UNIVERSIDAD DE VALPARAISO.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“REVISIÓN DEL PROCESO DE CONFIGURACIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DE EMPRENDIMIENTO DE LA CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (CORFO)”

SEMINARIO DE TITULO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO

Alumna

CONSTANZA VICTORIA VALENZUELA MARÍN

Profesora Guía

JEANNETTE RODRÍGUEZ CHANDIA

Santiago, Enero 2020

Agradecimientos

Lo más sagrado que tengo en esta vida es mi familia.
Llevo conmigo el ejemplo de mi padre, el amor de mi madre, la compañía de mis hermanos, el cariño de mi abuela y el apoyo de mi compañero.

ÍNDICE

RESUMEN 1

ABSTRACT 2

INTRODUCCIÓN 3

CAPITULO I: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 4

Planteamiento del tema de investigación 4

Propósito: 5

Objetivo general: 5

Objetivos específicos: 5

Metodología: 5

Enfoque de investigación 5

Alcance de investigación 6

Diseño de investigación 6

Instrumento metodológico 6

Fuentes de información 7

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 8

El Estado 8

Antecedentes institucionales 11

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA 17

Antecedentes generales 17

Diagrama Nº1 Proceso de configuración de proyectos 20

Diagrama Nº2: Proceso de configuración de proyectos elaborado a partir de lo evidenciado en la Subgerencia de Financiamiento Temprano: 22

Análisis de la información obtenida (Anexo Nº3): 25

Análisis FODA 33
Fortalezas 34
Oportunidades 34
Debilidades 34
Amenazas 35
Recomendaciones para mejorar el proceso de configuración de proyectos 37
Proceso 37
Documentos 40
Comunicación 40
Coordinación interna 41
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES 42
BIBLIOGRAFÍA 44
ANEXOS 46

RESUMEN

Desde sus orígenes la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), se ha ido adaptando a las necesidades de un país en constante cambio. En la actualidad, se destaca por su desarrollo en diversos tópicos como: Mejoramiento de la Competitividad, Innovación, Capacidades Tecnológicas, Emprendimiento e Inversión y Financiamiento.

Una de sus gerencias, la Gerencia de Emprendimiento, posee como objetivo aumentar el emprendimiento dinámico en Chile, el que se caracteriza por tener un alto potencial de crecimiento e innovación relevante. Para cumplir con dicho propósito, apoya a instituciones para crear ecosistemas y otorga financiamiento a emprendimientos desde sus inicios hasta su sustentabilidad financiera.

Es en dicha labor que su Subgerencia de Financiamiento Temprano pone a disposición de los emprendedores diversos instrumentos, entre ellos se encuentran los PRAE (Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento), los distintos SSAF (Subsidio Semilla de Asignación Flexible), Semilla Inicia, Semilla Expande y Escalamiento. Cada uno de ellos debe ser configurado, es decir, debe pasar por el proceso de configuración de proyectos.

En el presente proyecto de título se realizará una revisión del proceso de configuración de proyectos desde distintas perspectivas: desde la institución, ejecutivos/as y beneficiario.

Palabras clave: Estado, Gobierno, Empresas Públicas, Proyecto, Proceso, Emprendimiento, Beneficiario, Ejecutivo.

ABSTRACT

Since its origins, the Corporación for the Promotion of Production (CORFO), has adapted to the needs of a country in constant change. Currently, it stands out for its development in various topics such as: Improving Competitiveness, Innovation, Technological Capabilities, Entrepreneurship and Investment and Financing.

One of its managements, the Entrepreneurship Management, aims to increase dynamic entrepreneurship in Chile, which is characterized by having a high potential for growth and relevant innovation. To fulfill this purpose, it supports institutions to create ecosystems and provides financing to enterprises from the beginning until their own financial sustainability.

In this work, its Deputy Manager of Early Financing makes various instruments available to entrepreneurs, among them are the PRAE (Regional Program for Entrepreneurship Support), the different SSAF (Flexible Assignment Seed Subsidy), Seed starting money, Growing seed money and scaling. Each of them must be configured, that is, it must go through the project configuration process.

In this assignment a review of the project configuration process will be carried out from different perspectives: from the institution, executives and beneficiaries.

Keywords: State, Government, Public Companies, Projects, Process, Entrepreneurship, Beneficiary, Executive.

INTRODUCCIÓN

La Corporación de Fomento de la Producción, en adelante CORFO, fue creada con el fin de ser la institución pública responsable del diseño, desarrollo y promoción de planes de fomento para potenciar la producción nacional. Al pasar los años, ha ido adaptando su quehacer a las necesidades del país.
Actualmente, ejecuta políticas públicas que impulsan la competitividad, innovación, capacidades tecnológicas, emprendimiento e inversión y financiamiento, todo ello con el propósito de contribuir en el bienestar de la sociedad.
Una de las gerencias que llevan a cabo estas políticas públicas, es la Gerencia de Emprendimiento. Allí, en su Subgerencia de Financiamiento Temprano se realiza, entre otras cosas, el proceso de configuración de proyectos.

Este trabajo se ha desarrollado en tres capítulos. En el primero se presenta la metodología de investigación; abordando el planteamiento del tema, definiendo el propósito, objetivo general y objetivos específicos. Además, se determina el enfoque, alcance y diseño de investigación seguido del instrumento metodológico a aplicar y las fuentes de información utilizadas para la investigación.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico que no es otra cosa que aquellas materias que sustentan el estudio, abordando temas como el Estado, Gobierno, Administración del Estado y rol empresario del Estado. Además, se desarrolla una pequeña reseña institucional de la CORFO y su Gerencia de Emprendimiento.

En el tercer y último capítulo se lleva a cabo el análisis de la información recopilada desde distintas perspectivas, que finalmente ha permitido realizar conclusiones y consideraciones.

CAPITULO I: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del tema de investigación

La Corporación de Fomento de la Producción corresponde a la agencia del Gobierno de Chile dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a cargo de apoyar el fomento productivo de las empresas del país hacia el desarrollo de sus capacidades competitivas, innovación y el emprendimiento, poniendo particular atención en las medianas empresas (CORFO, 2019).

Entre las gerencias que componen su estructura corporativa se encuentra la Gerencia de Emprendimiento. Sus acciones se dirigen a apoyar a quienes quieran desarrollar negocios novedosos, para esto, trabajan con emprendedores que tienen ideas nuevas y que necesitan financiamiento para ponerlas en marcha. Además, crean ecosistema al brindar asesoría, generar contactos y fomentar la competencia (CORFO, 2019).
Esta gerencia se divide en: Subgerencia de Financiamiento Temprano, Dirección de Ecosistemas de Emprendimiento y Subgerencia de Start-Up Chile.

Para efectos de este seminario de título, el estudio se llevará a cabo en la Subgerencia de Financiamiento Temprano, donde actualmente se ejecutan los siguientes instrumentos: Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE), los distintos Subsidios Semilla de Asignación Flexible (SSAF), Semilla Inicia, Semilla Expande y Escalamiento, cada uno con objetivos y enfoques distintos.

Sin perjuicio de lo anterior, todos los programas deben pasar por el proceso de configuración de proyectos, el que considera un aspecto técnico y financiero, donde el primero corresponde a la definición de la carta Gantt del proyecto, mientras que el segundo consiste en el desarrollo del presupuesto a ejecutar. Los actores involucrados en el proceso son los ejecutivos/as técnicos de la subgerencia, beneficiarios, coordinador y ejecutivo financiero de la gerencia.

Sin embargo, un cometido tan clave como este no cuenta con una persona que sea de su exclusiva dedicación y tampoco existe un estándar a aplicar. Lo anterior ocasiona que en general el proceso sea poco claro; los ejecutivos técnicos de la subgerencia se distribuyen

la realización del proceso pero la carga de trabajo dificulta su disponibilidad y, de esta manera, la eficiencia de la configuración. Además, al no contar con un estándar, cada uno de ellos configura de la manera que considera más idónea, debiendo hacer un gran esfuerzo para lograr entender y detallar de la mejor manera cómo y en qué se ocupará el subsidio. A esto se suma que muchas veces no existe suficiente preparación por parte de los beneficiarios al momento de configurar, lo que causa errores que aplazan aún más el proceso.

Propósito:

El propósito de la presente investigación es que a través de la revisión del proceso de configuración de proyectos y del conocimiento que esta otorgue, se puedan generar recomendaciones que contribuyan en el trabajo realizado por parte de la Gerencia de Emprendimiento, particularmente en su Subgerencia de Financiamiento Temprano y, de esta manera, contribuir en la misión de la CORFO.

Objetivo general:

- Revisar el proceso de configuración de proyectos en la Subgerencia de Financiamiento Temprano de la CORFO para identificar sus fortalezas y debilidades.

Objetivos específicos:

- Describir el proceso de configuración de proyectos y los actores involucrados.
- Elaborar un análisis FODA respecto del proceso de configuración de proyectos.
- Elaborar recomendaciones para mejorar el proceso de configuración de proyectos a partir de la información recopilada.

Metodología:

Enfoque de investigación

De acuerdo con los objetivos que se plantean en este estudio, la investigación tendrá un enfoque cualitativo. Lo anterior debido a que, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), este enfoque es naturalista e interpretativo; naturalista porque estudia los

fenómenos en su ambiente natural y cotidiano, e interpretativo porque encuentra el sentido de dichos fenómenos en el significado que le otorgan las personas.

Además, en este tipo de enfoque se recolectan datos con el fin de ajustar las preguntas de investigación, permitiendo incluso descubrir nuevas interrogantes. A través de dicha recolección es que se obtienen perspectivas y puntos de vista de los participantes, dando a conocer aspectos más bien subjetivos como sus emociones, prioridades, experiencias y significados (Hernández et al. 2006).

Alcance de investigación

Corresponde al alcance descriptivo debido a que permite especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio (Hernández et al. 2006).

Para efectos de esta investigación, el objeto de estudio será el proceso de configuración antes mencionado.

Además, cabe mencionar que será un estudio de campo, ya que la investigación se llevará a cabo in situ, es decir, en el mismo sitio donde se realiza el proceso de configuración de proyectos: en la Subgerencia de Financiamiento Temprano.

Diseño de investigación

Se ocupará el diseño no experimental de tipo transversal o transaccional, debido a que los datos serán recolectados dentro de un tiempo acotado sin la manipulación de variables, solo observación.

Instrumento metodológico

Considerando su utilidad en investigaciones de enfoque cualitativo, el instrumento metodológico que se empleará para obtener información será la entrevista.

Una entrevista consiste en una conversación entre entrevistador y entrevistado, en la que través de una dinámica de preguntas y respuestas, se reúne información sobre un tema determinado (Hernández et al. 2006).

El tipo de entrevista a utilizar será semiestructurada. Para ello se considerará el artículo “La entrevista, recurso flexible y dinámico” de la Universidad Nacional Autónoma de México, el cual menciona que este tipo de entrevistas tienen mayor grado de flexibilidad en comparación a las estructuradas, debido a que parten de preguntas ideadas que se pueden ajustar a cada entrevistado. Lo anterior permite adaptarse, aclarar términos e identificar ambigüedades (Díaz, 2013).

La aplicación de este instrumento tiene como finalidad que, a través de preguntas sobre distintos tópicos del proceso, se puedan conocer experiencias y opiniones de actores relevantes, lo cual permitirá obtener información necesaria para la investigación.

En este caso, el diseño muestral es intencionado (o no probabilístico), debido a que la selección no es aleatoria, más bien se ajusta a motivos de accesibilidad y disponibilidad. El único criterio es que las personas a entrevistar tengan experiencia en el proceso de configuración de proyectos. Dicho lo anterior, las personas a entrevistar son:
Ejecutivo Técnico de la Dirección Regional Metropolitana, Ejecutiva Técnica SSAF de la Subgerencia de Financiamiento Temprano, Ejecutiva Técnica Postulación Directa de la Subgerencia de Financiamiento Temprano, Ejecutivo Financiero de la Gerencia de Emprendimiento y Entidad Patrocinadora de la Región Metropolitana (Beneficiario).

Fuentes de información

La información ha sido extraída de fuentes primarias y secundarias, principalmente de páginas web, documentos, libros, tesis, sitio web oficial y documentos institucionales de la CORFO y presentaciones de asignaturas de la Universidad de Valparaíso. Además, se utilizan entrevistas realizadas a participantes del proceso de configuración de proyectos.
Estas fuentes han sido empleadas para obtener información sobre el Estado, Gobierno, Administración del Estado, rol empresario del Estado, la CORFO, su Gerencia de Emprendimiento y el proceso de configuración de proyectos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

El Estado

A lo largo de la historia, el ser humano se ha caracterizado por buscar congregación; grupos familiares, bandas, clanes y organizaciones con distinto grado de complejidad. Una de estas formas históricas de convivencia son los Estados. *"El Estado es un concepto político referido a una forma de organización social, que cuenta con instituciones soberanas, que regulan la vida de una cierta comunidad de individuos en el marco de un territorio nacional."* (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN, 2018). Sus tres componentes esenciales son: el humano o poblacional, el territorio y el poder.

El objetivo fundamental del Estado es el bien común, el cual se encuentra estipulado en la carta fundamental. Es así como la Constitución Política chilena manifiesta que el Estado debe estar al servicio de la persona humana promoviendo el bien común y, de esa forma, tiene bajo su responsabilidad la creación de condiciones que permitan a todas y todos los chilenos, su mayor realización espiritual y material posible, siempre respetando los derechos y garantías constitucionales (CPR Artículo 1º).

Para cumplir su fin último, su poder se distribuye en diversos órganos, lo que procura que no exista concentración de poder y busca mayor eficiencia y control. Es así como los poderes del Estado se clasifican en tres: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

En Chile, el Poder Ejecutivo recae en el presidente(a) de la República, quien tiene a su cargo las funciones de Jefe de Estado y Jefe de Gobierno.

El Poder Legislativo lo desempeña el Congreso Nacional, el cual se constituye por el Senado de la República y la Cámara de Diputados.

El Poder Judicial, por su parte, debe administrar la justicia. Su estructura es jerárquica, siendo la Corte Suprema el tribunal que se encuentra en la cúspide.

El Estado, a su vez, abarca otro tópico: el de gobierno. Este concepto posee dos acepciones: gobierno como función y gobierno como estructura. Como función hace alusión al ejercicio de la soberanía y como estructura *"se refiere al conjunto de personas físicas que ejercen soberanía. Jurídicamente está compuesto por representantes de los tres Poderes del Estado; sin embargo, en la práctica solo se refiere al Ejecutivo"*

(Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2002). Es decir, el gobierno es aquella entidad que ejerce soberanía, se encuentra compuesto por personas y su máximo representante es el presidente de la República.

Entonces, se entiende que aquellas personas son las que se encargan de la administración del Estado, la cual se puede precisar como: *"institucionalidad pública considerada como instrumento mediante el cual los gobernantes de un Estado pueden cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades públicas"* (Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2002). En otras palabras, la administración del Estado es una de las herramientas que posee el gobierno para cumplir el fin último del Estado: el bien común.

Desde el punto de vista orgánico, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, indica en su artículo 1º que dicha administración "*estará constituida por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley."*

Y, por otra parte, desde el punto de vista material, la administración del Estado se caracteriza por ser una actividad dinámica y en constante movimiento que contribuye en el logro de los fines propios del Estado. Las actividades desarrolladas por esta administración adquieren el nombre de "función pública", haciendo referencia a todos los cometidos que se realizan al interior de las instituciones y servicios públicos, los que permiten que el Estado actúe y materialice sus propósitos (Rodríguez J. , 2017).

Además de las funciones tradicionales como la actividad de policía, de fomento y servicio público o actividad prestacional, se presenta la actividad empresarial: *"Una de las formas en que el Estado satisface las necesidades públicas es a través de su intervención en la actividad económica"* (Bermúdez, 2014, p. 421).

Dicha intervención se refleja en el rol empresarial del Estado[1], que tomando en cuenta la división de sus poderes, le corresponde a la Administración Pública materializar los

[1] Loebenstein, B. (2016) Estado y Mercado en las Empresas Públicas. Santiago: Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile.

quehaceres de este último. Si bien, como se mencionó anteriormente, el poder legislativo y judicial también llevan a cabo tareas que les son exclusivas, la Administración Pública es la encargada de llevar a cabo las políticas públicas y la ideología del gobierno de turno. Es en este contexto que la actividad empresarial del Estado forma parte de la Administración.

La participación económica está referida a la actividad productiva, industrial y comercial que realiza algún órgano de la Administración del Estado. Se plasma, por un lado, en las empresas públicas, las cuales son definidas por la Contraloría General de la República en el Dictamen Nº 10.492 de 1979 como empresas del Estado, empresas públicas o estatales creadas por ley, con patrimonio propio, personalidad jurídica de derecho público y funcionalmente descentralizadas. En este rol, el Estado a través de sus empresas generalmente compite con otras que prestan el mismo servicio, se encuentra sujeto a algún tipo de control y no se habla de usuario sino de cliente, ya que existe una relación comercial que da lugar a derechos y obligaciones recíprocas. Además, si bien las empresas estatales pueden tener propósitos de satisfacción de necesidades públicas, su fin principal es producir utilidades para entregar recursos al Estado. Por último, para su creación es necesaria una ley de quórum calificado.

Una segunda forma de organización de la actividad empresarial del Estado se atribuye a las Sociedades del Estado, las cuales corresponden a personas jurídicas de derecho pivado, con fines de lucro y participación de algún órgano de la Administración del Estado. Al estar regidas por el derecho privado no son creadas por ley, sin embargo, la participación del órgano estatal necesita una ley que lo autorice. No existe para ellas una sujeción absoluta a los principios de legalidad y probidad administrativa y pueden ser creadas por el Estado o existir de manera previa en el sector privado (cuando el Estado compra acciones de una empresa privada). Además, existe un debate en la doctrina en torno a si forman o no parte de la Administración del Estado. Entre las sociedades se encuentran: empresas sanitarias, empresas de comercialización de productos agrícolas, empresas de la minería, empresas de transporte, empresas de comunicaciones y otras.

Cabe mencionar que, si bien Empresas del Estado y Sociedades del Estado tienen diferencias, también poseen similitudes. Por su parte, la carta magna de Chile en su artículo 19 Nº21 no realiza distinción entre ambas clases de empresas.

En este contexto es que el Estado participa como agente económico, tanto como demandante y como oferente. Al demandar, adquere bienes y servicios que permiten el funcionamiento de los servicios e instituciones públicas, por ejemplo, a través del Mercado Público. Y, como oferente, pone a disposición de particulares, bienes y servicios públicos que pueden ser ofrecidos también por privados, por ejemplo, el transporte.

