

# **INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROGRAMA CENTRO NACIONAL DE LA  
PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD (CNPC)**

**MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y  
RECONSTRUCCION**

**PANELISTAS:  
DANISA CHELEN (COORDINADOR)  
HERNAN REYES  
SADY MAURERIA**

**JUNIO 2004**

## INFORME FINAL

**NOMBRE PROGRAMA:** Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC)

**AÑO DE INICIO:** 1996

**MINISTERIO RESPONSABLE:** Economía, Fomento y Reconstrucción

**SERVICIO RESPONSABLE:** Comité CORFO Centro Nacional de la Productividad y la Calidad

### RESUMEN EJECUTIVO

#### 1. Descripción del Programa

##### 1.1. Fin

Proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional.

##### 1.2. Propósito

Promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales.

##### 1.3. Población Objetivo

La población objetivo del CNPC son empresas privadas y públicas, PYMES, Subsecretarías y Servicios Públicos.

##### 1.4. Población Beneficiaria

La población beneficiaria son organizaciones (empresas y Servicios Públicos<sup>1</sup>) que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia, las que totalizan en el período de evaluación a 269 organizaciones. La evolución porcentual de la misma en el período de evaluación ha sido de 70% el año 2001 en relación al 2000, 25% el 2002 en relación al 2001 y 46% el 2003 en relación al 2002. El año 2003 se beneficiaron 117 organizaciones. También son beneficiarios efectivos las personas capacitadas en auto evaluación las que totalizan 237 en el año 2002 y 1.556 en el año 2003 teniendo una variación de 556.5% entre los 2 años, único para el que existe información.

##### 1.5. Descripción General del Diseño del Programa

El CNPC inicia su operación en 1996 y se origina por la necesidad de elevar la competitividad del país para que las empresas operen eficientemente en un mundo globalizado, asignándosele la función de diseñar programas y políticas que promuevan la innovación en la gestión. Inicialmente centra su labor fundamentalmente en la administración del Premio Nacional de la Calidad en empresas privadas, reorientando su accionar en los últimos años a la difusión, adecuación y uso del modelo de gestión especialmente en Servicios Públicos. Tiene una estructura organizacional conformada por un Directorio integrado por representantes del sector privado, sindical y de gobierno y un Director Ejecutivo. Internamente tiene dos Direcciones: la Dirección de Programas encargada de la producción de los componentes 1 y 2 y la Dirección de Desarrollo Corporativo encargada del componente 3, además de las áreas de apoyo Jurídica y de Administración y Finanzas. A nivel de diseño el CNPC plantea entregar los siguientes bienes y servicios como componentes:

**1.5.1. Descripción y modalidad de producción del Componente 1:** Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones, el cual tiene 3 sub componentes:

**Subcomponente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión:** Consiste en la generación de convenios con instituciones

---

<sup>1</sup> Se considera como Servicios Públicos en esta evaluación a las siguientes unidades: Escuelas, Hospitales y Direcciones Regionales de INDAP

públicas, destinados a mejorar su gestión por medio de la utilización del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad (PNC) o sus adaptaciones sectoriales, para lo cual se realizan las siguientes actividades: adaptación del modelo de excelencia a la realidad del sector, formación de evaluadores internos, realización de la auto evaluación, validación por evaluadores expertos (examinadores del PNC), detección y difusión de mejores prácticas, informe de retroalimentación y finalmente, diseño y desarrollo de planes de mejora. Se han generado convenios con el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud e INDAP.

**Subcomponente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios:** Consiste en difundir el Premio Nacional a la Calidad (PNC) y otros premios, para motivar a las organizaciones públicas y privadas a participar en los mismos. Las principales actividades asociadas al PNC son: difusión, solicitud de admisión y elaboración, presentación del Formato de Informe de Auto evaluación Técnica (FIAT), selección y capacitación de examinadores, evaluación y consenso de FIAT, comunicación a organizaciones de su estado en el proceso, planificación y desarrollo de visita a terreno, informe de retroalimentación, definición de ganador(es), entrega de Premio y finalmente, presentación de experiencia de las organizaciones ganadoras. Además del PNC se ha otorgado el Premio Asimet distinción para las empresas metalúrgicas y el Premio Web a los Servicios Públicos.

**Subcomponente 1.3. Normas, estándares y protocolos de gestión generados para CORFO:** Consiste en el apoyo técnico a la CORFO, en cuanto a estandarizar y alinear la red de fomento de CORFO por medio de la estructuración de instrumentos de fomento en torno a modelos de gestión de calidad y en la elaboración de una Norma Básica de Gestión para la PYME, que permita extender el uso de los instrumentos y prácticas de calidad a este segmento de empresas. En la estandarización de los instrumentos CORFO, las principales actividades son: levantamiento de información, elaboración de pautas técnicas, propuesta de modificaciones a instrumentos, propuesta de manuales, aprobación de los mismos y puesta en marcha. Para la elaboración de la Norma Básica de Gestión para la PYME las actividades a realizar son: diseño de la propuesta de anteproyecto de norma básica, planificación, testeo y anteproyecto, diseño y desarrollo de sistemas para la aplicación de la norma y aplicación progresiva del modelo de certificación.

**1.5.2. Descripción y modalidad de producción del Componente 2: Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores,** consiste en la realización de talleres y eventos a los cuáles se invita a los actores de distintos sectores productivos y en los que se analizan y difunden experiencias exitosas de implantación de sistemas de seguridad laboral, medio ambiente y calidad. Las actividades principales que se realizan son: determinación de sectores, consensuar con los actores los temas y características de la actividad, determinar contenidos y metodología, realización del evento, registro documental del mismo y envío a los participantes del documento final.

**1.5.3. Descripción y modalidad de producción del Componente 3: Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas de gestión realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos.** Consiste básicamente en promocionar lo que hace el CNPC. Involucra la realización de actividades relacionadas fundamentalmente con labores de marketing como: proveer información a los clientes que les permita entender y utilizar los servicios que el CNPC ofrece, promover y potenciar la imagen del CNPC entre sus usuarios, mejorar y crear canales eficientes de comunicación con los públicos objetivo, desarrollar una acción permanente dirigida a los medios que permita promover las acciones del centro, entre otras.

## **1.6. Antecedentes Financieros**

El CNPC cuenta con las siguientes fuentes de financiamientos: Transferencias Directas de Recursos CORFO, el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica PDIT-BID, Proyectos contratados por otras Instituciones Públicas y otras fuentes tales como aportes de terceros, aportes de los beneficiarios y ventas de publicaciones.

Las Transferencias Directas (Recursos CORFO) han disminuido progresivamente entre los años 2000 y 2003, con una fuerte baja en los años 2001 y 2002 representando en el año 2003 tan sólo un 8,65% de las Transferencias Directas (Recursos CORFO) del año 2000. El presupuesto para el año 2004 considera un financiamiento de las Transferencias Directas (Recursos CORFO) de miles \$176.800 con lo cual se recuperaría en parte esta fuente de financiamiento.

El "Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica", PDIT, corresponde a un proyecto financiado con recursos de un préstamo BID el cual comienza el año 2001. Los montos de estos recursos financieros responden a las ejecuciones de los compromisos del CNPC con las tareas asignadas en el proyecto, los cuales han sido de miles \$241.756 en el año 2001, miles \$ 244.050 el año 2002 y miles \$ 280.570 compensando la caída de ingresos por transferencias directas de recursos CORFO.

La tercera gran fuente de financiamiento lo constituyen proyectos contratados al CNPC por instituciones públicas para el mejoramiento de su gestión. En el año 2003 los proyectos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 50,72% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público representando el 59,7% de todo su presupuesto. El creciente aumento de esta fuente de financiamiento viene a ser explicada fundamentalmente por el incremento del trabajo en la forma de proyectos financiados externamente en el accionar del CNPC

La última fuente de financiamiento lo constituyen las ventas de publicaciones y otros ítems menores. En el año 2000 este ítem alcanza su mayor importancia llegando a ser un 6,81% del presupuesto. El año 2001 representó un 1,52%, el 2002 subió hasta un 4,53% y posteriormente ha descendió nuevamente a un 1,9% y se estima para el 2004 que alcance tan sólo a un 1,2% que sería la cifra más baja del período considerado.

Tal como se puede observar, las tres primeras y las más importantes fuentes de financiamiento provienen directa o indirectamente del sector público, lo cual muestra la gran dependencia de los recursos fiscales para su funcionamiento.

El Gasto efectivo total del Programa ha ido disminuyéndose entre los años 2000 (miles \$ 482.715) y 2003 (miles \$ 455.526). El año 2003 hay un importante aumento del gasto efectivo total del programa (miles \$ 656.641) el cual se explica en gran parte por los proyectos contratados por servicios públicos que alcanzan la importante suma de miles \$ 345.504 en ese año.

## **2. Resultados de la Evaluación**

### **2.1. Diseño**

El CNPC tiene claramente identificada la necesidad en la que se pretende incidir que es elevar la productividad y la calidad mediante la generación de capacidades en gestión organizacional para poder competir en un mundo globalizado. La institución define a su población potencial como similar a la objetivo, no obstante que en su accionar se ha orientado en los servicios públicos a sectores con grandes requerimientos de gestión como salud y educación además de INDAP, y en las empresas al sector de las Pymes. Dada la amplitud del universo que implican las Pymes y a los recursos que históricamente ha manejado la institución, se considera necesario explicitar criterios de focalización más específicos para este segmento.

La lógica vertical de la ML formulada es en general consistente; los componentes son coherentes y suficientes para lograr el propósito y las actividades se orientan directamente a lograr los componentes. La lógica horizontal presenta inconsistencias ya que faltan indicadores de eficacia que midan a nivel Propósito avance del cumplimiento con la meta del Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica BID; para medir eficiencia faltan indicadores que midan % de gastos administrativos respecto al gasto efectivo así como indicadores que relacionen producción física y recursos utilizados para alcanzarla, como por ejemplo, costo promedio por empresa autoevaluada; los indicadores para medir economía son pertinentes para ese fin. Se considera

conveniente separar los indicadores a nivel de propósito para que reflejen los dos tipos de beneficiarios que éste plantea: públicos y privados.

Los indicadores para medir los componentes en el ámbito de eficacia y calidad, eficiencia y economía son en general adecuados para ello, salvo algunas debilidades en su formulación.

Los medios de verificación y los supuestos que se consignan se consideran válidos, salvo algunos supuestos identificados para el componente 3 los cuales, no se consideran factores externos que el programa no pueda controlar.

A nivel de diseño el CNPC ha reformulado su accionar, dejando de centrar su acción en la administración del PNC como certamen la que inicialmente fue su principal actividad; actualmente está orientado a la difusión, adecuación y uso del modelo de gestión, modificación que se considera adecuada ya que ha permitido incrementar el N° de organizaciones que usan el modelo.

## **2.2. Organización y Gestión**

En relación al Directorio, la periodicidad con que éste se ha reunido en los dos últimos años se ha mantenido, pero ha variado en la composición de los asistentes, observándose una baja en la asistencia de los sectores empresarial y sindical, lo que coincide con una mayor actividad del CNPC en los servicios públicos y con resultados más escasos obtenidos en los componentes relacionados con el sector privado.

La organización interna del Centro corresponde a una estructura de reciente formación, en etapa de ajuste y con una operación preliminar desde octubre del 2003, por lo que no es posible tener una apreciación concreta sobre el desempeño global en este aspecto. A nivel de diseño la estructura organizacional del programa es adecuada ya que está conformada por áreas funcionales que permiten la producción de los componentes, así como por áreas de apoyo y soporte al funcionamiento organizacional.

La Dirección de Programas tiene funciones y responsabilidades específicas para la producción de los componentes 1 y 2 y en ella recaen la mayor parte de los proyectos operativos que actualmente se ejecutan que son fundamentalmente con el sector público, mostrando una ausencia de líneas de trabajo con el sector privado, a excepción de lo realizado en el Premio Nacional a la Calidad. La Dirección de Desarrollo Corporativo tiene asignadas una gran heterogeneidad de funciones (control de gestión, implementar plan de marketing, investigación, y producción del componente 3), aspectos en los que se observan deficientes resultados.

Se cuenta con un sistema de control de gestión bien fundamentado, sin embargo, no es posible emitir una opinión respecto a su real funcionamiento, por ser un sistema aún en etapa de diseño final y sin retroalimentación de los usuarios y clientes del mismo. Las bases de datos que actualmente se tienen no entregan la información necesaria para construir los indicadores de gestión. Con respecto a las funciones y actividades de seguimiento y evaluación, en el caso de los convenios con otras instituciones, el sistema de control, evaluación y seguimiento se basa en la especificación del convenio, documento que formaliza las actividades a realizar, los responsables de ellas, los plazos de ejecución y las metas a cumplir.

## **2.3. Eficacia y Calidad**

Existe escasa información que permita construir indicadores de eficacia y calidad para el período de evaluación, tanto a nivel de propósito como de componentes. La mayor parte de los indicadores que se han podido construir solo cuentan con información para el año 2002 y 2003.

El el Subcomponente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión, muestra un buen desempeño entre el 2002 y 2003, ya que la tasa de crecimiento de auto evaluaciones realizadas es de 91% (57 en 2002 y 109 en 2003) así como la tasa de crecimiento en personal capacitado en auto evaluaciones que es de 556.5% (237 personas en 2002 y 1.556

en 2003) detectándose además una buena satisfacción de los participantes en los cursos, ya que el 95% se declara satisfecho en INDAP, el 89% en salud y el 80 % en educación en el año 2003. También ha sido eficaz en el cumplimiento de metas en relación a las fijadas por el Directorio en cuanto a convenios realizados (100 % y 150%) así como en el cumplimiento de las actividades fijadas en los convenios con sus clientes que se cumplen en un 100%.

En el sub componente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones a participar en el PNC y otros premios se infiere que éste ha sido ineficaz ya que el N° de empresas que postularon al PNC, el que presenta altas exigencias, fue de 8 en el año 2000, 5 en el 2001, 4 en el 2003 y 6 en el 2003. En el Premio Asimet que solo operó en el 2001 y el 2002 postularon el primer año señalado 25 empresas disminuyendo a 8 en el 2002. Los Servicios Públicos que postulan al PNC también muestran un decrecimiento permanente, participando 34 servicios en el año 2001, 11 en el 2002 y 2 servicios en el año 2003<sup>2</sup>. El N° de Servicios Públicos que participaron en el Premio Web que solo operó en el 2003 es de 235.

En el sub componente 1.3. Normas, estándares y protocolos de gestión generados para CORFO se observa buen desempeño al superar la meta definida por el Directorio en 50 % la que era de 2 protocolos, generándose 3 (Pauta técnica ISO 9000, Pauta técnica ISO 14000 y Norma Pyme).

En el componente 2. Espacios de diálogo sectoriales, se observa ineficacia ya que solo se cumple un 25% de la meta fijada para el 2003 al realizarse 1 encuentro en relación a 4 programados.

En cuanto al componente 3. Acciones de promoción y comunicación solo existe información sobre el N° de apariciones en revistas y medios especializados el que evoluciona de 3 en el 2000, a 32 en 2001, 7 en 2002 y 19 en 2003, las que se consideran bajas como acciones de promoción.

A nivel de propósito, no se cuenta con información para construir el indicador que mide resultados intermedios, % de organizaciones que incorporan nuevas prácticas de gestión. Sin embargo a nivel de producto se presenta el indicador % de organizaciones que participan en procesos de auto evaluación en relación a las metas anuales fijadas por el Directorio, las que se superan permanentemente a partir del año 2002, alcanzado un cumplimiento de 200% en el 2002 (80 de 40 programadas) y 146 % el 2003 (117 de 80 programadas).

Cabe señalar que el indicador % Cumplimiento de la meta con el PDIT, que son 600 empresas comprometidas para el 2005, arroja un índice de 13.8 % considerando las empresas (56) y hospitales<sup>3</sup> (27) atendidos en el período 2000-2003; cumplir la meta señalada por el PDIT en los 2 años que quedan del proyecto es difícil, ya que como se ha detectado en esta evaluación, la participación de las empresas en las actividades del CNPC ha tenido una marcada disminución en el período 2000 – 2003. Esta tendencia podría revertirse a futuro, con la Norma PYME, si ésta es validada por el sector privado y se realiza una amplia difusión para su aplicación en este tipo de empresas.

En síntesis, a nivel de eficacia se puede concluir que el CNPC ha tenido un buen desempeño en el sector público, contribuyendo en parte al logro del fin en el mismo, pero en cuanto a las empresas privadas se observan escasos resultados y la presencia del CNPC ha sido poco relevante.

