proyecto por evaluador externo

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción y revisión del proyecto	Evaluador técnico externo	Se recibe el proyecto y se revisa si los documentos recibidos son los necesarios para realizar la evaluación.
2	Evaluación del proyecto	Evaluador externo	Se evalúa el proyecto en función a la normativa de evaluación indicada por Innova y formulario de evaluación técnica.
3	Aporte de detalles	Ejecutivo Innova Regional	El Ejecutivo aporta de información y detalles al evaluador externo, en base a las consultas del evaluador recordar que el esquema de evaluación es ciega
4	Recepción documento	Oficina de partes	Se reciben el documento y sus anexos, se fecha, codifica y entrega a su destinatario.
5	Recepción y revisión proyecto evaluado	Ejecutivo Innova Regional	Se recibe la evaluación realizada por el ejecutivo técnico, se revisa su contenido y documentos anexos.

#### 9. Evaluación económica del proyecto por evaluador financiero.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción y revisión del proyecto	Evaluador financiero externo	Se recibe el proyecto y se revisa si los documentos recibidos son los necesarios para realizar la evaluación.
2	Evaluación del proyecto	Evaluador externo	Se evalúa el proyecto en función a la normativa de evaluación indicada por Innova y formulario de evaluación económica.
3	Aporte de detalles	Ejecutivo Innova Regional	El ejecutivo aporta de información y detalles al evaluador externo, en base a las consultas del evaluador. Recordar que el esquema de evaluación es ciego
4	Recepción documento	Oficina de partes	Se reciben el documento y sus anexos, se fecha, codifica y entrega a su destinatario.
5	Recepción y revisión proyecto evaluado	Ejecutivo Innova Regional	Se recibe la evaluación realizada por el ejecutivo financiero, se revisa su contenido y documentos anexos.

### 5.1.2.- Proceso de aprobación y ejecución del proyecto de innovación (Figura Nº 4)

**Descripción:** El proceso tiene la función de evaluar técnica y financieramente, en forma eficiente los proyectos presentados en el Área de Innovación Empresarial. en los aspectos físicos y financieros. y defenderlo ante el Subcomité de Innovación Empresarial de Innova, para su aprobación

#### 1. Preparación y exposición del proyecto ante el Subcomité

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Generación de ficha presentación al Subcomité	Ejecutivo Innova Regional	A partir de las evaluaciones externas y información recabada por el ejecutivo, se confecciona la ficha de presentación al Subcomité
2	Coordinador de la Subdirección despacha carta	Coordinador área de negocio (Santiago)	Se indica las fechas del Subcomité de todo el año y se despacha el plazo mínimo que se debe presentar el proyecto para el siguiente Subcomité, así como valor de la UF y US\$ con objeto de ver si el proyecto va a ese Subcomité.
4	Recepción información y preparación Subcomité	Secretaria Subcomité (Santiago)	Se reciben las fichas de presentación a Subcomité de los proyectos que entrarán en la tabla del siguiente Subcomité.
5	Recepción tabla del Subcomité	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben la tabla del Subcomité con el lugar asignado para la presentación del proyecto y se prepara para su exposición vía conferencia o en forma presencial.
7	Defensa del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	En el lugar asignado se defiende el proyecto ante el Subcomité de Innovación Empresarial.
8	Sanción del Subcomité	Subcomité (Santiago)	El Subcomité escucha la exposición, genera preguntas y según lo expuesto, el Subcomité sanciona el proyecto, con tres opciones: aprobado, pendiente, rechazado.

## 2. Comunicación de la resolución

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Confección de acta	Subdirección Jurídica (Santiago)	De la resolución del Subcomité, se genera un acta, la cual es enviada al ejecutivo regional que presentó el proyecto mediante la Subdirección Jurídica de Innova.
2	Recepción del acta y preparación de respuesta	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben la carta con las resoluciones y se prepara la respuesta para ser despachada al cliente.
3	Gestionar envío de carta a cliente	Oficina de partes	Gestionar el envío de carta informativa a cliente.
4	Recepción de carta	Cliente	Se reciben la carta por correo o en forma personal, enterándose oficialmente de la resolución de su proyecto.

## 3. Modificaciones al proyecto

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Generación de las modificaciones	Cliente	Se generan las modificaciones solicitadas al proyecto y se vuelve a presentar. Se presenta una versión final del proyecto el cual servirá como término de referencia para la confección del contrato entre el proponente e Innova.
2	Lineamiento de las modificaciones	Ejecutivo Innova Regional	Se entregan mayores antecedentes tendientes a generar las modificaciones indicadas en el Subcomité y se aporta en los cambios.

#### 4. Confección del convenio

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitud informe jurídico	Ejecutivo Innova Regional	Se solicita al abogado Regional el informe jurídico del cliente. Informe de persona jurídica.
2	Confección informe jurídico	Abogado Regional CORFO	Se genera el informe jurídico del cliente a requerimiento del ejecutivo para los proyectos aprobados.
3	Enviar términos de referencia	Cliente	Enviar términos de referencia a ejecutivo técnico (última versión del proyecto) para que realice la ficha de contrato y se adjunta fotocopia del carné del representante legal de la empresa.
4	Generación de ficha de convenio	Ejecutivo Innova Regional	Se genera la ficha con las condiciones de convenio y términos de referencia.
5	Solicitar confección de convenio	Subdirección Jurídica (Santiago)	Envía documentos solicitando la confección de convenio.
6	Elaborar convenio	Subdirección Jurídica (Santiago)	Se genera el convenio y se despacha en PDF para la firma.
7	Recepción convenio e impresión	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben el convenio y se imprime en 5 copias.

#### 5. Firmas del convenio por ambas partes

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Preparación de documentos y entrega para firma	Ejecutivo Innova Regional	Se prepara el convenio y los documentos anexos (términos de referencia y pautas para hacer informe y se entrega al cliente). Todo en 5 copias.
2	Firmar convenio	Cliente	Recepción de las 5 copia del convenio, son firmadas por el representante legal y devueltos para firma de Innova.
3	Recepción copias firmadas y despacho	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben las copias firmadas y se preparan para su despacho a Santiago.
4	Envío de convenio	Oficina de partes	Envío legajos con convenios firmados.
5	Gestiona la firma convenio y entrega copias	Subdirección Jurídica (Santiago)	Recepción de los convenios, se gestiona la firma por parte del representante legal de Innova Chile, se saca la resolución y se despachan las copias.
6	Firma convenios	Director Ejecutivo de Innova Chile (Santiago)	Las copias del Convenio son firmadas por el Director Ejecutivo de Innova Chile.
7	Despacho documento	Oficina de partes	Se escanea el documento y sus anexos, se le entrega un número, se ingresa al sistema y se despacha la documentación física.

#### 6. Entrega convenio firmado

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Enviar firmado set al cliente	Ejecutivo Innova Regional	Envía copia convenio firmada, más carta informando que el contrato está formalizado.  Se archiva la operación formalizada en carpeta de proyecto. Va el contrato más copia de la pauta de confección de informes

#### 7. Recepción de garantías

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción mail y solicitud boleta garantía	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben la resolución y se comunica con el cliente para la entrega de garantías según se indicó en el convenio firmado.
2	Saca boletas de garantía y	Cliente	De acuerdo a lo indicado, se sacan las garantías y se entregan al Ejecutivo Innova Regional.

	entrega al Ejecutivo Innova Regional		Son dos garantías una por fiel cumplimiento correspondiente al 3% del valor de la subvención innova y una garantía por el total de la cuota pagada.
3	Recepción y llenado formulario de ingreso garantías	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben las garantías y se llena un formulario de ingreso de garantías.
4	Entrega documentos al contador regional de CORFO	Ejecutivo Innova Regional	El formulario más las garantías son entregadas al contador regional de CORFO. El cual las ingresa al sistema SAP.
5	Recepción e ingreso al sistema	Contador regional de CORFO	Se reciben las garantías, se ingresan al sistema, se saca fotocopia y devuelve fotocopia de garantías con la identificación del ingreso y firma.
6	Recepción documentos y despacho al administrador	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben los documentos, se escanean y despachan al administrador de garantías Innova.

#### 8. Solicitud de orden de pago

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Confección y firma orden de pago	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona orden de pago por el anticipo acordado en el convenio y se firma.
2	Firma orden de pago	Director Regional	Recibir formulario de pago firmado por el ejecutivo y lo procede a firmar.
3	Escaneo orden de pago y despacho	Ejecutivo Innova Regional	Se escanea la orden de pago firmada y se despacha junto con el resto de la documentación para solicitar el anticipo. Formulario 22 del año en curso y las declaraciones juradas (deuda fiscal y seguro de desempleo) actualizadas.
4	Recepción de los documentos	Subdirección de Regiones (Santiago)	Recepción de la documentación, preparación de la documentación para traspaso, o a Contraloría General de la República o si es exenta preparación para el pago.
5	Recepción información	Coordinador área Innovación Empresarial (Santiago)	Se reciben copia de la documentación.

#### 9. Toma razón por contraloría

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Despacho documento	Oficina de partes	Se escanea el documento y sus anexos, se le entrega un número, se ingresa al sistema y se despacha la documentación física.
2	Toma de razón	Contraloría (Santiago)	Se toma razón de la inversión, genera la resolución y se envía documento firmado.