Es así como el Estado a través de su gestión interviene en la economía, desarrolla relaciones comerciales y con el propósito de satisfacer necesidades públicas, ha creado distintas instituciones que promueven este ámbito en la sociedad. Una de las formas que el Estado chileno asumió para incentivar la economía fue potenciando la industrialización, dando origen en 1939 a la Corporación de Fomento de la Producción.

Antecedentes institucionales

Como se dijo anteriormente, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), creada en 1939 en el gobierno de Pedro Aguirre Cerda, es el organismo del Estado de Chile encargado de impulsar la actividad productiva nacional (CORFO, 2019). Su propósito ha ido variando desde sus orígenes en relación con las necesidades y contingencias económicas, políticas y sociales del país.

En su creación, que se remonta a abril del año 1939 bajo el gobierno de Aguirre Cerda, su quehacer tuvo una dirección clara: potenciar la industrialización chilena. En ese entonces, un terremoto había afectado en enero del mismo año a la ciudad de Chillán y, por tal suceso, su fundación estuvo acompañada de la creación de la Corporación de Reconstrucción y Auxilio, con el fin de ir en ayuda de los damnificados y reconstruir las zonas dañadas (Memoria Chilena, 2018).

Se afirma que dicha eventualidad no fue la razón de su creación, sino que existía una intención previa:

> La idea de crear una corporación de fomento de la producción nacional venía siendo analizada por el presidente Aguirre Cerda con anterioridad, siendo la coyuntura del terremoto una instancia favorable para su implementación. Según recuerdos de Flavian Levine, durante su campaña presidencial Gustavo Ross Santa María le habría solicitado al ingeniero Desiderio García, subsecretario de Comercio Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, que redactara un proyecto de corporación de

> fomento. Tras la llegada al poder de Aguirre Cerda, Flavian Levine comenzó a colaborar con el mandatario (…) (Nazer, 2009, p. 19).

En este contexto, la CORFO se propuso *"formular un plan general de fomento de la producción, destinado a elevar el nivel de vida de la población"* (Memoria Chilena, 2018), comenzando por llevar a cabo los llamados “Planes de Acción Inmediata”.

Con el propósito de materializar sus objetivos y establecer los cimientos de la industrialización, creó empresas estatales básicas como: Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA), Empresa Nacional de Petróleo (ENAP), la Compañía de Acero del Pacífico (CAP), entre otras.

El quehacer de la Corporación no sólo tuvo relación con sentar las bases de la industrialización, también tuvo foco en el desarrollo de la agricultura a través de la Industria Azucarera Nacional, el fomento pesquero y turístico, la Fundición de Paipote, entre otros (Memoria Chilena, 2018). A partir de lo anterior se desprende que, si bien la industrialización fue un eje fundamental, también se trabajó en otros tópicos y sectores de la economía nacional. Además de los mencionados, se impulsó el comercio, el transporte, la industria pesquera, etc.

Durante el gobierno de la Unidad Popular y su industrialización por sustitución de importaciones, la CORFO se destacó en su rol de Estado empresario a través de la creación de importantes empresas públicas y en su apoyo a la inversión privada de mediano y largo plazo. Como agencia, supo materializar las directrices del gobierno, un gobierno que tuvo un fuerte enfoque ligado a la estatización (Nazer, 2009). De esta manera, llegó a administrar más de 500 empresas hacia 1973.

En el periodo de reformas estructurales correspondiente al liberalismo de Alessandri, al gobierno de Eduardo Frei Montalva y al proceso de transición al socialismo de Allende, tuvo que tomar las nuevas orientaciones que surgieron en materia de política económica, las cuales tenían como objetivo la refundación de la sociedad chilena y su economía.

De manera totalmente opuesta, la dictadura de Augusto Pinochet apuntó hacia un proceso privatizador, dando un vuelco total en las ideas por las que se creó la Corporación; a través de la dictadura se llevó a cabo un desarme del Estado empresario, traspasando grandes empresas públicas al sector privado (Nazer, 2009).

En los años 90, el retorno a la democracia fue complejo, ya que constituyó un desafío al tener que sanear el gran déficit presupuestario causado por la dictadura militar y, por otra

parte, los créditos de alta morosidad para el Estado. En 1997, se separó de la institución su tarea histórica de administrar las empresas públicas, la cual quedó a cargo del Sistema Administrador de Empresas, hoy Sistema de Empresas (CORFO, 2019).

Actualmente, la Corporación de Fomento de la Producción tiene como misión institucional *"mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado"* (DIPRES, 2018).

Su razón de ser se materializa en 6 áreas de trabajo (CORFO, 2019)[2]:

1. **Activa inversión:** contribuyendo al aumento de la competitividad de las empresas a través de financiamiento y/o cofinanciamiento. Cuando se habla de inversión se hace referencia al acto mediante el cual se invierten ciertos bienes para obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo.
   El financiamiento hace alusión a cuando todo el subsidio del proyecto es entregado por la CORFO, mientras que el cofinanciamiento ocurre cuando la financiación se comparte entre el beneficiario y la CORFO.
2. **Capacidades tecnológicas:** fortaleciendo capacidades de desarrollo y transferencia de tecnologías a través de programas colaborativos. Dicha transferencia consiste en la entrega de información tecnológica o tecnología entre el propietario y un tercero que necesite esa información (mercado).
3. **Emprendimiento:** incentivando a personas que tengan interés en desarrollar negocios que salgan de lo usual y creando ecosistemas para su apoyo.
   El emprendimiento se caracteriza por ser una actividad que implica la detección, evaluación y explotación de oportunidades para introducir productos, procesos y crear organizaciones.
4. **Innovación:** financiando la creación o mejoramiento de productos, servicios o procesos originales, los cuales se caracterizan por afrontar los desafíos con

[2] Los próximos conceptos son explicados con definiciones pertenecientes al Glosario de Conceptos Corporativos de CORFO y su libro "Emprendimiento en Chile: hacia un modelo de segmentación".

nuevas formas. Así, la innovación consiste en crear valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en un producto, bien o servicio (procesos/ métodos) ya sea nuevo o mejorado.

5. **Inversión y Financiamiento:** mejorando el acceso al financiamiento de la inversión, innovación, emprendimiento y desarrollo de empresas de diferentes tamaños; micro, pequeña, mediana y gran empresa.
6. **Redes:** potenciando el desempeño de los proyectos en sus respectivos mercados y/o el acceso a nuevos, de tipo local o internacional.

Es así como numerosas transformaciones históricas han trascendido en la CORFO, una Corporación que inicialmente tuvo como propósito sentar las bases de la industrialización en Chile y que actualmente busca que éste último aumente su competitividad. En este camino, se ha ido adaptando a las necesidades del Estado según factores económicos, sociales y políticos. Todas aquellas transformaciones son las que le han hecho ajustarse a lo que el país ha requerido, posicionándose como un actor esencial en el desarrollo y fomento productivo de la nación, destacándose incluso internacionalmente.

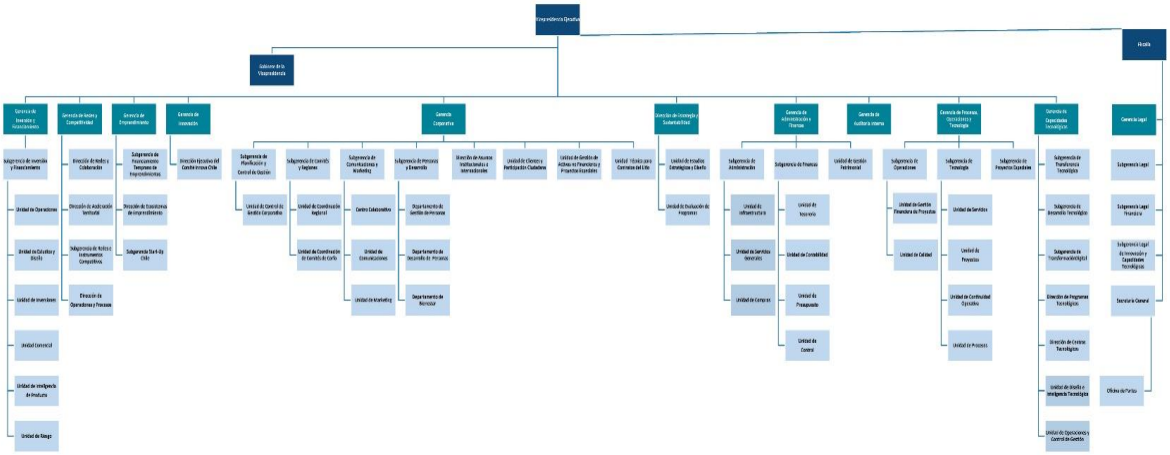
En el contexto de la modernización es que se ha dicho *"(…) es, en gran parte, la principal responsable de la modernización de nuestro país en el siglo XX, lo que permitió dejar atrás para siempre un mundo agrario dominado por el latifundio y la ignorancia."* (Nazer, 2009, p. 242).

La Corporación de Fomento de la Producción se organiza al igual que una empresa privada, ya que su organización es de tipo gerencial.

Tal como se muestra en la imagen Nº1, el cargo de presidente(a) no existe, por lo que en la cúspide de su estructura corporativa se encuentra la Vicepresidencia Ejecutiva, la cual representa el cargo más alto al interior de la institución. Actualmente, Pablo Terrazas Lagos es el Vicepresidente Ejecutivo de la CORFO. Dicho cargo se divide en Gabinete de la Vicepresidencia y Fiscalía.

Además, la CORFO se organiza mediante gerencias: Gerencia de Inversión y Financiamiento, Gerencia de Redes y Competitividad, Gerencia de Emprendimiento, Gerencia de Innovación, Gerencia Corporativa, Dirección de Estrategia y Sustentabilidad, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Auditoría Interna, Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología, Gerencia de Capacidades Tecnológicas y, finalmente, Gerencia Legal, la cual es parte de Fiscalía.

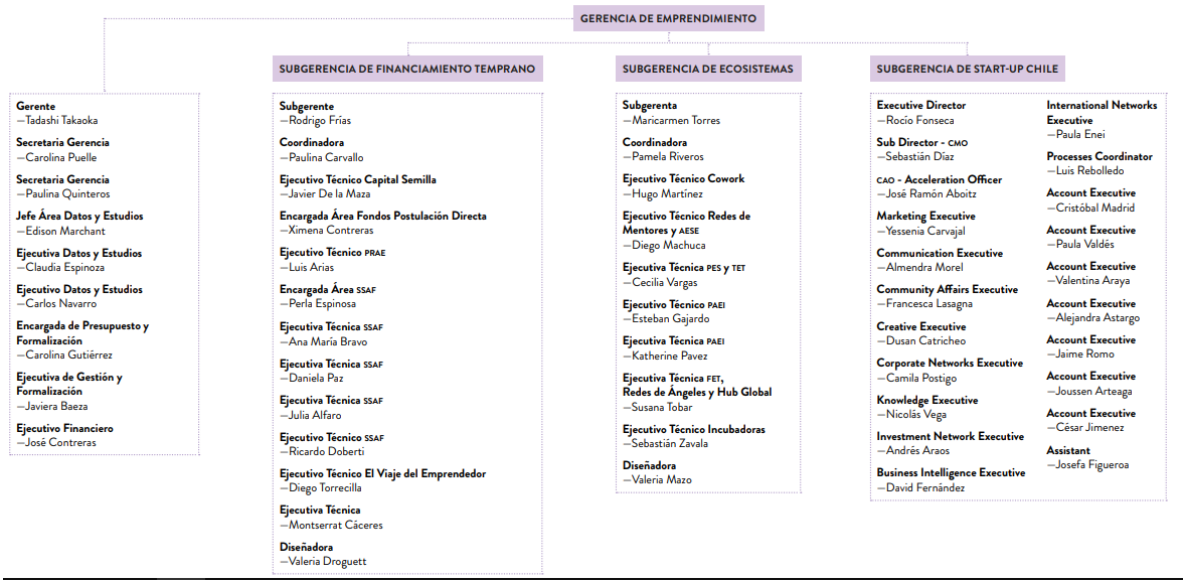
Imagen Nº1: Organigrama Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)



Fuente: https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/estructura-corporativa

Como se mencionó, el desarrollo del presente trabajo se encuentra en la Gerencia de Emprendimiento (específicamente en su Subgerencia de Financiamiento Temprano), presentada en la siguiente imagen:

Imagen Nº2: Organigrama Gerencia de Emprendimiento 2018



Fuente: Memoria Gerencia de Emprendimiento CORFO 2014-2018.

Esta gerencia está conformada por tres departamentos:

- **Subgerencia de Financiamiento Temprano**: se ocupa de toda la estrategia de financiamiento directo a emprendimientos dinámicos, desarrollando instrumentos para emprendedores y proyectos estratégicos.
- **Subgerencia de Ecosistemas** (actualmente nombrada Dirección de Ecosistemas de Emprendimiento): gestiona programas, instrumentos y acciones con el propósito de impulsar el ecosistema del emprendimiento nacional y regional.
- **Subgerencia Start-Up Chile**: es una destacada aceleradora de negocios, estimulando alrededor de 200 startups (también llamados emprendimientos dinámicos) al año mediante sus dos programas.

Además, existen tres subáreas de trabajo:

- **Área de Administración**: encargada de gestionar los pagos y manejar el presupuesto.
- **Área de Data**: recopila información de los emprendimientos dinámicos, desde el 2001 a la fecha, con el fin de medir resultados e impactos.
- **Área de El Viaje del Emprendedor**: es un proyecto estratégico que apoya a emprendimentos dinámicos.

Es así como esta estructura corporativa ha permitido a la CORFO cumplir con el propósito para el cual fue creada: promover la producción del país. Sin perjuicio de la idea inicial de su creación, ha ido adoptando otros tópicos y responsabilidades que tienen relación con la contingencia de Chile durante distintas épocas. De esta forma es que surgió bajo un contexto de industrialización y hoy se posiciona como una agencia que ejecuta políticas públicas que impulsan la competitividad, innovación, capacidades tecnológicas, emprendimiento e inversión y financiamiento.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA[3]

Antecedentes generales

El lugar donde se lleva a cabo el objeto de estudio del presente trabajo es en la Gerencia de Emprendimiento de la CORFO[4] , la cual fue creada en el año 2012 y tuvo su origen a partir de la Subdirección de Emprendimiento de INNOVA Chile-CORFO. En sus inicios, su trabajo se encauzó en llevar a cabo instrumentos de etapa temprana y una red de apoyo a emprendedores. Al diseñar la Política de Emprendimiento 2014-2018 se realizó un diagnóstico nacional, el que fue considerado óptimo pero con ciertos problemas e insuficiencias que requerían fortalecimiento en tópicos como escalamiento, ecosistema, cultura y capacidades. De esta forma es que la gerencia ha ido adaptando sus ejes de trabajo, sobre todo teniendo en consideración lo dinámico que es el mundo del emprendimiento e innovación. En la actualidad, tiene como propósito aumentar el emprendimiento dinámico en Chile, el que se caracteriza por tener un alto potencial de crecimiento e innovación relevante. Para cumplir con dicho propósito, crea ecosistemas al apoyar a instituciones para que puedan entregar herramientas y metodologías que potencien el emprendimiento en Chile. Además, apoya con financiamiento a emprendimientos en etapas tempranas, desde su inicio hasta su sustentabilidad financiera.

Para materializar su objetivo, la gerencia se conforma por tres departamentos: Subgerencia de Start Up Chile, Dirección de Ecosistemas de Emprendimiento y Subgerencia de Financiamiento Temprano. Es específicamente en esta última subgerencia donde se centra el presente trabajo, debido a que allí se lleva a cabo el proceso de configuración de proyectos y donde se realizó el estudio de campo.

La Subgerencia de Financiamiento Temprano fue creada en el año 2015, actualmente cuenta con 14 trabajadores/as y tiene a su cargo la estrategia de financiamiento a emprendimientos dinámicos. Ha desarrollado proyectos estratégicos y también diversos instrumentos como Capital Semilla, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento, Scale y distintos Subsidios Semilla de Asignación Flexible. Cabe mencionar que estos programas han tenido modificaciones a raíz del proceso de simplificación de la CORFO

[3] El anexo Nº1 contiene algunos conceptos para un mejor entendimiento del análisis.

[4] Información y datos obtenidos en Memoria Gerencia de Emprendimiento CORFO 2014-2018.

en el año 2018, el que apuntó a reducir los obstáculos al momento de ingresar al emprendimiento e innovación, además de orientar los recursos en un mayor impacto social. Es importante destacar que en esta subgerencia se alcanzó el mayor financiamiento de emprendimientos dinámicos en Latinoamérica desde una entidad pública, con aproximadamente mil proyectos al año.

La finalidad de este capítulo es analizar el proceso de configuración de proyectos. El Documento Técnico Nº89 "Propuestas Metodológicas Para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos" emitido por el CAIGG, hace alusión a la definición de proceso expuesta en la Norma Internacional ISO 9000 de 2005: *"Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".*

El proceso de configuración de proyectos consta de dos cuestiones; la elaboración de una carta Gantt y de un presupuesto. La primera es una herramienta de gestión que permite visualizar en forma gráfica las actividades relevantes y resultados del proyecto, conforme a los meses de ejecución. Así, se pueden analizar los tiempos asignados y verificar si lo programado es coherente con el proyecto. Además, constituye una herramienta de análisis de cumplimiento de lo propuesto para el/la Ejecutivo/a Técnico, en los informes de avance y final. El presupuesto, por su parte, comprende una estimación de los gastos que se realizarán durante la ejecución del proyecto, los cuales deben estar en consonancia con las actividades y resultados establecidos.

Las personas o actores que llevan a cabo el proceso son: ejecutivos/as técnicos de la subgerencia de Financiamiento Temprano, beneficiarios, coordinador y ejecutivo financiero de la Gerencia de Emprendimiento.