#### **2.4 Eficiencia / Economía (desempeño financiero)**

Las Transferencias Directas de Recursos CORFO han disminuido progresivamente entre los años 2000 y 2003, con una fuerte baja en los años 2001 y 2002 representando en el año 2003 tan sólo un 8,65% del

---

<sup>2</sup> Ver cuadro 1. Bienes y Servicios entregados por el CNPC en Antecedentes del Programa

<sup>3</sup> El proyecto BID considera a los hospitales como empresas, lo que consta en el acta de la misión de administración del 2000, según informó el Director Ejecutivo del PDIT y la Coordinadora del Programa Calidad

Aporte CORFO recursos propios del año 2000. La fuerte disminución del Aporte CORFO recursos propios entre los años 2000 y 2003 ha implicado que el CNPC no cuente con fondos propios para atender necesidades de sus componentes que no sean financiadas por proyectos de terceros. En el año 2003 las fuentes de financiamiento a partir de los proyectos contratados por servicios públicos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 50,72% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público representando el 59,7% de todo su presupuesto.

La institución ha formulado indicadores pertinentes para medir su eficiencia y economía sin embargo no ha llevado a cabo la recopilación de la información que ellos necesitan medición. No existe información que permita analizar desagregadamente el gasto por componente, sin embargo en el año 2003 que es el que se cuenta con información más precisa muestra que el componente 1 es el que captura casi todo el presupuesto del CNPC, miles \$ 407.366, de los cuales el subcomponente 1.1 que esta orientado al el sector público, absorbe el 60%, es decir aproximadamente \$ 250 millones. A partir de Enero del año 2004 se está implementando un plan de cuentas desagregado que permitirá a futuro contar con información exacta sobre el gasto por sub componentes. En la práctica la institución actualmente destina pocos recursos que tengan como beneficiarios al sector privado: durante el año 2003, si consideramos que el componente 1.2 y los componentes 2 y 3 estuvieron completamente destinados al sector privado (que no es completamente así) se habrían destinado poco menos de \$ 90 millones, lo que representaría que sólo un 20% de los gastos totales efectivos de ese año. Las actividades de promoción y sensibilización en el sector privado pueden ser de bajo costo y de impacto interesante para satisfacer algunos componentes del CNPC sin embargo son escasas las se han realizado perdiéndose importantes niveles de eficiencia.

El porcentaje de gastos administrativos en relación al total de gasto efectivo del CNPC es de 36,73% en el año 2003 la que se considera elevada. A nivel de Propósito los indicadores de economía muestran buen desempeño e indican la gran capacidad del CNPC de atraer recursos de terceros y de movilizar recursos para que sean posibles sus actividades programadas.

La eficiencia global del CNPC respecto a su propósito y sus componentes no es posible de medir debido a la escasa información disponible.

## **2.5 Principales Conclusiones**

- ✓ La evaluación del CNPC ha presentado ciertas complejidades derivadas de la escasa información disponible para el período de evaluación y por estar en un proceso de transformación en los dos últimos años a raíz del cambio de su dirección ejecutiva, la que ha permitido introducir nuevas prácticas de trabajos y un sistema de gestión que comenzará a operar plenamente durante el segundo semestre del 2004. Por otro lado, cabe considerar el CNPC no es un programa propiamente tal, sino una institución cuya función asignada es el diseño de programas y políticas que promuevan la innovación en la gestión, por lo que la metodología del Marco Lógico se ha aplicado con la flexibilidad correspondiente.
- ✓ Considerando la necesidad en la que se pretende incidir y que es contribuir a elevar la competitividad del país, el diseño del programa se observa consistente en su lógica vertical, existiendo inconsistencias en su lógica horizontal al faltar indicadores que midan sus resultados en algunos ámbitos.
- ✓ Aún cuando en su accionar el CNPC prioriza la atención en servicios públicos a sectores de altos requerimientos de gestión y alto impacto como salud y educación, además de INDAP, y en el sector empresarial se orienta hacia las PYMES, no existen criterios explícitos de focalización, los que el Panel estima necesarios, dada la magnitud de su universo y el volumen de recursos que históricamente ha manejado.

- ✓ La organización interna del Centro corresponde a una estructura de reciente formación vigente desde octubre del 2003, no contándose por lo tanto con información suficiente ni resultados sobre su desempeño; sin embargo, el análisis realizado por el Panel permite afirmar que existe una mejora en comparación a la estructura organizacional anterior. La Dirección de Programas se observa recargada laboralmente, ya que maneja prácticamente todos los proyectos operativos. Esta Dirección desarrolla proyectos básicamente con servicios públicos y muestra una ausencia de líneas de trabajo en el sector privado, con excepción de los premios a empresas los que no han logrado difundirse. La Dirección de Desarrollo Corporativo tiene asignadas una gran heterogeneidad de funciones (control de gestión, implementar plan de marketing, investigación, y producción del componente 3), aspectos en los que se observa un bajo desempeño.
- ✓ Existe un sistema de control de gestión diseñado que está en etapa de marcha blanca. En la actualidad no se cuenta con información de base que permita construir indicadores para todo el período de evaluación (2000-2003).
- ✓ Existe escasa información que permita construir indicadores de eficacia y calidad para el período de evaluación. Los pocos datos disponibles permiten inferir que los componentes 1.1. y 1.3. dirigidos al sector público y para los cuales se cuenta con información desde el 2002, en general muestran buen desempeño, no así los componentes 1.2 y 2 asociados al sector privado los que presentan un bajo desempeño, al igual que el componente 3. promoción y difusión.
- ✓ El CNPC tiene una meta de trabajo comprometida con el PDIT, que arroja un índice de cumplimiento de un 13.8 %; (56 empresas y 27 hospitales) por lo que cumplir el compromiso global en los 2 años que quedan de ese proyecto se observa difícil.
- ✓ Desde el año 2002 se han realizado esfuerzos por mejorar el sistema de control de gestión y la implementación de registros de información financiero contable, que permitan tener claridad sobre la marcha del CNPC. A pesar de estos esfuerzos, la información aún no es completamente precisa y sólo se puede tener un cierto grado de certeza para el año 2003.
- ✓ Las Transferencias Directas de Recursos CORFO han disminuido progresivamente entre los años 2000 y 2003, con una fuerte baja en los años 2001 y 2002 representando en el año 2003 tan sólo un 8,65% del Aporte CORFO recursos propios del año 2000. La fuerte disminución de las Transferencias Directas de Recursos CORFO entre los años 2000 y 2003 ha sido compensada por los recursos del proyecto PDIT-BID, sin embargo ellos están sujetos a metas específicas de ese proyecto por lo tanto el CNPC no cuenta con fondos propios importantes para atender necesidades de sus componentes que no sean financiadas por proyectos de terceros.
- ✓ En la práctica la institución actualmente destina pocos recursos que tengan como beneficiarios al sector privado: durante el año 2003, si consideramos que el componente 1.2 y los componentes 2 y 3 estuvieron completamente destinados al sector privado (que no es completamente así) se habrían destinado poco menos de \$ 90 millones, lo que representaría que sólo un 20% de los gastos totales efectivos de ese año. Las actividades de promoción y sensibilización en el sector privado pueden ser de bajo costo y de impacto interesante para satisfacer algunos componentes del CNPC sin embargo son escasas las que se han realizado perdiéndose importantes niveles de eficiencia.
- ✓ En el año 2003 las fuentes de financiamiento a partir de los proyectos contratados por servicios públicos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 48,1% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público representando el 59,7% de todo su presupuesto.



- ✓ No existe información adecuada que permita analizar desagregadamente el gasto por componente sin embargo en el año 2003 que es el que cuenta con información más precisa se muestra que el componente 1 es el que captura casi todo el presupuesto asignable a componentes del CNPC (98%).
- ✓ El porcentaje de gastos administrativos en relación al total de gasto efectivo del CNPC alcanza un 36,73% en el año 2003. Aunque no se encontraron programas comparables que permitan contrastar este porcentaje y esta cifra contiene cierto grado de distorsión que la aumenta, el % de gastos administrativos se considera elevado.
- ✓ A nivel de Propósito los indicadores de economía muestran buen desempeño e indican la gran capacidad del CNPC de atraer recursos de terceros y de movilizar recursos para realizar las actividades programadas. La ejecución presupuestaria muestra un buen desempeño, con un margen de error menor al 10% en el período de evaluación.
- ✓ El problema que origina la creación del programa es la necesidad de elevar la competitividad del país a nivel mundial para que las empresas operen eficientemente en un mundo globalizado. Esta necesidad sigue existiendo y más aún en la actualidad, con la firma de los últimos tratados comerciales los que exigirán más rigurosamente el cumplimiento de estándares de calidad y obligará a las empresas chilenas a ser más competitivas, por lo que la continuidad del programa se justifica plenamente.

## 2.6. Principales Recomendaciones<sup>4</sup>

1. Reforzar las acciones destinadas al sector privado, debido a los pobres resultados logrados en el mismo. Para ello se sugiere implementar una línea de trabajo específica para este sector, con personal destinado exclusivamente a ello, que esté familiarizado y tenga relaciones con dicho sector; además concentrar las actividades de difusión y marketing hacia éstos, haciendo alianzas con las distintas asociaciones gremiales empresariales e instituciones públicas y privadas que trabajan con el sector, para superar la escasa relevancia que el CNPC tiene en éste.
2. Reestructurar la asignación de recursos provenientes de transferencias directas de CORFO, hacia actividades que tengan como beneficiarios al sector privado. Las actividades de promoción y sensibilización en el sector privado pueden ser de bajo costo y de impacto interesante para satisfacer algunos componentes del CNPC. Existe un importante espacio de trabajo con el sector privado el cual podría mejorar notablemente los niveles de eficiencia y de economía del CNPC, en especial si logran un efecto multiplicador al trabajar con grupos u asociaciones y formando formadores que repliquen las actividades del CNPC.
3. Focalizar acciones en sectores específicos de beneficiarios a nivel de las PYMES que permitan mostrar éxito, impacto y replicabilidad para lograr los objetivos de difundir sistemas de gestión en este sector.
4. Analizar internamente y con datos concretos en términos de costos y beneficios involucrados, la pertinencia de continuar con el Premio Nacional a la Calidad (PNC) en su modalidad actual, debido a que las altas exigencias que él tiene desincentiva la participación de las empresas en el mismo no contribuyendo a la intencionalidad de masificar la utilización de sistemas de gestión de calidad en las empresas chilenas.
5. Generar bases de datos de información que registren la información de base necesaria para la construcción de sus indicadores de gestión institucional compatibles con el Balance Score Card.

---

<sup>4</sup> Todas las recomendaciones realizadas no significan recursos adicionales para el CNPC.

6. Realizar una medición y prueba de los indicadores de la información recopilada mediante el nuevo plan de cuentas al término del primer semestre de tal manera de asegurarse de que el sistema efectivamente proveerá de la información para tomar decisiones que se desea durante el año 2004 y siguientes.
7. Se sugiere un control y seguimiento continuo de las actividades de la Dirección de Desarrollo Corporativo, debido a la heterogeneidad de funciones asignadas a ella y a los escasos resultados mostrados para verificar que puede atender adecuadamente las funciones asignadas.
8. Realizar un mayor esfuerzo en contabilizar adecuadamente los gastos administrativos y en efectuar una racionalización de los mismos de tal manera que no pesen fuertemente en el total de su gasto efectivo.

## INFORME FINAL

<b>NOMBRE PROGRAMA:</b>	<b>Centro Nacional de la Productividad y la Calidad</b>
<b>AÑO DE INICIO:</b>	<b>1996</b>
<b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b>	<b>Economía, Fomento y Reconstrucción</b>
<b>SERVICIO RESPONSABLE:</b>	<b>Comité CORFO Centro Nacional de la Productividad y la Calidad</b>

### I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

#### 1.1. Descripción General del programa

El Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC), se crea por decisión del Foro de Desarrollo Productivo (1993) e inicia sus operaciones como Comité CORFO en 1996, asignándosele la función de diseño de programas y políticas que promuevan la innovación en la gestión. A nivel de diseño el CNPC plantea entregar los siguientes bienes y servicios como componentes, cuyos destinatarios son empresas privadas y públicas, Pymes, Subsecretarías y Servicios Públicos:

- a. Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones. Consiste en la generación de convenios con instituciones públicas y privadas, destinadas a promover el uso del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad (PNC), como herramienta de mejoramiento de la gestión. Tiene tres subcomponentes: Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión, Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios, y Normas, estándares y protocolos de gestión generados para Corfo.
- b. Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores, lo que se expresa en actividades de encuentros sectoriales (rama de actividad) entre empresarios, ejecutivos de empresas y representantes de los trabajadores. Este componente se desarrolla por medio de talleres con participación del grupo objetivo, donde se analizan experiencias exitosas de implantación de sistemas de seguridad laboral, medio ambiente y calidad.
- c. Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos, con lo que se busca desarrollar acciones en la población objetivo, que difundan la labor del CNPC y los conceptos de innovación en la gestión, calidad, excelencia y productividad, entre otros, a través de cursos, seminarios, publicaciones y su sitio web.

Cada uno de estos componentes apunta a generar capacidades de gestión organizacional a través de la elaboración, promoción y aplicación de modelos, herramientas y prácticas innovadoras, como elemento fundamental para elevar la competitividad del país y la calidad de vida de la población.

Inicialmente, la labor del CNPC se centró fundamentalmente en la administración del PNC en empresas privadas. En 1996, por el Acuerdo del Consejo N° 1834 mediante el cual se amplían sus actividades, se comienzan a realizar convenios con instituciones tanto públicas como privadas. En los últimos años, la orientación estratégica del CNPC ha estado en la difusión, adecuación y uso del modelo de gestión del PNC especialmente en los servicios públicos, además del premio como certamen.

En el año 2001 el CNPC se incorpora a la ejecución de una parte de un gran proyecto producto de un préstamo y acuerdo de cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, denominado Programa de Innovación y Tecnología, PDIT. Este proyecto implica que el CNPC tenga que ejecutar acciones directas para ampliar el uso de herramientas de calidad entre las empresas con el expreso mandato hacia las Pequeñas y Medianas empresas, PyMEs. Específicamente el CNPC tiene que realizar directamente 6 tipos

de objetivos/actividades: 1. Desarrollo de sistemas e instrumentos de gestión de calidad, 2. Acciones de capacitación a los actores de la red de fomento, 3. Registro y acreditación de consultores de calidad, 4. Seguimiento y evaluación técnica de proyectos de calidad, 5. Desarrollo y puesta en funcionamiento del Premio a la Calidad por Regiones y sectores, y finalmente tiene el objetivo de Fortalecimiento del CNPC.

El Proyecto PDIT-BID ha significado una orientación hacia acciones directas, un presupuesto desde el año 2001 a la fecha, muy importante y estable para la institución superior a los \$ 240 millones de pesos, representando más del 50% del gasto efectivo del programa en los años 2001 y 2002 y casi un 43% en el año 2003. El presupuesto que ese proyecto dispone para las acciones descritas en el párrafo anterior, es aproximadamente 9 veces superior, sin embargo la disponibilidad del mismo, esta sujeta a decisiones entre el Ministerio de Economía y la Dirección de presupuesto del Ministerio de Hacienda.

Para la ejecución de sus componentes, el CNPC se relaciona, además de las instituciones que componen su Directorio, con los siguientes organismos, entre otros: Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, con las que se celebran convenios.

El ámbito de acción del CNPC es nacional.

## **1.2. Justificación del programa**

El problema que origina la creación del CNPC es la necesidad de elevar la competitividad del país a nivel mundial, para que las empresas operen eficientemente en un mundo globalizado. Según la versión 2003-2004 del Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial (ICFEM) que comprende 102 países de los cuales 20 son latinoamericanos, si bien Chile la mejor posición dentro de la región de América Latina y el Caribe, en el ranking mundial ocupa el lugar 28<sup>5</sup>. De las tres áreas que conforman el Índice de Competitividad (entorno macroeconómico, instituciones públicas y tecnología) una de las mayores debilidades que presenta el país es en el índice tecnológico, en el que ocupa el lugar 31 en el ranking mundial.<sup>6</sup>

Según la institución, entre las principales causas que originan la baja competitividad del país a nivel mundial, figuran el insuficiente uso de tecnologías modernas de gestión en las organizaciones chilenas, en particular de la gestión de calidad (de excelencia), el desconocimiento por parte de los actores involucrados sobre los factores y elementos que contribuyen a aumentar la calidad de gestión de las empresas, la falta de conocimiento técnico sobre modelos de gestión de calidad, y los pocos espacios de diálogo sobre competitividad entre empresarios y trabajadores, entre otras.

Inicialmente, el objetivo del CNPC fue crear un movimiento nacional que desarrollara la productividad y la calidad como un impulso fundamental a la competitividad del país, para lo cual se creó con un Directorio que integraba al Gobierno y a las principales organizaciones de trabajadores y empresarios (respectivamente la CUT y la CPC). En sus primeros años el Centro desarrolló dos iniciativas paralelas:

La primera fue administrar el Premio Nacional a la Calidad, el que comenzó a funcionar en 1997, teniendo como modelo de base el Malcom Baldrige Quality Award de Estados Unidos donde el Premio resultó ser un gran impulsor de la competitividad de las empresas norteamericanas, lo que en Chile ha ocurrido sólo parcialmente. El modelo en que está basado, sin embargo se ha expandido por el mundo, existiendo más de 40 experiencias similares, entre ellas en las economías más avanzadas del mundo (Europa, Japón, Australia, Sudáfrica, y 8 países latinoamericanos

---

<sup>5</sup> Executive Summary, *The Global Competitiveness Report 2003-2004*.