#### 10. Despacho para pago

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción e ingreso al sistema	Contador Regional de CORFO	Se reciben las garantías, se ingresan al sistema, se saca fotocopia y devuelve fotocopia de garantías con la identificación del ingreso y firma.
2	Recepción de los documentos	Subdirección de regiones	Recepción de la documentación y generación orden de transferencia de los fondos.

#### 11. Pago subsidio

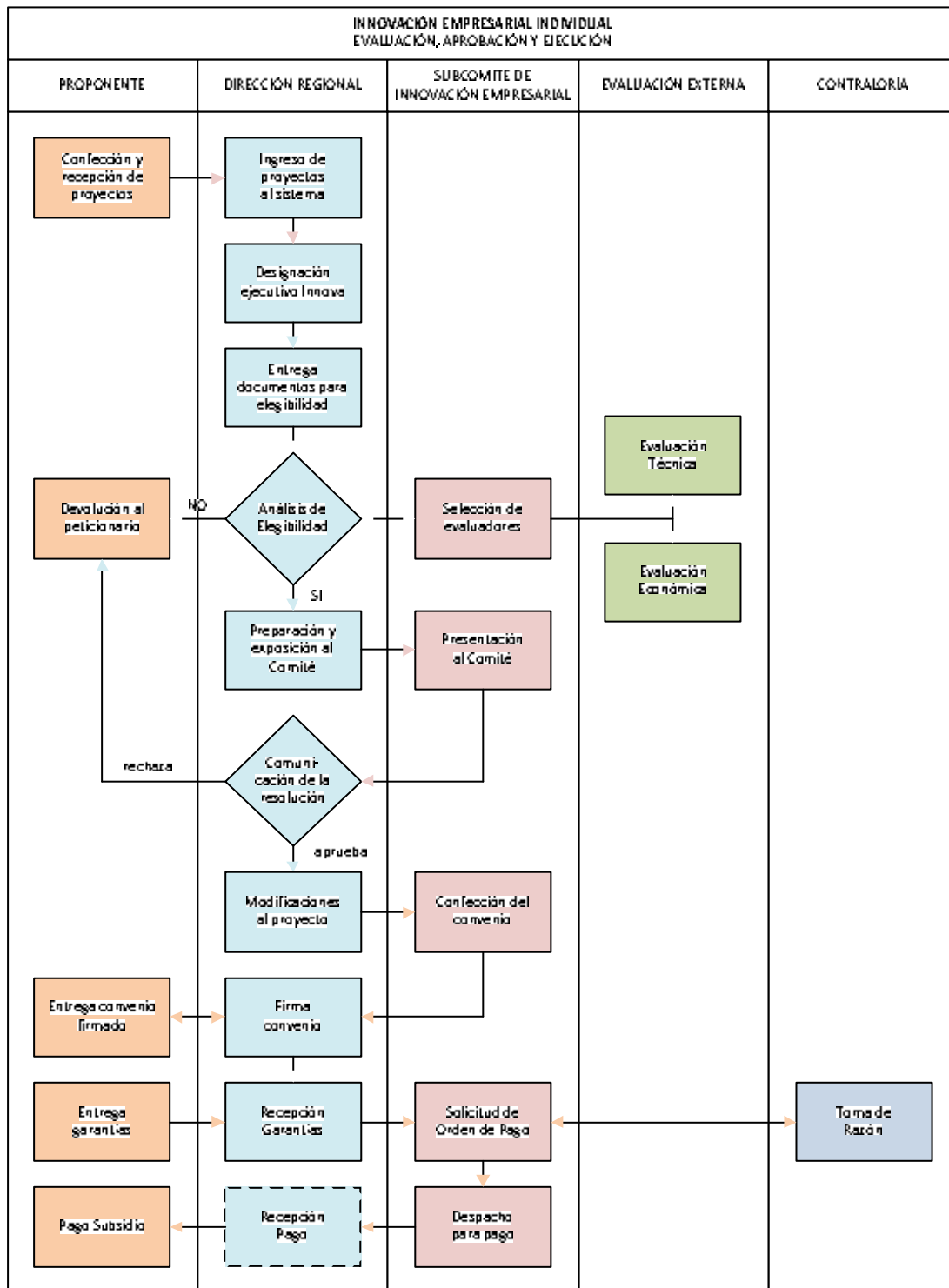
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Transferencia de los fondos al cliente	Subdirección de administración y finanzas (Santiago)	Se transfieren los fondos al cliente, a la cuenta corriente indicada.
2	Recepción de nómina de pago	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben la nómina de pago y se informa al cliente.

### PROCESOS RELACIONADOS

Coordinador de la Subdirección despacha carta: Se indica las fechas del Subcomité de todo el año y se despacha el plazo mínimo que se debe presentar el proyecto para el siguiente Subcomité, así como valor de la UF y US\$ con objeto de ver si el proyecto va a ese Subcomité.

Firma convenios: Las copias del convenio son firmadas por el Director Ejecutivo de Innova Chile.





### 5.1.3.- Proceso de seguimiento del proyecto de innovación descripción del proceso (Figura Nº 5)

#### 1. Entrega informe de avance

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Preparación informe de avance	Cliente	Preparación informe de avance, tanto técnico como financiero, según pautas entregadas por Innova Chile.
2	Recepción e ingreso informe a libro de recepción de documentos	Oficina de partes	Ingresar informe a libro de recepción de documentos y derivar al Ejecutivo Innova Regional respectivo.
3	Recepción y revisión de los documentos	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben el informe y se revisa que vengan todos los documentos solicitados.

#### 2. Revisión informe de avance

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisión informe técnico	Ejecutivo Innova Regional	Se revisa los documentos del informe técnico.
2	Revisión informe financiero	Auditor externo	Se revisa los documentos del informe financiero y fotocopia facturas y boletas.
3	Revisión avance físico	Auditor externo	Se visita al cliente tomando conocimiento físico del avance.
4	Muestra de avances	Cliente	El cliente muestra las actividades y desarrollos indicados en el informe.
5	Revisión avance financiero	Auditor externo	Se revisa el avance financiero, así como las boletas originales, timbrándolas e indicado el aporte por cada una de las partes y se compara con listado.
6	Muestra de avances	Cliente	El contador del cliente muestra los documentos e informe financiero.
7	Generación carta de aprobación informe de avance	Ejecutivo Innova Regional	Con toda la información recopilada, se genera la carta de aprobación del informe de avance y los montos que son absorbidos por Innova Chile.

### 3. Toma conocimiento de la revisión del informe

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Envío de carta	Oficina de partes	Envío de la carta de aprobación informe de avance.
2	Toma conocimiento	Cliente	Se toma conocimiento de la decisión y se toma acción según lo indicado.

### 4. Devolución de garantías

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Confección formulario salida de documento	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona formulario de salida de documento con objeto de devolverle la boleta de garantía por el avance de dinero entregado.
2	Recepción e ingreso al sistema salida	Contador de CORFO	Se recibe el formulario, se ingresa al sistema, y devuelven las garantías solicitadas.
3	Recepción boletas y devolución	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben las boletas y se devuelven al cliente previa firma de recepción de éstas
4	Recepción boletas	Cliente	El cliente reciben las boletas y firma documentos de recepción.

### 5. Informe de cierre del proyecto

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Confección de informe de cierre proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona informe indicando el cierre del proyecto y los motivos por el cual no se continuará con su ejecución.  (Proyecto cerrado por Innova Chile por incumplimiento del convenio).
2	Confección de informe para cobro de garantía	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona informe indicando el cobro de las garantías por incumplimiento del convenio.

#### 6. Entrega informe final del proyecto

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Preparación informe de término	Cliente	Preparación informe de término tanto técnico como financiero según pautas entregadas por Innova Chile.
2	Recepción e ingreso informe a libro de recepción de documentos	Oficina partes de	Ingresar Informe a libro de recepción de documentos y derivar al Ejecutivo Innova Regional respectivo.
3	Recepción y revisión de los documentos	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben el informe y se revisa que vengan todos los documentos solicitados.

#### 7. Revisión informe final

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisión informe técnico	Ejecutivo Innova Regional	Se revisa los documentos del informe técnico.
2	Revisión informe financiero	Auditor externo	Se revisa los documentos del informe financiero, y fotocopia facturas y boletas.
3	Revisión avance físico	Ejecutivo Innova Regional	Se visita al cliente tomando conocimiento físico del avance.
4	Muestra de avances	Cliente	El cliente muestra las actividades y desarrollos indicados en el informe.
5	Revisión avance financiero	Auditor externo en este caso global S.A.	Se revisa el avance financiero así como las boletas originales, timbrándolas e indicado el aporte por cada una de las partes y se compara con listado.
6	Muestra de avances	Cliente	El contador del cliente muestra los documentos e informe financiero.
7	Generación carta de aprobación informe final	Ejecutivo Innova Regional	Con toda la información recopilada, se genera la carta de aprobación del informe final y los montos que son absorbidos por Innova.

#### 8. Toma conocimiento de la revisión del informe

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Envío de Carta	Oficina partes de	Envío de la carta de aprobación informe final.
2	Toma conocimiento	Cliente	Se toma conocimiento de la dedición y se toma acción según lo indicado.