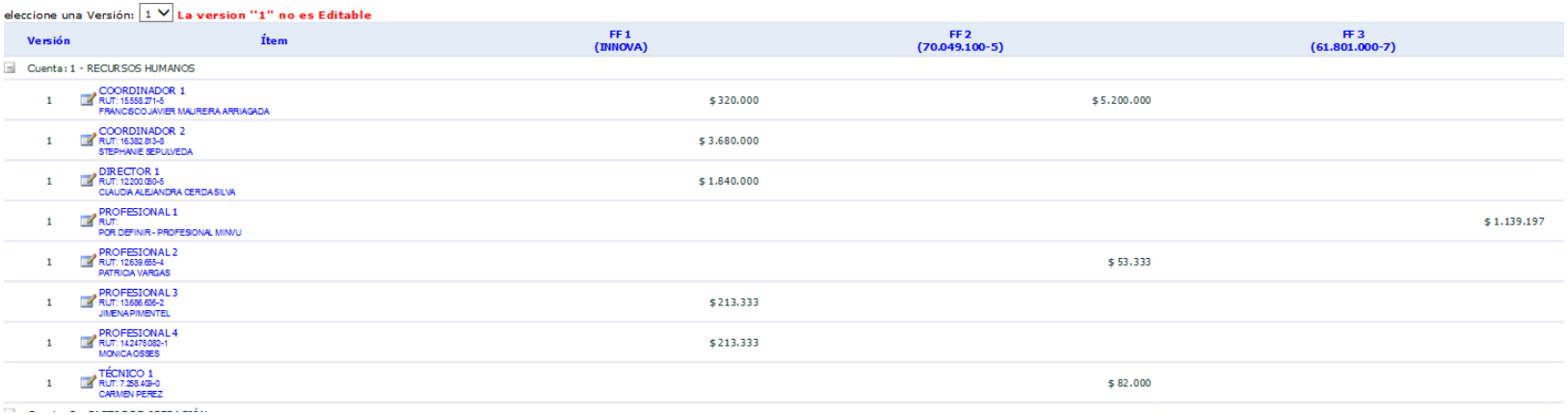
Cabe destacar que la configuración de proyectos aplica para todos los instrumentos que se desarrollan en la Subgerencia de Financiamiento Temprano, es decir, para los PRAE (Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento), los distintos SSAF (Subsidio Semilla de Asignación Flexible), Semilla Inicia, Semilla Expande y Escalamiento.

A continuación, imágenes de la vista en el Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) de la Carta Gantt y Presupuesto:

Imagen Nº3: Carta Gantt subida en SGP

Fuente: Recomendaciones para configuración Capital Semilla 2017

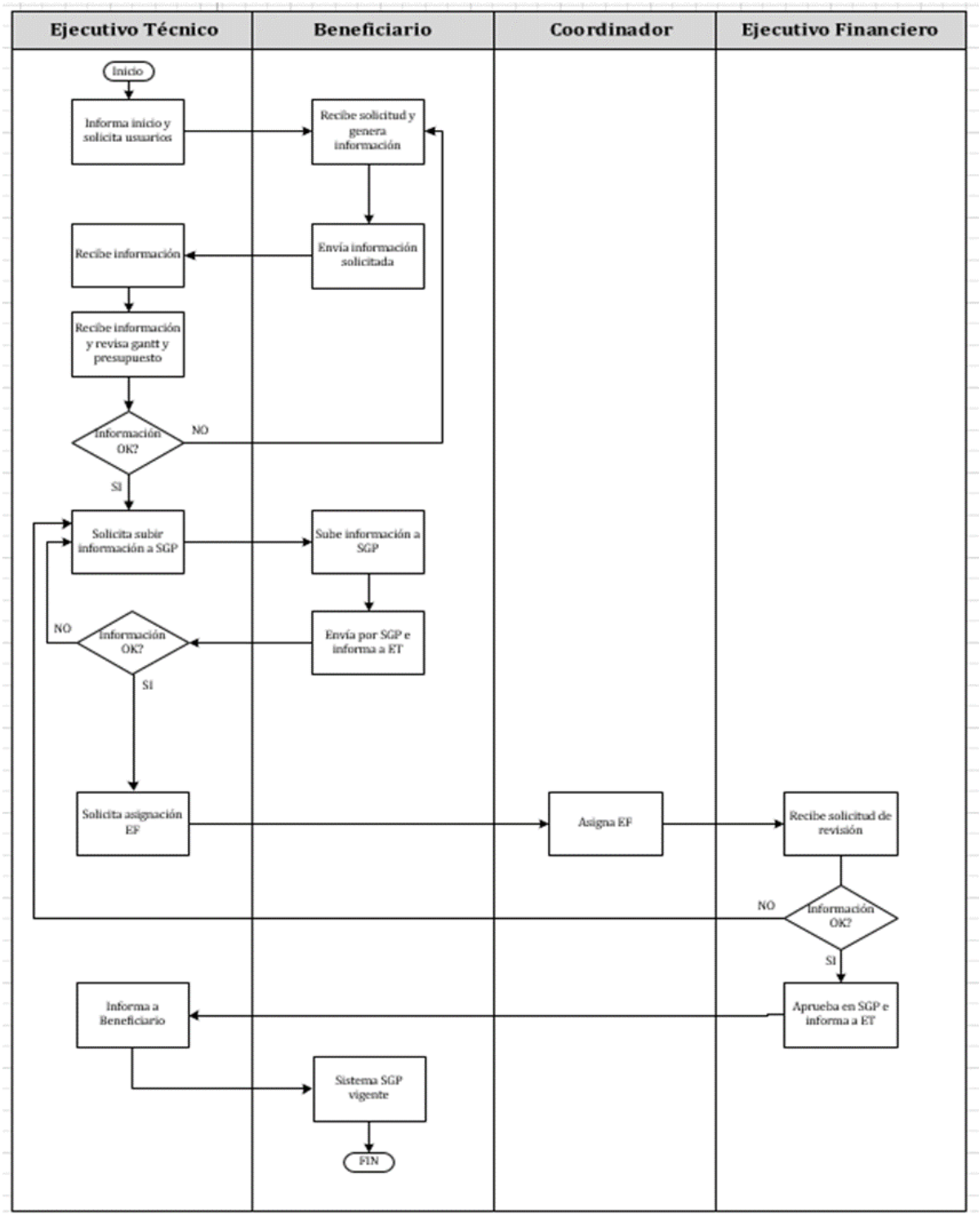
Imagen Nº4: Presupuesto subido en SGP, específicamente el detalle de la cuenta presupuestaria Recursos Humanos



Fuente: Recomendaciones para configuración Capital Semilla 2017

Diagrama Nº1 Proceso de configuración de proyectos

La siguiente imagen corresponde al diagrama del proceso de configuración de proyectos con el que cuenta la Subgerencia de Financiamiento Temprano:

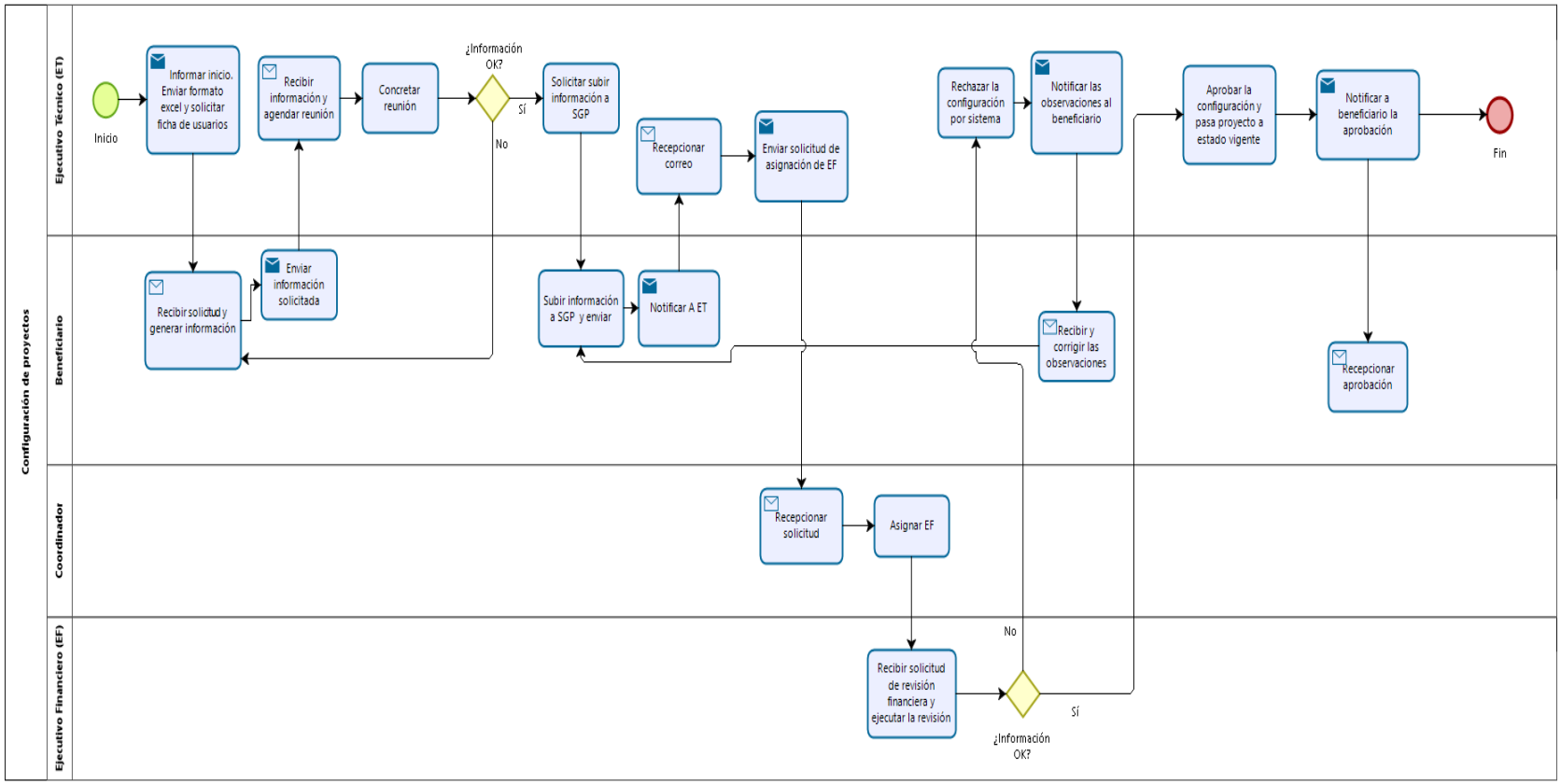


Fuente: Elaborado en la Gerencia de Emprendimiento de la CORFO.

Según este esquema, el proceso comienza cuando el ejecutivo/a técnico (en adelante ET) informa su inicio y solicita la ficha de usuarios al beneficiario. Este último recibe la solicitud y genera la información para luego ser enviada al ET. El ET recibe la información, vuelve a recibir información y revisa Gantt y presupuesto. Si la información está correcta, el ET solicita al beneficiario que suba la información a SGP. El beneficiario sube información a SGP, la envía por SGP e informa al ET. Si la información está correcta, el ET solicita al coordinador que asigne al ejecutivo financiero (en adelante EF). El coordinador asigna al EF, quien recibe la solicitud de revisión. Si al revisar la información está correcta, aprueba en SGP e informa a ET. ET informa al beneficiario, el sistema SGP pasa a estado vigente y finaliza el proceso. En cambio, si la información no está correcta, el ET debe solicitar al beneficiario subir nuevamente la información a SGP para su posterior revisión y continuar el resto del proceso en caso de que la información esté correcta.
En cambio, si cuando ET recibe información, revisa Gantt y presupuesto y la información no está correcta, el beneficiario recibe la solicitud y genera información nuevamente. Envía la información solicitada a ET, quien recibe la información, vuelve a recibir información y revisa Gantt y presupuesto. Si la información está correcta, el proceso sigue el curso antes descrito. De lo contrario, el beneficiario debe seguir enviando la información hasta que logre ser aprobada.

Se visualiza que en este flujo se desarrolla un proceso que cuenta con un inicio y un término pero que no especifica tiempos en las actividades que se llevan a cabo. Aun cuando se percibe la existencia de un proceso, este último no es el que se utiliza en la práctica. La imagen que sigue muestra el diagrama del proceso que se realiza en la realidad.

Diagrama Nº2: Proceso de configuración de proyectos elaborado a partir de lo evidenciado en la Subgerencia de Financiamiento Temprano:



Fuente: Elaboración propia a partir de lo observado y de información entregada por Ejecutiva Técnica Subgerencia de Financiamiento Temprano.

El diagrama que antecede comienza cuando el ET informa el inicio del proceso al beneficiario, le envía el formato Excel y solicita que este último envíe la ficha de los usuarios que tendrán acceso al proyecto en SGP.

El beneficiario recibe la solicitud y genera la información, es decir, completa el formato Excel y la ficha de los usuarios. Envía la información, el ET la recibe y agenda una reunión con el beneficiario. La reunión se concreta y, si la información es correcta, el ET solicita al beneficiario que suba la información a SGP y la envíe, notificando posteriormente al ET. Éste recepciona el correo y solicita al coordinador que asigne un EF. El coordinador recepciona la solicitud y asigna un EF.

El EF recibe la solicitud de revisión financiera y ejecuta dicha revisión en forma paralela con el ET. Si ambos ejecutivos consideran que la información es correcta, el ET aprueba la configuración y pasa el proyecto a estado vigente. Luego, notifica al beneficiario que la configuración fue aprobada y pone fin al proceso.

Si la información no es correcta, el ET notifica al beneficiario del rechazo de la configuración y le indica cuáles son las observaciones que debe corregir. El beneficiario recibe la solicitud y realiza los cambios directamente en SGP, enviando nuevamente la solicitud de revisión y notificando de ello al ET. Luego de esto, el ET recepciona el correo y solicita al coordinador la asignación de un EF para realizar la revisión en forma paralela.

Si el EF aprueba la información, le avisa al ET y pueden pasar dos cosas: que el ejecutivo técnico también apruebe, por lo que notifica al beneficiario y pone fin al proceso, o que el ejecutivo técnico rechace, dando aviso al beneficiario, indicándole las observaciones y solicitando que corrija y envíe nuevamente la configuración. Una vez que el beneficiario realiza los cambios, debe enviar y notificar por correo al ET, quien recepciona el correo y solicita al coordinador la asignación de un EF para realizar la revisión en forma paralela.

Por el contrario, si el EF considera que la información no está correcta, el ET es quien rechaza la configuración por sistema, avisa al beneficiario y le envía las observaciones para que éste nuevamente suba y envíe la información corregida.

Dicho lo anterior, cabe destacar que en el SGP la configuración técnica depende de la configuración financiera, es decir, si el ejecutivo técnico aprueba la información y el ejecutivo financiero la rechaza, el ejecutivo técnico también debe rechazar. Además, el

ejecutivo técnico no puede cerrar la información por sistema si la revisión del ejecutivo financiero está pendiente.

Al observar el diagrama Nº1 y comparar con lo efectuado (diagrama Nº2), se aprecia que no se ajusta totalmente a la realidad:

- Al informar el inicio no considera que además de solicitar la ficha de usuarios también se envía el formato Excel (planilla que contiene el formato de la carta Gantt y presupuesto).
- Se repite la recepción de información.
- No especifica que se agenda y, posteriormente, concreta una reunión con el beneficiario.
- Separa la subida y envío de información en SGP por parte del beneficiario.
- No considera que cada notificación que se realiza debe tener una recepción.
- No menciona el rechazo de la configuración por sistema ni las observaciones que se realizan por ello.
- No especifica que el ET es quien finalmente aprueba la configuración por sistema (cuando la información es aprobada) y quien pasa el proyecto a estado vigente en SGP, poniendo fin al proceso.
- En su contenido ocupa abreviaciones como ET y EF sin aclarar su significado. Este punto adquiere relevancia ya que los beneficiarios necesitan la mayor claridad posible para entender en qué consiste el proceso.

Debido a las diferencias que se detectaron, es que surgió la necesidad de elaborar el diagrama Nº2, ya que para materializar los objetivos de este estudio es imprescindible trabajar sobre el proceso que se realiza efectivamente.

Análisis de la información obtenida (Anexo Nº3):

La entrevista fue aplicada a 5 personas, a las cuales se les asigna un número del 1 al 5, correlativamente. Con esta información se realiza principalmente el análisis FODA.

Entrevistado N°1: Ejecutiva técnica de la Subgerencia de Financiamiento Temprano. Ingeniera Comercial, 5 años trabajando en la CORFO.

	RESPUESTA DEL ENTREVISTADO/A	COMENTARIO DEL INVESTIGADOR
Nº1 Considerando su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?	*Creo que una fortaleza o una ventaja es que hay que hacerlo para todos los concursos, entonces está la oportunidad de estandarizar el proceso.* *La debilidad es que el proceso no está diseñado, que cae en distintas personas (…) cada cual lo hace como cree que es de acuerdo a la experiencia que tiene o le pregunta al de al lado, pero oficialmente no hay un proceso claro y definido que se pueda compartir. Eso yo creo que deriva en toda la cantidad de problemas que tenemos con los beneficiarios* porque consideran que se configura distinto entre ejecutivos y en la Dirección Regional. *Las ventajas o fortalezas es que es un proceso transversal y eso lo hace prioritario, creo yo (…) la debilidad es que no está definido y no hay una persona que lidere el proceso de configuración (…) como que nadie quiere hacerse cargo porque saben que es un proceso complejo, entonces creo que hay una oportunidad y una debilidad también*	De acuerdo con los dichos de la entrevistada, se desprende que el proceso de configuración de proyectos es obligatorio, y que el no contar con un estándar es la causa de las complejidades que posee.
Nº2 A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?	*Para mí lo más difícil es que siento que cada vez que hay que configurar hay que partir de cero… algo tan básico como construir una planilla para enviársela a los patrocinadores, redefiniendo las variables, los topes, los plazos y cosas así*	El "partir de cero" se traduce en pérdidas de tiempo y doble trabajo para los ejecutivos/as.
Nº3 De acuerdo con las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?	*Primero definir los documentos por cada instrumento. Lo otro es comunicar de forma clara el proceso a los patrocinadores (…) o quizá el ejecutivo financiero participe en las reuniones también para reducir los rechazos financieros porque después lo envían y el José rechaza por otras cosas que nunca le dijimos, porque nunca estuvo en la reunión. Entonces primero optimizar el proceso desde los documentos, desde comunicarle al beneficiario que entienda cómo es el flujo, el que ahora último no incluí para la configuración de Expande porque decía cosas como "ET revisa" y la gente no sabe lo que es un "ET" o un "EF aprueba", entonces lo encontré demasiado técnico (…) Dentro del flujo también deberíamos decirles en qué momento les enviaremos el formato*	El flujo (del proceso) con el que cuentan no fue enviado a los beneficiarios del instrumento Semilla Expande por no especificar sus tecnicismos.
Nº4 ¿Incorporaría algo nuevo al proceso?	*(…) Lo que dijimos alguna vez fue "¿por qué no evaluamos tener alguna persona como administrativa o como área de apoyo que cuando las personas salgan de las reuniones, tome el Excel y lo suba, que configure? Se demoraría, por ejemplo, media hora, pero pasa que como los patrocinadores y beneficiarios se van y tienen acceso al sistema, se ponen creativos y agregan cosas, cambian los resultados, bajan montos de una actividad para sumar a otra. Comparas la planilla que aprobaste con lo que ellos suben y ahí empiezan los rechazos y el eterno círculo que no se cierra nunca.* *Lo otro, por ejemplo, era hacerlo en grupos, porque considerando el gran número de proyectos el hacerlo uno por uno no creo que óptimo (…)* *Además, influye mucho que no haya un líder, pienso que lo que es de todos no es de nadie.*	Las modificaciones inoportunas que realizan los beneficiarios luego de asistir a la reunión generan retrasos considerables en el proceso.