<sup>6</sup> Idem anterior

La segunda fue la de generar consenso respecto a metodologías de medición de la productividad en la empresa, que ayudaran a las partes a pactar remuneraciones basadas en esta variable. El producto de esta iniciativa es un Manual de Medición de Productividad el que ha sido profusamente difundido e informes de productividad periódicos. Sin embargo, las actividades en medición de la productividad han sido discontinuadas por el Centro, como fruto de la decisión estratégica de orientar su acción en la difusión de prácticas de gestión.

En los últimos años, la orientación estratégica del Centro ha estado en la difusión y uso del referido modelo de gestión especialmente en los servicios públicos, además de lo desarrollado en el premio como certamen.

En cuanto a la caracterización de la población potencial, ésta ha sido definida de manera amplia y el Balanced Score Card 2003 de la institución específica como clientes potenciales del CNPC a:

- Empresas privadas y públicas.
- PYMES.
- Subsecretarías y Servicios Públicos.

En relación a la cuantificación de las empresas privadas, las cifras del Servicio de Impuestos Internos (SII)<sup>7</sup> muestran que en 2001 operaron en el país 96.800 pequeñas<sup>8</sup>, 13.600 medianas<sup>9</sup> y 6.500 grandes<sup>10</sup> empresas, representando el 14,8; 2,1 y el 1% del total de las empresas que declararon su impuesto a la renta en ese año. En términos espaciales, el 51% de las pequeñas, 62% de las medianas y 72% de las grandes empresas se concentraron en la Región Metropolitana de Santiago.

De acuerdo a las tasas de crecimiento promedio del número empresas observadas en los distintos segmentos entre 1994 y 2001, el CNPC infiere que en la actualidad hay más de 100 mil pequeñas, 14 mil medianas y 7 mil grandes empresas que declaran impuesto a la renta. Según estos antecedentes, las pequeñas y medianas empresas que constituyen parte de la población potencial del programa totalizan aproximadamente 114.000.

Las pequeñas empresas representan una reducida parte del total de ventas registradas por el SII, un 9,5% en 2001. Esta cifra se compara con el 8,9% correspondiente a las medianas y el 78,3% que concentraron en ese año las 6.500 empresas más grandes del país.

Por otra parte, las pequeñas empresas emplean a una proporción muy importante de la fuerza de trabajo. De acuerdo a la encuesta CASEN del año 2000, las pequeñas empresas<sup>11</sup> dieron empleo al 15,5% de la fuerza de trabajo (845 mil personas), las medianas<sup>12</sup> al 9,9% (540 mil personas) y las grandes al 13,1% (710 mil personas).

Estas cifras ilustran las marcadas diferencia de productividad e ingreso que se registran entre los trabajadores y empresarios de las grandes, medianas y pequeñas. Por ello, dar oportunidades de mejoramiento a empresas pertenecientes a estos dos últimos grupos ofrece grandes potencialidades de elevar la productividad y los ingresos de las personas ligadas a ellas junto al crecimiento y la consolidación de estas unidades productoras de bienes y servicios.

El número de Subsecretarías y Servicios Públicos que constituyen la población potencial es de 180.

---

<sup>7</sup> Los datos provienen del estudio de Leiva, Román y Gutiérrez, "Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas" preparado para el Comité de Fomento MIPE.

<sup>8</sup> Declararon ventas mayores a UF 2.400 y menores a UF 25.000.

<sup>9</sup> Declararon ventas mayores a UF 25.000 y menores a UF 100.000.

<sup>10</sup> Declararon ventas superiores a UF 100.000.

<sup>11</sup> Empresas de 10 a 49 trabajadores.

<sup>12</sup> Empresas de 50 a 250 trabajadores.

### **1.3. Objetivos del programa a nivel de fin y propósito**

El CNPC se ha planteado los siguientes objetivos:

#### **Fin**

Proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional.

#### **Propósito**

Promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales.

### **1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el programa**

La misión del CNPC de promover la innovación en la gestión de empresas y servicios públicos se inscribe dentro de la política de desarrollo productivo que impulsa el Ministerio de Economía que busca mejorar la competitividad de la producción nacional. Específicamente se vincula al objetivo estratégico N° 1 del ministerio<sup>13</sup> "Diseñar, proponer, coordinar y evaluar las políticas destinadas a fortalecer, modernizar y potenciar la productividad y competitividad de las unidades productivas del país" y al N° 1 de CORFO "Facilitar la asociatividad y la modernización de la gestión de de las empresas para aumentar su competitividad en los diferentes mercados, mediante la implementación de normas de calidad, producción limpia, etc."

El instrumento legal que da vida al CNPC es el Acuerdo de Consejo de CORFO N° 1.754 de 1994, que crea el Comité Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, modificado por Acuerdos de Consejos N°s 1.785 de 1995 y 1.834 de 1996.

### **1.5. Descripción y cuantificación de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.**

Los componentes que produce el CNPC para cumplir su propósito son los siguientes:

Componente 1. Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones el que tiene 3 sub componentes.

- 1.1. Apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión, que consiste en la generación de convenios con instituciones públicas, destinados a mejorar su gestión por medio de la utilización del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad o sus adaptaciones sectoriales, como herramienta de evaluación y estándares dentro de un ciclo de mejoramiento continuo. Se han realizado convenios de apoyo técnico con el Ministerio de Educación, para estimular la generación de procesos de mejoramiento institucional continuo en los establecimientos educacionales subvencionados; con el Ministerio de Salud para adecuar y aplicar el Modelo de Gestión de Excelencia en el área de salud pública y con INDAP<sup>14</sup>, para construir y aplicar un plan de mejoramiento de la calidad de la gestión de la institución que resguarde la generación de procesos de mejoramiento institucional continuo.

---

<sup>13</sup> Ficha de Identificación Año 2004. Definiciones Estratégicas. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Subsecretaría de Economía y Definiciones Estratégicas. Corfo. Página web Dipres.

<sup>14</sup> INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario

- 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional de la Calidad (PNC) y otros premios, que consiste en difundir el PNC y otros premios y motivar a las organizaciones a participar en los mismos. El PNC ha sido definido esencialmente como un instrumento de difusión e intercambio de mejores prácticas, asociado al conocimiento técnico de los factores y elementos que contribuyen a aumentar la calidad de la gestión de las organizaciones. Es una distinción pública anual al esfuerzo sistemático e integral de las organizaciones (empresas y servicios públicos) por implementar una gestión de calidad moderna y eficaz, que contribuya a aumentar su capacidad competitiva y su éxito como organización. Los años 2001 y 2002 se crea el premio Asimet, distinción dirigida a las empresas metalúrgicas y que consiste en una adaptación del PNC a este sector. El año 2003 se crea el premio WEB distinción destinada a los servicios públicos para incentivar la incorporación de la tecnología a la gestión pública, el que relacionado con el proyecto de Gobierno Electrónico dentro de la Reforma y Modernización del Estado; para ello se ha generado un modelo para la evaluación de los sitios Web y como parte del proceso cada participante recibe un informe de retroalimentación con sus principales falencias y lineamientos para superarlas.
- 1.3. Normas, estándares y protocolos<sup>15</sup> de gestión generados para CORFO, que consiste en otorgar apoyo técnico a esta institución principalmente en dos grandes aspectos: Estandarizar y Alinear la red de fomento de CORFO (Direcciones Regionales, Agentes de Fomento, Consultoras) por medio de la estructuración de instrumentos de fomento (Profo, Fat, Pag<sup>16</sup>) en torno a modelos de gestión de calidad ISO 9000, ISO 14000, BPA<sup>17</sup>, entre otros, y Elaborar una Norma Básica de Gestión para la PYME, que permita extender el uso de los instrumentos y prácticas de calidad a este segmento de empresas; el estándar básico de gestión a aplicarse en las empresas pequeñas será más sencillo que las normas y modelos existentes de gestión de calidad, pero coherentes con ellos. Además será certificable, lo que permitirá su uso por las empresas en sus relaciones con el sistema financiero, sus clientes y proveedores, constituyéndose en un factor de transparencia del mercado.

Este componente es en el cual se concentran la mayor parte de las actividades y recursos del CNPC y la responsabilidad de su producción recae en la Dirección de Programas de la institución.

Componente 2. Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores, consiste en la realización de talleres y eventos a los cuales se invita a distintos sectores productivos y en los que se difunden y analizan experiencias exitosas de implantación de sistemas de seguridad laboral, medio ambiente y calidad. El principal resultado de estas iniciativas es el compromiso mutuo de impulsar actividades conjuntas en los ámbitos señalados. Los sectores que han participado en estos encuentros son: el metalúrgico en el año 2002 y 2003, habiéndose realizado además el último año señalado, reuniones iniciales con el sector acuícola salmonífero y de cuero y calzado para lograr la realización encuentros con estos sectores en el 2004. La Dirección responsable de la producción del componente 2 es la Dirección de Programas.

Componente 3. Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas de gestión realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos. Este componente apunta a difundir las labores del Centro y generar un posicionamiento en un público específico de alto interés y potencial para el CNPC. La Dirección responsable de la producción de este componente es la Dirección de Desarrollo Corporativo.

---

<sup>15</sup> Protocolo: Plan escrito y detallado de un experimento científico, ensayo o actuación

<sup>16</sup> Profo: Proyectos Asociativos de Fomento; Fat: Fondo de Asistencia Técnica; Pag: Programa de Apoyo a la Gestión de empresas.

<sup>17</sup> BPA: buenas prácticas agrícolas

**Cuadro 1**  
**Bienes/Servicios entregados por el CNPC**

<b>Producto y/o Servicio</b>	<b>Componente</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<i>Convenios realizados con Servicios Públicos para mejoramiento de su gestión</i>	<i>Componente 1.1</i>			1	3
<i>Auto evaluaciones realizadas en Servicios Públicos</i>	<i>Componente 1.1</i>			57	109
<i>Personas capacitadas en auto evaluación</i>	<i>Componente 1.1</i>			237	1.556
<i>Postulación al Premio Nacional a la Calidad (Nº empresas)</i>	<i>Componente 1.2</i>	8	5	4	6
<i>Postulación al Premio Nacional a la Calidad (Nº Servicios Públicos)</i>	<i>Componente 1.2</i>		34	11 <sup>18</sup>	2
<i>Postulación Premio Asimet</i>	<i>Componente 1.2</i>		25	8	
<i>Postulación Premio Webb</i>	<i>Componente 1.2</i>				235
<i>Difusión del Premio. Nº de empresas contactadas</i>	<i>Componente 1.2</i>				200
<i>Normas y protocolos generados</i>	<i>Componente 1.3</i>				3
<i>Encuentros sectoriales de diálogo sobre competitividad</i>	<i>Componente 2</i>			1	1
<i>Iniciativas de promoción y comunicación para promover modelos y prácticas</i>	<i>Componente 3</i>				
<i>Nº de personas que asistieron</i>					272
<i>Nº de empresas que participaron</i>					34
<i>Apariciones en revistas y medios especializados</i>	<i>Componente 3</i>	3	32	7	19

Fuente: Anexo 1(b) Medición de Indicadores Matriz de Marco Lógico y conversaciones con profesionales del CNPC.

Para el año 2004 el Directorio ha fijado una meta de 160 organizaciones participando en procesos de auto evaluación usando el modelo CNPC y de 300 organizaciones para el año 2005. Estas metas son definidas por el Directorio del CNPC.

## 1.6. Procesos de producción de los componentes

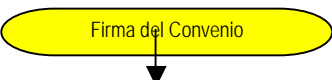
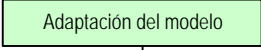

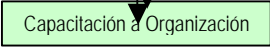
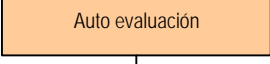
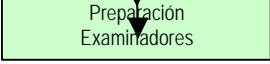
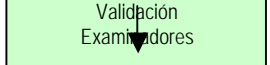

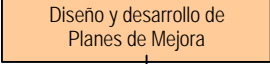

**Componente 1.** Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones, el que está integrado por tres sub componentes, cuyos procesos de producción se describen a continuación:

*Subcomponente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión.*

Las principales actividades que se realizan en la generación de los convenios con las instituciones públicas son las siguientes: adaptación del modelo de excelencia a la realidad del sector, formación de evaluadores internos, capacitación a la organización, realización de la auto evaluación, validación por evaluadores expertos (examinadores del PNC), detección y difusión de mejores prácticas, informe de retroalimentación y, finalmente, diseño y desarrollo de planes de mejora. En el siguiente flujo grama se detallan las actividades involucradas:

<sup>18</sup> El año 2002 y 2003 funciona un solo Premio Nacional a la Calidad, en el que una de sus categorías es SSPP. La información se ha desagregado para estos años en SSPP y Empresas con fines analíticos para esta evaluación

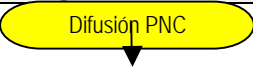
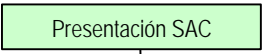
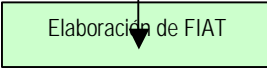


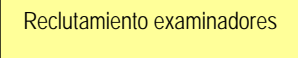
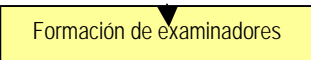
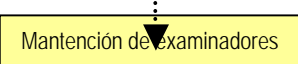
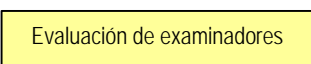
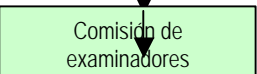

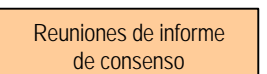

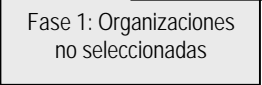
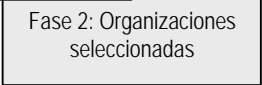
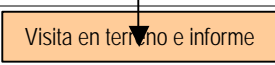

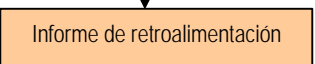




Flujo	Actividad	Resp.
1 	1. Formalización de convenio de apoyo técnico	CNPC/ Org.
2 	2. Se adapta el modelo a la realidad del sector y se crea la herramientas de auto evaluación	CNPC
3 	3. Se capacita a los profesores del registro en el modelo adaptado al sector	CNPC
4 	4. Los profesores capacitan a la organización en el modelo y en herramientas de auto-evaluación y en diseño de planes de mejora	Prof.
5 	5. La organización realiza su auto evaluación	Org.
6 	6. Se preparan a examinadores del registro para realizar la validación de la auto evaluación	CNPC
7 	7. Validación de la auto evaluación (visita a terreno)	Exam
8 	8. Se genera y entrega informe de retroalimentación a partir de la auto evaluación y visita a terreno	Exam./CNPC
9 	9. Se diseñan y desarrollan los planes de mejora	Org.
10 	10. Evaluación del proceso, cierre e informe final	CNPC/ Org.

*Subcomponente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios.*

Las principales actividades asociadas al Premio Nacional a la Calidad son: difusión, solicitud de admisión y elaboración y presentación del Formato de Informe de Auto evaluación Técnica ( FIAT ), selección y capacitación de examinadores, evaluación y consenso de FIAT, comunicación a organizaciones de su estado en el proceso ( pasa ó no, a visita a terreno), planificación y desarrollo de visita a terreno, informe de retroalimentación, definición de ganador(es), entrega de Premio y, finalmente, presentación de experiencia de las organizaciones ganadoras.