## 9. Cuadratura de dineros

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Generación de Informe de cierre	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona informe de cierre del proyecto, indicando los montos que deben ser devueltos o la utilización del total del capital entregado. OK
2	Toma conocimiento	Cliente	Toma conocimiento del informe de cierre y procede a la devolución de los dineros no gastados y entrega copia del informe del proyecto.
3	Recepción de montos y copias de informe	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben los dineros no gastados y las copias del informe solicitadas.
4	Confección formulario salida de documento	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona formulario de salida de documento con objeto de devolverle la boleta de garantía por el avance de dinero entregado.
5	Recepción e ingreso al sistema, salida boletas e ingreso montos	Contador Regional de CORFO	Se reciben el formulario, se ingresan al sistema. Se devuelven garantías solicitadas y se reciben los dineros que no fueron gastados.

## 10. Endoso y cobro de las boletas de garantía

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Despacho de boletas para endoso	Contador Regional de CORFO	Se genera carta solicitando endoso de boletas y se despacha junto con las boletas de garantía para su endoso.
2	Envío de Boletas	Oficina partes de	Envío boletas a Santiago para su endoso.
3	Endoso boletas	Dirección de administración y finanzas (Santiago)	Endoso de las boletas y despacho.
4	Recepción e ingreso del informe a libro de recepción de documentos	Oficina partes de	Ingresar Informe a libro de recepción de documentos y derivar al Ejecutivo Innova Regional respectivo.
5	Recepción y cobro de boletas	Contador Regional de CORFO	Se reciben y cobran las boletas dependiendo de lo indicado por el Ejecutivo Innova Regional y de los montos recibidos por el cliente, entregando el saldo si corresponde.

## 12. Cierre y despacho documentación a Santiago

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Recepción boletas y devolución	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben las boletas y se devuelven al cliente previa firma de recepción de éstas.
2	Recepción boletas	Cliente	El cliente reciben las boletas y firma documentos de devolución por el total o el saldo del monto.
3	Despacho documentación a Santiago	Ejecutivo Innova Regional	Se despacha la documentación junto con las copias del informe del proyecto a Santiago.
4	Gestionar envío de proyecto a Santiago	Oficina de partes	Gestionar el envío del proyecto a Santiago.
5	Traslado documentación	Correo	Se traslada y entrega documentación al destinatario.
6	Recepción documento	Oficina de partes	Se reciben el documento y sus anexos, se fecha, codifica y entrega a su destinatario.

## 13. Archivo documentación

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción y revisión del proyecto	Coordinador de Área (Santiago)	Se reciben el informe y se remite a los interesados.

### PROCESOS RELACIONADOS

Muestra de avances: El contador del cliente muestra los documentos e informe financiero.

Recepción boletas: El cliente reciben las boletas y firma documentos de devolución por el total o el saldo del monto.

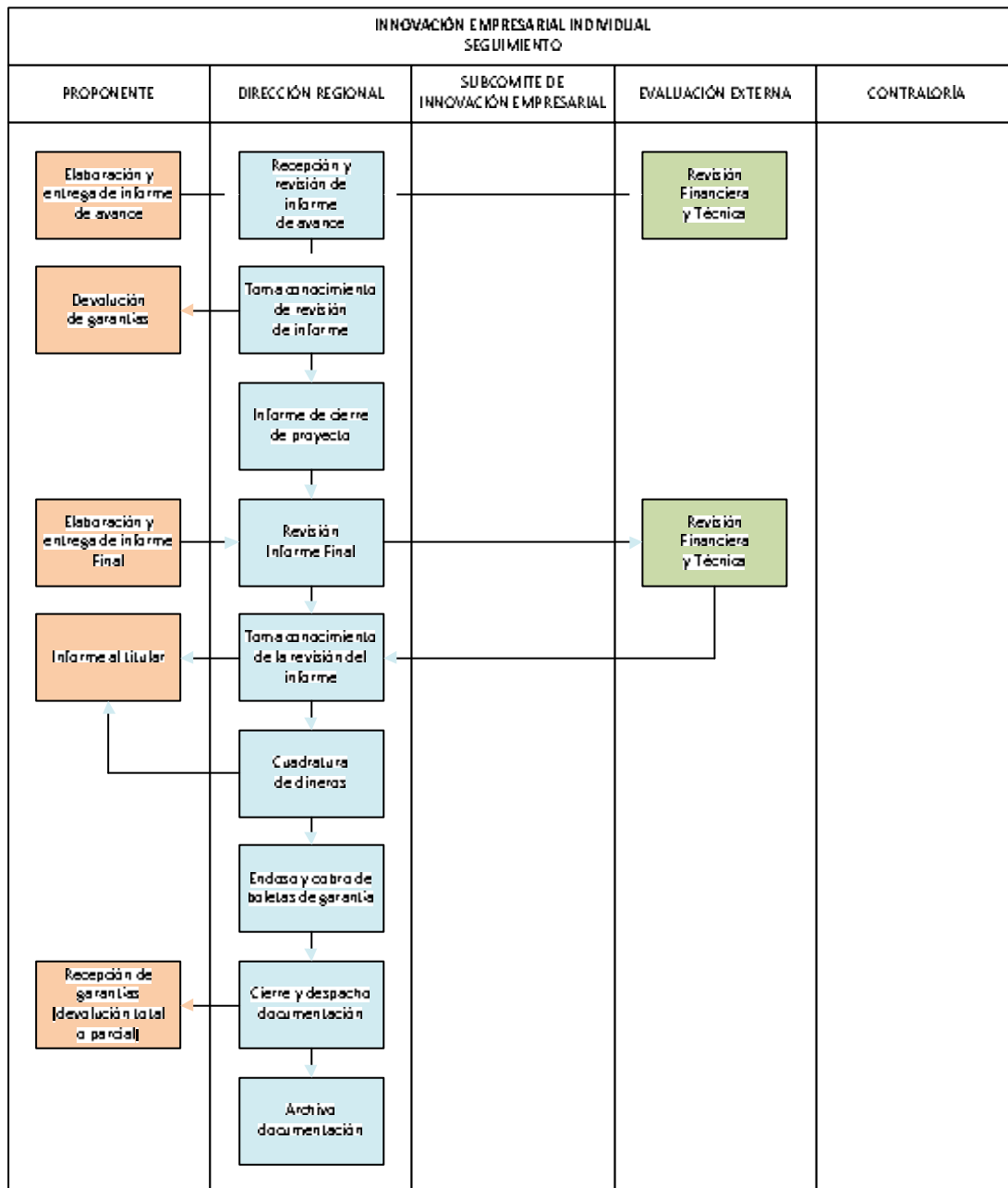


Figura N° 5 Diagrama de flujo de los procesos de seguimiento de la línea de apoyo Innovación Empresarial Individual

## 5.2.- Misiones Tecnológicas (MT)

En este punto se describirá el proceso actual de recepción, evaluación, adjudicación, ejecución, seguimiento y cierre de un proyecto del Instrumento Misiones Tecnológicas (MT)

### 5.2.1.- Proceso de evaluación de proyectos de MT (Figura N° 6)

**Descripción:** El proceso tiene la función de evaluar en forma eficiente los proyectos presentados en el área de Difusión y Transferencia Tecnológica en los aspectos físicos y financieros y defenderlo ante el Subcomité de Transferencia Tecnológica de Innova Chile para su aprobación

#### 1 Recepción de proyectos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Entregar proyecto a Innova	Cliente	Entregar proyecto a oficina de partes.
2	Recepción y revisión fecha proyecto	Oficina partes	de Se revisan las fechas de ejecución del proyecto, si es menor a 60 días, se devuelve por plazo (2 meses antes de la partida a la misión).
3	Ingresar proyecto a libro de recepción de documentos	Oficina partes	de Ingresar proyecto a libro de recepción de documentos.

#### 2. Ingreso proyecto al sistema

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisa proyecto entrega y al área de innovación	Director Regional	Recibir carpeta del proyecto, y la delega al área de innovación.
2	Ingresar proyecto a sistema	Coordinador	Ingresar proyecto a Sistema SAPF en una de las 4 líneas. Ingresar nombre del proyecto y nombre del cliente. Imprimir ficha con el código del proyecto.



### 3. Entrega documentos para revisión de elegibilidad jurídica

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Chequear documentos legales	Abogado Regional CORFO	Se revisa si es necesario solicitar documentos faltantes.
2	Recepción y revisión proyecto y documentos	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona el proyecto y se revisa su contenido y documentos anexos o faltantes.
3	Generación memo interno y despacho proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Se genera memo interno con firma para traspasar el proyecto a abogado regional para su análisis de elegibilidad.
4	Recepción y revisión documentos	Abogado Regional CORFO	Se reciben y revisan los documentos, los faltantes se solicitan al ejecutivo regional por correo electrónico.
5	Solicitar documento faltante a cliente	Ejecutivo Innova Regional	Solicitar documento faltante a cliente por teléfono, por correo electrónico o en forma personal.
6	Entregar documentos faltantes	Cliente	Generación y solicitud de documentos requeridos y entrega al Ejecutivo Innova Regional.