	Configuramos todos los proyectos y después se les asignan sus ejecutivos técnicos, entonces lo que debería pasar, creo yo, es que desde el día 1 se asigne su ejecutivo técnico y que esos mismos ejecutivos participen en la configuración de sus proyectos porque te asignan un proyecto al final y te das cuenta que quedó mal configurado pero ya se lo aceptaron así	
Nº5 ¿Cuál es su opinión respecto al proceso en general? Considerando los actores que participan y la importancia que tiene.	*Yo creo que el proceso es absolutamente necesario, hay que hacerlo sí o sí. Creo que actualmente es un proceso muy deficiente, es una confusión enorme tanto interna como externa y nos genera un uso de tiempo en el que podríamos estar haciendo otra cosa.* *Creo que no hay muchos roles definidos… es un proceso que se va parchando todo el tiempo pero no se arma y al final no es que digamos que no lo hemos armado porque es algo que no vayamos a hacer más adelante, al contrario, siempre lo tendremos que hacer (…) Y lo otro es que todos nuestros programas semilla se operan a través de intermediarios, de patrocinadores. Uno piensa que como viene con patrocinador la configuración estará buena pero la mayoría no viene tan buena, entonces no sé si nosotros estamos fallando en no comunicarles bien. Quizá hacer un manual no es la solución, quizá necesitamos citarlos y capacitarlos y que el manual sea un apoyo, puede que eso haga que las configuraciones lleguen mejor hechas.* *Pienso que se proyecta hacia afuera que para nosotros no es un proceso prioritario por las descoordinaciones (…) Si sienten que no es una urgencia, no le pondrán empeño*	Es imprescindible que se realice una revisión del proceso, ya que este último es necesario y obligatorio para todos los instrumentos que se desarrollan en la Subgerencia de Financiamiento Temprano.

Entrevistado N°2: Ejecutiva técnica SSAF de la Subgerencia de Financiamiento Temprano. Administradora Pública, Diplomado en Evaluación de Impacto de Programas y Políticas Públicas, 4 años trabajando en la CORFO.

PREGUNTA	RESPUESTA DEL ENTREVISTADO/A	COMENTARIO DEL INVESTIGADOR
Nº1 **Considerando su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**	*Permite entender mucho más como va a funcionar el proyecto más allá de lo que uno puede recibir en la postulación como es el caso de los SSAF… Entonces, eso es como lo bueno que tiene, que además te deja el sistema mucho más ordenado y claro a pesar de que puedas tener deficiencias en como quede configurado (…) Además, ayuda en los emprendimientos a los administradores de fondo a ordenarse un poquito, eso es como lo bueno.* *Las debilidades es que es un proceso engorroso, es lento, muchas veces ha generado conflicto con los patrocinadores o administradores de fondo (…) Otra cosa buena es que al juntarte con el emprendedor, viendo el valor para el ejecutivo, te permite conocer mucho más los proyectos y también te permite tratar de ser un poco más preciso a la hora de hacer la configuración, lo que no pasa con SSAF porque al juntarte sólo con el Administrador de Fondo tienes una visión un poco más parcial porque es el emprendedor quien conoce mejor su proyecto.*	Las complejidades del proceso han producido conflictos en la relación ejecutivo-beneficiario. La participación del beneficiario atendido como un plus para el proceso y para la comprensión del ejecutivo/a.
Nº2 **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**	*La poca necesidad percibida por los administradores de fondo o por los patrocinadores por entender el proceso porque no creo que sea un proceso tan complejo. O sea, si sabes hacer una carta Gantt bien, no deberías tener ningún problema(…) lo que trato de transmitir a los administradores muchas veces es que piensen que a ellos les sirve y a nosotros también para generar un mecanismo de control sobre qué cosas van a hacer tus emprendedores y que no se te escapen después con que hicieron otra cosa que no tenga relación y tienes que justificarlo(…) También se da muchas veces que decimos que nos envíen la propuesta para revisar y enviar las observaciones pero no las toman en cuenta*	La percepción que los beneficiarios (entidades patrocinadoras y administradoras de fondo) tienen del proceso es un factor predominante.
Nº3 **De acuerdo con las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**	*Más allá de tratar de estar con los patrocinadores y administradores, de darles a entender el valor, de hacer procedimiento, en el entendido de que la plataforma no va a cambiar, de que vamos a seguir usando el mismo sistema, propuestas a nivel de nosotros puede ser un trabajo en la nube más que en reuniones presenciales pero tampoco tienes como forzarlos. En algún momento se habló de ponerles multas si no tenían el proyecto configurado por lo que no sé si esa sea la respuesta*	Se desprende que no hay sanciones en caso de que los beneficiarios no cumplan con la configuración.
Nº4 **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**	*No se me ocurre algo nuevo que incorporar en este momento.*	
Nº5 **¿Cuál es su opinión respecto al proceso en general? Considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**	*Que es un proceso tedioso, que por lo tedioso agrega menos valor del que podría llegar a tener (…) Es un proceso que siento es necesario dado que se cambiaron ciertas cosas como el tema de los avances, etc. Gastamos mucha energía para algo que quizá necesita menos esfuerzo pero para eso es fundamental que nuestros "stakeholders" también se hagan cargo del trabajo, que entiendan cuál es el valor y el beneficio que ellos obtienen si el proceso sale rápido, algunos lo ven pero otros no*	Mejorar el proceso podría repercutir en agregar más valor.

Entrevistado N°3: Ejecutivo técnico de la Dirección Regional Metropolitana, Administrador Público, 5 años trabajando en la CORFO.

PREGUNTA	RESPUESTA DEL ENTREVISTADO/A	COMENTARIO DEL INVESTIGADOR
Nº1 **Considerando su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**	*Las fortalezas del proceso de configuración tienen que ver con que hoy en día las bases de los instrumentos sirven como un insumo para postular, a diferencia de otros proyectos donde los objetivos son más difusos (…) acá la idea es que vendan, levanten capital o aumenten una base de usuarios o clientes, etc. Al ser más específico es mucho más fácil construir un plan de actividades a partir de ciertos resultados, porque el ejercicio inverso te puede llevar a definir actividades que no agregan valor en el proceso.* *(…) La debilidad es cuando sucede el proceso contrario, cuando el patrocinador no está bien interiorizado del proceso y por supuesto que empiezan las dudas, los retrasos y las confusiones respecto a, por ejemplo, un elemento que es super central como cuándo empieza el proyecto. O sea, cuando existe ese nivel de dudas es porque en definitiva falta trabajo con el patrocinador para apurar un poco el proceso.* *(…) Otra fortaleza tiene que ver con el ir estandarizando un grupo de actividades para todos los proyectos, eso es bueno en término de comparabilidad, porque después tomas un pool de proyectos y puedes ir caracterizando las actividades (…) en realidad te puede servir para encontrar un patrón de éxito en esos proyectos. Por ejemplo, que definieron actividades críticas "tales como"(…) Siguiendo en términos de las debilidades yo creo que hay un tema con la percepción de los beneficiarios de que ven el proceso de configuración como un trámite administrativo y en realidad además de ser un trámite administrativo que a nosotros nos permite hacer el seguimiento del proyecto, debiéramos tratar de culturizarlos en el sentido de que a ellos también les sirve como un sistema que les ordena el proyecto en pos del cumplimiento de los resultados(..)*	El entrevistado destaca las bases de los instrumentos que, si bien no son parte del proceso como tal, son un insumo fundamental para éste. Se reitera el rol y preparación por parte de los beneficiarios. Además, se menciona algo que no ha sido aludido por otros entrevistados/as; la posibilidad de encontrar patrones de éxito a partir de las actividades que se definen en la configuración técnica (carta Gantt).
Nº2 **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**	*(…) acá primero como tuvimos el traspaso de los proyectos que fue un poco tarde nos perdimos toda esa primera etapa de habernos juntado con el beneficiario para tener una conversación sobre una inducción a temas administrativos, financieros, pero en profundidad donde nosotros tenemos injerencia respecto del seguimiento de los proyectos (…)*	La Gerencia de Emprendimiento traspasó proyectos a la Dirección Regional Metropolitana cuando estos ya estaban en etapas más avanzadas, lo que repercute en el proceso de configuración al no tener las conversaciones iniciales con los beneficiarios.
Nº3 **De acuerdo con las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**	*A ver, yo creo que estandarizar el proceso primero pero insisto, desconozco si en la gerencia lo tienen estandarizado pero nosotros estamos internamente trabajando en eso porque tenemos la necesidad por el tipo de proyecto (…)*	A partir de lo que dice el entrevistado se deduce que no existe coordinación entre la Gerencia de Emprendimiento y la Dirección Regional Metropolitana, lo que ocasiona que se trabaje de forma separada.
Nº4 **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**	*(…) Ahora, si los beneficiarios postularan con un plan de trabajo o un plan de actividades, un presupuesto, por ejemplo, quizá no sería necesario que pasaran por esa fase de configuración, que lo que postulen pasen directamente como plan de trabajo con algunas mejoras y ese tipo de cosas (…) no tengo la solución pero la pregunta es cuál es la utilidad del proceso de configuración, cómo podemos acortarlo, qué pasaría si lo sacamos del proceso son cosas por experimentar(…) Quizá al beneficiario no le molesta configurar pero no le gusta la forma, entonces primero hay que partir por preguntar al beneficiario(…) Hay un tema de forma, de que la plataforma no es tan amigable, hay un tema de*	Se plantea la opción de que al momento de postular los beneficiarios entreguen un plan de actividades. Sin embargo, entendiendo lo dinámico que es el emprendimiento, es difícil que ese plan inicial se mantenga. Además, el entrevistado plantea que el proceso debe ser reflexionado pero en un trabajo conjunto con los beneficiarios. Una coordinación interna podría favorecer la realización óptima del proceso.

	cómo adaptar lo que ellos ya tienen a lo que les pedimos nosotros(…) Eso es lo otro, que la configuración la hace el patrocinador o la hace el beneficiario, yo creo que acá hay un mix. Formalmente la debería hacer el patrocinador pero algunas veces el patrocinador está con otras cosas y le pasa la posta con los comentarios de CORFO para que el beneficiario lo arregle y él después lo revise y el patrocinador no lo revisa, llega directo a CORFO. Hay una cadena de interacciones que influyen y que hacen que el proceso sea más largo; entre el correo del patrocinador a CORFO pueden pasar 1 o 2 días y eso lo podemos automatizar, lo podemos hacer más fácil. *(…) Hay una coordinación interna que también tiene que facilitar el proceso entre la gerencia y nosotros como Dirección Regional, porque hay una falla de coordinación ahí que tenemos que revisar (…)*	
Nº5 **¿Cuál es su opinión respecto al proceso en general? Considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**	*Mi opinión es que este proceso se puede acortar, tenemos que revisar nosotros considerando variables como bajar las barreras en las postulaciones y ese tipo de cosas, qué tanto valor agrega y cómo podemos simplificar este proceso. Si bien la figura del patrocinador te debiera mitigar un poco el riesgo de que esto demore mucho, hay patrocinadores que no conocen la normativa y en las configuraciones tampoco son tan aplicados en ese tema y eso es una primera variable que alarga el proceso. La segunda variable es la coordinación interna que también se puede mejorar. Lo otro tiene que ver con que quizá la definición clara de resultados, que los beneficiarios entiendan que empujarlos a que cumplan ciertos resultados, los que están establecidos en las bases, por supuesto, no tiene que ver con que el proyecto vaya a terminar anticipadamente(…) están esos miedos de comprometer resultados, de comprometer ventas de poner métricas a cumplir (…) si no estás logrando los resultados, si estás poniendo resultados menos óptimos, si tratas por todas las formas de no poner ventas o poner ventas mínimas, es difícil para CORFO, es difícil para los beneficiarios y es difícil para seleccionar un grupo competitivo al proyecto. Finalmente, la configuración de los proyectos no es tan trivial, finalmente parte de la configuración le sirve a CORFO para justificar su política de emprendimiento, entonces hay valor en el proceso, más de lo que uno piensa.*	Se desprende que hay actividades del proceso que pueden ser modificadas o eliminadas. Además, por falta de conocimiento, los beneficiarios tienen resistencia a comprometer ventas o métricas por miedo a que en caso de no cumplir, se le ponga fin al proyecto. Este punto se vincula con la comunicación entre ejecutivo-beneficiario, ya que si ocurre esto, no necesariamente se terminará el proyecto.

Entrevistado N°4: Ejecutivo financiero de la Gerencia de Emprendimiento, Ingeniero Comercial, 6 años trabajando en la CORFO.

PREGUNTA	RESPUESTA DEL ENTREVISTADO/A	COMENTARIO DEL INVESTIGADOR
Nº1 **Considerando su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**	*Las fortalezas de configurar es que te permite tener un marco, ¿cierto? en el sistema informático en el cual te puedas ordenar después a medida que vas realizando los gastos, esa es la principal fortaleza. La debilidad que hoy en día tiene es que es un tema que se utiliza en forma reactiva en vez de preventiva en el presupuesto. Por ejemplo, saben que tienen un presupuesto pero van gastando y después van alimentando el sistema en vez de guiarse por el sistema, por la misma configuración (…)*	El entrevistado entrega su punto de vista desde la perspectiva financiera, ya que ese es su ámbito de trabajo.
Nº2 **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**	*Lo que ha causado más dificultad es el tema de la utilización del sistema porque no se lleva en línea, no es utilizado en línea por lo tanto muchas veces se pide modificaciones al presupuesto en forma muy al límite cuando tienen que entregar el informe y eso hace que sea todo reactivo (…) sigue todo un protocolo burocrático que lo hace más lento, yo creo que eso es lo más difícil (…) Si fuera en línea, o sea, las autorizaciones fueran en línea en vez de sacar una carta formal y después subirla al SGP es mejor que fuera directamente por el SGP entonces sería en línea y trabajarías en línea con el beneficiario, eso sería lo ideal*	Se vuelve a hablar sobre el Sistema de Gestión de Proyectos. Se desprende que, al no ser utilizado en línea, hace burocrático el proceso.
Nº3 **De acuerdo con las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**	*Análisis del proceso, análisis de la carga laboral de los ejecutivos, análisis de las actividades que realiza cada ejecutivo y errores ¿cierto?, y separar la parte administrativa de la parte técnica para que el ejecutivo técnico pueda, como siempre lo he dicho, dedicarse a temas técnicos, estar más encima de proyectos, estar revisando los proyectos, estar encima del beneficiario, siendo más preventivo que reactivo y derivando hacia el ejecutivo financiero toda la parte financiera pero también la parte administrativa(…) con eso separas un poco los roles y le quitas las cargas operativas, administrativas y burocráticas al técnico que es lo que necesitamos, que el técnico se dedique al "core" del negocio, que es estar pendiente del proyecto*	Los ejecutivos/as técnicos no solo se dedican a temas de su competencia, sino que su carga laboral también tiene relación a cuestiones administrativas y operativas, lo que finalmente influye en la realización del proceso.
Nº4 **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**	*Sí, yo creo que incorporaría autorizaciones en línea y eliminaría algunas cosas, por ejemplo, el proceso es dual y te hace burocrático y lento el tema (…) Entonces, imagínate que suban inmediatamente al SGP y por SGP se dé la autorización, que esté en línea, la autorización por ejemplo, la firma digital esté en el SGP ya autorizando. Lo otro, una vez que el ejecutivo informó y el beneficiario lo sube al SGP viene otra parte burocrática porque una vez subido lo manda al ejecutivo, el ejecutivo le pide al coordinador que le asigne un ejecutivo financiero, entonces ahí me lo mandan a mí y yo recién me entero, entonces pasó harto tiempo durante ese proceso para que recién el tipo administrativamente pueda estar reitemizando cuando ya ocurrió hace un mes atrás.* *Ahora tengo 40 configuraciones que revisar de un SSAF, entonces es un proceso lento, que tengo que estar concentrado de eso, entonces todo se desordena(…) si mandan una reitemización, para qué el ejecutivo técnico debe pedirle al coordinador que me asigne como ejecutivo financiero, por qué mejor no llega la reitemización y se dispara inmediatamente al técnico y al financiero y te evitas una vuelta porque si el coordinador está con harta pega también, se va a atrasar en asignar y mientras no me asignen no puedo revisar. Solamente con el hecho que se hiciera más formal el SGP y que se eliminaran estos pasos ya te evitaste ¿cuánto?, un mes de trabajo por lo menos.* *(…) Lo más difícil es que el beneficiario… eee… yo*	Si el SGP funcionara en línea, el proceso sería más eficiente. Además, la gerencia cuenta con un solo ejecutivo financiero, lo que evidentemente genera una sobrecarga laboral y dilata la ejecución del proceso.

	encuentro que es muy cómodo para trabajar con el SGP, dejando de lado que el SGP tiene sus falencias, sus debilidades, no es un sistema óptimo pero por lo menos sirve, yo encuentro que el beneficiario es cómodo porque descansa mucho en CORFO de que se le va a solucionar el problema sí o sí, por un lado, porque hay beneficiarios que llevan años trabajando con nosotros y todavía se siguen equivocando en las mismas cosas, cuando el proceso de configuración es mecánico. *(…) El SGP yo lo veo que es como un repositorio de datos, ¿por qué?, porque si fuera un sistema que estuviera en línea no tendríamos este tema de que el beneficiario pueda demorarse hasta el último día de la ejecución del proyecto para subir todo al SGP, porque no hay una penalización.* *(…) por sistema no tienes una gestión, o sea, imagínate que el sistema tenga las alertas respectivas en cuanto a hitos, actividades, resultados y tú como ejecutivo técnico te sientas y empiezas a ver si cumplió o no, quizá no cumplió pero sí subió la configuración al sistema, un sistema de gestión es para eso, para desde aquí ir chequeando que se vaya ejecutando (…) no sacamos nada con ver cambios en algunos temas si no cortamos las cartas escritas, cortemos esa burocracia escrita y el sistema de aquí para adelante es el que rige, listo.*	
Nº5 **¿Cuál es su opinión respecto al proceso en general? Considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**	*Yo creo que el proceso en sí es deficiente, generalmente, independiente de… no estamos hablando de la capacidad de los ejecutivos sino del proceso en sí, yo creo que los ejecutivos se han adaptado hoy en día a un proceso que es deficiente por lo mismo que te estaba mencionando recién(…) creo que no se ha hecho como una limpieza del rol mismo de cada ejecutivo, porque tienes a ejecutivos técnicos subiendo cartas al sistema, o sea, eso es una pérdida de tiempo, de recursos, de capacidad porque el ejecutivo técnico es un especialista en su área.* *(…) Ya, estamos de acuerdo, no podemos hacer una modificación del sistema en el corto plazo, ok, pero entonces que se redefina el cargo (...) el ejecutivo técnico debería estar preguntando cosas como: ¿cómo va el proyecto?, ¿cómo van las actividades?" (…) hay muchas cosas pequeñas, burocráticas que le van quitando tiempo para hacer eso.* *(…) acá lo que había que hacer es hacer una separación de áreas y armar una nueva, un back office operativo, no sé, de tal modo que ellos le estén dando el soporte a los ejecutivos técnicos*	El entrevistado reitera el rol de los ejecutivos/as técnicos y la necesidad de redefinir el trabajo que realizan.