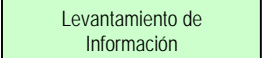
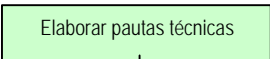
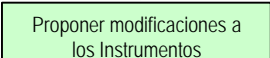
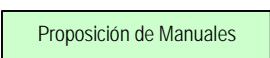
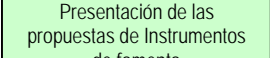
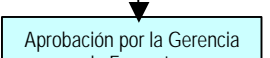
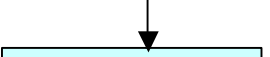

En el siguiente flujo grama se detallan las actividades involucradas:

Flujo	Actividad	Resp.
 1	1. Proceso por el cual se captan organizaciones para que postulen al PNC; mayo – junio 2003	CNPC
 2	2. Presentación solicitud de admisión premio, hasta el 30 de junio 2003.	Org.
 3	3. Elaboración Formato de Informe de Auto evaluación Técnica, según Guía PNC-2003 .Julio – agosto	Org.
 4	4. Presentación FIAT al Centro, plazo límite: 29 de agosto 2003	Org.
 5	5. Proceso por cual el CNPC recluta profesionales, para que una vez capacitados, evalúen los FIAT. Junio 2003	CNPC
 5.1	5.1 Capacitación y entrenamiento de profesionales para ser examinadores del PNC, julio 2003	CNPC
 5.2	5.2 Sistema de mantener a los examinadores actualizados, comprometidos e involucrados con el PNC	CNPC
 5.3	5.3 Proceso por cual los examinadores son medidos en el cumplimiento de los requisitos del proceso.	CNPC
 5.3	5.3 Proceso por cual los examinadores son medidos en el cumplimiento de los requisitos del proceso.	CNPC
 6	6. Proceso para formar las comisiones de evaluación, determinando a su vez al Líder del equipo. 11 al 28 agosto 2003	CNPC
 7	7. Se evalúa FIAT de acuerdo a las técnicas del proceso. Desde 01 de septiembre al 10 de octubre 2003	Exam.
 8	8. Consenso final con respecto a la evaluación del FIAT. 13 – 24 octubre 2003	Exam
 9	9. Determinación, de acuerdo a antecedentes de evaluación y FIAT, de organización de Fase 1 y Fase 2 27 – 31 octubre 2003	Jueces
 10	10. Comunicación a organizaciones sobre su estatus.	CNPC
 10		
 11	11. Fase 2) Planificación y desarrollo visita en terreno. * Visitas: 03 – 21 noviembre 2003 Informe: 24 al 28 noviembre 2003	Exam.
 12	12. Elaboración de informe para jurado, tomando como antecedentes FIAT, Informe V.T. 01 – 05 diciembre 2003	Jueces
 13	Elaboración y remisión de Informe de Retroalimentación: Fase 1: noviembre Fase 2: hasta 15 diciembre 2003	Exam.
 14	13. Jurado dictamina ganador(es) 08 y 12 diciembre 2003	Jurado
 15	14. Ceremonia Pública de entrega de Premio marzo 2004	CNPC

El Premio Asimet por tratarse de una adaptación del PNC al sector metalúrgico y sus empresas si bien no tiene un flujo exactamente igual, las principales actividades genéricas son similares, por lo que no se incorpora su flujo grama. El premio Web también tiene actividades genéricas similares contemplando talleres de formación para los servicios participantes, aplicación del modelo de evaluación, premiación e informe de retroalimentación.

*Subcomponente 1.3. Normas, estándares y protocolos de gestión generados para CORFO.*

Las principales actividades involucradas en el apoyo técnico que otorga el CNPC a CORFO en la estandarización de sus instrumentos de fomento, se describen en el siguiente flujo del proceso:

Flujo	Actividad	Resp.
	1. Proceso por el cual se firma el convenio entre CORFO y CNPC Junio 2002	CNPC / CORFO
	2. Se comienza el levantamiento de la información existente, se visita Direcciones Regionales, y se evalúan los proyectos presentados a la fecha	CNPC
	3. Se elaboran las pautas técnicas mínimas para cada intervención	CNPC
	4. Se propone las modificaciones necesarias a los instrumentos de fomento existentes.	CNPC
	5. De acuerdo a las modificaciones a los instrumentos de fomento antes mencionado, se proponen las modificaciones necesarias a los manuales.	CNPC
	6. Se presentan las propuestas de Instrumentos de Fomento a la Gerencia de Fomento.	CNPC
	7. La Gerencia de Fomento Aprueba o Rechaza la propuesta de instrumento, si aprueba es enviado al CAF.	G.F. CORFO
	8. El Comité de Asignación de Fondos CAF aprueba o rechaza la propuesta de instrumento, si es aprobado se pone en marcha.	CAF CORFO
	9. La puesta en marcha significa, realizar las transferencias a las Direcciones Regionales del nuevo instrumento, y poner en marcha las intervenciones con el nuevo instrumento.	G.F. CORFO

En el apoyo técnico que se otorga a CORFO en la elaboración de la Norma Básica de Gestión para la PYME, las principales actividades involucradas son: Diseño y testeo de propuesta de ante proyecto de norma Pyme,

normalización de anteproyecto, Diseño, construcción y prueba de los componentes del sistema de Certificación, Diseño y construcción del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, Diseño y desarrollo de la estrategia y plan de posicionamiento y difusión de la Norma y finalmente el Diseño y aplicación progresiva y en régimen del modelo de certificación.

**Componente 2.** Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores.

Este componente involucra la realización de las siguientes actividades principales: determinación de sectores, reuniones iniciales a nivel directivo, consensuar con los actores los temas y características de la actividad, determinar contenidos y metodología de la actividad, realización del evento, registro documental del mismo y envío a los participantes del documento final.

**Componente 3.** Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas de gestión realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos.

Este componente involucra la realización de las actividades típicas que apuntan a difundir las labores del Centro y generar su posicionamiento en un público específico, relacionadas fundamentalmente con labores de marketing, entre las que se cuentan: Proveer información a los clientes actuales y potenciales que les permita entender y utilizar los servicios que el CNPC ofrece, promover y potenciar la imagen del CNPC entre sus usuarios actuales y potenciales, mejorar y crear, canales eficientes de comunicación con los públicos objetivo, desarrollar e implementar iniciativas que incentiven y aumenten el uso de los servicios del CNPC, desarrollar una acción permanente dirigida a los medios que permita promover los programas y eventos en forma eficiente y conjunta, mantener informados, motivados y comprometidos al personal del Centro y su directorio

La mayor parte de las actividades involucradas en la realización de los componentes son de responsabilidad directa del CNPC, delegándose a terceros en el sub componente 1.3. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión, la actividad de la producción del evento para capacitar a la organización en el modelo y herramientas de auto evaluación. Se delega la organización operativa del evento (arriendo de sala, datashow, coffe break, etc) para lo cual se llama a licitación pública, la que está normada por las bases de la licitación la que se convoca mediante Chilecompra. El contrato que se firma con el ganador de la licitación especifica los compromisos y forma de pago. En el mismo sub componente, para la realización de los cursos de capacitación a la organización, se contrata a los profesores que los dictan y a los examinadores que validan la auto evaluación, los que forman parte del registro de consultores de la institución. Con ellos se firma un contrato que especifica sus responsabilidades y forma de pago.

En el resto de los componentes y subcomponentes no existen actividades delegadas a terceros.

En relación a políticas de recuperación de costos, cabe señalar que el presupuesto del CNPC no se ajusta a la estructura tradicional de un servicio público. El presupuesto de la institución es definido anualmente por el Directorio, quién puede modificarlo en cualquier momento del año. Esto implica que en la práctica el Directorio asigna a los componentes no financiados por terceros, los escasos recursos que provienen de las transferencias directas de recursos CORFO y de recursos que dentro del proyecto BID están destinados a fortalecimiento institucional.

En cuanto al porcentaje más significativo de los recursos, los que se concentran en el componente 1, subcomponentes 1.1. y 1.3., existe una política de recuperación de costos, ya que solo se realizan los proyectos que cuentan con financiamiento de terceros. Los convenios firmados con terceros permiten financiar las actividades acordadas con los clientes (MINEDUC, MINSAL, INDAP, CORFO) y los gastos generales que provocan al CNPC la realización de las respectivas actividades. También existe recuperación

de costos en el subcomponente 1.2. Postulación al PNC y otros premios, en el que se cobra a las empresas solo por la postulación al Premio Nacional de la Calidad, pero éstas son cantidades mínimas que no cubren los costos que involucra la actividad. En los premios Asimet y Web no se cobra por la postulación.

No existen criterios de asignación de recursos entre regiones ni entre componentes ya que en la medida que los presupuestos de los proyectos y actividades que se realizan, son establecidos de común acuerdo entre la institución y el cliente, no es posible para el CNPC fijar autónomamente políticas de asignación regional, aunque todos los proyectos contemplan actividades de beneficio regional.

Cabe señalar, que en los años 2002 y 2003 para los cuáles se cuenta con información desagregada más confiable, se detecta que el componente 1 es el que concentra casi la totalidad de los recursos del CNPC, lo que se explica debido a que la mayor parte del financiamiento proviene de los convenios realizados con servicios públicos para el mejoramiento de su gestión.

### **1.7. Caracterización y número de beneficiarios objetivo**

El CNPC señala que su población objetivo es similar a la potencial ya descrita en el punto 1.2. No existe focalización debido a que cuando se creó el CNPC se le concibió como una organización de carácter permanente y se le dotó de una misión y un campo de acción amplios. Asignándosele la función de diseño de programas y políticas que promuevan la innovación de la gestión, como institución de tercer piso<sup>19</sup>, no ejecuta directamente acciones de asistencia técnica (primer piso), ni tampoco intermediación de recursos CORFO hacia los privados (segundo piso). Es decir no busca una relación directa y de clientes con una población objetivo determinada.

### **1.8. Período de ejecución del programa**

El CNPC se inició en el año 1994 y no tiene fecha de término.

### **1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación**

El Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC) es un Comité CORFO, constituido formalmente el 12 de Diciembre de 1994, aunque empezó a operar efectivamente en 1996.

En su origen (1996), el CNPN definió una estructura funcional que incluía un Área Administrativa, un Área de Programas y un Área de Estudios. Esta fue rápidamente desechada por otra (1997), y se estableció un Área de Productividad, un Área Premio Nacional a la Calidad y un Área de Comunicaciones. En 1999 ésta se cambió por una estructura compuesta por 2 áreas: Calidad y Productividad, más algunas funciones como comunicaciones y administración dependiendo directamente del Director Ejecutivo. Esta estructura se mantuvo con pequeños cambios de denominación en el nombre de las áreas hasta el cambio del Director Ejecutivo en el año 2002, donde el Área de Productividad pasó a llamarse de Competitividad. La estructura actual se adopta luego de la aprobación del Mapa Estratégico derivado del Cuadro de Mando Integral, en Septiembre del 2003.

El organigrama actual del CNPC, define los siguientes niveles de responsabilidad y funcionalidad:

- Un Directorio, conformado por tres representantes del Gobierno ( Ministro de Economía, Vicepresidente Ejecutivo de la CORFO y un representante de libre elección del Consejo de la CORFO, que corresponde a un representante del Ministerio del Trabajo ), dos representantes de la Central Unitaria de Trabajadores

---

<sup>19</sup> Instituciones de primer, segundo y tercer piso son conceptos utilizados en fomento productivo definidos fundamentalmente por lo señalado en el párrafo.

(CUT) y dos representantes de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC). Estos representantes y sus alternos, constituyen el Directorio del Centro, quienes conservan las atribuciones de dirección estratégica de la organización. Asimismo, nombra al Director Ejecutivo y, a sugerencia de éste, al resto de los funcionarios remunerados del Centro. Otras funciones del Directorio son implementar las acciones a tomar para perseguir el cumplimiento de la misión declarada por la organización y articular las redes conversacionales donde el CNPC presta servicios.

Considerando el Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción celebrada en la Sesión N° 270 del 12 de Diciembre de 1994, referida a la creación del centro Nacional de la Calidad y la Productividad, el Directorio se reunirá las veces y en la forma que el mismo determine, de conformidad con el programa de trabajo que se establezca una vez constituido. El quorum para sesionar será de 5 miembros y los acuerdos se adoptarán por la mayoría de los miembros presentes.

- Un Director Ejecutivo, que es el articulador principal de la relación entre el Centro y el Directorio. Debe velar por el fiel cumplimiento de las decisiones tomadas a nivel del Directorio, en el cual él participa como Director Ejecutivo del CNPC, como así también mantener informado al Directorio de los resultados y estado de avance de los compromisos adoptados por el CNPC con sus clientes y controladores. Participa directamente en el proceso de toma de decisiones estratégicas del Centro, siendo el principal responsable de la sustentabilidad de las operaciones en el tiempo. El Director Ejecutivo, además de realizar labores de supervisión del avance de los programas, se constituye como un administrador de los compromisos que se adopten dentro de la globalidad de la organización, tanto en los ámbitos administrativos como productivos. Otras funciones son: mantener la relación con los clientes a nivel Directivo, es decir, con Subsecretarios, Directores de Servicios Públicos, etc ; supervisa también el correcto funcionamiento del sistema administrativo, jurídico y financiero de la organización, controlando la ejecución del presupuesto y la calidad de las labores de apoyo que prestan estas áreas a todos los clientes internos del CNPC.
- Varias Direcciones y Áreas Ejecutivas, tal como: Dirección de Desarrollo Corporativo, Dirección de Programas, Área Jurídica, Área de Administración y Finanzas cuyas principales funciones describen a continuación :

Dirección de Programas: Constituida por una Directora que tiene bajo su supervisión directa a 9 personas que desarrollan fundamentalmente las actividades para producir los componentes 1 y 2. Las funciones de esta Dirección son:

- Coordinar, supervisar, monitorear y evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo a su cargo.
- Articular las redes de negocios del CNPC en una búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocios.
- Ser un observador del entorno de la organización, para detectar continuamente los ritmos de cambio y las necesidades que ellos generan en el mercado.
- Interactuar con los consultores o profesionales Jefes de Proyectos internos en el desarrollo de los mismos, ya sea como "consultor externo " o como un integrante más del equipo de trabajo.
- Supervisar las labores de diseño que tengan como finalidad ser parte de los proyectos que se estén llevando a cabo. Con esto se garantiza una coherencia entre el diseño, los términos de referencia del proyecto y las técnicas y metodologías de desarrollo de los proyectos, obteniendo como resultado una continuidad en el proceso que se esté desarrollando en conjunto con el cliente.
- Informar al Director Ejecutivo sobre la marcha y resultados de sus actividades

Dirección de Desarrollo Corporativo: Constituida por un Director que tiene bajo su supervisión a 3 personas y es la responsable de la producción del componente 3. Acciones de difusión y promoción. Sirve de apoyo directo al Director Ejecutivo en el diseño e implantación de las acciones de soporte a la

gestión global del CNPC (generación de información y retroalimentación), en especial de aquellas que tienen un impacto en la ejecución de las actividades del CNPC. Otras funciones son:

- La promoción y difusión global de los instrumentos de competitividad, productividad y calidad y que forman parte de los propósitos del CNPC.
- La definición y ejecución, en conjunto con el resto del personal del CNPC de las políticas de marketing.
- La definición y ejecución de los medios de despliegue de los objetivos de promoción y marketing, a través de las acciones de comunicación que se consideren oportunas. Esto incluye, entre otras acciones la definición de publicaciones, eventos, uso de la página web, de medios de comunicación masivos, etc.
- La evaluación de la satisfacción de los clientes a partir de pautas de evaluación elaboradas por los encargados de proyectos.
- El control de la gestión interna del CNPC y en particular del adecuado uso del Balanced Score Card y de otras acciones de mejora de la gestión de calidad que el Centro desarrolle.
- La realización de estudios que contribuyan a los objetivos promocionales del Centro, como también a mantener a la institución a la vanguardia en el conocimiento técnico de las materias de gestión.

Área Jurídica: Es la responsable de velar por el correcto cumplimiento de todas las disposiciones legales y normativas que rigen el funcionamiento del CNPC. Entre otras actividades realiza la confección, seguimiento y resolución de contratos de prestación de servicios y de compras, y la confección de las Actas del Directorio.

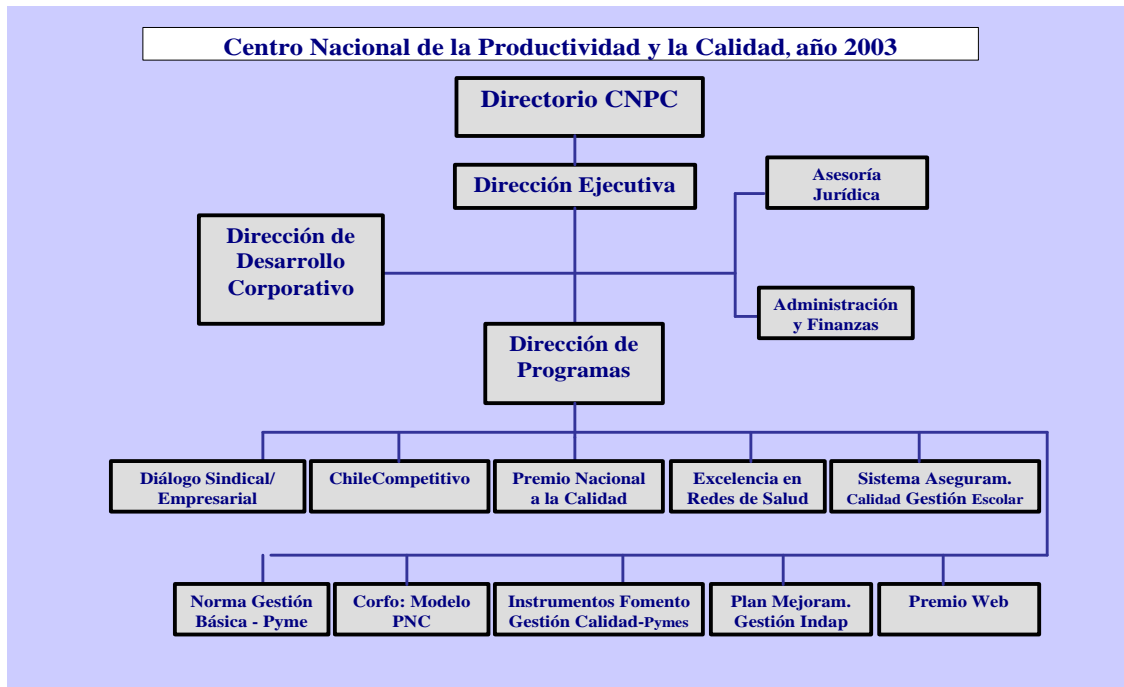
Área Administración y Finanzas: Corresponde a esta unidad administrar en forma eficiente los recursos del Centro. Está liderada por el Jefe de Administración y Finanzas y cuenta con el apoyo del personal administrativo. Como cualquier departamento administrativo, entre sus labores se encuentran las de cobranza, adquisiciones, pago a proveedores, remuneraciones del personal de planta y equipo consultor, registros contables, etc., además de las rendiciones a CORFO y al BID de los fondos, con una periodicidad mensual, trimestral y anual.