### 4. Análisis de elegibilidad

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Revisar elegibilidad técnica	Ejecutivo Innova Regional	Revisar si el proyecto es elegible o no.
2	Revisión proyecto	Abogado regional CORFO	Se revisa la parte legal del proyecto y se determina su elegibilidad.
3	Revisar elegibilidad del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Revisar el informe de elegibilidad del proyecto.

#### 5. Rechazo del proyecto por no elegibilidad

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Cambio estado del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	En el sistema SAPF se cambia el estado del proyecto a no elegible.
2	Generar carta de no elegibilidad de proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Generar carta informativa a cliente indicando la razón de la no elegibilidad del proyecto.
3	Firmar carta a cliente	Director regional	Firmar carta a cliente.
4	Envío de carta a cliente	Oficina de partes	Envío de carta informativa a cliente.

#### 6. Evaluación técnica y financiera del proyecto

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Evaluación técnica del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Se genera la evaluación técnica del proyecto.
2	Generación de ficha técnica del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Con los antecedentes levantados en la revisión se completa la ficha técnica del proyecto.
3	Evaluación financiera del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Se genera la evaluación financiera del proyecto.
4	Generación de ficha financiera del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Con los antecedentes levantados en la revisión se completa la ficha financiera del proyecto.
5	Generación de ficha resumen del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	Con los antecedentes levantados e indicado en las fichas, se confecciona la ficha de resumen del proyecto.
6	Ingreso información al sistema	Ejecutivo Innova Regional	Se ingresa toda la información generada al sistema, se ingresa los formularios y archivos (Pdf, Word y Excel) y se cambia el estado del proyecto a ficha.

## 7. Preparación y exposición del proyecto ante el Subcomité

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Generación de ficha para presentación al Subcomité	Ejecutivo Innova Regional	Con toda la información y fichas generadas, se confecciona la ficha de presentación a Subcomité de Transferencia Tecnológica.
2	Despacho documentación a Santiago	Ejecutivo Innova Regional	Se despacha ficha de elegibilidad, ficha tapa y excel a Santiago para presentación en siguiente Subcomité.
3	Coordinador de la Subdirección Difusión y Transferencia Tecnológica	Coordinador área Difusión y Transferencia Tecnológica (Santiago)	Se indica las fechas del Subcomité de todo el año y se despacha el plazo mínimo que se debe presentar el proyecto para el siguiente Subcomité, así como valor de la UF y US\$ con objeto de ver si el proyecto va a ese Subcomité.
4	Recepción información y preparación Subcomité	Secretaria Subcomité Difusión y Transferencia Tecnológica (Santiago)	Se reciben todos los proyectos que entrarán en la tabla del siguiente Subcomité.
5	Recepción información de los proyectos	Coordinador Área Difusión y Transferencia Tecnológica (Santiago)	Se recepciona copia del proyecto enviado por la región.
6	Recepción tabla del Subcomité	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona la tabla del Subcomité con el lugar asignado para la presentación del proyecto y se prepara para su exposición vía conferencia o en forma presencial.
7	Defensa del proyecto	Ejecutivo Innova Regional	En el lugar asignado se defiende el proyecto ante el Subcomité evaluador.
8	Sanción del Subcomité de Difusión y Transferencia Tecnológica	Subcomité (Santiago)	El Subcomité escucha la exposición, genera preguntas y según lo expuesto, el Subcomité sanciona el proyecto, con tres opciones: aprobado, pendiente, rechazado.

#### 8. Comunicación de la resolución

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Confección de acta	Subdirección Jurídica Innova Chile (Santiago)	De la resolución del Subcomité, se genera un acta, la cual es enviada al ejecutivo que presentó el proyecto a través del departamento jurídico de Innova Chile.
2	Recepción del acta y preparación respuesta	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona la carta con las resoluciones y se prepara la respuesta para ser despachada al cliente.
3	Gestionar envío de carta a cliente	Oficina de partes	Gestionar el envío de carta informativa a cliente.
4	Recepción de carta	Cliente	Se recepciona la carta por correo o en forma personal, enterándose oficialmente de la resolución de su proyecto.

#### 9. Modificaciones al proyecto

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Generación de las modificaciones	Cliente	Se generan las modificaciones solicitadas al proyecto y se vuelve a presentar.
2	Lineamiento de las modificaciones	Ejecutivo Innova Regional	Se entregan mayores antecedentes tendientes a generar las modificaciones indicadas en el Subcomité y se aporta en los cambios.

## 10. Confección del convenio

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Enviar términos de referencia	Cliente	Enviar términos de referencia a Ejecutivo Innova Regional para que realice la ficha de contrato. Se adjunta fotocopia del carné del representante legal de la empresa.
2	Generación de ficha de convenio	Ejecutivo Innova Regional	Se genera la ficha con las condiciones de convenio y términos de referencia.
3	Solicitud de informe jurídico	Ejecutivo Innova Regional	Se solicita al abogado el informe jurídico del cliente.
4	Confección informe jurídico	Abogado regional CORFO	Se genera el informe jurídico del cliente a requerimiento del ejecutivo para los proyectos aprobados.
5	Solicitar confección de convenio	Ejecutivo Innova Regional	Envía documentos solicitando la confección de convenio.
6	Elaborar convenio	Subdirección Jurídica Innova Chile (Santiago)	Se genera el convenio y se despacha en PDF para la firma.
7	Recepción convenio e impresión	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona el convenio y se imprime en 5 copias.

## 11. Firmas del convenio por ambas partes

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Preparación de documentos y entrega para firma	Ejecutivo Innova Regional	Se prepara el convenio y los documentos anexos, términos de referencia y pautas para hacer informe y se entrega al cliente.
2	Firmar Convenio	Cliente	Recepción de las 5 copia del convenio, son firmadas por el representante legal y devueltos para firma de Innova Chile.
3	Recepción copias firmadas y despacho	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben las copias firmadas y se preparan para su despacho a Santiago.
4	Envío de convenio	Oficina de partes	Envío legajos con convenios firmados.
5	Gestiona la firma convenio y entrega copias	Subdirección Jurídica Innova Chile (Santiago)	Recepción de los convenios, se gestiona la firma por partes del representante legal de Innova Chile, se saca la resolución y se despachan las copias.
6	Firma convenios	Director Ejecutivo Innova Chile	Las copias del convenio son firmadas por el Director Ejecutivo de Innova Chile.
7	Recepción y entrega documentos	Oficina de partes	Se recepciona el legajo con los documentos firmados, se registran y entregan al ejecutivo.

## 12. Entrega convenio firmado

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Enviar set a Cliente	Ejecutivo Innova Regional	Envía copia convenio firmada más carta informando que el contrato está formalizado. Archivar operación formalizada en carpeta de proyecto.

## PROCESOS RELACIONADOS

Coordinador de la Subdirección despacha carta: Se indica las fechas del Subcomité de todo el año y se despacha el plazo mínimo que se debe presentar el proyecto para el siguiente Subcomité, así como valor de la UF y US\$ con objeto de ver si el proyecto va a ese Subcomité

Firma convenios Las copias del convenio son firmadas por el Director Ejecutivo de Innova Chile.