Entrevistado N°5: Entidad Patrocinadora de la Región Metropolitana (Beneficiario). Ingeniera Civil Industrial, 10 meses trabajando en la CORFO.

PREGUNTA	RESPUESTA DEL ENTREVISTADO/A	COMENTARIO DEL INVESTIGADOR
Nº1 **Considerando su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**	*Las fortalezas creo que son la asistencia a una reunión de revisión, lo que permite salir con la configuración aprobada y lista para cargar al sistema y otra fortaleza es la pericia y experiencia de los ejecutivos de CORFO.* *Considero como debilidades el envío tardío de plantillas cara al emprendedor, la lentitud en el proceso global y la citación con poca anticipación a la reunión de configuración.* *Las plantillas a utilizar, que en este caso de Semilla Expande son nuevas líneas, deberían estar listas antes porque con nuestros proyectos llevamos semanas trabajando en las configuraciones y luego cambian las plantillas y es doble trabajo.* Pregunta: ¿Cree que sería bueno que se envíen durante el proceso de formalización? *¡Claro!, lo mismo que los usuarios para SGP, podría ser ahí también, para adelantarse*	La entrevistada coincide con los ejecutivos/as respecto a los beneficios de asistir a una reunión y, desde su perspectiva como beneficiario, hace alusión a la lentitud del proceso en general. Además, se constata la descoordinación por parte de la subgerencia al mencionar que las planillas son entregadas con retraso. Al preguntar sobre un envío de planillas durante la formalización, es decir, antes del comienzo del proceso de configuración, la entrevistada lo considera como óptimo.
Nº2 **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**	*Lo que más me ha causado dificultad es la organización con los emprendedores y la tardanza en el inicio del proyecto*	La relación beneficiario-beneficiario atendido también influye en el proceso.
Nº3 **De acuerdo con las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**	*La creación de calendarios con fechas para procesos estipulados previamente*	La entrevistada expresa de manera categórica que la creación de un calendario mejoraría el proceso.
Nº4 **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**	*No, no agregaría nada más al proceso de configuración.*	
Nº5 **¿Cuál es su opinión respecto al proceso en general? Considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**	*Es un proceso necesario y útil que permite esclarecer el panorama a los emprendedores para la ejecución del fondo (a nivel de actividades y presupuesto). Es necesario eso sí, que durante la ejecución del fondo, haya una mayor rapidez en la respuesta de solicitudes y cambios de esta configuración, esta demora retrasa la entrega de remesas del fondo, genera inconformidad y, entendiendo que los emprendedores están en constante cambio de sus planes para poder crecer, los sistemas de gestión deberían estar a la par con el proceso dinámico que el emprendimiento significa*	El beneficiario también menciona la utilidad del proceso y que el SGP no se ajusta al dinamismo del emprendimiento.

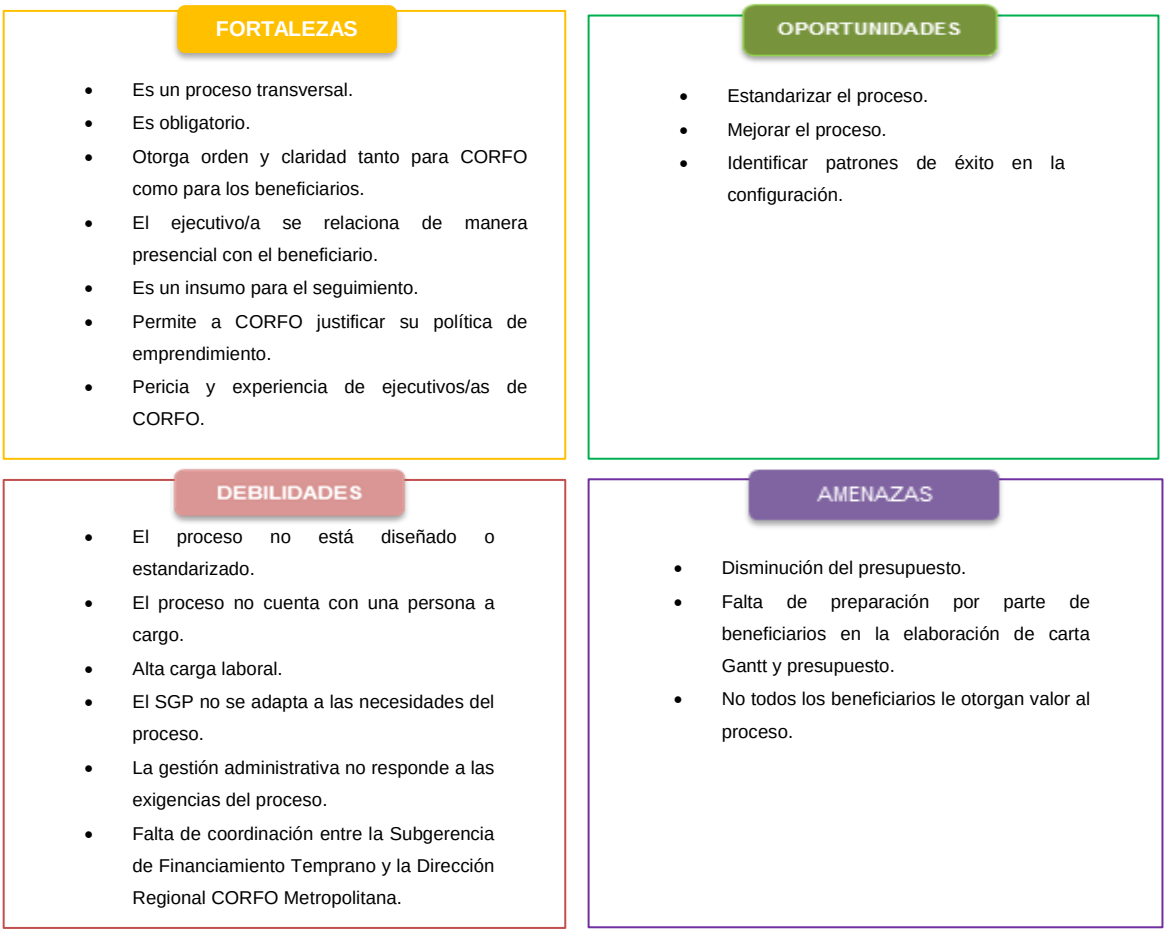
Con el instrumento aplicado a distintos actores se puede deducir que existe acuerdo en torno a las debilidades y fortalezas del proceso. Además, las dificultades que identifican tienen relación con el trabajo que cada uno de ellos realiza y en esta misma línea es que

proponen acciones para mejorar el proceso existente. Finalmente, en su mayoría incorporarían algo nuevo a este último.

Análisis FODA

El análisis FODA permite detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades pertenecen al ambiente interno, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del ambiente externo. Además, este análisis también permite obtener conclusiones para saber cuáles son las potencialidades y desafíos, así como las limitaciones y riesgos que se enfrentan cuando se quiere cambiar la realidad actual por una situación deseada (Rodríguez J. , 2018).

A partir de la información obtenida de las entrevistas (Anexo Nº3), se elaboró el siguiente FODA:



Fortalezas

El proceso se considera transversal porque se aplica en todas las líneas de financiamiento (instrumentos). Lo anterior debido a que es obligatorio, ya que cada proyecto debe especificar las actividades que llevará a cabo durante su ejecución y detallar cómo ocupará los recursos. Es así como el proceso otorga orden y claridad para ambas partes, guiando a los beneficiarios en la ejecución del proyecto y permitiendo a los ejecutivos/as de la CORFO conocer mayores antecedentes de los proyectos. Este último punto se ve reforzado gracias al contacto presencial que se genera mediante las reuniones entre ejecutivos/as y beneficiarios, el que posibilita una comunicación directa y fluida.

Además, la configuración como tal constituye una base para el posterior seguimiento que se debe realizar, generando un control entre lo planificado y lo que finalmente se realizó. De esta misma forma permite a la CORFO justificar su política de emprendimiento a través de los resultados que obtiene cada proyecto y el impacto que genera en la sociedad.

Finalmente, la pericia y experiencia de ejecutivos/as de la gerencia como participantes del proceso es algo que se destaca por parte de los beneficiarios y contribuye a su realización.

Oportunidades

El proceso de configuración de proyectos no cuenta con un estándar, por lo que existe la oportunidad de que sea diseñado. Además, a partir del análisis se desprende que es un proceso que se puede mejorar teniendo en cuenta las debilidades que posee, así como también sus fortalezas.

Por último, es posible identificar patrones de éxito en la configuración, ya que siempre hay proyectos que se destacan por sus resultados y la forma en que configuraron técnica y financieramente su ejecución puede servir de modelo para que otros proyectos tengan un desarrollo óptimo.

Debilidades

El proceso de configuración de proyectos no cuenta con un estándar. Cada ejecutivo/a que debe configurar lo hace de la manera que considera más idónea, siguiendo las actividades que comúnmente se realizan. Lo anterior genera que exista confusión tanto para beneficiarios como ejecutivos/as y que cada vez que se realiza el proceso se deba

comenzar todo de nuevo, lo que causa retrasos e incluso conflicto con los beneficiarios. Además, como no existe un estándar, las actividades del proceso no tienen plazos definidos.
También, como no hay una persona a cargo, los ejecutivos/as se distribuyen la realización del proceso dependiendo de su carga laboral, la que se caracteriza por tener un nivel alto. Lo anterior es complejo debido a que mientras desempeñan sus cometidos, paralelamente deben preparar el proceso, reunirse con beneficiarios, responder correos con consultas y todo lo que conlleva la configuración como tal.

Por otro lado, el Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) no se utiliza en línea, lo que causa demora en lo que respecta a procedimientos administrativos. Esta herramienta se considera más como un repositorio de datos que como un sistema de gestión, lo que genera que el proceso se perciba como burocrático.

Otro tópico relevante es la gestión administrativa, ya que no responde a las exigencias del proceso; existe tardanza al momento de enviar las planillas y ficha de usuarios a los beneficiarios, las citaciones a reuniones son con poca anticipación y hay demora en las respuestas de solicitudes y cambios en la configuración.

Por último, no hay coordinación entre la Subgerencia de Financiamiento Temprano y la Dirección Regional CORFO Metropolitana. La subgerencia traspasa ciertos proyectos hacia la Dirección Regional Metropolitana, por lo que sus ejecutivos/as también llevan a cabo el proceso de configuración. Sin embargo, al no contar con un estándar del proceso, se generan las mismas dificultades que en la subgerencia. Además, no existe coordinación entre ejecutivos/as de ambas instituciones, por lo que se generan diferencias en la información que entregan a los beneficiarios y en los cursos de acción que siguen.

Amenazas

Una disminución en el presupuesto recibido por la Gerencia de Emprendimiento podría provocar una reducción en el número de los proyectos que subsidia a través de sus instrumentos. Entonces, habría proyectos que no se podrían materializar, dejando proyectos innovadores sin concretar. Como consecuencia de esto, existiría una disminución en los procesos de configuración, lo que reduce la carga laboral pero la Gerencia de Emprendimiento no estaría cumpliendo con su misión.

Otra amenaza la constituye los errores en la elaboración de carta Gantt y presupuesto por parte de los beneficiarios al momento de generar la información, lo que ocasiona que se prolongue la duración del proceso y se realice doble trabajo.

Por último, no todos los beneficiarios le otorgan valor al proceso. Los ejecutivos/as consideran que algunos beneficiarios ven el proceso sólo como un trámite administrativo, no advirtiendo los beneficios que la configuración otorga a ambas partes. De hecho, en ocasiones la ejecución de los gastos no se ajusta al presupuesto configurado, sino que los beneficiarios se guían por sus propias estimaciones y después lo ingresan al sistema. Esto genera que se excedan cuentas presupuestarias y soliciten reitemización para regularizar.

Se advierte que las descoordinaciones internas producidas por no contar con un estándar ni persona encargada, puede ser una de las causas por las que los beneficiarios no perciben el proceso como importante o prioritario.

Recomendaciones para mejorar el proceso de configuración de proyectos

A partir de la información recopilada mediante las entrevistas (Anexo Nº3), la revisión del proceso efectivo (Diagrama Nº2) y el análisis FODA, se han generado recomendaciones que se agrupan en los siguientes temas:

- **Proceso**
- **Documentos**
- **Comunicación**
- **Coordinación interna**

Proceso

Como se evidenció, son diversas las causas que producen que el proceso de configuración de proyectos sea complejo. El no contar con un estándar es una de ellas, sin embargo, a partir del estudio de las opiniones de los actores inmediatos de este, se recomienda un análisis de las actividades que comúnmente se realizan antes de estandarizar o diseñar el proceso como tal. Este análisis debería ser participativo, es decir, con todas las personas que intervienen en la configuración, ya que es importante contar con el parecer interno y externo. De esta manera se podría reconsiderar la forma en que se lleva a cabo el proceso; si todas las actividades son imprescindibles, si es necesario modificar o eliminar ciertos tópicos, si el proceso se puede acortar, etc. En suma, considerar temas de eficiencia y eficacia con el fin de que el proceso se ajuste a las necesidades existentes, sobre todo considerando que su realización es obligatoria y transversal dentro de la Subgerencia de Financiamiento Temprano.

Una vez que el proceso haya sido reconsiderado, correspondería proceder a su estandarización. Esta última debería contemplar cuestiones que el proceso actual no posee como lo son los plazos tanto internos como para beneficiarios y si existirán sanciones en caso de no cumplir con dichos plazos.

Debido a que son consideradas como una fortaleza, se recomienda mantener las reuniones y que estas no sean uno a uno. Cada beneficiario tiene varios beneficiarios atendidos bajo su patrocinio, por lo que sería eficiente que la reunión de todos ellos sea el mismo día y de forma agrupada.

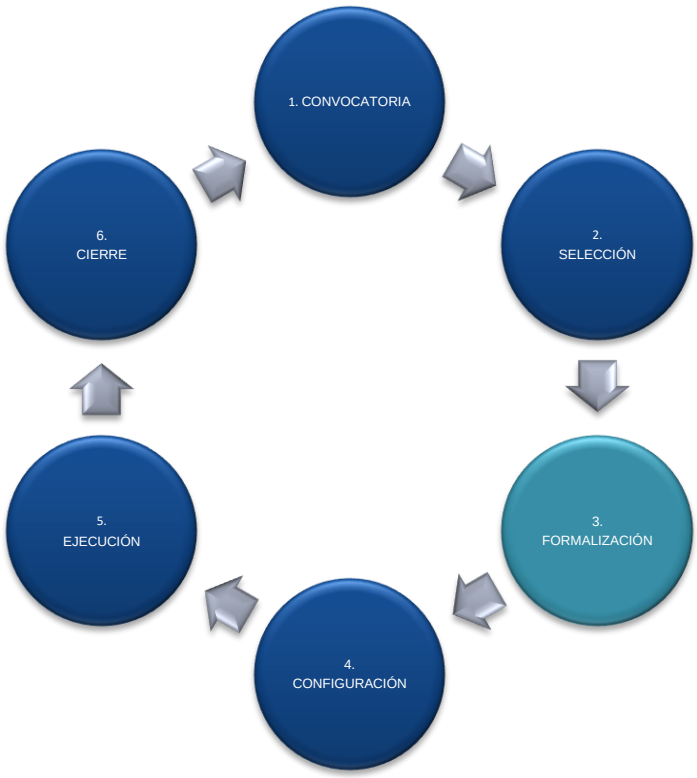
Además, que en lo posible, el ejecutivo financiero participe en estas reuniones para que la configuración financiera pueda ser revisada por él y así realizar in situ las correcciones y aclaraciones necesarias. Lo anterior podría permitir que se reduzcan los rechazos de la configuración por temas presupuestarios. Sin embargo, como solo hay un ejecutivo financiero en toda la Gerencia de Emprendimiento, se entiende que este punto no siempre será posible.

Otra causa relevante es que no existe una persona a cargo del proceso. Se propone que se defina a un responsable de la ejecución de este, ya que al no contar con un encargado/a no existe un orden permanente y se aumenta la carga laboral que poseen los ejecutivos/as. Esto último, a su vez, genera que la gestión administrativa no responda a las necesidades del proceso, lo que también es percibido por parte de los beneficiarios. De esta manera, se recomienda que idealmente esta persona sea administrativa, debido a que sus aptitudes se adecúan a lo requerido por el proceso. De lo contrario, si no es posible contar con una persona administrativa por, por ejemplo, recursos, es necesario que se replanteen los quehaceres de los ejecutivos/as, ya que las funciones que de por sí poseen son variadas.

Además, otro asunto clave y que se reitera en las entrevistas es el Sistema de Gestión de Proyectos (SGP). Como se ha mencionado, esta herramienta no funciona en línea y es considerada más como un repositorio de datos que como un sistema de gestión, no adaptándose al dinamismo del emprendimiento y, por lo tanto, del proceso. Este factor ocasiona que el proceso se considere como burocrático, ya que todas las gestiones como las solicitudes y cartas toman un curso premioso. Por ejemplo, como se menciona en el diagrama Nº2, en el SGP la configuración técnica depende de la configuración financiera. Así, la burocracia del sistema también genera que la gestión administrativa no sea diligente.

Tal como se refirió en las entrevistas, es aconsejable que exista una modificación en el sistema, que permita su funcionamiento activo y en línea. Es presumible que esta modificación no se pueda realizar a corto plazo, por lo que contar con una persona administrativa adquiere mayor envergadura.