La coordinación y asignación de responsabilidades durante el período 1999 – 2000, se realizaba mediante la confección de una matriz de metas por Programa, la que se consensuaba con el Directorio y quedaba como un convenio de desempeño con el Ministerio de Economía. Mensualmente el Directorio se reunía con el Director Ejecutivo para revisar el cumplimiento de las metas y tomar así las medidas y decisiones correspondientes.

En la actualidad, existen varios mecanismos de coordinación al interior de la institución: entre ellos, el Comité de Coordinación cuyo objetivo es coordinar las actividades y discutir temas estratégicos de la gestión (por ejemplo sancionar los instrumentos de la evaluación del desempeño, los procedimientos administrativos, las políticas de personal y otros) que se reúne semanalmente. En este Comité participa el Director Ejecutivo, la Directora de Programas, el Director de Desarrollo Corporativo, la Asesora Jurídica y la Jefa de Administración y Finanzas. Se reúne semanalmente y se dejan actas de cada reunión.

También existe un Comité Web en el que participan los Directores más las encargadas de marketing y Comunicaciones. Además existe el Comité Bipartito de Capacitación y el Comité Bipartito de higiene y seguridad. Todas las reuniones de estos comités quedan registradas en actas.

El organigrama actual del CNPC es el siguiente:



Respecto a la coordinación con otras instituciones relacionadas, el CNPC participa en las siguientes instancias:

- a. **Comité de Coordinación Calidad:** Donde participa el Vicepresidente de CORFO, el Gerente de Fomento de CORFO, el Director del Instituto Nacional de Normalización (INN) y el CNPC. Este comité se reúne semanalmente todos los lunes con la finalidad de analizar los avances de la Norma Pyme y la Homogeneización de los Instrumentos CORFO
- b. **Comité de Gerentes CORFO:** Donde además de los Gerentes de CORFO participan también el Director del INN y el Director del CNPC reuniéndose este Comité también todos los días lunes
- c. **Comité de Coordinación Sub Componente Calidad del PDIT:** Instancia creada por el Ministerio de Economía y coordinada por la Secretaria del Programa PDIT en la que participan además del MINECOM, la Gerencia de Fomento y la Dirección Regional Metropolitana del CORFO, el INN y el CNPC. Esta instancia se reúne una vez al mes
- d. **Comité de Coordinación del PDIT:** Instancia creada por el Ministerio de Economía que coordina el PDIT a nivel global, se reúne cada 3 meses y en él participan todas las instituciones involucradas en el proyecto PDIT.

### 1.10. Antecedentes Presupuestarios

El siguiente cuadro resume el presupuesto del programa y su comparación con el presupuesto del servicio responsable del mismo.



**Cuadro N° 2<sup>20</sup>**  
**Presupuesto Total del Programa 2000-2004 (miles de \$ año 2004)**

Año	Presupuesto Ministerio / Servicio responsable	Presupuesto Programa	
		Monto	%
2000	455.167.436	432.554	0,10
2001	588.050.581	504.746	0,09
2002	832.403.833	465.959	0,06
2003	828.537.436	600.070	0,07
2004	925.517.153	829.000	0,09

### 1.11. Reformulaciones del Programa

La única reformulación formal que ha tenido el programa es la introducida en el Acuerdo del Consejo N° 1834 del 29 de enero 1996, mediante el cual se amplían sus actividades a: Promover actividades de educación, formación, capacitación técnica y difusión en las materias de su competencia.

A partir de dicha modificación, se pueden comenzar a generar convenios con instituciones públicas y privadas destinadas a promover el uso del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad, como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión. En esta línea, las principales actividades del CNPC se ordenan internamente en torno a "programas" como entre otros, el de Salud (que ha consistido en la evaluación de hospitales y servicios en red), el de Educación (evaluación de 67 unidades escolares), el de Apoyo a INDAP, el Premio Nacional a la Calidad en sí mismo, apoyo técnico a CORFO para orientar el uso de instrumentos de fomento para implantar sistemas de calidad en PYME's, y la elaboración con CORFO de una "Norma Básica de Gestión", instrumento certificable destinado a guiar a las PYME hacia una gestión más competitiva, mismos que dan origen a los componentes actuales.

Los tres primeros programas (Salud, Educación e INDAP) tienen una matriz común: adaptación del modelo de excelencia a la realidad del sector, formación de evaluadores internos, realización de la auto evaluación, validación por evaluadores expertos (examinadores del PNC), detección y difusión de mejores prácticas.

Un cambio que no constituye una reformulación formal, pero que sin embargo es muy importante en términos financieros y operativos ha sido la participación del CNPC en el proyecto PDIT-BID. El fin del programa de Innovación y Tecnología es "contribuir al fortalecimiento de la competitividad nacional mediante el desarrollo tecnológico y productivo de áreas estratégicas de la economía chilena y a su transferencia y difusión en el sector empresarial, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas". El Ministerio de Economía, MINECON coordina y es el responsable por la ejecución del conjunto del Programa. Para ello se crean el Consejo del Programa, presidido por el Subsecretario de Economía e integrado por las autoridades máximas de las principales instituciones participantes en éste. También se ha constituido la Dirección Ejecutiva del Programa, responsable de su marcha cotidiana. Cada Subprograma cuenta con un Comité Coordinador. El propósito de este programa consiste en "Inducir un nuevo impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico chileno, mediante el despliegue de programas estratégicos en áreas prioritarias, transfiriéndolos y difundiendo en el sector empresarial, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas". El Subprograma 5, Fomento a la Calidad para la Competitividad, el cual tiene como propósito: Fomentar la calidad para la competitividad de las empresas, especialmente PyMEs, es en el cual participa el CNPC. El Presupuesto de este subprograma es de US\$ 28 Millones lo que representa un 14% del Programa Global. Uno de los tres componentes de este subprograma es el pertinente al CNPC, que consiste en "Modelo de gestión de excelencia y calidad aplicado en empresas, especialmente en PyMEs, con un presupuesto de US\$

<sup>20</sup> Fuente: Anexo 2. Ficha de presentación de antecedentes presupuestarios y de costos entregada por la institución

10,4 millones. El Indicador de satisfacción de este componente consiste en “600 empresas, especialmente PYMES, utilizan sistemas de gestión de excelencia y calidad al final del programa”. Para satisfacer este componente el CNPC tiene que realizar 6 tipos de objetivos/actividades. El proyecto estaba considerado para ejecutarse en 4 años (2001 a 2004), sin embargo su ejecución puede extenderse 2 años más. A la fecha, el gasto efectuado por el CNPC correspondiente al proyecto supera el 10% del presupuesto pudiendo teóricamente disponer de una gran cantidad de recursos para su operación sin embargo anualmente se le fija el presupuesto de gasto imputable a este proyecto en una negociación entre la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía.

Otro hecho significativo sucedió en octubre de 2001 con la renuncia del Director Ejecutivo. El Directorio nombra al actual Director Ejecutivo en diciembre de ese año, el cual asume a mediados del 2002. El año 2003, como producto de la reflexión estratégica que acompañó el proceso de instalación del Balanced Score Card, se decide la orientación del esfuerzo institucional en los temas de gestión, lo que implica redefinir la estructura organizacional, que hasta entonces contemplaba dos áreas operativas (productividad y calidad), de la manera expresada en el organigrama actual.

En la actualidad no se tienen contemplados proyectos de cambio o modificaciones a futuro del CNPC, debido a que recientemente a fines del 2003 se está implementando el Balanced Score Card institucional.

### **1.12. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable**

Las actividades de monitoreo y evaluación que se han realizado tradicionalmente en el CNPC son una información que da cuenta de la marcha del centro en cada reunión ordinaria del Directorio a cargo del Director Ejecutivo. Cada fin de año el Director ejecutivo entrega un Informe de Actividades donde se da cuenta de las acciones realizadas durante el año y se presenta el plan de actividades y presupuesto para el año siguiente.

Antes del 2002, las actividades de monitoreo y evaluación no estaban formalizadas y se basaban en reuniones entre el Director Ejecutivo y cada encargado de un área funcional del CNPC. Por otra parte, los mecanismos de control se manejaban mediante el convenio de desempeño, en que se definían metas para cada una de las actividades y los programas.

Desde la nueva administración asumida en el año 2002, se incorporan también a las reuniones de directorio algunos ejecutivos o principales responsables de programas dentro del CNPC, los cuales informan directamente al directorio; asimismo, en cada sesión el director ejecutivo entrega información sobre la marcha financiera de la institución.

Desde Octubre de 2003, el Directorio aprobó el Cuadro de Mando Integral como sistema de monitoreo. En él se registran los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y fechas de cumplimiento así como las iniciativas que deben tomarse para alcanzar las metas propuestas. Éste aún no está funcionando formalmente debido a que está en proceso de marcha blanca el que dura entre 6 a 12 meses durante el cual se observarán las tendencias de los indicadores de gestión y período en el cual se perfeccionarán los mismos. La fecha prevista para que opere el Cuadro de mando Integral con sus 50 indicadores es el 01.07.2004. La unidad responsable de hacer el seguimiento del Balanced Score Card es la Dirección de Desarrollo Corporativo y éste se efectúa con una periodicidad mensual<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Diseño del sistema de control de gestión del CNPC. Informe final. ValueB12Consulting. Enero 2004

De acuerdo al mapa estratégico y al cuadro de mando balanceado (BSC) generado por el Centro en Octubre del 2003, el diseño del sistema de control de gestión se realizará en función de los procesos internos de negocios, los que actualmente se están discutiendo.

Existe además una guía diseñada para realizar Evaluación de Desempeño para todo el personal del CNPC. Este proceso contempla una auto evaluación, una evaluación del jefe directo y una conversación entre ambos. La guía contempla la evaluación de los siguientes aspectos: Aprendizaje para un desempeño excelente, Clima para la acción, Competencias necesarias para el trabajo, Cultura cliente y Proactividad. El objetivo propuesto para el 2003 era validar el instrumento.

Las principales bases de datos con que cuenta actualmente el programa son las siguientes:

- Registros de empresas (SSPP) postulantes al PNC, puntajes obtenidos y documentación del proceso de evaluación. Estos registros están a cargo de la Dirección de Programas, no generan indicadores de gestión y su actualización es anual.
- Registro de organizaciones participantes en programas dirigidos a SSPP, puntajes obtenidos en las auto evaluaciones y su validación externa, documentación del proceso de postulación. Este registro está a cargo de la Dirección de Programas, no genera indicadores de gestión y su actualización es anual.
- Registro de examinadores, a cargo de la Dirección de Programas, no genera indicadores de gestión y su actualización es anual.
- Registro de profesores que actúan en los programas, a cargo de la Dirección de Programas, no genera indicadores de gestión y su actualización es anual.
- Registro de contactos individuales relevantes para el programa. Es una base de datos institucional de los contactos relevantes del programa. Este registro está a cargo de la Dirección de Desarrollo Corporativo, no genera indicadores de gestión y su actualización es continua en el tiempo.

A partir del 15 de Junio del 2004, existirán indicadores de desempeño para los profesores y examinadores, producto de un proceso de evaluación de los mismos.

No se han realizado evaluaciones globales del programa. Sin embargo, en 2002 se realiza la "Evaluación de Medio Término del Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica", desarrollado por el PDIT, en ejecución de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, en que el Centro es coejecutor del Subprograma de Fomento a la Calidad para la Competitividad. La evaluación fue realizada por "GPI Consultores" y esta fechada en Octubre 2003. El PDIT tiene como un subprograma al "Subprograma de fomento de la calidad para la Competitividad, el cual tiene tres componentes. El primer componente "(a) La aplicación en las pequeñas empresas de un modelo de auto evaluación de excelencia en la gestión con apoyo financiero y formación de consultores cualificados le corresponde al CNPC y a la Gerencia de Fomento de CORFO. Las conclusiones relativas al CNPC en esta evaluación se incluyen en el Capítulo II, Punto 2.1.3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.

## 1.12 Otros programas relacionados

Otros programas relacionados con el CNPC son los siguientes:

**Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME<sup>22</sup>).** La función principal del PRYME es constituir un eje ordenador en dos aspectos fundamentales de políticas públicas: estructura y gestión del sector público. En cuanto a la estructura, el PRYME espera generar una nueva institucionalidad que permita contar con un sistema para rediseñar y organizar el Estado, con una estructura flexible donde los procesos puedan desarrollarse con fluidez. El segundo aspecto se refiere a la gestión pública, donde se desea incorporar el concepto de calidad en la gestión interna, la cual deberá estar enmarcada por la eficiencia, la

---

<sup>22</sup> En 1998 Comité Interministerial de Modernización del Estado

participación ciudadana y la transparencia, tanto en la entrega de servicios a los usuarios internos y externos como perfeccionando los procedimientos y técnicas de control de los mismos.

El PRYME creó en 1998 el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos (PNC SP), el que contó con la asesoría técnica del CNPC. Operó bajo la modalidad de un convenio financiado por la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), que permitió el desarrollo de las actividades (formación para los servicios y evaluación, principalmente). Esta modalidad se repitió en 1999, se suspendió el 2000 y se retomó el 2001.

En 2002, a sugerencia del Jurado del Premio a los Servicios Públicos, se decidió incluir el Premio público como una categoría del Premio Nacional a la Calidad y focalizar el aporte del PRYME en un sector público específico, que en este caso fue salud. Es así como se crea el Programa de Excelencia Hospitalaria a cargo del Ministerio de Salud, con el apoyo técnico del CNPC. El PRYME cofinanció esta actividad. En 2003, el CNPC mantuvo el programa con el Ministerio de Salud ampliándolo ahora a las 27 Redes de Salud Pública del país, sin contar ya con el apoyo del PRYME<sup>23</sup>. Además, se inició el "Programa de Aseguramiento de la Calidad de Gestión" con el Ministerio de Educación y un programa de apoyo a la gestión de excelencia con INDAP. Cabe consignar que de estas organizaciones sólo INDAP está adscrito a los PMG.

También el CNPC se ha comprometido con la política de gobierno electrónico administrando el Premio a los Mejores Sitios WEB del Gobierno cuya primera versión (terminada en mayo del 2003) fue impulsada por la Subsecretaría de Economía, la Subsecretaría de la Secretaría General de Gobierno, el PRYME e INTEC.

**Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).** Es un instrumento de apoyo a la gestión de los servicios públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública para un cierto estándar predefinido. Su ejecución comprende los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas de mejoramiento de los servicios. Además, el cumplimiento de etapas de desarrollo está asociado a un incentivo monetario a los funcionarios. Cada servicio debe identificar anualmente para cada área y sistema definido (por ejemplo Área Atención a usuarios y Sistemas Oficina de información, Reclamos y sugerencias, OIRS, Simplificación de trámites), en qué etapa se encuentra (línea base), y de acuerdo a esto, debe proponer como objetivo de gestión aquella etapa que alcanzará a fines del año siguiente. Este Programa permite a los servicios públicos:

- Ordenar la organización, mediante una mirada global que permite avanzar en una dirección
- Establecer elementos objetivos de medición de la gestión vinculado a las remuneraciones
- Introducir estándares de gestión
- Establecer una línea base de administración independiente de la especificidad del servicio
- Un aprendizaje para el equipo del servicio
- Una instancia de mejoramiento a través del cumplimiento de sus etapas, y
- Finalmente, establecer una hoja de ruta conocida, relacionada con el presupuesto y proveedora de datos e información.

En junio de 2003 el CNPC inicia una relación con el PMG, reuniéndose con la Jefa (s) de la División de Control de Gestión de la DIPRES. En dicha reunión, de la cual existe el acta, se acordó que el CNPC prepararía una propuesta de trabajo a DIPRES sobre la viabilidad de construir una NORMA nacional certificable que considere los 10 sistemas del PMG 2001 y cómo estos 10 sistemas se relacionan con el modelo de gestión de excelencia del Premio Nacional a la Calidad.