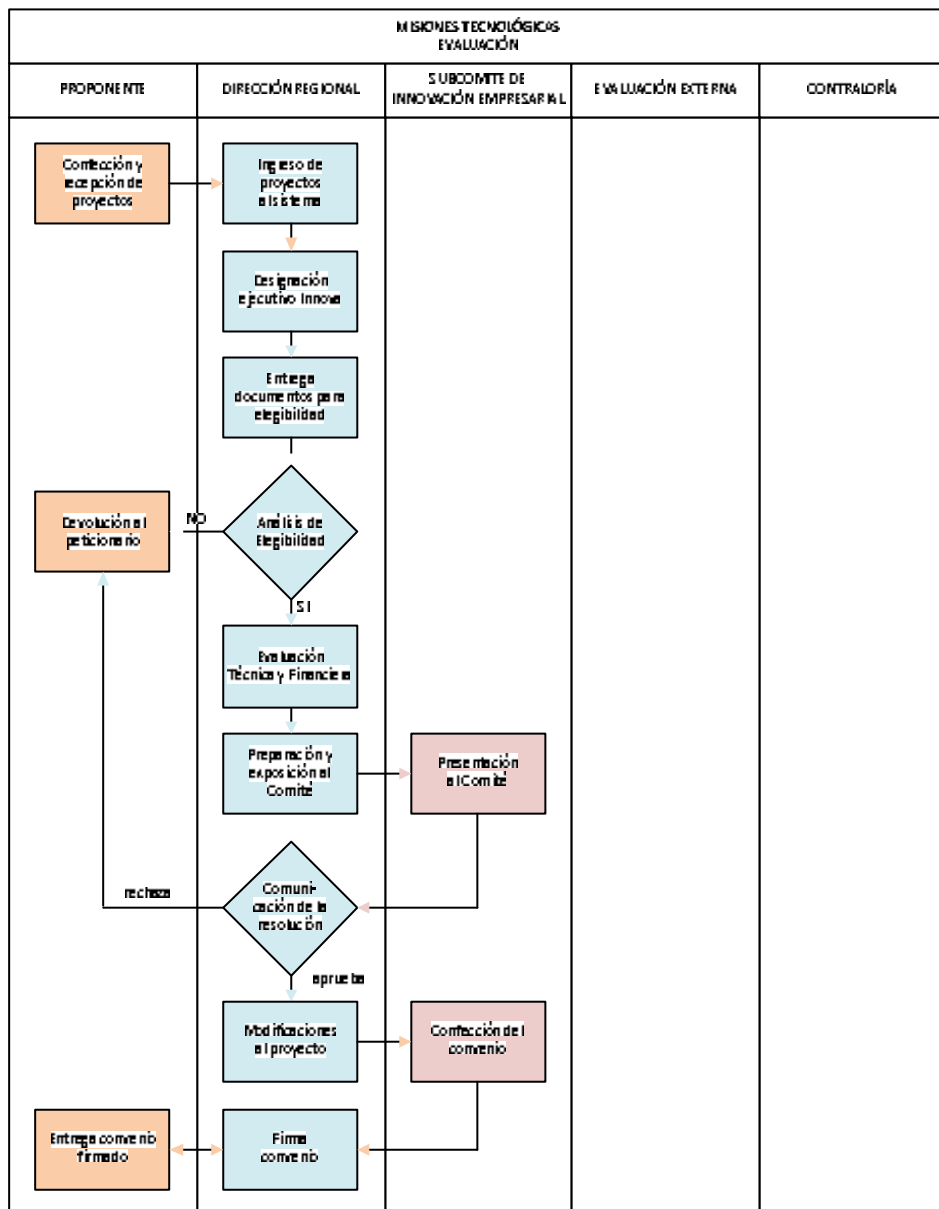


Figura N° 6 Diagrama de Flujo de los procesos de evaluación de la línea de apoyo Misiones Tecnológicas

## 5.2.2.- Proceso de seguimiento y pago del proyecto de difusión y transferencia tecnológica (Figura N° 7)

**Descripción:** El proceso tiene la función de entregar los fondos necesarios para la ejecución de los proyectos presentados en el Área de Difusión y Transferencia Tecnológica y controlar éste durante su ejecución y seguimiento

### 1. Recepción del convenio

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Despacho resolución	Secretaria Subdirección Jurídica (Santiago)	Se despacha por correo electrónico la resolución del convenio.

### 2. Recepción de garantías

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción mail y solicitud boleta garantía	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona la resolución y se comunica con el cliente para la entrega de garantías según se indicó en el convenio firmado.
2	Saca boletas de garantía y entrega al Ejecutivo Innova Regional	Cliente	De acuerdo a lo indicado, se sacan las garantías y se entregan al Ejecutivo Innova Regional.
3	Recepción y llenado formulario de ingreso garantías	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona las garantías y se llena un formulario de ingreso de garantías.
4	Entrega documentos al contador regional	Ejecutivo Innova Regional	El formulario, más las garantías, son entregadas al contador.
5	Recepción e ingreso al sistema	Contador Regional de CORFO	Se reciben las garantías, se ingresan al sistema, se saca fotocopia y devuelve fotocopia de garantías con la identificación del ingreso y firma.
6	Recepción documentos y despacho al administrador	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben los documentos, se escanean y despachan al administrador de garantías Innova Chile.



### 3. Solicitud de orden de pago

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Confección y firma orden de pago	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona orden de pago por el anticipo acordado en el convenio y se firma.
2	Firma orden de pago	Director regional	Recibir formulario de pago firmado por el ejecutivo y lo procede a firmar.
3	Escaneo orden de pago y despacho	Ejecutivo Innova Regional	Se escanea la orden de pago firmada y se despacha junto con el resto de la documentación para solicitar el anticipo.
4	Recepción información	Coordinador Área Difusión y Transferencia Tecnológica (Santiago)	Se recepciona copia de la documentación
5	Recepción de los documentos	Subdirección de regiones (Santiago)	Recepción de la documentación.
6	Recepción de nómina de pago	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona la nómina de pago y se informa al cliente.

### 4. Entrega informe final del proyecto

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Preparación informe de término	Cliente	Preparación informe de término, tanto técnico como financiero, según pautas entregadas por Innova Chile.
2	Recepción e ingreso informe a libro de recepción de documentos	Oficina de partes	Ingresar Informe a libro de recepción de documentos y derivar al Ejecutivo Innova Regional respectivo.
3	Recepción y revisión de los documentos	Ejecutivo Innova Regional	Se recepciona el informe y se revisa que vengan todos los documentos solicitados.

## 5. Revisión informe final

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Revisión informe técnico	Ejecutivo Innova Regional	Se revisa los documentos del informe técnico.
2	Revisión informe financiero	Ejecutivo Innova Regional	Se revisa los documentos del informe financiero y fotocopia facturas y boletas.
3	Revisión avance físico	Ejecutivo Innova Regional	Se visita al cliente tomando conocimiento físico del avance.
4	Muestra de avances	Cliente	El cliente muestra las actividades y desarrollos indicados en el informe.
5	Muestra de avances	Auditor externo	El contador del cliente muestra los documentos de informe financiero.
6	Generación carta de aprobación informe final	Ejecutivo Innova Regional	Con toda la información recopilada, se genera el carta de aprobación del informe final y los montos que son absorbidos por Innova.

## 6. Revisión externa del informe financiero

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Generación de carta solicitando empresa externa	Ejecutivo Innova Regional	Se genera una carta solicitando los servicios de la empresa externa para revisión financiera del trabajo.
2	Generación orden de trabajo	Ejecutivo Innova Regional	Se genera una orden de trabajo a la empresa externa indicándole el requerimiento y se adjunta el informe financiero de los trabajos.
3	Firma carta	Director Regional	Recibe la carta identificando la empresa y la firma.
4	Entrega documentación	Oficina de partes	Se registra el documento y se entrega a la empresa externa para su ejecución.
5	Revisión financiera del informe	Auditor externo	Se revisa las facturas presentadas y determinan los porcentajes de aporte de Innova Chile.
6	Recepción y entrega documentos	Oficina de partes	Se recibe el legajo con los documentos y se entregan al ejecutivo.
7	Revisión del trabajo	Ejecutivo Innova Regional	Se revisa el trabajo y se informa su aprobación o rechazo del mismo. Si no cumple: Ir a la actividad revisión financiera del informe

## 7. Toma conocimiento de la revisión del informe

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Envío de carta	Oficina de partes	Envío de la carta de aprobación informe final, indicando los montos que deben ser devueltos o la utilización del total del capital entregado.
2	Toma conocimiento	Cliente	Se toma conocimiento de la dedición y se toma acción según lo indicado.

## 8. Cuadratura de dineros

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción de montos y copias de informe	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben los dineros no gastados y las copias del informe solicitadas.
2	Confección formulario salida de documento	Ejecutivo Innova Regional	Se confecciona formulario de salida de documento con objeto de devolverle la boleta de garantía por el avance de dinero entregado.
3	Recepción e ingreso al sistema, salida boletas e ingreso montos	Contador regional de CORFO	Se reciben el formulario, se ingresan al sistema, y se devuelve garantías solicitadas y se receptionan los dineros que no fueron gastados.

## 9. Endoso y cobro de las boletas de garantía

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Despacho de boletas para endoso	Contador Regional de CORFO	Se genera carta solicitando endoso de boletas y se despacha junto con las boletas de garantía para su endoso.
2	Envío de boletas	Oficina de partes	Envío boletas a Santiago para su endoso.
3	Endoso boletas	Subdirección de Administración y Finanzas Innova Chile (Santiago)	Endoso de las boletas y despacho.
4	Recepción e ingreso informe a libro de recepción	Oficina de partes	Ingresar Informe a libro de recepción de documentos y derivar al ejecutivo respectivo.
5	Recepción y cobro de boletas	Contador de CORFO	Se reciben y cobran las boletas dependiendo de lo indicado por el ejecutivo y montos recibidos por el cliente, entregando el saldo si corresponde.

#### 10. Cierre y despacho documentación a Santiago

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Recepción boletas y devolución	Ejecutivo Innova Regional	Se reciben las boletas y se devuelven al cliente previa firma de recepción de éstas.
2	Recepción boletas	Cliente	El cliente recibe las boletas y firma documentos de devolución por el total o el saldo del monto.
3	Despacho documentación a Santiago	Ejecutivo Innova Regional	Se despacha la documentación junto con las copias del Informe del proyecto a Santiago.
4	Gestionar envío de proyecto a Santiago.	Oficina de partes	Gestionar el envío del proyecto a Santiago.
5	Recepción documento	Oficina de partes (Santiago)	Se recepciona el documento y sus anexos, se fecha, codifica y entrega a su destinatario.