Finalmente, respecto al proceso y para optimizar el tiempo que este requiere, se recomienda que el envío de los documentos y la fijación de reuniones sea durante la etapa previa al proceso de configuración, es decir, en la etapa de formalización de los proyectos:



Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Ejecutivo Técnico de la Subgerencia de Financiamiento Temprano.

Para contextualizar, la etapa de formalización generalmente consiste en que los beneficiarios envían a los ejecutivos/as a cargo los documentos que exigen las bases del instrumento. Por ejemplo, en el programa Semilla Expande uno de los requisitos es que la persona no tenga ventas, por lo que se solicita, entre otros, el envío de formularios 29 del Servicio de Impuestos Internos. Durante esta etapa, el beneficiario tiene un rol más pasivo y es un periodo de tiempo que se podría utilizar para agilizar de manera previa el proceso de configuración.

De esta forma, los beneficiarios recibirían los documentos de la información que deben generar y podrían comenzar a trabajar en ello con anticipación, además de saber qué día se deberán reunir con los ejecutivos/as.

Documentos

Independiente de si se realizan modificaciones en el proceso, es necesario contar con documentos oficiales que lo respalden.

Actualmente, al informar a los beneficiarios el inicio del proceso, se les envía un formato Excel y solicita la ficha de usuarios. El formato Excel consiste en una planilla que contiene ambos formatos; carta Gantt y presupuesto, cada uno con las especificaciones que indican las bases del instrumento respectivo (montos, resultados esperados, etc.). Por otro lado, la ficha de usuarios consta en un recuadro de Word donde se registran los nombres y datos de las personas que tendrán acceso al proyecto en el SGP.

Se sugiere mantener ambos documentos y añadir la redacción y envío de un Manual de Configuración para cada instrumento y un calendario.

El manual debe contener desde lo más básico; explicar en qué consiste el proceso y adjuntar el diagrama correspondiente, describir paso a paso la configuración técnica y financiera en el sistema, complementando con imágenes reales de SGP, ejemplificar errores más comunes y entregar sugerencias. Cabe mencionar que uno de los beneficios que tendría este manual es que sirve para todos los instrumentos, solo se debería adaptar lo indicado en las bases de cada uno de ellos: montos que son fijos en ciertas cuentas presupuestarias, montos máximos y resultados esperados. Esto permitiría que exista un documento explicativo y oficial sobre ambas configuraciones, el cual es útil tanto para los ejecutivos/as como para los beneficiarios.

Además, es necesaria la confección de un calendario que contenga las fechas y plazos del proceso, con el fin de que los beneficiarios se puedan organizar y preparar la información solicitada.

Comunicación

La percepción y preparación de los beneficiarios en el proceso son aspectos considerados clave por la mayoría de las personas entrevistadas. Al constituir la parte externa del proceso, los beneficiarios y beneficiarios atendidos adquieren un papel relevante. Es así como la comunicación en las relaciones beneficiario-ejecutivo y beneficiario-beneficiario atendido es primordial para un mayor entendimiento y para el funcionamiento del proceso global.

Para fortalecer ese discernimiento, evitar confusiones, resistencias y conflictos que se producen por no tener claridad del proceso y sus beneficios, se proponen dos cosas: una capacitación y un tutorial.

La capacitación consistiría en una preparación conjunta entre beneficiarios, beneficiarios atendidos y ejecutivos/as. En ella se darían las instrucciones generales del proceso, se explicaría el flujo y se aclararían dudas con el objetivo de que los beneficiarios y beneficiarios atendidos entiendan su funcionamiento y comprendan que más que un trámite que se debe hacer es la base de la ejecución de su proyecto y un insumo para los ejecutivos/as.

Para reforzar lo anterior, se plantea la creación de un video tutorial donde se explique de manera didáctica el proceso de configuración en general y se realice una simulación de este en el SGP. Dicho video se presentaría al inicio de la capacitación y quedaría a disposición de todas las personas en el canal de YouTube de la CORFO, donde se encuentran otros videos relacionados a programas y noticias relevantes.

Por último, se recomienda que la capacitación se lleve a cabo durante la etapa de formalización al igual que el envío de documentos y fijación de reuniones.

Coordinación interna

Como se indicó anteriormente, en la Dirección Regional Metropolitana reciben procesos desde la Gerencia de Emprendimiento y realizan el proceso de configuración, de ahí el motivo de la entrevista a uno de sus ejecutivos. Al conversar con él se advierte una situación de descoordinación interna entre la dirección y la gerencia que influye en el proceso realizado y que tiene a las instituciones trabajando por separado. Debido a lo anterior es que se recomienda un trabajo conjunto, comenzando porque los ejecutivos/as de la Dirección Regional Metropolitana participen en el análisis y posterior estandarización del proceso que se aconseja en este estudio. Así, ambas instituciones armonizarían el trabajo que realizan y desarrollarían el mismo proceso. Además, se sugiere que los proyectos sean traspasados con anterioridad, de tal forma que los ejecutivos/as de la Dirección Regional Metropolitana puedan conocer los proyectos desde las primeras conversaciones con los beneficiarios.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES

Según lo observado y recopilado a través de la revisión del proceso de configuración de proyectos, se concluye lo siguiente:

- El Estado chileno a través de instituciones como la CORFO permite financiar proyectos a emprendedores con el objeto de mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país. A partir de este financiamiento es que se desarrollan diversos procesos como el de configuración de proyectos, el cual requiere de un análisis y cambios sustanciales que se traduzcan en una mejora.

- A partir de las debilidades detectadas es que se realizan recomendaciones que tienen relación con el proceso propiamente tal, con el uso de herramientas como manuales, con el fortalecimiento de la comunicación y entendimiento por parte de los beneficiarios y la consecución de coordinación interna por parte de los actores que llevan a cabo el proceso. Estas recomendaciones permitirían replantear su situación actual, de tal manera que se cambie lo existente por una situación deseada, teniendo como objetivo que el proceso de configuración de proyectos sea más eficaz y eficiente. Así, permitirá agregar valor en el trabajo realizado por parte de la Gerencia de Emprendimiento, específicamente en su Subgerencia de Financiamiento Temprano, disminuyendo los tiempos que actualmente demanda el proceso, con un mejor aprovechamiento de los recursos y permitiendo que los ejecutivos/as técnicos se puedan dedicar más al emprendimiento.

- Además, una de las cuestiones que la CORFO desarrolla es la innovación, tanto en los proyectos que financia como en su razón de ser, por lo que una mejora del proceso se traduciría en una creación de valor a través de su transformación. Por el contrario, si el proceso se mantiene tal cual está, pierde su oportunidad de innovar y conservaría los problemas que actualmente produce tanto interna como externamente.

- Finalmente, es importante destacar que para concretar proyectos innovadores se necesitan recursos públicos. Como es sabido, estos recursos son escasos y su disminución podría ocasionar que la CORFO no logre cumplir con su función de

financiamiento al emprendimiento y que una menor cantidad de emprendedores materialicen sus proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

Bermúdez, J. (2014). Derecho Administrativo General. Santiago: Thomson Reuters.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN. (2018). Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de Formación Cívica: https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45679

CORFO. (2014). *Emprendimiento en Chile: Hacia un modelo de Segmentación.*

CORFO. (2018). Memoria de Gerencia de Emprendimiento 2014-2018.

CORFO. (2019). Recuperado el 23 de Octubre de 2019, de https://www.corfo.cl/sites/cpp/areas-de-trabajo

CORFO. (2019). Recuperado el 24 de Septiembre de 2019, de https://www.corfo.cl/sites/cpp/%20emprendimiento

CORFO. (2019). *Sobre Corfo: Historia de Corfo*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2019, de https://www.corfo.cl/sites/cpp/historiacorfo

CPR. (1980). Capítulo l: Bases de la Institucionalidad. *Artículo 1*.

Díaz, L. T. (13 de Mayo de 2013). Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf

DIPRES. (2018). *Definiciones estratégicas*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de http://www.dipres.gob.cl/597/articles-181774_doc_pdf.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Loebenstein, B. (Febrero de 2016). Estado y Mercado en las Empresas Públicas. *Memoria para optar al grado de Lincenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales*. Santiago, Universidad de Chile.

Memoria Chilena. (2018). *Corporación de Fomento a la Producción (1939-1952)*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3508.html

Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2002). *Diccionario de Administración Pública Chilena.* Obtenido de https://catalogo.minvu.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=12827&shelfbrowse_itemnumber=3986

Ministerio Secretaría General de la Presidencia . (2016). *Docuemento Técnico Nº 89 Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos.* Obtenido de http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-

content/upLoads/2015/07/DOCUMENTO-TECNICO-N-89-PROPUESTAS-METODOLOGICAS-PARA-EL-LEVANTAMIENTO-Y-MODELAMIENTO-DE-PROCESOS-2.pdf

Nazer, R. (2009). Fundación y organización de CORFO: 1939-1945. En *Historia de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO 1939-2009* (pág. 19). Santiago: Patrimonio Consultores.

Rodríguez, J. (2017). Presentación asignatura Administración Pública Chilena. Universidad de Valparaíso, Santiago, Chile.

Rodríguez, J. (2018). Presentación asignatura Control de la Gestión en el Sector Público. Universidad de Valparaíso, Santiago, Chile.

ANEXOS

ANEXO Nº1: Para efectos de facilitar la comprensión del análisis, se precisan los siguientes términos:

- **ET:** Ejecutivo/a técnico de la Subgerencia de Financiamiento Temprano.
- **EF:** Ejecutivo financiero de la Gerencia de Emprendimiento.
- **Configuración técnica:** Corresponde al desarrollo de la carta Gantt del proyecto, donde se detallan las actividades a realizar y los resultados que se espera obtener.
- **Configuración financiera:** Corresponde a la definición del presupuesto del proyecto, donde se detallan los gastos que se van a realizar durante el período de ejecución.
- **Aprobar configuración:** Implica que la carta Gantt y presupuesto enviados se valida por CORFO y esas versiones quedan como definitivas en el sistema, las cuales serán utilizadas como base para el seguimiento del proyecto. La configuración aprobada permite dejar el sistema en estado “Vigente” y habilitado para el envío de los informes.
- **Rechazar configuración:** Implica que la carta Gantt y presupuesto enviados presentan observaciones y por tanto la solicitud enviada se rechaza por sistema. Este rechazo permite que la configuración quede nuevamente editable y el beneficiario pueda realizar las correcciones que correspondan.
- **Beneficiario:** Es la entidad (persona jurídica) responsable ante la CORFO por la ejecución del proyecto. Será sujeto activo y pasivo de todos los derechos y obligaciones que se establezcan en el Convenio de Subsidio, incluyendo informes detallados de los gastos y actividades, realizados por éste o por terceros. Este término aplica para Entidades Patrocinadoras y Administradoras de Fondos.
- **Beneficiario Atendido:** Persona natural o jurídica que postula a un subsidio para el cofinanciamiento de su proyecto.
- **Cofinanciamiento:** Financiación compartida entre dos o más entes. En el caso
- particular de este documento, se refiere al aporte conjunto entre beneficiario y CORFO.
- **SGP:** Sistema de Gestión de Proyectos. Herramienta informática que lleva el registro de los Programas de Fomento de CORFO.

ANEXO Nº2: Instrumento metodológico Entrevista semiestructurada

Mi nombre es Constanza Valenzuela Marín, alumna de quinto año de Administración Pública en la Universidad de Valparaíso, Campus Santiago.
El motivo de esta entrevista es que actualmente me encuentro desarrollando mi seminario de título, el cual tiene como título “Revisión del proceso de Configuración de proyectos en la Gerencia de Emprendimiento de la CORFO”.
Es por ello que, a partir de su experiencia en el proceso, solicito a usted responder las siguientes preguntas.

Cabe mencionar que la entrevista será **confidencial** y no especificará su nombre. Además, pido su autorización para poder grabar nuestra conversación.

Preguntas:

a) Fortalezas y debilidades

1. Considerado su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?
2. A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?

b) Para mejorar

3. De acuerdo a las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?
4. ¿Incorporaría algo nuevo al proceso?

c) Opinión general

5. ¿Cuál es su opinión respecto del proceso en general? considerando los actores que participan y la importancia que tiene.

Agradezco su participación y ante cualquier duda se puede contactar conmigo.
Correo: Constanza.valenzuelama@alumnos.uv.cl

ANEXO Nº3: Transcripción de entrevistas

Entrevistado Nº1: Ejecutiva técnica de la Subgerencia de Financiamiento Temprano. Ingeniera Comercial, 5 años trabajando en CORFO.

1. **Considerado su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**

R: Creo que una fortaleza o una ventaja es que hay que hacerlo para todos los concursos, entonces está la oportunidad de estandarizar el proceso, porque si fuera para un concurso en particular de los 10 que hay, entiendo que no fuera prioridad, pero todos los proyectos que aprobamos, independiente de la línea, tienen que ser configurados. Ahí creo que hay harto por hacer. Creo que es una oportunidad y que, bueno, la debilidad es que el proceso no está diseñado, que cae en distintas personas, que cuando toca configurar nadie dice "aquí está el manual, así se hace" para estandarizar un poco y que todas las configuraciones queden iguales. Cada cual lo hace como cree que es de acuerdo a la experiencia que tiene o le pregunta al de al lado, pero oficialmente no hay un proceso claro y definido que se pueda compartir. Eso yo creo que deriva en toda la cantidad de problemas que tenemos con los beneficiarios, porque ellos dicen: "si configuro un proyecto con Javier, es distinto a si lo configuro con la Dani" o "él me deja hacer esto pero esta persona no", entonces como son distintos programas y también son distintos ejecutivos a lo mejor uno quiere más detalle que el otro, por lo que para ellos es confuso. O de repente nos mencionan que configurar un Capital Semilla con nosotros es distinto a que si lo configuran con la Dirección Regional, con los ejecutivos de allá.
Las ventajas o las fortalezas es que es un proceso transversal y eso lo hace prioritario, creo yo. La debilidad es que no está definido y no hay una persona que lidere el proceso de configuración. Por ejemplo acá, mirando todo el proceso por el que pasa un proyecto; hay personas encargadas del proceso de lanzamiento de una convocatoria, del proceso de evaluación, del proceso de formalización y después ahí quedan. Hasta ahí está super ordenado, pero no hay alguien encargado de lo que viene después que es el proceso de configuración. Después de la configuración sí hay un proceso de seguimiento que es cuando nos reparten los proyectos y eso sí está más o menos definido, pero en la configuración no pasa nada, como que nadie quiere hacerse cargo porque saben que es un proceso complejo, entonces creo que hay una oportunidad y una debilidad también.

2. **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**

R: Para mí lo más difícil es que siento que cada vez que hay que configurar hay que partir de cero. No puedes tomar algo que está hecho y utilizarlo, cuando hay que configurar hay que partir desde la nada; algo tan básico como construir la planilla para enviársela a los patrocinadores, redefiniendo las variables, los topes, los plazos y cosas así. Y claro, ahora hace todo el sentido porque tú dices "obviamente había que redefinirlo porque cambiaron los instrumentos", pero el Capital Semilla tiene ¿cuánto, 5 años? y era la misma situación.

3. **De acuerdo a las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**

R: Yo creo que lo que hemos hablado; primero definir los documentos por cada instrumento. Lo otro es comunicar de forma clara el proceso a los patrocinadores como "te enviaremos el manual, después de enviarte el manual y el archivo tú tienes 10 días para enviarlo de vuelta. Las reuniones las haremos de a uno o en grupo (eso tampoco lo sabemos, lo definimos en el momento), después de la reunión tienes ciertos días para enviarlo" o cosas de ese estilo. O quizá que el José como Ejecutivo financiero participe en las reuniones también para reducir los rechazos financieros porque después lo envían y el José rechaza por otras cosas que nunca le dijimos, porque nunca estuvo en la reunión. Entonces primero optimizar el proceso desde los documentos, desde comunicarle al beneficiario que entienda cómo es el flujo, el que ahora último no incluí para la configuración de Expande porque decía cosas como "ET revisa" y la gente no sabe lo que es un "ET" o un "EF aprueba", entonces lo encontré demasiado técnico. Yo lo entendí perfecto y seguramente el José y los demás también, pero si mando eso no sé si es algo aclaratorio o me van a responder con más preguntas. Nosotros queramos o no tenemos un lenguaje "corfiano" y acá adentro nos entendemos súper bien con las siglas y pensamos a veces que todo el mundo lo entiende y no necesariamente es así, sobre todo porque hay patrocinadores que son nuevos, que nunca han configurado, que no saben ni lo que es configurar. Dentro del flujo también deberíamos decirles en qué momento les enviaremos el formato, porque los Expande por ejemplo, se están formalizando hace como 2 meses y estoy llena de correos de patrocinadores que me preguntan por eso.

4. **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**

R: Sí, o sea no sé si incorporarlo inmediatamente pero quizá evaluarlo en algún momento porque pasa que tú tienes la reunión con ellos, les apruebas el Excel y les dices que lo

suban, lo suben y tiene errores, se los rechaza y les envías un correo especificando en qué se equivocaron. Lo vuelve a mandar, corrigió los errores pero modificó otra cosa y se lo vuelves a rechazar. Tengo proyectos que tengo 5 veces la configuración rechazada

- ¿Esos rechazos a cuánto tiempo equivalen, aproximadamente?

Son 6 meses. La envía, se asigna ejecutivo, después el José lo revisa dentro de su lista de prioridades porque imagínate que el José configura todos los proyectos de la gerencia, no sólo de financiamiento temprano, entonces lo va sacando a medida que puede y eso genera demasiada pérdida de tiempo. Lo que dijimos alguna vez fue "¿por qué no evaluamos tener alguna persona como administrativa o como área de apoyo que cuando las personas salgan de las reuniones tome el Excel y lo suba, que configure?" se demoraría, por ejemplo, media hora, pero pasa que como los patrocinadores y beneficiarios se van y tienen acceso al sistema se ponen creativos y agregan cosas, cambian los resultados, bajan montos de una actividad para sumar a otra. Comparas la planilla que aprobaste con lo que ellos suben y ahí empiezan los rechazos y el eterno círculo que no se cierra nunca.
Lo otro, por ejemplo, era hacerlo en grupos, porque considerando el gran número de proyectos el hacerlo uno por uno no creo que sea óptimo.
También pensamos que como Semilla Inicia está en una fase tan inicial, hacer plantillas de configuración que sean fijas para todos esos proyectos, con actividades y resultados que deban tener todos y así configuren lo mismo.
Además, influye mucho que no haya un líder, pienso que lo que es de todos no es de nadie.