El CNPC presentó esta propuesta a DIPRES en agosto 2003 en la cual se entrega la opinión del CNPC a la idea de potenciar los PMG dándole carácter de Norma certificable, en lo posible con reconocimiento

---

<sup>23</sup> Otras iniciativas entre el CNPC y el PRYME han sido más puntuales. Entre ellas: una serie de seminarios dirigidos a la ANEF (ejecutados por Chile Calidad) sobre modernización del Estado y gestión; y algunos apoyos técnicos específicos en áreas como "cartas ciudadanas".

internacional. La propuesta describe la comparación que se hizo de los PMG en su etapa 4 con la norma ISO 9001/2000 a los efectos de evaluar su similitud y distancia y concluye que los PMG requieren cambios menores para ser certificables, aunque lejano aún a la norma ISO, y se presentó un programa tentativo de trabajo para la consecución de ese logro.

Adicionalmente, el CNPC propuso a DIPRES la implementación de un sistema basado en la aplicación complementaria del Modelo PNC y el reforzamiento de los PMG, que constituya un camino complementario que estimule la excelencia en la gestión pública. Para ello se realizó una comparación de los PMG con el Modelo de Gestión que usa el Premio Nacional a la Calidad (PNC), mostrando las similitudes y omisiones.

Ese análisis muestra que los PMG constituyen un instrumento que permite, al final de sus etapas, alcanzar en los Servicios Públicos un nivel de gestión que distingue una buena gestión que podría denominarse "básica", pero que a su vez puede ser el punto de arranque, en forma alineada, de pisos superiores de mejoramiento de la gestión que contemple una visión integral y sistemática.

El cumplimiento del PMG 2001, etapa 4, en opinión del CNPC, sería equiparable a un puntaje de aproximadamente 250 puntos del Modelo PNC (que tiene un máximo de 1000 puntos) y, con adaptaciones menores del modelo se podría hacer la equivalencia formal. En consecuencia, la creación de un sistema de utilización del modelo permitiría desde ya conocer la distancia hacia ese referente, identificar las brechas, y generar compromisos de cada servicio con la DIPRES y con el Ministerio respectivo para un incremento de ese puntaje. Al mismo tiempo, un sistema así diseñado permitiría proyectar el mejoramiento de la gestión de los Servicios Públicos más allá del cumplimiento del PMG 2001, en su etapa 4. Estas sugerencias aún no han sido avaladas por la DIPRES.

Existen además proyectos desarrollados específicamente en gestión escolar por otras instituciones con los que no se detecta relación y que son:

**Proyecto CIGA** (Calidad Integral en la Gestión de Aprendizajes), que inicialmente fue desarrollado por Intec Chile y el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) y que hoy se encuentra en la fase de Transferencia Tecnológica, manejado únicamente por el PIIE. Este proyecto que ha sido financiado por el FONDEF de CONICYT, tiene como objetivo implantar en colegios municipales un modelo de gestión de calidad, con ciertos elementos y estándares a satisfacer. El proyecto se desarrolló mediante un plan piloto aplicado en establecimientos educacionales de Curanilahue, Puente Alto y Pirque, y generó diversos documentos, como la Guía de Auto evaluación y el Método de los 7 pasos entre otros, y además creó y desarrolló un sitio web que permite conectar a los consultores con los establecimientos participantes, junto con crear un espacio de intercambio de experiencias entre los establecimientos educacionales.

**Proyecto de Certificación en Gestión Escolar**, el cual también fue financiado por el FONDEF de Conicyt y que ha sido desarrollado por la Fundación Chile y el Área de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Este proyecto también desarrolló un modelo de gestión de calidad, que fue probado inicialmente en un plan piloto que contaba con un conjunto de establecimientos municipales. Posteriormente y mediante un curso de educación a distancia, se preparó un grupo de consultores o tutores pertenecientes a todas las regiones del país, quienes serían los encargados de preparar a los colegios para la certificación de su gestión. Por último, este proyecto permitió la creación de un organismo formado por diversas instituciones académicas, de investigación y por personalidades del mundo de la educación y político, el que estaría encargado de proveer la certificación de los colegios, de acuerdo a una metodología específica.

También existen otras alternativas que aunque no están estructuradas a nivel de programas, apuntan a mejorar la calidad en la gestión educacional, básicamente en la formación y entrenamiento de modelos de gestión de calidad. Dichas iniciativas han sido impulsadas por la Editorial Santillana y por el Instituto de Gestión.

## **II. TEMAS DE EVALUACION**

### **1. DISEÑO DEL PROGRAMA**

#### **1.1. Análisis de aspectos relacionados con el Diseño del Programa**

##### **1.1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial**

El CNPC tiene bien identificada la necesidad en la que pretender incidir y que es elevar la productividad y la calidad, mediante la generación de capacidades en gestión organizacional. Existen diversos documentos que fundamentan la necesidad de elevar la competitividad del país a nivel mundial para competir eficientemente en un mundo globalizado. Asimismo, el programa ha realizado entre sus acciones los Informes de Productividad que muestran con datos estadísticos la posición que a nivel mundial ocupa el país en competitividad, siendo su mayor debilidad el índice tecnológico. Entre las causas que originan la baja competitividad a nivel mundial se identifican el insuficiente uso de tecnologías de gestión modernas en las organizaciones chilenas, el desconocimiento por parte de los empresarios y trabajadores de los factores que contribuyen a aumentar la calidad de la gestión así como sobre modelos de gestión de calidad y los pocos espacios de diálogo sobre competitividad entre los actores involucrados, mismas que se pretenden solucionar con los componentes que el programa genera.

La población potencial del programa está genéricamente definida en el Cuadro de Mando Balanceado de la institución 2003, como empresas privadas y públicas, Pymes y Subsecretarías y Servicios Públicos, existiendo una cuantificación de la misma.

Para el CNPC, la población potencial es similar a la población objetivo. No existe una población objetivo claramente definida, debido a que el CNPC fue definido desde su origen como una institución de tercer piso cuya función está en el diseño de programas y políticas que promuevan la innovación en la gestión, pero sin buscar necesariamente, una relación directa y de clientes con una población objetivo determinada. Es decir, no debería ejecutar tareas de asistencia técnica directa, salvo que se considerara, estratégicamente necesario desarrollar proyectos pilotos demostrativos para el cumplimiento de su función; tampoco intermedia recursos CORFO hacia los privados.

No obstante lo anterior, en su accionar el CNPC tiene una orientación a la Pyme y entre los servicios públicos, a sectores de altos requerimientos en gestión y de alto impacto público por la población que atienden, como es el caso de salud y educación, además de INDAP, lo que se considera un avance en términos de focalización. Sin embargo, dada la magnitud del universo de la Pymes y los recursos que históricamente ha manejado la institución, se considera importante que el CNPC explicita criterios de focalización más específicos para este segmento.

##### **1.1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

La lógica vertical de la Matriz de Marco Lógica planteada por la institución se considera en general consistente. Al analizar los componentes planteados en la Matriz de Marco Lógico del CNPC, que son Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos, Espacios de diálogos sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores, y Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión en empresas y organizaciones, se consideran que estos son coherentes y suficientes para lograr el propósito formulado que es Promover

la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales.

Cabe comentar con respecto a la formulación del Fin, que éste se ha planteado como Proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional. El Panel entiende que el Fin es Contribuir a elevar la competitividad, para lo cual es necesario crear espacios de colaboración entre los actores involucrados; de hecho, uno de los componentes que el programa plantea son los espacios de diálogos generados sobre competitividad entre empresarios y trabajadores.

Las actividades planteadas en el diseño del programa, se orientan directamente a lograr la producción de los componentes o sub componentes. Éstas se consideran suficientes para su logro, no observándose actividades críticas faltantes.

### **1.1.3. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico**

Existen debilidades en la lógica horizontal de la Matriz Lógica, ya que los indicadores formulados para medir el Propósito del programa en términos de eficacia, si bien son pertinentes, no son suficientes. No existe en este nivel un indicador que mida el avance del cumplimiento de metas en relación al compromiso con el Proyecto BID al año 2005 que es de 600 empresas participando en procesos de auto evaluación. El indicador formulado que permite medir indirectamente el mejoramiento en la calidad, productividad y relaciones laborales de empresas y servicios públicos (% de organizaciones que incorporan nuevas prácticas de gestión respecto al total de organizaciones que han participado con el CNPC) no cuenta con información para su medición y además se considera importante que este indicador se formule separadamente para medir sus resultados en empresas y servicios públicos, ya que son tipos de beneficiarios diferentes.

Cabe señalar que la matriz lógica del programa Desarrollo e Innovación Tecnológica BID (PDIT), en el Sub programa Fomento a la Calidad para la Competitividad, parte del cual le corresponde al CNPC, plantea el indicador Incremento anual de 100 puntos cada año en las auto evaluaciones de las empresas que han adoptado el modelo; sin embargo, este indicador así como la cobertura de 600 empresas y otros del Sub programa Calidad están siendo reformulados en la actualidad por la Dirección del PDIT<sup>24</sup>.

Como indicador de eficiencia a nivel de Propósito solo se formula el % de gastos administrativos respecto al total de recursos movilizados (valorización de aportes de instituciones públicas participantes en los proyectos) faltando indicadores que midan el % de gastos administrativos en relación al gasto efectivo (los que fueron incorporados por el panel) así como indicadores que midan relación entre producción física y los recursos utilizados para alcanzarla, como por ejemplo, costo promedio por empresa autoevaluada. Si bien el programa en la actualidad cuenta con escasa información para calcular indicadores de este tipo, es conveniente que a nivel de diseño se formulen para ir midiéndolos a futuro. Los indicadores formulados para medir economía son pertinentes para ese fin. Los medios de verificación que se consignan para cada indicador se consideran adecuados, con excepción de las "estadísticas y estudios nacionales" que se señala para verificar el número de organizaciones auto evaluadas y la meta fijada por el Directorio, para lo cual será suficiente con los registros internos de la institución.

---

<sup>24</sup> Fuente: Entrevista a Gonzalo Herrera Director Ejecutivo PDIT y Marcela Varela Coordinadora Calidad. Señalaron que se han contratado 2 consultorías, una por el BID para perfeccionar los indicadores de la ML del Fin y Propósito y otra por el MINECOM para reformular los indicadores de actividades. Los indicadores se modificarán para todo el PDIT, pero donde hay mayores reformulaciones es en el sub programa Calidad

Los indicadores formulados para medir los Componentes del programa en el ámbito de eficacia son adecuados para ello. Los formulados para medir calidad, en general también los son ya que la mayoría miden satisfacción de clientes, observándose las siguientes debilidades: el indicador % del cumplimiento de las actividades definidas en el convenio planteado para el sub componente 1.1. debe agregarse "en los plazos comprometidos", ya que al plantearse como indicador de calidad está midiendo oportunidad en la entrega del servicio y no cumplimiento de metas. En el mismo ámbito de calidad, los indicadores % de visitas al sitio web en relación a las definidas en el plan, así como el % de consultas o requerimientos de información real en relación al N° definido en el plan, formulados para medir calidad en el componente 3. no son pertinentes para ello, ya que están midiendo eficacia y no calidad, por lo tanto deben considerarse en la matriz lógica en el ámbito correspondiente (eficacia). Además se considera importante incluir el indicador tasa de incremento anual en las visitas al sitio web. En el mismo componente para medir calidad se considera pertinente el indicador planteado de Aumento en la puntuación obtenida por el sitio Web en relación a la puntuación del año anterior.

Los indicadores planteados para medir los ámbitos de eficiencia y economía de los componentes se consideran pertinentes para ello, haciendo la salvedad de que el indicador % del gasto real respecto al valor del convenio debería medirse al final del convenio y no anualmente, ya que generalmente éstos superan el año de duración. Se han identificado los medios de verificación para cada indicador los que se consideran adecuados.

Los supuestos identificados en la Matriz Lógica del programa se consideran válidos con excepción de algunos señalados en el componente 3. Los supuestos son factores externos que el programa no controla, y los identificados en este componente, "buena relación con medios comunicacionales, equipo profesional comprometido e involucrado, establecimiento de buenas alianzas estratégicas" se consideran factores controlables por el jefe del programa.

#### **1.1.4. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño**

La principal modificación que se ha hecho al programa a nivel de diseño, es la pérdida de relevancia de la administración del Premio Nacional a la Calidad como certamen, la que en sus inicios fue la actividad principal del CNPC; actualmente su accionar está centrado en la adecuación, difusión y uso del modelo de gestión, modificación que el Panel considera adecuada, ya que ha permitido incrementar el número de organizaciones que participan en el proceso de auto evaluación usando el modelo de excelencia, lo que ha aumentado la eficacia del programa a partir del año 2002, como se verá en el capítulo de análisis de la eficacia del programa. Estas reformulaciones coinciden con el cambio de dirección del CNPC. Además, el cumplimiento de los objetivos del proyecto PDIT BID, ha significado una reorientación a la realización de acciones directas.

### **1.2. Conclusiones sobre el Diseño**

- ✓ En términos globales el diseño del programa se considera adecuado para incidir en la necesidad que se ha detectado y que es elevar la productividad y la calidad, mediante la generación de capacidades en gestión organizacional.
- ✓ Por la función asignada a la institución, no existen criterios de focalización explícitos, aún cuando aún cuando en su accionar se prioriza la atención a las Pymes y a sectores de altos requerimientos de gestión y alto impacto público como salud y educación, además de INDAP.
- ✓ En cuanto a la lógica vertical ésta es consistente; las actividades planteadas están orientadas directamente a lograr los componentes y éstos se consideran coherentes y suficientes para lograr el propósito, no observándose actividades críticas.



- ✓ Existen debilidades en la lógica horizontal ya que, si bien los indicadores<sup>25</sup> formulados para medir el propósito del programa en términos de eficacia, se consideran pertinentes para ello, son insuficientes. No existe en este nivel un indicador que mida el avance del cumplimiento de metas en relación al compromiso con el Proyecto BID al año 2005 que es de 600 organizaciones participando en procesos de auto evaluación, indicador incorporado por el panel.
- ✓ Faltan indicadores de eficiencia a nivel de propósito que midan el % de gastos administrativos respecto al gasto efectivo del programa así como indicadores que relacionen producción física y recursos utilizados para alcanzarla, como por ejemplo, costo promedio por empresa autoevaluada, los que fueron incorporados durante la evaluación a petición del panel.
- ✓ Los indicadores formulados para medir economía a nivel de propósito son pertinentes para ese fin.
- ✓ Los medios de verificación que se consignan para cada indicador en el propósito se consideran adecuados, con excepción de las "estadísticas y estudios nacionales" que se señala para verificar el número de organizaciones auto evaluadas y la meta fijada por el Directorio, para lo cual será suficiente con los registros internos de la institución y actas del Directorio.
- ✓ Los indicadores formulados para medir los Componentes del programa en el ámbito de eficacia son adecuados para ello. Los formulados para medir calidad, en general también lo son ya que la mayoría miden satisfacción de clientes, aunque estos deben uniformarse en la forma de medirlos para que sean comparables. Sin embargo, existe confusión en algunos indicadores planteados para medir calidad en el componente 3. ya que como están formulados están midiendo eficacia.
- ✓ Los indicadores planteados para medir los ámbitos de eficiencia y economía de los componentes se consideran pertinentes para ello, con excepción del indicador % del gasto real respecto al valor del convenio el que debería medirse al final del convenio o compararse el gasto real en el año con el programado para ese año. Se han identificado los medios de verificación para cada indicador los que se consideran adecuados.
- ✓ Los supuestos identificados en la M L del programa se consideran válidos con excepción de los señalados en el componente 3. ya que los supuestos, "buena relación con medios comunicacionales, equipo profesional comprometido e involucrado, establecimiento de buenas alianzas estratégicas" no se consideran factores externos que el programa no pueda controlar.
- ✓ La reformulación a nivel de diseño que ha hecho el CNPC, centrando su accionar en la adecuación, difusión y uso del modelo de gestión, se considera adecuada ya que ha permitido aumentar el N° de organizaciones que lo utilizan, mejorando la eficacia del programa.

---

<sup>25</sup> Se observa compromiso de la institución con los indicadores formulados en la matriz, ya que se están compatibilizando éstos con los del Balanced Score Card institucional

## 2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

### 2.1. Análisis de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

#### 2.1.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.

##### (a) Estructura Organizacional

En relación al Directorio, cuyas funciones se describen en el punto 1.9 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación, éste tiene una conformación tripartita, al estar integrado por representantes del gobierno, los sindicatos y los empresarios, la que ha sido positivamente valorada por representantes del sector empresarial<sup>26</sup>.