#### PROCESOS RELACIONADOS

Muestra de avances: El cliente muestra las actividades y desarrollos indicados en el informe

Recepción boletas: El cliente recepciona las boletas y firma documentos de devolución por el total o el saldo del monto

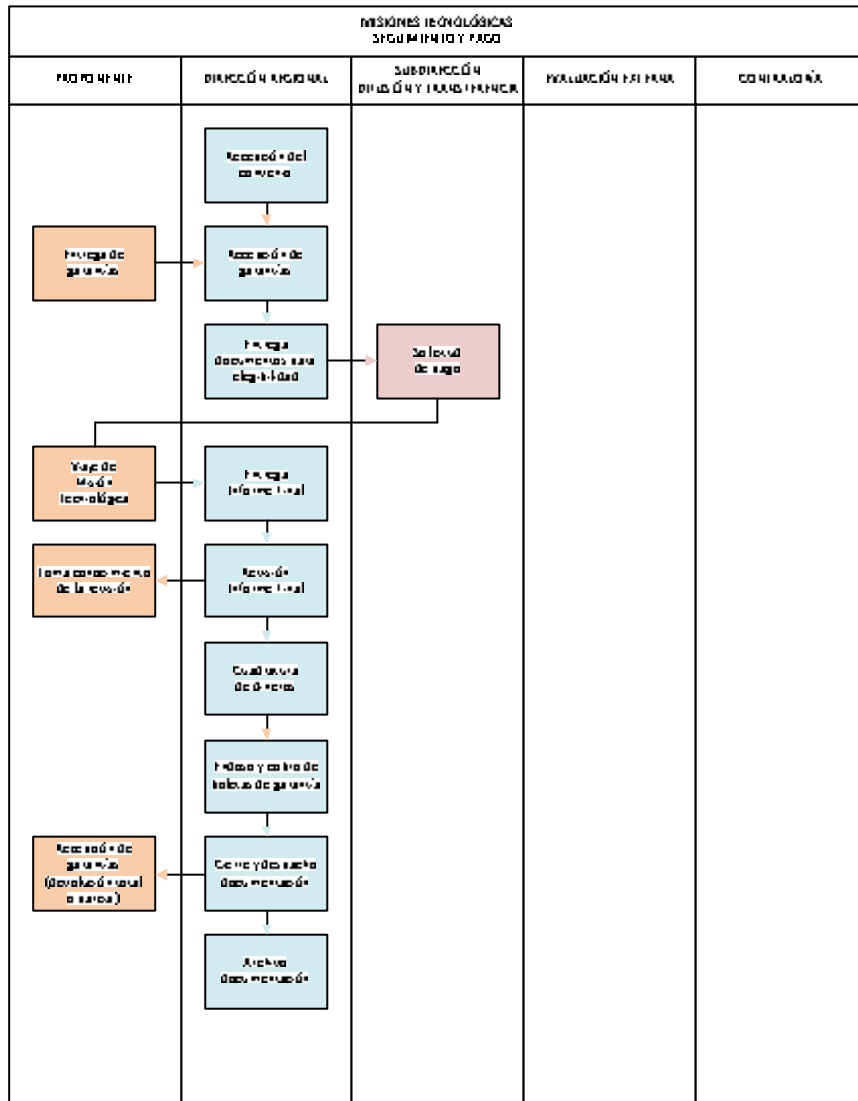


Figura Nº 7 Diagrama de flujo de los procesos de seguimiento y pago de la línea de apoyo Misiones Tecnológicas

## **6.- DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS Y RECOMENDACIONES**

De las debilidades (generales y particulares) detectadas en el levantamiento de proceso y la identificación de los principales cuellos de botella o focos de demora de las dos líneas de apoyo, se hacen algunas recomendaciones de mejora de los procesos.

### **6.1.- Debilidades generales de los procesos**

1. Procesos demasiado manuales.
2. Procesos basados en el flujo de papel.
3. Procesos con poca ejecución en el control de las tareas.
4. Procesos sin procedimientos que permitan su estandarización.
5. Procesos sin la definición formal de tiempos para cada una de las tareas.
6. Baja integración entre el nivel central y las regiones.
7. Evaluadores externos sin control en la ejecución de las tareas, sin medición de tiempos, sin gestión, sin registros histórico de su desempeño.
8. Existen dos sistemas diferentes de gestión de proyectos SGP y SAPF que hacen prácticamente lo mismo

### **6.2.- Debilidades particulares de los procesos**

1. No existe un control integral de los proyectos en curso:
  - No hay control de tiempos de las etapas de los procesos.
2. Los tiempos no están definidos ni controlados en:
  - La entrega de documentos de parte de los clientes.
  - Subprocesos de la Subdirección Jurídica, evaluadores externos – empresas evaluadoras, administración y finanzas.
  - Reitemizaciones de ítems presupuestarios.
3. Procesos y procedimientos no documentados.
4. Bases poco claras para el cliente.
5. No existe medición constante o periódica en la calidad del servicio,
6. Proceso de evaluación externa con problemas porque:
  - Evaluadores no cumplen los tiempos comprometidos.

- Empresas evaluadoras no comunican a tiempo evaluaciones, no controlan cumplimientos de tiempos o atrasos con evaluaciones de proyectos,
  - No existe control en pagos de proyectos evaluados (validación de pagos),
  - Existe una deficiencia en antecedentes de evaluadores, es decir, no existe registro de evaluadores.
7. Los procesos cuentan con muchas visaciones y firmas que no agregan valor.
  8. Los ejecutivos regionales participan tanto de la evaluación y adjudicación de proyectos como en el seguimiento de éstos en paralelo. Por lo tanto, el tiempo ocupado en el seguimiento depende de la carga de trabajo de cada uno.
  9. No existe información disponible de consulta para el cliente, este debe realizar llamados telefónicos para solucionar sus dudas, o consultar el estado de su proyecto.
  10. Atraso en pagos de proyecto, debido a:
    - Malas emisiones de órdenes de pago.
    - Documentos faltantes y/o vencidos.
    - Responsabilidad no definida entre las áreas involucradas. Garantías no recepcionadas.
  11. Desde regiones se pierde el control de los procesos en Santiago.
  12. Retraso en regiones por: evaluaciones externas coordinadas por las subdirecciones en Santiago, lo que implica mayor cantidad de tiempo para el mismo proceso en las regiones.
  13. Existe retraso por el endoso de garantías de regiones ya que se realiza en Santiago, retraso por la formalización del contrato ya que se realiza en forma centralizada.
  14. No hay control de los tiempos que se demora la contraloría en visar los proyectos, y estos son demasiado altos.

### **6.3.- Principales cuellos de botella**

Del análisis de los procesos levantados en la región y en Santiago, se detectaron los siguientes cuellos de botella, que inciden en que los procesos demoren más del tiempo estimado.

#### **6.3.1.- Proceso de elegibilidad**

**Problema:** Los tiempos de proceso de elegibilidad, se extienden por mala emisión de la documentación adjuntada al proyecto, o falta de ésta (certificados de vigencia, certificados de dudas laborales, declaraciones juradas), esto se acrecienta por la falta de gestión en el requerimiento de estos documentos a los clientes.

**Causas:** El cliente entrega Información incompleta o errónea, no hay tareas formales de gestión de documentos pendientes, la responsabilidad de la gestión no está definida.

#### **6.3.2.- Proceso de formalización de contrato**

**Problema:** Los tiempos de proceso de formalización de los contratos con los clientes, se extienden por errores en la documentación adjuntada al proyecto, debido a la falta de gestión sobre los requerimientos que se hacen a los proponentes para la obtención de éstos. Lo anterior se agrava aún más, al tener que esperar la respuesta de contraloría para los proyectos de más de 2.000 UTM.

**Causas:** El cliente demora la entrega de la documentación, (se debe volver a pedir los documentos por vigencia de éstos).

#### **6.3.3.- Proceso de evaluación**

**Problema:** No existe control, la información no es comunicada en forma oportuna, por tal motivo las evaluaciones externas se atrasan, proceso poco formalizado.

**Causas:** Demora en la entrega de la evaluación externa, existencia de empresa evaluadora que es la que gestiona al evaluador (aunque este proceso esta cambiando, de acuerdo a las necesidades de los clientes), no existen compromisos definidos a respetar por contrato o convenio



#### **6.4.- Recomendaciones de mejora para los cuellos de botella**

Las recomendaciones para resolver los principales cuellos de botella son de implementación en el corto plazo, es decir, que son cambios que implican baja intervención de sistemas. Y responden más bien a cambios de tipo operativo, de roles o funciones y de control.

##### **6.4.1.- Proceso de elegibilidad:**

Llevar al origen el control de los documentos, vale decir asegurar que la totalidad de los documentos adjuntos sean ingresados en la postulación.

Realizar un *check list* de los documentos requeridos según bases de postulación, si se están bien se ingresa el proyecto en oficina de partes, si falta alguno se devuelve al proponente.

##### **6.4.2.- Proceso formalización de contrato:**

- Mejorar el control y seguimiento de la obtención de documentos.
- Estudiar la posibilidad de integración con organismos de gobierno para solicitar los documentos en línea.
- Revisar la vigencia de los documentos ingresados al recepcionar el proyecto.

##### **6.4.3.- Proceso de evaluación:**

- Redefinir el proceso tomando medidas de control.
- Crear una base de evaluadores externos.
- Realizar evaluaciones de los evaluadores, considerar la variable de tiempo de respuesta.
- Revisar los contratos con las empresas que gestionan las evaluaciones externas.

## **6.5.- Oportunidades de mejoras**

Analizando las debilidades de los procesos se identifican las principales mejoras que deben incorporarse a los procesos y que apuntan a:

- Mejorar el control de los procesos.
- Definir algunas responsabilidades más claramente.
- Transparentar el proceso.
- Digitalizar la información de los procesos y proyectos.
- Digitalizar las relaciones entre las unidades que participan.

A continuación se muestran algunas acciones de corto plazo que ayudan a concretar las mejoras mencionadas anteriormente:

### **6.5.1.- Disminuir el uso del papel:**

Porque el papel resta velocidad al flujo de información entre y dentro de un área, incide a cometer más errores, cuesta mantener el control sobre él.