5. **¿Cuál es su opinión respecto del proceso en general? considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**

R: Yo creo que el proceso es absolutamente necesario, hay que hacerlo sí o sí. Creo que actualmente es un proceso muy ineficiente, es una confusión enorme tanto interna como externa y nos genera un uso de tiempo en el que podríamos estar haciendo otra cosa. Ese tiempo que conlleva no es porque sea un proceso complejo y hay que dedicarse, porque no lo es, es un proceso simple pero se pierde una gran cantidad de tiempo en eso. Lo otro, volviendo atrás como otra idea, es que configuramos todos los proyectos y

después se les asignan sus ejecutivos técnicos, entonces lo que debería pasar, creo yo, es que desde el día 1 se le asigne su ejecutivo técnico y que esos mismos ejecutivos participen en la configuración de sus proyectos porque te asignan un proyecto al final y te das cuenta de que quedó mal configurado pero ya se lo aceptaron así.
Otra cosa es que en las bases se expresa que los beneficiarios tienen derecho a hacer gastos anticipados mientras se encuentran en proceso de formalización pero para hacerlo deben pedir autorización a CORFO, ¿a quién? si todavía no tienen ejecutivo asignado. Me llegan muchos correos pidiendo autorización. Entonces ¿quién se hace cargo de esas solicitudes?, ¿quién se lee el proyecto, analiza la situación y le da el visto bueno o rechazo a esas personas? Muchas veces lo más fácil es decir que como su proyecto aún no empieza, debe esperar. Por eso mismo es importante que cuando se configure ese proyecto, el mismo ejecutivo participe porque él después hará el seguimiento y debería dar recomendaciones.

- Y considerando los actores que participan y la importancia del proceso, ¿cuál es tu opinión?

Creo que no hay muchos roles definidos. Ahora nos ayudarás tú a configurar pero cuando te vayas ¿quién configurará los inicia? Es un proceso que se va parchando todo el tiempo pero no se arma y al final no es que digamos que no lo hemos armado porque es algo que no vayamos a hacer más adelante, al contrario, siempre lo tendremos que hacer. El programa puede cambiar, se puede eliminar y llegar otro nuevo pero ese programa también se va a tener que configurar. Y lo otro es que todos nuestros programas semilla se operan a través de intermediarios, de patrocinadores. Uno piensa que como viene con patrocinador la configuración estará buena pero la mayoría no viene tan buena, entonces no sé si nosotros estamos fallando en no comunicarles bien. Quizá hacer un manual no es la solución, quizá necesitamos citarlos y capacitarlos y que el manual sea un apoyo. Puede que eso haga que las configuraciones lleguen mejor hechas.
Pienso que se proyecta hacia afuera que para nosotros no es un proceso prioritario; las descoordinaciones de no mandar un correo, o que enviemos copia a otro ejecutivo para que vea ciertas cosas se debe percibir, deben pensar que no sabemos cómo hacerlo. Si sienten que no es una urgencia, no le pondrán empeño. Quizá el emprendedor llena lo solicitado y los patrocinadores lo envían acá sin revisarlo. Cuando uno ve esos casos no se explica cómo pudo haber sido aprobado por un patrocinador, da a entender que

prácticamente no se leyó ni las bases. También puede ser que no entiendan, al final ellos son nuestros partner y nosotros no les estamos entregando las herramientas para que hagan algo como esperamos que se haga.
Entonces, si internamente no se trata como prioridad, se nota y para afuera tampoco lo es.
Finalmente, considero que el proceso es un dolor cuando llega el momento de hacerlo, pero como es un dolor momentáneo, se olvida.

Entrevistado Nº2: Ejecutiva técnica SSAF de la Subgerencia de Financiamiento Temprano. Administradora Pública, Diplomado en Evaluación de Impacto de Programas y Políticas Públicas, 4 años trabajando en CORFO.

1. **Considerado su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**

R: Pensando en Capital Semilla siempre, ¿cierto?

- Su experiencia en general.

Ya. Permite entender mucho más como va a funcionar el proyecto más allá de lo que uno puede recibir en la postulación como es el caso de los SSAF. De hecho, en Capital Semilla antes se preguntaba. Lo conversamos y dejamos de preguntarlo porque en realidad entre que postula el proyecto hasta que se formaliza podían pasar 4 meses y el panorama iba a ser totalmente distinto, aparte que siempre nos ha parecido un poco absurdo rechazar un proyecto porque su plan de trabajo se ve débil cuando es algo que tú igual puedes reforzar un poco. Entonces, eso es como lo bueno que tiene, que además te deja el sistema mucho más ordenado y claro a pesar de que puedas tener deficiencias en como quede configurado. Si revisas, por ejemplo, proyectos Capital Semilla 2013 te vas a sorprender porque no dicen nada, no hay información, entonces no sabes qué hizo el proyecto y en el fondo parte de lo que nosotros tenemos como responsabilidades de ejecutivos es el seguimiento, ver que el plan de actividades se cumpla.

- Lo que mencionas sobre Capital Semilla 2013 ¿es porque no se configuraba en ese entonces?

Siempre se ha configurado porque es parte del requisito del sistema, la calidad era horrible, las actividades eran como “página web” sin información o “empresa”, ni siquiera “constitución de empresa” por mencionarte algo, entonces tú no sabías qué hizo el

proyecto. Tienes que ingresar a los gastos y por los gastos no vas a saber necesariamente todo lo que está pasando en el proyecto y es parte también de lo que se trató de hacer cuando buscamos estandarizar un poco el proceso de decir “mira, hay unas reglas mínimas que tú tienes que seguir, hay unas actividades estándar”, porque está bien que sean estándar, la idea es ir diferenciando en relación al “core” de tu negocio, de qué quieres desarrollar o con quiénes te vas a juntar, cuáles son tus alianzas estratégicas, etc. Además, ayuda en los emprendimientos a los administradores de fondo a ordenarse un poquito, eso es como lo bueno.

Las debilidades es que es un proceso engorroso, es lento, muchas veces ha generado conflicto con los patrocinadores o administradores de fondo en el sentido que muchas veces nos pasaba (no sé si pasa ahora pero sobre todo en Capital Semilla, en SSAF no tanto) que nos decían “si yo no tengo configurado no le pasaré plata a los emprendedores” y nuestra respuesta era “disculpa pero son procesos totalmente paralelos. No es que te esté negando el subsidio, sino que queremos saber bien cómo lo vas a usar, si tienes una duda o algo, hazla antes de hacer el gasto si te sientes inseguro. ¿Cómo le vas a negar al emprendedor pagarse el sueldo o constituir la empresa?”

Otra cosa buena es que al juntarte con el emprendedor, viendo el valor para el ejecutivo, te permite conocer mucho más los proyectos y también te permite tratar de ser un poco más preciso a la hora de hacer la configuración, lo que no pasa con SSAF porque al juntarte sólo con el Administrador de Fondo tienes una visión un poco más parcial porque es el emprendedor quien conoce mejor su proyecto.

2. A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?

La poca necesidad percibida por los administradores de fondo o por los patrocinadores por entender el proceso porque no creo que sea un proceso tan complejo. O sea, si sabes hacer una carta Gantt bien, no deberías tener ningún problema. Puedes tener algunas diferencias metodológicas al respecto pero es hacer una carta Gantt que quede clara para todos, entonces lo que trato de transmitir a los administradores muchas veces es que piensen que a ellos les sirve y a nosotros también para generar un mecanismo de control sobre qué cosas van a hacer tus emprendedores y que no se te escapen después con que hicieron otra cosa que no tenga relación y tienes que justificarlo.

No sé si no le vean valor por el hecho de que hacer una carta Gantt no es algo tan determinante aunque yo creo que igual lo es, es fundamental que estés ordenado y saber

bien qué harás, pero son pocos los administradores que le ven el valor ya sea para los emprendedores o porque si el proceso sale rápido, el sistema está habilitado antes y con eso ellos van a empezar a rendir con mucha más anticipación y no llegar al punto de un desorden con el tema de los tiempos.
También se da muchas veces que decimos que nos envíen la propuesta para revisar y enviar las observaciones pero no las toman en cuenta.

- ¿Cree que influye que no exista una persona a cargo del proceso?

A nivel de instituciones no sé si influya, pero en nuestro caso sí porque son muchas configuraciones corriendo al mismo tiempo, me ha tocado estar con 40 en forma simultánea. En caso de que no haya una persona fija, sí encuentro necesario que haya un tipo de traspaso en la institución, cosa de que si llega alguien pueda entender la macro.
Cuando como ejecutivo te das el tiempo de leer las bases, la diferencia con otra persona que no leyó nada es abismante.

- ¿En tu caso, cuánto ha sido el mayor tiempo de demora en una configuración?

4 meses. El mínimo creo que han sido 10 días en SSAF.

3. **De acuerdo a las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**

Más allá de tratar de estar con los patrocinadores y administradores, de darles a entender el valor, de hacer procedimiento, en el entendido de que la plataforma no va a cambiar, de que vamos a seguir usando el mismo sistema, propuestas a nivel de nosotros puede ser un trabajo en la nube más que en reuniones presenciales pero tampoco tienes como forzarlos. En algún momento se habló de ponerles multas si no tenían el proyecto configurado por lo que no sé si esa sea la respuesta. No sé qué más, más allá de flexibilizar el tema que por el momento también lo hemos hecho bastante.

4. **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**

No se me ocurre algo nuevo que incorporar en este momento.

5. **¿Cuál es su opinión respecto del proceso en general? considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**

Que es un proceso tedioso, que por lo tedioso que es agrega menos valor del que podría llegar a tener. Si fuese expedito, sería mucho más fácil pero no lo es en muchos casos. Es un proceso que siento es necesario dado que se cambiaron ciertas cosas como el tema de los avances, etc.
Gastamos mucha energía para algo que quizá necesita menos esfuerzo pero para eso es fundamental que nuestros "stakeholders" también se hagan cargo del trabajo, que entiendan cuál es el valor y el beneficio que ellos obtienen si el proceso sale rápido, algunos lo ven pero otros no.

Entrevistado Nº3: Ejecutivo técnico de la Dirección Regional Metropolitana, Administrador Público, 5 años trabajando en CORFO.

1. **Considerado su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**

Em… las fortalezas del proceso de configuración tienen que ver con que hoy día las bases de los instrumentos sirven como un insumo para postular, a diferencia de otros proyectos donde los objetivos son más difusos, por lo tanto los planes de actividades tienen gran variabilidad. Las bases del Capital Semilla te entregan orientaciones super claras, sobre todo en algo super relevante en los proyectos que son los resultados que tienen que cumplir, porque a diferencia de los proyectos de innova donde hay un espacio más grande donde puedes analizar las actividades porque hay un riesgo de que no se logre el proyecto, acá la idea es que vendan, levanten capital o aumenten una base de usuarios o clientes, etc. Al ser más específico es mucho más fácil construir un plan de actividades a partir de ciertos resultados, porque el ejercicio inverso te puede llevar a definir actividades que no agregan valor en el proceso.
Lo otro, es que creo hemos podido estandarizar un poco más el proceso, porque hay patrocinadores que vienen trabajando con la gerencia y ya tienen una experiencia, entonces cuando el aporte del patrocinador es bueno, se logra esa sinergia porque tú tienes la experiencia y el patrocinador no tiene grandes dificultades al momento de configurar y por lo tanto el proceso se hace más expedito.

La debilidad es cuando sucede el proceso contrario, cuando el patrocinador no está bien interiorizado del proceso y por supuesto que empiezan las dudas, los retrasos y las confusiones respecto a por ejemplo un elemento que es super central como cuándo empieza el proyecto. O sea, cuando existe ese nivel de dudas es porque en definitiva falta trabajo con el patrocinador para apurar un poco el proceso. Eee… me desordeno un poco pero estoy pensando en otra fortaleza que tiene que ver con el ir estandarizando un grupo de actividades para todos los proyectos, eso es bueno en términos de la comparabilidad, porque después tomas un pool de proyectos y puedes ir caracterizando las actividades de aquellos proyectos que hoy día son de servicio, otros que son más tecnológicos y en realidad te puede servir para encontrar un patrón de éxito en esos proyectos. Por ejemplo, que definieron actividades críticas “tales como” y eso se puede extraer de un proceso de configuración más estandarizado.

Siguiendo en términos de las debilidades yo creo que hay un tema con la percepción de los beneficiarios de que ven el proceso de configuración como un trámite administrativo y en realidad además de ser un trámite administrativo que a nosotros nos permite hacer el seguimiento del proyecto, debiéramos tratar de culturizarlos en el sentido de que a ellos también les sirve como un sistema que les ordena el proyecto en pos del cumplimiento de los resultados, entonces hay un trabajo también que hacer con el beneficiario para que no considere que es una traba administrativa sino que es algo importante dentro del proceso.

2. A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?

Mira, yo creo que hoy día la percepción mía y de algunos ejecutivos de la Dirección Regional es que hay un estándar pero no podemos ver el estándar del proceso completo, a diferencia de otras gerencias o incluso de funcionamiento interno, nosotros de acuerdo a la duración del proyecto, a los resultados e incluso si tienen patrocinador o si es el beneficiario directo, definimos un modelo de seguimiento. Por ejemplo, cuando son capitales semilla uno sabe que el seguimiento tiene que ser un poco más mmm… profundo o más cercano en el desarrollo del proyecto y eso involucra definir un número de reuniones, una dinámica de relacionarse con el beneficiario, una dinámica de cuántas visitas hago, por ejemplo, entonces acá primero como tuvimos el traspaso de los proyectos que fue un poco tarde nos perdimos toda esa primera etapa de habernos juntado con el beneficiario para tener una conversación sobre una inducción a temas administrativos, financieros, pero en profundidad donde nosotros tenemos injerencia

respecto del seguimiento de los proyectos. Nos cuesta o no tenemos claridad si la Gerencia de Emprendimiento tiene un modelo estandarizado para el seguimiento de este tipo de proyectos, ¿ya?, entonces finalmente lo que hacemos es adecuar nuestras prácticas de seguimiento. Acá confluyen todas las gerencias de la CORFO y tratar de adaptarlas pero con un grado importante de retraso porque hubo un tiempo en que no actuamos porque no nos habían pasado los proyectos, entonces creo que profundizar en una estandarización del proceso de seguimiento ayuda a que tengamos más claro cuáles son las acciones. Un modelo estandarizado te ayuda a definir responsabilidades y a definir acciones de mitigación para ciertos casos, entonces eso es lo que nos ha costado revisar un poco y finalmente tuvimos que actuar sobre la marcha en base a una experiencia que es empírica y que no está estandarizado porque depende de la percepción de cada uno de nosotros.

- Según tu experiencia y lo que has visto en tus compañeros, ¿cuánto se demoran en configurar?

En promedio 2 a 3 semanas pero con algunos casos donde han demorado 1 mes, 1 mes y medio. En los últimos casos el rol del patrocinador ha sido bien nefasto, o sea, cuesta que el patrocinador entienda cosas elementales como de “oye, agrupa los resultados por informe, necesitamos ver como transitas del informe 1 del proyecto al informe 2” y no lo hacen, no lo hacen, hay que sentarse con ellos, mandar correos, entonces ese trabajo ha sido como complejo. Han sido contados los casos pero el patrón se repite; es el mismo patrocinador, es el mismo ejecutivo, entonces también tener como esa data de cuánto demora la configuración del proyecto permite sacar conclusiones.

3. **De acuerdo a las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**

A ver, yo creo que estandarizar el proceso primero pero insisto, desconozco si en la gerencia lo tienen estandarizado pero nosotros estamos internamente trabajando en eso porque tenemos la necesidad por el tipo de proyecto. Hay que estandarizarlo en el sentido de definir no partiendo desde la solución como número de reuniones, instancias, entrevistas, demo day sino que partiendo de la base que debemos hacernos preguntas claves para tomar decisiones, definir que otras variables debemos considerar además de lo que se incluye en el informe para ver el desarrollo del proyecto. Primero definir un

enfoque de cómo queremos hacer el seguimiento del proyecto y de ahí parte lo básico y te establece un marco para definir acciones, consultas, preguntas, recopilación de información, etc. La idea no es definir formas, sino primero qué queremos.

4. **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**

Emm… lo que te mencionaba hace un rato que el proceso de configuración en realidad parte de la percepción de los beneficiarios como un tema administrativo porque no logran ver esa utilidad y por qué queremos hacer ese proceso de configuración. Ahora, si los beneficiarios postularan con un plan de trabajo o un plan de actividades, un presupuesto, por ejemplo, quizá no sería necesario que pasaran por esa fase de configuración, que lo que postulen pasen directamente como plan de trabajo con algunas mejoras y ese tipo de cosas pero volver a configurar algo que presentaste en tu postulación si es que lo presentaron, creo que te ahorra mucho tiempo de un proceso posterior. No tengo la solución pero la pregunta es cuál es la utilidad del proceso de configuración, cómo podemos acortarlo, qué pasaría si lo sacamos del proceso son cosas por experimentar.

Sabes que sería interesante también, porque nosotros podríamos armar un proceso para nosotros, para el seguimiento, y podríamos hacerlo super burocrático, con hartos procesos y procedimientos entre medio, que la configuración, que la coma, que las 2 actividades pero en realidad lo que nos interesa saber es qué es lo que le causa fricción al beneficiario con ese proceso. Quizá al beneficiario no le molesta configurar pero no le gusta la forma, entonces primero hay que partir por preguntar al beneficiario. Yo creo que hay poco conocimiento de cómo el proceso ayuda a que ellos cumplan ciertos resultados y quizá eso tenga que ver con que ellos ya tienen más o menos una programación y algunos resultados, entonces si ellos ya tienen algo, ¿por qué el proceso de configuración parte de cero? Hay un tema de forma, de que la plataforma no es tan amigable, hay un tema de cómo adaptar lo que ellos ya tienen a lo que les pedimos nosotros, quizá ahí hay una brecha pero hay un tema que tiene que ser conversado con el beneficiario porque quizá le da lo mismo armar un Excel con una carta Gantt y un presupuesto, lo que no puede perder tiempo es estar 1 o días pegado. Eso es lo otro, que la configuración la hace el patrocinador o la hace el beneficiario, yo creo que acá hay un mix. Formalmente la debería hacer el patrocinador pero algunas veces el patrocinador está con otras cosas y le pasa la posta con los comentarios de CORFO para que el beneficiario lo arregle y él después lo revise y el patrocinador no lo revisa, llega directo a CORFO. Hay una cadena de interacciones que influyen y que hacen que el proceso sea más largo; entre el correo

del patrocinador a CORFO pueden pasar 1 o 2 días y eso lo podemos automatizar, lo podemos hacer más fácil.