La asistencia y periodicidad de reuniones al Directorio ha variado en el tiempo, tal como se muestra en la tabla adjunta:

**Cuadro N° 3**  
**Periodicidad y Asistencia a Reuniones de Directorio**

REUNIONES DIRECTORIO CNPC					
	2000	2001	2002	2003	Promedio
Reuniones N°	6	6	5	5	5,5
Periodicidad (promedio mensual)	2,00	2,00	2,40	2,40	2,2
Promedio de Asistentes	7,33	6,67	4,50	4,17	5,67
Representantes Gobierno (promedio asistentes)	2,67	3,5	2,67	2,50	2,83
Representantes Sector Privado (promedio asistentes)	2,50	1,50	1,00	0,67	1,42
Representantes Sector Sindical (promedio asistentes)	2,17	1,67	0,83	1,00	1,42

*Fuente: Recopilación Panel de Revisión Actas Ordinarias del Directorio*

Los datos señalan que la periodicidad con que se ha reunido el Directorio se ha mantenido en los dos últimos años, pero ha variado la composición de los asistentes a las reuniones. En efecto, si bien se mantiene una asistencia regular de los representantes de Gobierno, se nota una baja en la asistencia de los representantes empresariales y sindicales, situación que coincide con una mayor actividad del Centro en los servicios públicos y con los resultados más discretos obtenidos en la creación de espacios de diálogo entre empresarios y trabajadores, como asimismo respecto a la aplicación del componente 1 en el sector privado.

La situación anteriormente descrita, implica que las decisiones se han tomado con el número mínimo de asistentes requeridos como quórum (se exigen 5 asistentes), pero con una composición menos equilibrada (en el año 2000, los representantes del gobierno estaban en una relación 1:1 con los representantes del sector privado y del sector sindical y para los años posteriores esa relación pasa a ser 2:1 y superior)

<sup>26</sup> Esto ha sido señalado en entrevista realizada a Pedro Lizana, representante de los empresarios en el Directorio y actores del gobierno

Por otro lado cabe comentar que una de las funciones del Directorio es nominar, a sugerencia del Director Ejecutivo, al resto de los funcionarios remunerados del Centro. Al reunirse el Directorio cada 2.4 meses y tener atribuciones tan operativas como la señalada, se entorpece el funcionamiento operativo del CNPC. Se estima que en este sentido el Directorio debe tener una supervisión más global del tema, impidiendo obstruir la marcha del CNPC, la que queda a la voluntad de reunirse y a la velocidad de respuesta frente a decisiones tan específicas.

En cuanto a la organización interna existente en el Centro corresponde a una estructura nueva y preliminar, que nace en Octubre del año 2003, una vez que se ha diseñado el mapa estratégico y el cuadro de mando balanceado (BSC). De acuerdo al BSC la organización del Centro se debe orientar a escuchar con empatía a los clientes y adaptar sus servicios a sus necesidades específicas.

La estructura organizacional del Programa es en general adecuada, ya que está conformada por las áreas funcionales necesarias que permiten la producción de componentes para el logro del propósito, así como por las áreas de apoyo y soporte al funcionamiento de la organización. En efecto, existe una Dirección de Programas que tiene funciones y responsabilidades específicas orientadas a la producción del componente 1. "Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones" y del componente 2. referido a " Desarrollar espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores ". También se encuentra la Dirección de Desarrollo Corporativo, área que tiene bajo su responsabilidad la producción del componente 3. "Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas de gestión realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos ".

Adicionalmente hay áreas funcionales de soporte y apoyo al funcionamiento de la organización , tal como el Área Jurídica, que vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, y el área de Administración y Finanzas, que administra los recursos del Centro y controla los procedimientos administrativos correspondientes.

El Panel sin embargo, considera que existe una alta intensidad en la carga laboral de la Dirección de Programas ya que concentra una gran cantidad de actividades , tiene bajo su supervisión directa a 9 personas y además en forma indirecta debe velar por el buen accionar de consultores externos que trabajan en los programas .Esta concentración de esfuerzo limita otras funciones relevantes de la Dirección de Programas, tal como la generación de nuevos proyectos o negocios que mejoren el financiamiento del Centro.

Respecto a la Dirección de Desarrollo Corporativo, conformada por 4 personas, es un área que debe cumplir un papel fundamental en el control de gestión y en el desarrollo futuro de la organización, ya que es el área encargada de medir las variables del Cuadro de Mando Balanceado (BSC), controlarlas, monitorearlas y tomar las acciones correctivas que sean necesarias de implementar. Además, esta área debe implementar un plan de marketing de reciente creación, con lo cual se ampliará la difusión y permitirá promover y posicionar al Centro en los públicos específicos de su interés. Por último, esta área deberá entregar información suficiente para que los distintos niveles de la organización tomen decisiones con menor grado de incertidumbre y deberá desarrollar líneas de trabajo que permitan que el Centro disponga continuamente de las técnicas, herramientas y metodologías de punta emergentes en los temas de calidad y productividad.

Esta área debiera quedar sujeta a un control y seguimiento continuo en los próximos meses, para verificar que puede atender adecuadamente la variedad y heterogeneidad de funciones que debe ejecutar.

En términos generales, al comparar la organización existente antes del año 2002 con sus sucesivos cambios, se estima que la actual estructura organizacional es más apropiada que las anteriores, puesto que nace de un proceso de reflexión estratégica y de un análisis integral de los requerimientos para el Centro, permitiendo así contar con un soporte más sólido para el futuro desarrollo de la institución.

**b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades.**

La actual estructura organizacional tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada una de las Jefaturas de las áreas funcionales. En los niveles operativos no existe una descripción formal de los cargos.

Queda claramente definida en la estructura organizacional, que el Director Ejecutivo es el responsable final de la coordinación de los recursos del Centro y por ello participa en las decisiones estratégicas y es el principal responsable de la sustentabilidad de las operaciones en el tiempo, supervisa el avance de los programas y es un administrador de los compromisos adoptados en las diversas áreas funcionales, y finalmente supervisa el funcionamiento del sistema administrativo, jurídico y financiero, velando por la calidad y coordinación de las labores de apoyo.

Respecto a la Dirección de Programas, ésta coordina los recursos humanos y materiales que se ocupan en los Programas mediante la planificación y el monitoreo de las acciones y actividades a realizar, las que están claramente definidas mediante contratos específicos establecidos con los Jefes de Proyecto y los consultores especialistas que participan en ellos. En el caso de estos últimos, al revisar dichos contratos se constató que en ellos se define claramente y con detalle las funciones a realizar por el consultor o Jefe de Proyecto, existen plazos de cumplimiento y también existen multas por incumplimiento parcial o total de las labores contratadas, todo lo cual apoya la función de coordinación y asignación de responsabilidades.

En el caso de los programas que nacen de convenios con instituciones específicas, tal como CORFO, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación e INDAP, existen mecanismos de coordinación claros y suficientes, dados por convenios formales que establecen las actividades a realizar por cada institución, así como las responsabilidades respectivas y los mecanismos de coordinación entre las instituciones. Además, dichas actividades están planificadas en el tiempo con fechas específicas de cumplimiento, lo cual facilita su control y la adopción de acciones correctivas cuando ello sea necesario.

La Dirección de Desarrollo Corporativo coordina sus actividades de difusión y promoción mediante el seguimiento del plan de marketing. Por otra parte, esta área apoya al resto de las áreas del Centro y al Director Ejecutivo con información pertinente para sus planes estratégicos y operacionales. Finalmente, esta Dirección controlará a cada persona perteneciente a una determinada área funcional para informar mediante un software específico los resultados de los indicadores que afectan su accionar laboral, permitiendo con ello que la Dirección Ejecutiva defina acciones preventivas o correctivas que aseguren el cumplimiento de objetivos en términos de plazos, calidad, satisfacción de los clientes y metas fijadas por el Directorio. Respecto a esta Dirección, se estima que hay un diseño preliminar adecuado de los mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades. Sólo existe la aprehensión de sí la variedad de funciones a desarrollar por esta Dirección podrá ser sustentada eficientemente por el número limitado de personas que allí trabajan.

Respecto a las reuniones de coordinación interna existen actas de cada uno de los Comités implementados en el Centro que registran sus actividades. En el caso del Comité de Coordinación que se reúne semanalmente, las actas contemplan las acciones a realizar, los responsables de esas acciones y las fechas de ejecución. Para el Comité Web, las actas muestran que las actividades discutidas y realizadas se relacionan con la implementación y mantención eficiente del nuevo sitio web Chile calidad,

así como de la Intranet del Centro. Las actas del El Comité Bipartito de Capacitación muestran que este Comité se ha preocupado de efectuar un levantamiento de necesidades de capacitación y de diseñar un plan de capacitación para el año 2004. Por último, se constató la existencia de actas de acuerdos para el Comité Paritario, en las que se muestran los acuerdos para realizar diversas acciones orientadas a preservar la seguridad de las personas y bienes del Centro.

La existencia y funcionamiento de los Comités descritos anteriormente, permite disponer en forma suficiente y adecuada para el Centro, de mecanismo de coordinación y asignación de responsabilidades.

La actual estructura organizacional es la primera en la historia del Centro que deriva de un proceso de reflexión profunda, en que se involucró al Directorio y a los mandos superiores de la organización, utilizando la herramienta del Balanced Score Card y la creación y análisis del mapa estratégico para la organización. De dicha acción surge que los mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades están claramente definidos, pero no fue posible para el Panel verificar si se cumplen en la práctica las funciones y responsabilidades descritas, por el limitado tiempo que está operando la actual estructura organizacional, la cual aún está sujeta a ajustes y perfeccionamientos.

### **(c) *Gestión y Coordinación con programas relacionados***

En relación al Programa de Reforma y Modernización del Estado PRYME, de acuerdo a la información recopilada, ha existido una adecuada coordinación con el Centro desde el año 1998, fecha en que el PRYME financió el Premio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos ( PNC SP ), modalidad que se repitió en 1999 y 2001. Hoy en día, la acción más concreta de coordinación es el compromiso del CNPC con la política de gobierno electrónico, mediante la administración del Premio a los Mejores Sitios Web del Gobierno, lo cual fue impulsado por la Subsecretaría de Economía y la Subsecretaría General de Gobierno.

Respecto al Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG, el CNPC establece contacto en Junio del 2003, fecha en que el Centro se reúne con la Jefa de la División de Control de la Gestión de la DIPRES y se analiza la idea de potenciar los PMG dándole carácter de norma certificable para lo cual el Centro prepara y envía una propuesta a DIPRES, la cual aún no ha sido analizada conjuntamente, debido a que DIPRES está en una etapa de investigación sobre los diversos mecanismos de certificación existentes. El Panel estima que esta coordinación preliminar puede ser mejorada y profundizada, con resultados positivos para ambas instituciones.

Al analizar los objetivos del PMG y compararlos con los objetivos del modelo del CNPC, no se observa incompatibilidad ni duplicidad entre los programas, sino complementariedad, por lo que sería conveniente coordinar e implementar acciones conjuntas que permitan fortalecer la sinergia entre los programas. En ambos casos se apunta a un mismo objetivo que es mejorar la gestión de las organizaciones., pero las exigencias asociadas al PMG son de menor alcance que modelo de excelencia que maneja el Centro.

Por otra parte, considerando que el PDIT tiene varios mecanismos de coordinación con el CNPC , tal como el Consejo del Programa presidido por el Subsecretario de Economía, el Comité de Coordinación Subcomponente Calidad ( que se reúne 1 vez al mes ) y el Comité de Coordinación del PDIT( que se reúne cada 3 meses ), se considera que existe una coordinación adecuada y suficiente entre ambas instituciones, ya que existen las instancias adecuadas para coordinar las acciones entre ambos programas , permitiendo así efectuar las correcciones pertinentes en forma oportuna y precisa.

En relación al Proyecto CIGA Calidad Integral en la Gestión de Aprendizajes desarrollado por el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, PIIE, y el proyecto de certificación en

gestión escolar, desarrollado por la Fundación Chile y el Área de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile se observa que éstos pueden ser complementarios con el Programa de Gestión Escolar. De acuerdo a información aportada por el CNPC, se ha comenzado a establecer los primeros contactos para concretar el inicio de acciones conjuntas.

### **2.1.2. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

Los criterios de asignación y distribución de recursos no existen para regiones, ya que las actividades del Centro están concentradas básicamente en la Región Metropolitana, no obstante que las actividades que se realizan con los Servicios Públicos, benefician también a las regiones, ya que se ha trabajado con todas las Direcciones Regionales de INDAP y con escuelas y hospitales que son de regiones, lo que es coherente con la forma en que opera el CNPC.

Respecto a los componentes, si bien no existen explícitamente criterios de asignación de recursos, la distribución está fuertemente orientada al componente 1, " Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones ", lo que en términos prácticos ocurre porque una gran parte de las actividades de este componente cuentan con un financiamiento importante otorgado por diversos Servicios Públicos, tal como lo que se deduce de los convenios con el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación e INDAP, así como por el Programa PDIT del BID. Si bien esto es consistente con la forma de operación actual del CNPC, es una debilidad del mismo ya que no puede asignar libremente recursos a componentes que quiera privilegiar, ya que ellos deben destinarse a las actividades y componentes determinados por sus mandantes.

Los otros componentes, 2. "Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores ", y 3. "Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos ", cuentan con recursos más limitados y sus actividades son financiadas con transferencias directas de la CORFO y con el ítem fortalecimiento institucional que viene del programa PDIT del BID. La disposición de recursos menores limita la función que el CNPC pueda realizar en términos de generar políticas públicas.

Por otra parte, no se han detectado iniciativas que apunten a la sensibilización de empresarios y trabajadores, a objeto de allegar más recursos que permitan generar espacios de diálogo con mayor frecuencia, interés e intensidad, lo que contrasta con el componente 1.1 "Apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión ", donde sí ha habido iniciativas específicas, traducidas en los convenios con los servicios públicos.

La modalidad de pago y la transferencia de los recursos desde los servicios públicos al CNPC, están supeditadas al grado de cumplimiento en las actividades y etapas definidas para cada uno de los Programas en particular, cuestión que permite asegurar la utilización efectiva de los recursos involucrados en los convenios.

En cuanto a las escasas actividades que se delegan a terceros y que son la organización operativa de un curso de capacitación y la contratación de docentes para los mismos, los mecanismos de transferencia de recursos se generan en el caso del curso mediante una licitación con bases técnicas y administrativas específicas y para los docentes mediante contratos de prestación de servicios con actividades a realizar, metas a cumplir y tiempos de ejecución consensuados por ambas partes. Se consideran razonables y suficientes estas instancias que permiten regular la asignación de recursos y estipular las modalidades de pago correspondientes..

### **2.1.3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable**

En relación a la función de seguimiento y evaluación desarrollada por el programa, no existe información para emitir juicios al respecto, debido a que recientemente se cuenta con un diseño del sistema de control de la gestión que emana del Balanced Score Card el que está en etapa de prueba. Antes de la creación de dicho sistema de control, todas las funciones estaban concentradas en el Director Ejecutivo, no existiendo una unidad de control específica. El nuevo sistema de control de gestión, evaluación y seguimiento está bajo la tutela de la Dirección de Desarrollo Corporativo y permitirá tener un sistema de información más ordenado y completo, pues la información que generan los 50 indicadores que lo componen, permitirá tomar decisiones más precisas y oportunas. Por lo tanto, el Panel estima que el CNPC ha dado un paso importante respecto a mejorar las actividades de seguimiento y evaluación para cada una de sus áreas funcionales.

Las bases de datos con que hoy día cuenta el programa y que se describieron en la parte I de este informe, no están adecuadas para generar la información que el CNPC requiere en la actualidad, lo que se corrobora porque no ha sido posible obtener toda la información de productos o servicios y clientes del programa para el período que abarca esta evaluación. Además, las bases de datos corresponden a registros que no entregan información para la gestión y la toma de decisiones. Por otra parte, estos registros son un tipo de información muy diferente a la arrojada por el Cuadro de Mando Integral, ya que obedece a una lógica, alcance y fuente de origen, de distinta naturaleza y concepción.

En el caso de los convenios con otros servicios públicos el sistema de control, evaluación y seguimiento se basa en la especificación del convenio, documento que formaliza las actividades a realizar por el Centro, los responsables de ellas, los plazos de ejecución y las metas a cumplir. Se considera coherente esta forma de seguimiento y evaluación, ya que responde a las normas y criterios generalmente aceptados para la modalidad de trabajo bajo en base a proyectos

## **2.2. Conclusiones sobre la Organización y Gestión del Programa**

- ✓ En la actualidad no existe la información suficiente para hacer juicios evaluativos definitivos respecto a la organización y control de la gestión del CNPC, porque dichos sistemas son de reciente formación, al emanar del Balanced Score Card realizado por la institución en Octubre del 2003 y por estar aún en etapa de ajustes. Sin embargo, si se compara con lo existente antes del 2002, esta alternativa responde a un proceso de reflexión estratégica más profundo y ordenado, lo que constituye una fuerte mejora respecto a lo existente en ese período.
- ✓ En relación al Directorio, éste tiene una estructura tripartita, al estar conformado por representantes del gobierno, los sindicatos y los empresarios. Sin embargo, a pesar de que la periodicidad con que se reúne el Directorio se ha mantenido en los dos últimos años, no ha ocurrido lo mismo con la composición en la asistencia a las reuniones. Si bien se mantiene una asistencia regular de los representantes de Gobierno, se nota una fuerte baja en la asistencia de los representantes empresariales y sindicales, situación que se da en un período en que aumenta la actividad del Centro en el sector público y se mantiene discreta en el sector privado.
- ✓ El Directorio tiene dentro de sus funciones nominar a sugerencia del Director Ejecutivo, al resto de los funcionarios remunerados del Centro. Se estima que decisiones tan específicas como las señaladas, retrasan el funcionamiento operativo del programa, ya que el Directorio se ha reunido en promedio durante los dos últimos años cada 2.4 meses y por lo tanto la velocidad de respuesta no es la más adecuada.