Impide que la información este en tiempo real, hay que buscarla para poder encontrarla.

Existe la posibilidad de extravíos de documentos y por ende de la información que ellos contienen.

### **6.5.2.- Incorporar una herramienta de control de procesos:**

De esta manera, puede agilizarse los procesos y controlar la ejecución sobre ellos.

Con estas herramientas de control pueden conocerse el estado de una actividad, el responsable y la causal de demora. Al mismo tiempo, permite tomar medidas de mitigación de manera instantánea al generarse alguna alerta.

La herramienta debe controlar variables de:

- Tiempos por actividades.
- Alertas.
- Paneles de control.
- Información digital.

#### **6.5.3.- Llevar validaciones y digitación a los beneficiarios:**

De manera de transferir la responsabilidad de la entrega de documentos y datos necesarios, en manos de los proponentes. Así, serán los propios clientes los responsables de la entrega correcta de la información.

#### **6.5.4.- Definir tiempos máximos por actividad y controlarlos:**

En otras palabras definir niveles de servicio u operación para los procesos, de manera, que puedan ser estandarizados y controlados.

#### **6.5.5.- Operar por internet en el más corto plazo:**

Internet es el más eficiente canal de postulación *on-line* por dos razones:

- Desde el punto de vista de los usuarios es bien aceptado como canal para tales efectos, porque el proyecto será digitalizado por el mismo cliente.

Lo anterior, tienen las mismas ventajas que eliminar el papel y llevar las validaciones a los clientes, es decir, entregar la responsabilidad de la calidad de la entrega de información a los usuarios interesados.

- Si se incorporan estas mejoras a los procesos es posible disminuir los tiempos de procesos a través de la agilización de las actividades, podrá controlarse centralizadamente aquellas actividades que se realizan centralmente y regionalmente aquellas que se realizan en la Región. Se podrá realizar gestión sobre el conocimiento, si es que los procesos se digitalizan, ya que la información del papel pasará a ser propiedad de toda la organización. Los procesos serán más eficientes a través del conocimiento de cada una de las actividades y del control aplicado sobre los responsables de desarrollarlas.

## 6.6.- Recomendaciones

A continuación se enumeran 11 recomendaciones relacionadas a las debilidades y oportunidades de mejoras analizadas en este trabajo. Estas recomendaciones son de mediano plazo, es decir, cambios que implican intervención de sistemas y reorganización de áreas y estructura organizacional.

Las recomendaciones que aquí se describen se detallaran en el modelo preliminar de procesos.

1. Diseñar un proceso de atención de clientes, donde se definan las interacciones con los clientes de Innova Chile, *Stakeholders*, Mandantes, etc.
2. Diseñar un proceso de asesoramiento u orientación del cliente, de manera tal, que se encuentre claramente especificada la frontera de separación entre asesorar y orientar a éstos.
3. Ingreso de los proyectos a través de internet como canal único de entrada. De esta forma, la recepción de los proyectos será centralizada y será la misma área la encargada de recibir la parte física de los proyectos y la responsable de la distribución de éstos dentro de Innova Chile.
4. Los procesos deberán digitalizarse para disminuir el papel, e implementarse una herramienta de *workflow* que permita controlar las actividades y a los responsables de éstas.
5. Implementación de tableros de control, que alimentados por los procesos digitales entreguen información tipo indicadores a los altos ejecutivos, de manera instantánea para la toma de decisiones estratégicas.
6. Implementar mecanismos de control relacionados a los Intermediarios, y al mismo tiempo, crear un área encargada de la gestión y el control con ellos.
7. Al igual que para los intermediarios, también debería crearse un área, o un encargado por área, de la relación control y gestión con los evaluadores externos.

8. Diseñar procesos relacionados a la gestión del conocimiento, respecto de los proyectos realizados, el impacto de éstos, del análisis y estudios de tendencias asociados a temas de innovación y sobre la retroalimentación de los clientes.
9. Diseñar un proceso de seguimiento de proyectos que van a contraloría, procesos que logren integrar, en la medida de lo posible, a ambas entidades, CORFO y Contraloría General de la República.
10. Implementación de bases de datos de proyectos que permitan extraer de manera sencilla la información histórica de los proyectos, financiamiento histórico de proyectos, resultados de proyectos, mediciones de Impacto, etc.
11. Implementación de bases de datos de clientes integradas a CORFO, de manera tal, de hacer uso de la base de clientes corporativa e implementar el concepto de CRM.

## **7.- PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN**

El modelo propuesto optimiza los actuales procesos de las líneas de apoyo críticas de Innova Chile, para la Dirección Regional de CORFO, permitiéndoles a los mismos mayor control, estandarización de procesos, mayor grado de eficiencia y rapidez, como así también adaptabilidad a nuevas mejoras.

El proceso formal de atención al cliente, donde serán atendidas todas sus consultas, reclamos y sugerencias será alimentado por los canales de atención "Internet, correo electrónico, Oficina de Información Reclamos y Sugerencias (OIRS), correo postal y atención presencial", donde quedará registrado por sistema el evento por el cual fue atendido el cliente.

Los procesos asociados al modelo propuesto se detallan a continuación:

### **7.1.- Asesoramiento u orientación al cliente:**

Este proceso permite orientar y guiar al Cliente que quiere postular en cualquier línea de apoyo de Innova Chile, permitiendo dejar registrado todos aquellos proyectos que lleguen a esta consulta. El resultado de este registro permitirá conocer aquellos proyectos que lleguen a postular después de la orientación brindada. El servicio otorgado en la orientación será medido para poder mejorar el proceso de negocio.

Por otro lado, permitirá también ayudar a aquellos clientes que se encuentren dentro del proceso de Innova Chile con algún proyecto en ejecución, que al igual que en el caso anterior, quedará registrado en la hoja de vida de participación que lleve cada proyecto.

### **7.2.- Asesoramiento u orientación sectorial:**

Permite brindar apoyo especializado a aquellos proyectos que pertenezcan a alguna de las siguientes sectores: minería, ambiente y energía, turismo, biotecnología, TIC, alimentaría.

El apoyo será entregado en las etapas donde sea necesario, previo análisis de los mismos analistas que pertenecen al “asesoramiento del cliente”. La orientación que aquí se dé quedará registrada por sistema.

### **7.3.- Ingreso de proyectos *on-line*:**

El Ingreso de proyecto será digitalizado por el mismo cliente, vía Web. Lo que permite dejar en responsabilidad del proponente la identificación de sus datos necesarios y correctos.

Para ingresar la postulación será necesario ingresar el proyecto en la cantidad de campos que se definan por separado (considerando cada instrumento). En este punto se realizará un chequeo automático documentos legales necesarios a enviar. Es importante destacar que estos documentos serán validados contra documentos de papel que serán entregados en forma física.

### **7.4.- Recepción y distribución de documentos de proyectos:**

Es importante destacar que en este punto existen 2 tipos de recepción física y digital.

La recepción física, está asociada a la entrega física de los documentos legales que serán entregados por el postulante en una carpeta con formato definido. En la recepción se deberá realizar el *checklist* de documentos escaneados y comparar que lo que haya llegado sea lo mismo que lo ingresado digitalmente y segundo se verificará contra una plantilla una cantidad de datos mínimos que deberá contener cada documento legal.

La distribución de proyectos se gatillará una vez que el postulante realice el envío *on-line*, con la clasificación previa ingresada por el mismo proponente. Una vez recepcionado el proyecto será entregado al área que clasifique, la que se encargará de realizar el proceso de evaluación.

Los proyectos serán recibidos durante todo el año, las 24 horas del día por la WEB y en forma física la recepción de los proyectos se realizará en los horarios definidos por la Dirección Regional.

#### **7.5.- Evaluación: La evaluación estará especializada por las subdirecciones.**

La distribución de los proyectos a los ejecutivos se realizará en forma automática o manual, según definición. En la evaluación se realizarán los siguientes tipos de evaluaciones dependiendo de la línea:

- Pertinencia, corresponde a verificar si el proyecto que postula corresponde o no a la línea a la cual está postulando.
- Precalificación, entendiéndose por precalificación que corresponde analizar en forma técnica el proyecto.
- Pronunciamiento sectorial, corresponde a recoger la opinión del sectorial respecto al proyecto, donde recomienda la probación o rechazo de éste, para ser presentado en el Subcomité respectivo.

En paralelo los proyectos serán distribuidos en forma automática al proceso de “elegibilidad”, que permitirá agilizar el proceso.

Si los proyectos aprueban ambos tipos de precalificación “pertinencia y elegibilidad” se procederá a realizar la “asignación de los evaluadores externos”.

Con los resultados de todas las evaluaciones se procederá a la preparación de la ficha de Subcomité que corresponda.

#### **7.6.- Elegibilidad:**

La Elegibilidad permitirá realizar la aprobación o rechazo de los documentos legales solicitados a cada uno de los participantes a los beneficios de Inova Chile. En este nuevo proceso se tendrá registro del estado de los documentos, es decir, cada ejecutivo encargado de su proyecto podrá conocer en que situación se encuentra el proyecto, cuánto tiempo lleva en elegibilidad, abogado encargado, si se realizó solicitud de documentos, etc., hasta que el proyecto sea enviado nuevamente al ejecutivo asignado para que proceda con las tareas asignadas.