Lo que pasó en este proceso fue que las primeras reuniones se tuvieron con ejecutivos de la gerencia y ahí después vinieron las intervenciones con nosotros, entonces finalmente habían llegado a algunos acuerdos con algunos ejecutivos de la gerencia pero nosotros tuvimos que empezar casi de cero, entonces eso igual provocó un retraso en el sentido de que habían definiciones que no entendíamos por qué ejecutivos de la gerencia lo habían aceptado como parte del proyecto eee… y en las conversaciones con los ejecutivos, el estándar que nos transmitían a nosotros de manera informal no aplicaba para esos acuerdos. Finalmente tuvimos que igual lidiar con el "oye pero el ejecutivo de emprendimiento nos dijo que sí y ustedes nos dicen que no", bueno pero ahora nosotros tenemos la delegación y se tiene que ser así. Hay una coordinación interna que también tiene que facilitar el proceso entre la gerencia y nosotros como Dirección Regional, porque hay una falla de coordinación ahí que tenemos que revisar y se puede medir, o sea, cuánto influyó eso en alargar el proceso de configuración, no sé, quizá se puede medir comparando la data del año 2017 con este y probablemente el diferencial tenga que ver con este tema.

5. **¿Cuál es su opinión respecto del proceso en general? considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**

Mi opinión es que este proceso se puede acortar, tenemos que revisar nosotros considerando variables como bajar las barreras en las postulaciones y ese tipo de cosas, qué tanto valor agrega y cómo podemos simplificar este proceso. Si bien la figura del patrocinador te debiera mitigar un poco el riesgo de que esto demore mucho, hay patrocinadores que no conocen la normativa y en las configuraciones tampoco son tan aplicados en ese tema y eso es una primera variable que alarga el proceso. La segunda variable es la coordinación interna que también se puede mejorar. Lo otro que tiene que ver con quizá la definición clara de resultados, que los beneficiarios entiendan que empujarlos a que cumplan ciertos resultados, los que están establecidos en las bases, por supuesto, no tiene que ver con que el proyecto vaya a terminar anticipadamente. Si ellos ejecutan la cantidad de acciones necesarias para poder salir de esa situación considerando que hay factores que no están en su contorno, por ejemplo, si a alguien le toca importar algo de China y le toca una huelga de Aduanas, no es culpa de él, no podemos terminar su proyecto pero están esos miedos por parte de los beneficiarios de

comprometer resultados, de comprometer ventas, de poner métricas a cumplir. Hay que ver una cuestión de fondo; si los resultados son menos óptimos de lo que uno espera y al final analizas el global de los proyectos y los resultados, cómo justificas la política pública de emprendimiento frente, por ejemplo, a DIPRES que te pide resultados, entonces parte de trabajar con ese entorno también tiene que tener ese marco conceptual: qué tipo de proyectos queremos tener y qué tipo de resultados y de ahí trabajar con esos actores porque finalmente lo que hay detrás es cómo justificas la política de subsidio a emprendimientos dinámicos, o sea, si no estás logrando los resultados, si estás poniendo resultados menos óptimos, si tratas por todas las formas de no poner ventas o poner ventas mínimas, es difícil para CORFO, es difícil para los beneficiarios y es difícil para seleccionar un grupo competitivo al proyecto.
Finalmente, la configuración de los proyectos no es tan trivial, finalmente parte de la configuración le sirve a CORFO para justificar su política de emprendimiento, entonces hay valor en el proceso, más de lo que uno piensa.

Entrevistado Nº4: Ejecutivo financiero de la Gerencia de Emprendimiento, Ingeniero Comercial, 6 años trabajando en CORFO.

1. **Considerado su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**

A ver, partamos por las fortalezas. Las fortalezas de configurar es que te permite tener un marco, ¿cierto? en el sistema informático en el cual te puedes ordenar después a medida que vas realizando los gastos, esa es la principal fortaleza. La debilidad que hoy día tiene es que es un tema que se utiliza de forma reactiva en vez de preventiva en el presupuesto. Por ejemplo, saben que tienen un presupuesto pero van gastando y después van alimentando el sistema en vez de guiarse por el sistema, por la misma configuración y eso pasa porque muchas veces los beneficiarios actúan u organizan sus gastos porque llevan en planilla Excel las cosas y gastan, gastan, gastan y de repente se dan cuenta que se pasaron en un ítem y están en otro que no utilizaron y ahí recién levantan el teléfono, llaman al ejecutivo técnico y le dicen “oye, sabes que necesito hacer una reitemización”, pero ya muchas veces pasa que es por el hecho de ya haber realizado gastos

- Entonces, ¿se guían por su propia planificación y no por la configuración?

Exacto, exacto. Eso muchas veces hace que existan proyectos a los que se les rechazan gastos.

2. **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**

Eee… yo creo que lo que ha causado más dificultad es el tema de la utilización del sistema porque no se lleva en línea, no es utilizado en línea por lo tanto muchas veces se pide modificaciones al presupuesto en forma muy al límite cuando tienen que entregar el informe y eso hace que sea todo reactivo, entonces te mandan una solicitud de reitemización o el último mes o casi la última semana antes de entregar. Piden la reitemización, piden alargar el proyecto no porque el proyecto en sí necesite más tiempo sino porque administrativamente tienen que alargar el periodo para poder hacer esos cambios y eso se debe a que llega la solicitud, tiene que esperar una respuesta del ejecutivo, tiene que salir una carta formal, sigue todo un protocolo burocrático que lo hace más lento, yo creo que eso es lo más difícil. Estás reactivo, o sea, tienes que después solucionar en un 1 día o 2 días una reitemización en el sistema porque está atrasado o muchas veces pasa también que por temas de carga de los ejecutivos técnicos eee… sucede que se aprueban las reitemizaciones, las reprogramaciones por carta pero no las suben al sistema, entonces cuando tienen que rendir se acuerdan y me ha tocado muchas veces solucionar problemas o aprobar reitemizaciones de meses anteriores porque no es en línea. Si fuera en línea, o sea, las autorizaciones fueran en línea en vez de sacar una carta formal y después subirla al SGP es mejor que fuera directamente por el SGP entonces se haría en línea y trabajarías en línea con el beneficiario, eso sería lo ideal.

3. **De acuerdo a las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**

Análisis del proceso, análisis de la carga laboral de los ejecutivos, análisis de las actividades que realiza cada ejecutivo y errores ¿cierto?, y separar la parte administrativa de la parte técnica para que el ejecutivo técnico pueda, como siempre lo he dicho, dedicarse a temas técnicos, estar en temas más encima de proyectos, estar revisando los proyectos, estar encima del beneficiario, siendo más preventivo que reactivo y derivando hacia el ejecutivo financiero toda la parte financiera pero también toda la parte administrativa, yo creo que eso sería una buena opción. Con eso separas un poco los

roles y le quitas las cargas operativas, administrativas y burocráticas al técnico que es lo que necesitamos que el técnico se dedique al “core” del negocio, que es estar pendiente del proyecto.

4. ¿Incorporaría algo nuevo al proceso?

Incorporar algo nuevo al proceso… sí, yo creo que incorporaría autorizaciones en línea y eliminaría algunas cosas, por ejemplo, el proceso es dual y te hace burocrático y lento el tema. Por ejemplo, te piden una reitemización, esa reitemización tiene que ser primero enviada al ejecutivo técnico mediante un mail, en una consulta, el ejecutivo técnico dice “ok”, entonces ahí recién el beneficiario le manda una solicitud por carta al ejecutivo técnico sobre lo mismo que ya le pidió y le dijo que sí, entonces de ahí para adelante es todo un tema burocrático más que una autorización porque ya fue autorizado. Entonces llega la carta, el ejecutivo técnico dentro de su carga de trabajo la va a tomar, la va a revisar, va a emitir una nueva carta, tiene que esperar que pase todo el proceso burocrático de la carta; que la saque la secretaria, que la firme el directivo responsable, que se vaya a oficina de parte, que llegue de vuelta por oficina de parte y que de ahí recién llegue a manos del ejecutivo para que lo informe al beneficiario y de ahí el beneficiario tiene que subir al SGP. Ahora, yo sé que se está trabajando en ese tema, sé que se están eliminando muchas de esas cosas porque innovación operativa de al frente, de la Dirección de Innovación y Operación creo que se llama la gerencia, está trabajando sobre ese tema, están eliminando un poco más la burocracia pero hoy día yo creo que esas son cosas que sí o sí se tienen que abordar. Entonces, imagínate que suban inmediatamente al SGP y por SGP se dé la autorización, que esté en línea, la autorización por ejemplo, la firma digital esté en el SGP ya autorizando. Lo otro, una vez que el ejecutivo le informó y el beneficiario lo sube al SGP viene la otra parte burocrática porque una vez subido lo manda al ejecutivo, el ejecutivo le pide el coordinador que le asigne un ejecutivo financiero, entonces ahí me lo mandan a mí y yo recién me entero, entonces pasó harto tiempo durante ese proceso para que recién el tipo administrativamente pueda estar reitemizando cuando ya ocurrió hace un mes atrás.

Ahora tengo 40 configuraciones que revisar de un SSAF, entonces es proceso lento, que tengo que estar concentrado de eso, entonces todo se desordena. Lo otro, lo que te

mencionaba recién, si mandan una reitemización, para qué el ejecutivo técnico debe pedirle al coordinador que me asigne como ejecutivo financiero, por qué mejor no llega la reitemización y se dispara inmediatamente al técnico y al financiero y te evitas una vuelta porque si el coordinador está con harta pega también, se va a atrasar en asignar y mientras no me asignen no puedo revisar. Solamente con el hecho que se hiciera más formal el SGP y que se eliminaran estos pasos ya te evitaste ¿cuánto?, un mes de trabajo por lo menos.

- Según tu experiencia, ¿cuánto ha sido el tiempo mínimo y máximo de configuración?

Lo más difícil es que el beneficiario… eee… yo encuentro que es muy cómodo para trabajar con el SGP, dejando de lado que el SGP tiene sus falencias, sus debilidades, no es un sistema óptimo pero por lo menos sirve, yo encuentro que el beneficiario es cómodo porque descansa mucho en CORFO de que se le va a solucionar el problema sí o sí, por un lado, porque hay beneficiarios que llevan años trabajando con nosotros y todavía se siguen equivocando en las mismas cosas, cuando el proceso de configuración es mecánico. Cuando es nuevo, bueno, hay capacitaciones que vienen entonces se les dan todos los “tips” y aun así se siguen equivocando. Ahora, hay otro problema también que como el SGP no es un sistema formal en el sentido de que es el sistema que se utiliza para llevar la gestión del proyecto pero no es el sistema formal que te permita decir “mira, yo me rijo solamente por SGP” porque yo lo veo que es como un repositorio de datos, ¿por qué? porque si fuera un sistema que estuviera en línea no tendríamos este tema de que el beneficiario pueda demorarse hasta el último día de la ejecución del proyecto para subir todo al SGP, porque no hay una penalización. O sea, no se indica que si no sube lo requerido al SGP después de cierto tiempo su proyecto será desistido, o si no lo sube de aquí a 1 mes son 2 UF, si lo sube en 3 meses son 5 UF, ¿me entiendes? Hay proyectos que duran un año y recién al mes onceavo están subiendo la configuración y ahí se viene toda una cadena de cosas, porque como es un repositorio de datos ya pasó todo el año prácticamente, entonces no te enteraste qué pasó con el proyecto. Claro, puedes haber “pinponiado” con el ejecutivo técnico mediante mail o comunicación telefónica pero por sistema no tienes una gestión, o sea, imagínate que el sistema tenga las alertas respectivas en cuanto a hitos, actividades, resultados y tú como ejecutivo técnico te sientas y empiezas a ver si cumplió o no, quizá no cumplió pero sí subió la configuración al sistema, un sistema de gestión es para eso, para desde aquí ir chequeando que se vaya ejecutando. Imagínate, llegas al mes onceavo y te das cuenta de que cambiaron

algunos gastos, lo que es lógico porque de repente hay otras prioridades y otras actividades que hacer, un gasto costó más de lo que se había presupuestado, es lógico pero para eso debiese ser en línea. Así, si ingresas al sistema y ves que un programa va lento, programas una visita, pero si no es en línea estás todo el día acá mirando datos, esperando que te llegue información de datos, de las cosas que pasaron hace 1 año y cuando te vienes a dar cuenta que tenía problemas un proyecto ya pasó 1 año y ya no puedes hacer nada.

No sacamos nada con ver cambios en algunos temas si no cortamos las cartas escritas, cortemos esa burocracia escrita y el sistema de aquí para adelante es el que rige, listo. Por más que le quieras poner todas las otras cosas, si sigue el mismo sistema no habrá un cambio real. Yo creo que una innovación bastante novedosa o interesante podría ser que el sistema sea una RP, o sea, imagínate las empresas multinacionales donde la información se tiene que llevar en línea, entonces una empresa cuya matriz está en Suiza, por ejemplo, sabe lo que está pasando con la producción acá en Chile solamente apretando un botón y actúa de forma preventiva. En nuestro caso es como que tenemos un Ferrari y andamos en un camino de tierra, entonces hay hartas cosas que hacer y hartas cosas interesantes que hacer pero siempre tiene que partir del sistema, si no mejoras el sistema vamos a seguir en la misma; vamos a implementar nuevos procesos, vamos a implementar nuevos controles, minimizar riesgos, vamos a diseñar, rediseñar, reestructurar, a lo mejor va a salir una nueva área, nuevo cargo, nuevos ejecutivos, pero si vamos a estar trabajando sobre el mismo sistema será lo mismo, por eso yo creo que lo central es hacer un cambio en el sistema.

5. **¿Cuál es su opinión respecto del proceso en general? considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**

Yo creo que el proceso en sí es deficiente, generalmente, independiente de… no estamos hablando de la capacidad de los ejecutivos sino del proceso en sí, yo creo que los ejecutivos se han adaptado hoy en día a un proceso que es deficiente por lo mismo que te estaba mencionando recién, o sea, hay muchos temas en que están claros los roles pero hay una duplicidad de actividades que realiza cada ejecutivo respecto a las actividades que hay que realizar. Creo que no se ha hecho como una limpieza del rol mismo de cada ejecutivo, porque tienes a ejecutivos técnicos subiendo cartas al sistema, o sea, eso es una pérdida de tiempo, de recursos, de capacidad porque el ejecutivo técnico es un especialista en su área. Por ejemplo, Javier que ve el Capital Semilla, yo no lo veo

subiendo cartas porque él no está para eso, para eso está, insisto, la modificación del sistema. Ya, estamos de acuerdo, no podemos hacer una modificación del sistema en el corto plazo, ok, pero entonces que se redefina el cargo. Por ejemplo, yo no veo a Ximena que es la ejecutiva de Escalamiento subiendo cartas al sistema, no, son distintos roles, no porque estemos menospreciando el rol sino porque son actividades distintas, es otra pega. Pienso que se tienen que redefinir los procesos, esto es igual que un banco: el ejecutivo comercial tiene ciertas funciones y el asistente operativo otras, aquí yo veo exactamente lo mismo y obviamente los ejecutivos se sobrecargan de trabajo porque pierden el foco, están más preocupados de que en el sistema te manden el informe en la fecha que corresponda, que la garantía no se venza, cuando deberían estar encargados de que el proyecto funcione bien y alguien debería estar preocupado y decir "ojo, estás a 2 meses de entregar el informe". El ejecutivo técnico debería estar preguntando cosas como: ¿cómo va el proyecto?, ¿cómo van las actividades?, "me dijiste que harías una visita a China, ¿cómo van con eso? ¿por qué cambiaste de destino?", etc. Hay muchas cosas pequeñas, burocráticas que le van quitando tiempo para hacer eso.

- ¿Cree que ayudaría una persona fija que se encargue sobre los temas más operativos?

Sí, yo estoy convencido de eso, no sé si habrá una nueva forma de estructurar hoy en día. Yo tengo experiencia en eso, hace un par de años me tocó hacer esa separación, por eso que hablo con conocimiento de causa, veo que acá se puede realizar lo mismo. Ahora, es cierto que hay limitación de cupos, lucas para poder contratar ejecutivos y todo eso pero yo cuando llegué acá le dije a Tadashi en su oportunidad, a Pablo, a Pame que acá lo que había que hacer es hacer una separación de áreas y armar una nueva área, un back office operativo, no sé, de tal modo que ellos le estén dando el soporte a los ejecutivos técnicos.

Entrevistado Nº5: Entidad Patrocinadora de la Región Metropolitana (Beneficiario). Ingeniera Civil Industrial, 10 meses trabajando en CORFO.

1. **Considerado su experiencia en la configuración de proyectos, ¿cuáles cree usted son las fortalezas y debilidades del proceso?**

Las fortalezas creo que son la asistencia a una reunión de revisión, lo que permite salir con la configuración aprobada y lista para cargar al sistema y otra fortaleza es la pericia y experiencia de los ejecutivos de CORFO.

Considero como debilidades el envío tardío de plantillas cara al emprendedor, la lentitud en el proceso global y la citación con poca anticipación a la reunión de configuración.

- ¿Cree que sería mejor que las planillas se enviaran antes?

Las plantillas a utilizar, que en este caso de Semilla Expande son nuevas líneas, deberían estar listas antes porque con nuestros proyectos llevamos semanas trabajando en las configuraciones y luego cambian las planillas y es doble trabajo.

- ¿Cree que sería bueno que se envíen durante el proceso de formalización?

¡Claro!, lo mismo que los usuarios para SGP, podría ser ahí también, para adelantarse.

2. **A partir de las debilidades que identifica, ¿qué le ha causado más dificultad?**

Lo que más me ha causado dificultad es organización con los emprendedores y la tardanza en el inicio del proyecto.

3. **De acuerdo a las debilidades y dificultades que usted identifica, ¿qué acciones cree serían pertinentes para mejorar el proceso existente?**

La creación de calendarios con fechas para procesos estipulados previamente.

4. **¿Incorporaría algo nuevo al proceso?**

No, no agregaría nada más al proceso de configuración.

5. **¿Cuál es su opinión respecto del proceso en general? considerando los actores que participan y la importancia que tiene.**

Es un proceso necesario y útil que permite esclarecer el panorama a los emprendedores para la ejecución del fondo (a nivel de actividades y presupuesto). Es necesario eso sí, que durante la ejecución del fondo, haya una mayor rapidez en la respuesta de solicitudes

y cambios de esta configuración, esta demora retrasa la entrega de remesas del fondo, genera inconformidad y, entendiendo que los emprendedores están en constante cambio de sus planes para poder crecer, los sistemas de gestión deberían estar a la par con el proceso dinámico que el emprendimiento significa.