#### **7.7.- Control de evaluadores externos:**

En este sistema se llevará un control detallado y minucioso de cada uno de los evaluadores, permitiendo entregar información a proyectos evaluados por cada uno de ellos, calificaciones obtenidas en Subcomité respectivo, especialización en sectores de evaluación, nivel de cumplimiento en proyectos entregados para evaluar, calificaciones de las distintas áreas, etc.

Contará también con un historial de registro de evaluadores que hayan participado en Innova Chile.

#### **7.8.- Subcomité:**

En este proceso se preparará la información necesaria que será presentada en Subcomité, permitiendo dar a conocer a cada uno de los consejeros la información que se presentará en forma previa.

Este proceso contempla la generación de las ficha a Subcomité y presentaciones a Subcomité, generación automática de las actas de Subcomité, aprobación y visación de las actas en forma digital y generación automática de las resoluciones de aprobación de proyectos.

#### **7.9.- Formalización:**

La formalización permitirá controlar el seguimiento de cada uno de los proyectos y tareas que se realicen para que se genere un contrato.

Es importante mencionar que desde esta etapa hasta el seguimiento este sistema se acopla con el funcionamiento del Sistema de Gestión de Proyectos SGP, para ambas líneas de apoyo, que es el ocupado hasta ahora por la Subdirección de Innovación Empresarial para realizar esta labor.

#### **7.10.- Gestión de fondos:**

Este proceso permitirá controlar la entrega de garantías y entrega de fondos asignados.

**7.11.- Seguimiento:**

Permitirá controlar los estados por los cuales pasa un seguimiento financiero y técnico de cada proyecto. Conocer si existen atrasos en esta etapa por responsabilidad de Innova Chile o por partes de los mismos clientes, lo que permitirá tomar medidas correctivas al proceso.

**7.12.- Administración y finanzas:**

Recibirá en forma instantánea la información que necesite de cada uno los proyectos a pagar o liquidar.

**7.13.- Control operativo:**

Permitirá las siguientes ventajas, como por ejemplo redistribuir evaluaciones, conocer el estado de cada uno de los proyectos, tomar medidas preventivas a situaciones encontradas, controlar compromisos adquiridos por las distintas áreas de negocio.

**7.14.- Proceso de Mejora continua – gestión del conocimiento:**

Este proceso permitirá conocer, evaluar y analizar toda la información que fluya por Innova Chile.

**7.15.- Medición de resultados:**

En este proceso se emitirán informes que permitirán conocer los resultados de las tareas realizadas en cada una de las etapas.

**7.16.- Análisis de mejoras del proceso:**

Con los resultados obtenidos se analizarán impactos obtenidos que permitan mejorar y/o corregir el proceso de negocio, en cuanto a por ejemplo:

- Readecuación de bases.
- Cambios de proceso (agregar o eliminar actividades).
- Redefinición de tiempos.
- Definición de funciones por rol.
- Mejoras en las mismas líneas de apoyo .
- Redefinición de canales, etc.

### **7.17.- Proceso de captura y sistematización del conocimiento:**

Este proceso provee de información relacionada al medio y a tendencias asociadas a la Innovación provenientes de distintas organizaciones mundiales, provee a su vez link a páginas de interés y noticias.

### **7.18.- Descripción de las bases de datos**

En este proceso futuro se identifican 3 bases de datos, que se describen a continuación:

- i) Base de datos clientes:** Esta base de datos contiene la información de todos los clientes de Innova, tanto usuarios directos como intermediarios, que participan de algún proceso o que hayan participado en el tiempo.
- ii) Base de datos conocimiento:** En esta base de datos se encuentra la información asociada a investigación, estudios y complementaria a Innova Chile.
- iii) Base de datos proyectos:** Esta base de datos contiene toda la información asociada a los proyectos en ejecución, fniquitados y de todo aquel proyecto que haya participado en el tiempo y haya sido devuelto, rechazado, etc.

## **8.- RECOMENDACIONES DE COMPRA Y/O DESARROLLO DE SISTEMAS DE SOPORTE PARA IMPLEMENTAR MODELO PROPUESTO**

Actualmente las organizaciones requieren mayor rapidez de sus flujos de trabajo, administrar el conocimiento y el rápido flujo del mismo. Es por eso que la adquisición de herramientas basadas en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) permite que la organización se dedique a sus tareas principales y no pierda tiempo en actividades administrativas.

Para ello existen y se recomiendan una serie de herramientas tecnológicas que son capaces de apoyar y mejorar la implementación del nuevo modelo propuesto. Los sistemas y/o herramientas que se recomiendan adquirir y/o desarrollar son los siguientes:

### **8.1.- Herramienta *Workflow*.**

Esta herramienta permite automatizar tareas, acciones realizadas para ejecutar un determinado proceso de forma secuencial. Esto permite digitalizar considerando actividades cooperativas o colaborativas. Las primeras comprenden acciones donde los usuarios o colaboradores trabajan para un objetivo común y la segunda alternativa comprende actividades donde cada usuario realiza un determinado aporte.

Esta herramienta otorga mayor orden, automatización y conocimiento de los estados del flujo de trabajo realizado, brindando un alto impacto en la mejora y eficiencia de los procesos realizados.

### **8.2.- *Datawarehouse*:**

Un almacén de datos tiene como función principal entregar la información correcta a la gente indicada en el momento óptimo y en el formato adecuado. Para ello ordena y administra la información almacenada de forma lógica y la ordena en secciones. Esto permite que en la organización fluya el conocimiento en el menor tiempo posible. Más aun, cuando se prioriza la atención a los clientes.

### **8.3.- Herramientas de exploración de datos:**

Para administrar y mejorar la información almacenada en los repositorios de datos, otorgados por las herramientas *datawarehouse*, es importante poseer herramientas de explotación de datos que se ajusten a las necesidades de Innova Chile, ya sea para la información de los proyectos ingresados y en seguimiento.

### **8.4.- Herramientas de gestión documental:**

Una de las necesidades puntuales de Innova Chile, es poseer la información de los documentos legales asociados a los proyectos ingresados a las distintas subdirecciones. Para administrar y mejorar el tratamiento de los documentos legales, es recomendable la compra o desarrollo de herramientas de gestión documental que permitan filtrar y agilizar la recepción de documentos.

## 9.- CONCLUSIONES

En el trabajo expuesto, se han descrito dos procesos asociados al apoyo público a la innovación tecnológica: evaluación y puesta en marcha de proyectos de innovación empresarial individual, y evaluación y puesta en marcha de proyectos de misiones tecnológicas. Para cada uno de estos procesos se han definido fortalezas y debilidades, lo que ha permitido evaluar posibilidades de rediseño o readecuación.

Una de las principales conclusiones que se ha obtenido es que para mejorar los tiempos de respuesta y en general el desempeño del sistema, rediseñar los procesos no es una necesidad prioritaria. En cambio, resulta urgente readecuar algunos aspectos de los procesos y principalmente las rutinas organizacionales asociadas a éstos.

Las principales sugerencias respecto a las rutinas del proceso son la realización de actividades en forma paralela (estudio legal y análisis técnico del proyecto), sin esperar el resultado de una etapa para esperar la otra. Es poco probable que el resultado legal sea negativo si se ha hecho una adecuada revisión previa de los documentos.

Otra sugerencia es fortalecer el apoyo al usuario durante la formulación, a fin de evitar errores que impidan la fluida ejecución de los procesos una vez que los proyectos lleguen al sistema. A la vez, se constata la necesidad de fortalecer la exigencia del cumplimiento de requisitos formales para presentar los proyectos, especialmente en lo referido a antecedentes legales.

Se sugiere, asimismo, una mayor vinculación entre la Subdirección respectiva, localizada en Santiago, y la Dirección Regional, ya que ambos niveles influyen en la gestión y supervisión de los procesos. Se presenta la pérdida del control y la falta de información de los proyectos cuando son enviados a las subdirecciones de Santiago. Si no se entrega mayor nivel de delegación de funciones y atribuciones a las Direcciones Regionales, es imposible lograr que las medidas de mejora propuestas tengan resultados.

Para lograr una gestión de proyectos más eficiente y un mejor servicio al cliente en la región se debe mejorar la sistematización de las operaciones que se tienen en conjunto con las Subdirecciones de Santiago y así permitir que el flujo de información sea constante y se evite un excesivo envío de documentos a dichas Subdirecciones.

Se ha evaluado la disponibilidad de tecnologías que faciliten la implementación de las sugerencias mencionadas, y se concluye que existen todas las herramientas tecnológicas para poder llevar a cabo las soluciones propuestas, ahora es decisión de la autoridad a cargo de Innova Chile hacer estos cambios.

## **10.- BIBLIOGRAFÍA**

BARROS, Oscar. Rediseño de proceso de negocios mediante el uso de patrones. Chile: Lom Ediciones S.A., 2003.

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Guía para Empresas y Emprendedores. Chile, 2008.

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Página Web Institucional, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

JOHANSSON, Henry, MC HUGH, Patrick, PENDLEBURY, John y WHEELER, William. Reingeniería de procesos de negocios. México: Editorial Limusa S.A, 1996.