- ✓ A nivel de diseño la estructura organizacional del programa es adecuada ya que está conformada por áreas funcionales que permiten la producción de los componentes para el logro del propósito, así como por áreas de apoyo y soporte al funcionamiento organizacional. La actual organización tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada una de las Jefaturas de las áreas funcionales.
- ✓ Existe una Dirección de Programas que tiene funciones y responsabilidades específicas para la producción de los componentes 1 y 2, junto con una Dirección de Desarrollo Corporativo que tiene bajo su responsabilidad la producción del componentes 3. Además hay áreas funcionales de soporte y apoyo al funcionamiento de la organización como el Área Jurídica y la de Administración y Finanzas.
- ✓ Se observa que. la Dirección de Programas se encuentra recargada laboralmente, lo cual le impide potenciar la captación de nuevos clientes y nuevas fuentes de financiamiento.
- ✓ La Dirección de Programas coordina los recursos humanos y materiales que se ocupan en sus actividades mediante la planificación y el monitoreo de las acciones y actividades a realizar, las que están claramente definidas mediante contratos específicos establecidos con los Jefes de Proyecto y los consultores especialistas que participan en ellos. Además, dichas actividades están planificadas en el tiempo con fechas específicas de cumplimiento, lo cual facilita su control y la adopción de acciones correctivas cuando ello sea necesario.
- ✓ La Dirección de Programas desarrolla proyectos básicamente con diversos servicios públicos y muestra una ausencia de programas o líneas de trabajo en el sector privado, aún cuando esto último forma parte del propósito y fin de la organización.
- ✓ La Dirección de Desarrollo Corporativo debe atender una gran heterogeneidad de funciones, tal como el control de gestión del Balanced ScoreCard, la implementación del plan de marketing, la ejecución de estudios para mantener a la institución a la vanguardia en el conocimiento técnico de las materias de gestión, entre otras. Por ello, es necesario controlar su accionar, para verificar su funcionamiento, sus logros y metas, y efectuar los ajustes cuando corresponda.
- ✓ Los mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades están claramente definidos y representan un avance en relación a la organización anterior, ya que derivan de una reflexión estratégica con la intervención de los actores principales del CNPC. Sin embargo, no fue posible verificar que se cumplen en la práctica las funciones y responsabilidades descritas, por el limitado tiempo que está operando la actual estructura organizacional, la cual aún está sujeta a ajustes y perfeccionamientos.
- ✓ En relación a los mecanismos de coordinación interna, el Centro ha implementado diversos Comités que se reúnen periódicamente, permitiendo planificar y ejecutar diversas acciones específicas relacionadas con la coordinación general de la organización, el manejo del sitio web, la planificación y ejecución de actividades de capacitación, seguridad e higiene personal.
- ✓ En cuanto a la gestión y coordinación con programas relacionados, el Panel detectó que el Centro ha desarrollado una adecuada coordinación con el Programa de Reforma y Modernización del Estado PRYME, con el cual se desarrolló el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos y hoy se está administrando el premio para los mejores sitios web del gobierno; con el Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG ha existido una relación incipiente pero que no se ha continuado en cuanto a profundidad.



- ✓ Se estima que el programa de Gestión Escolar podría complementarse con otros programas como el CIGA del Programa Interdisciplinario de Investigaciones y Educación (PIIE) y el de Certificación de Gestión Escolar de la Fundación Chile.
- ✓ En relación a los criterios de asignación de recursos entre componentes, si bien no existen explícitamente, éstos se orientan fuertemente al componente 1, subcomponente 1.1. relacionado con el mejoramiento de la gestión en servicios públicos, debido a que parte importante de los recursos son aportados por los mismos servicios públicos que solicitan la colaboración del CNPC. No se observan iniciativas similares relacionadas con la sensibilización a empresas privadas a objeto de allegar recursos a los subcomponentes relacionadas con ellas.
- ✓ Las funciones y actividades de seguimiento y evaluación del CNPC están estructuradas a nivel de diseño, sin un nivel de operación suficiente que permita evaluar su incidencia en la toma de decisiones. Se cuenta con un sistema de control de gestión bien fundamentado, sin embargo, no es posible emitir una opinión respecto a su real funcionamiento, por ser un sistema aún en etapa de diseño final y sin retroalimentación de los usuarios y clientes del mismo. Falta observar su funcionamiento en la práctica.
- ✓ Con respecto a las funciones y actividades de seguimiento y evaluación, en el caso de los convenios con otras instituciones, el sistema de control, evaluación y seguimiento se basa en la especificación del convenio, documento que formaliza las actividades a realizar, los responsables de ellas, los plazos de ejecución y las metas a cumplir.

### 3. ANALISIS EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

#### 3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

Existe una relación directa entre la producción de los componentes y el logro del propósito a nivel de diseño, considerándose los componentes suficientes para lograr el propósito, no observándose componentes faltantes o que puedan sustituirse por otros más eficaces. Sin embargo, existe escasa información para todo el período de evaluación (2000 – 2003) que permita analizar el comportamiento de la institución y la evolución de la producción de sus componentes en el tiempo.

El componente 1.Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones presenta tres subcomponentes los que a continuación se analizan en relación a la eficacia del programa:

En el Subcomponente 1.1. Programas de Apoyo Técnico y Cooperación Implementados en Servicios Públicos para el Mejoramiento de su Gestión, solo cuenta con información para los 2 últimos años, observándose un buen desempeño en ese lapso. El indicador Cumplimiento de metas medido por el % de convenios realizados en relación al objetivo definido por el Directorio, se cumplió en 100% el año 2002 celebrándose 1 convenio y se superó en un 50 % la meta fijada en el año 2003, en el cual se realizan 3 convenios, uno más de los comprometidos; estos convenios son con el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación e INDAP.

El segundo indicador construido para medir eficacia es el de cobertura medido por el % de auto evaluaciones realizadas en relación a las definidas por el cliente en el convenio, el que medido en forma global se cumplió en un 98.3 % en el año 2002 y en un 99 % en el año 2003. De las 58 auto evaluaciones comprometidas en el 2002 se realizaron 57 y de las 110 comprometidas en el año 2003 se ejecutaron 109. Este mismo indicador separado por institución con la cual se celebraron convenios en el 2003 resulta un 100 % de cumplimiento para educación e INDAP (14 y 68 auto evaluaciones realizadas respectivamente) y en un 96.4 % en salud (27 realizadas de 28 comprometidas).

El tercer indicador de eficacia que muestra la institución es el de personas capacitadas respecto al total de auto evaluaciones realizadas, que en el fondo mide generación de capacidades en las instituciones con las cuales se trabaja. Para el año 2002 el indicador arroja un índice de 4.2 (237 personas capacitadas en 57 auto evaluaciones realizadas) y para el año 2003 el índice global es de 14.3 (1.556 personas capacitadas en 109 auto evaluaciones realizadas). El mismo indicador separado por institución para el año 2003 arroja un índice de 6.8 en educación, 10.9 en INDAP y 34.7 en salud, lo que señala que es en salud donde está quedando una mayor cantidad de personal capacitado por cada auto evaluación que se realiza.

El panel de evaluación ha construido 2 indicadores más que son: tasa de crecimiento de auto evaluaciones en servicios públicos, medido por el % de incremento en el volumen de auto evaluaciones realizadas, al comparar un año calendario con el que le precede. Para el año 2003 el indicador arroja un índice igual a 91 %.( 57 auto evaluaciones realizadas en el año 2002 y 109 auto evaluaciones realizadas en el año 2003). El otro indicador es la tasa de crecimiento de personal capacitado, medido por el % de incremento en el volumen de personas capacitadas, al comparar un año calendario con el que le precede. Para el año 2003 el indicador arroja un índice igual a 556.5 %.( 237 personas capacitadas en el año 2002 y 1556 personas capacitadas en el año 2003). Ambos indicadores muestran alta eficacia

Para el mismo subcomponente se presentan los siguientes indicadores de calidad: Oportunidad en la entrega del servicio, medido por el % del cumplimiento de las actividades definidas en el convenio en los plazos señalados para el cual se observa un 100 % de cumplimiento para los dos años en los que se

cuenta con información, con lo que se puede concluir que el programa ha sido eficaz en la oportunidad de entrega del servicio. Porcentaje de satisfacción de los distintos niveles de clientes (mandantes, directivos y participantes), indicador para el cual solo se reportan los datos de las evaluaciones de los cursos de capacitación (en auto evaluación que se realizan en las instituciones participantes), los que no son comparables, ya que un año se midieron con nota promedio y el otro con % de satisfacción e insatisfacción. En todo caso puede señalarse que los cursos son bien evaluados en general, señalándose una nota promedio 6.35 para el año 2002 y para el 2003 se señalan los % de satisfacción e insatisfacción<sup>27</sup> por institución los que arrojan los siguientes resultados respectivamente: Salud: 89 % y 3 %; Educación 80 % y 2 % e INDAP 95 % y 0 %.

La capacitación en el subcomponente 1.1. es la parte central del mismo ya que mediante ella se enseña a los participantes el modelo adaptado a cada servicio y se forman profesionales que posteriormente realizarán las auto evaluaciones que permiten observar los avances y debilidades en la incorporación en la incorporación del mismo en sus respectivas organizaciones.

En síntesis en el sub componente 1.1. Programas de Apoyo Técnico y Cooperación implementados en Servicios Públicos para el Mejoramiento de su Gestión, se puede concluir que, en los 2 años para los cuales existe información disponible que permiten construir indicadores (2002 y 2003), el programa ha sido eficaz en el cumplimiento de metas en relación a las comprometidas con el Directorio ( 100 y 150% respectivamente), en el cumplimiento de metas o cobertura comprometida con sus clientes (98.3 y 99 % respectivamente); en la generación de capacidades desarrolladas con las instituciones que está apoyando, ha aumentado su eficacia desde el año 2002 (4.2) al 2003 (14.3) en términos globales, siendo más eficaz en el sector salud con un índice de 34.7 personas capacitadas por auto evaluación realizada. En relación a los indicadores de calidad, el programa también ha sido eficaz en cuanto a la oportunidad de entrega de sus servicios (100% de actividades cumplidas en los tiempos comprometidos en los dos años) y una buena satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación. Aunque los indicadores para este último aspecto no son comparables entre los 2 años para los que se cuenta con información, el año 2003 el 95% de los participantes en los cursos se declaran satisfechos (calificación de 6 y 7 en los cursos) en INDAP, 89% en salud y 80% en educación. Un 0 % se declara insatisfecho (calificaciones menores a 4) en INDAP, un 2% en educación y 3% en salud.

En el subcomponente 1.2. Promoción, Difusión y Persuasión a Organizaciones para Participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros Premios, no se cuenta con información para el período de evaluación (2000 – 2003) que permita construir los indicadores que el programa ha diseñado, sin embargo existe información básica que permite detectar algunas tendencias y que a continuación se analizan.

El indicador cumplimiento de metas medido por el % de organizaciones que presentan solicitud de admisión y clasificación (SAC) al PNC respecto al objetivo definido por el Directorio, solo se cuenta con información para confeccionarse el año 2003, en el cual el programa supera en un 50 % el cumplimiento de la meta definida en organizaciones que presentan su postulación al Premio Nacional de la Calidad, (15 organizaciones de 10 fijadas en las metas), indicador que no permite sacar conclusiones ya que solo existe información para ese año.

Con respecto al indicador % de organizaciones que participan en el PNC respecto a las que presentan solicitud de admisión, durante los años 2000 (8 organizaciones) y 2001 (5 organizaciones) se cubrió el 100% en el Premio Nacional a la Calidad disminuyendo a un 71.4 % en 2002 (15 organizaciones de 21) y a 53% en el 2003 (8 organizaciones de 15), lo que señala que en los últimos dos años tienen intención de postular organizaciones que están lejos de cumplir los parámetros de exigencia del PNC.

---

<sup>27</sup> Escala utilizada: Satisfacción concentra calificaciones 6 y 7; Insatisfacción concentra calificaciones menores de 4.

El tercer indicador de eficacia que presenta la institución para este subcomponente, es el % de organizaciones que ganadoras respecto al N° de categorías en el PNC, el que evoluciona entre los años 2000 al 2003 de la siguiente manera: 50% en el 2000, 75% en 2001, un 25% en 2002 para disminuir a un 0% en el año 2003 (sea se declararon desiertas todas las categorías en este último año). Este decrecimiento permanente muestra que el programa ha sido ineficaz en promocionar y difundir el PNC entre organizaciones que tengan una gestión de excelencia que puedan constituirse en referentes para difundir sus buenas prácticas. Solo se estarían captando en la postulación al PNC empresas de mala gestión.

Al analizar los datos básicos que se tienen para el período 2000 – 2003, de las organizaciones que participan en los diversos premios que administra el CNPC, se infiere que éste ha sido ineficaz en la promoción y difusión de los mismos, juicio que se fundamenta en los siguientes datos. El N° de empresas que postularon al PNC fue de 8 en el año 2000, 5 en el 2001, 4 en el 2003 y 6 en el 2003. En el Premio Asimet que solo operó en el 2001 y el 2002 postularon el primer año señalado 25 empresas y 8 en el 2002. En cuanto a los Servicios Públicos que postulan al PNC también se observa un decrecimiento permanente, participando 34 servicios en el año 2001, 11 en el 2002 y 2 servicios en el año 2003<sup>28</sup>.

No existen datos que permitan para este subcomponente, confeccionar indicadores de calidad en términos de satisfacción al cliente.

Con respecto al subcomponente 1.3. Normas, Estándares y/o Protocolos<sup>29</sup> de Gestión Generados para CORFO, el indicador formulado y que se mide en el año 2003 es el % de normas o protocolos generados en relación al objetivo definido por el Directorio, que para ese año definió una meta de 2 protocolos, generándose 3 en ese año (Norma Pyme, Pauta Técnica para implementar ISO 9000 y Pauta Técnica para Implementar ISO 14.000) superando la meta en un 50 %, por lo que en este aspecto puede señalarse que el programa ha sido eficaz

El componente 2. Espacios de Diálogo Sectoriales sobre Competitividad Generados entre Empresarios y Trabajadores, presenta un bajo desempeño en términos de eficacia en el cumplimiento de metas, medido por el indicador % de eventos realizados en relación al objetivo definido por el Directorio. Durante el año 2002 cumple el 100% al realizar 1 encuentro sectorial en el sector metalúrgico y el año 2003 solo se cumple un 25% de la meta al realizar 1 encuentro de 4 programados el que se desarrolla en el mismo sector. El indicador % de sectores involucrados respecto al objetivo definido por el Directorio durante los 2 años para el cual existe información (2002 y 2003), se cumple la meta al 100% al trabajar con 1 sector en el 2002 (metalúrgico) y 3 sectores en el 2003 que son metalúrgico, acuícola salmonífero y cuero y calzado. Cabe señalar que en los dos últimos sectores mencionados se han realizado las actividades previas (contactos con los diferentes actores, reuniones iniciales de diseño y otras) para llegar a concretar la realización de los encuentros sectoriales en 2004.

El componente 3. Acciones de Promoción y Comunicación Permanentes de Modelos y Prácticas Realizadas en asociaciones Gremiales y sindicales, empresas y Servicios Públicos, no existe información para confeccionar indicadores; el único dato básico existente que permite inferir su comportamiento durante el período de evaluación, es el N° de apariciones anuales en revistas, diarios y medios especializados, el que demuestra una evolución errática en el período analizado. Tres apariciones en el año 2000, 32 en el 2001, 7 en el 2002 y 19 en el 2003. Estos datos básicos permiten inferir un bajo desempeño, ya que si se considera que el año 2001 es en el cual se alcanza el máximo N° de apariciones en revistas y medios de difusión, significa haber estado presente en un medio de

---

<sup>28</sup> Ver cuadro 1. Bienes y Servicios entregados por el CNPC en Antecedentes del Programa

<sup>29</sup> Protocolo: Plan escrito y detallado de un experimento científico, un ensayo o una actuación

comunicación, menos de 3 veces al mes en promedio, lo que se considera bajo si hablamos de dar a conocer las acciones del CNPC.

Considerando las conversaciones sostenidas por el Panel con representantes de las empresas privadas y considerando el análisis de los hechos históricos, se puede inferir que las causas que explican la baja participación de las empresas del sector privado en los componentes 1,2 y 3 son: la inexistencia de un plan de promoción y difusión con alto impacto, la falta de creatividad para generar acciones de sensibilización con los empresarios, las restricciones presupuestarias para emprender acciones relevantes y sistemáticas, la desconfianza por parte del sector privado para trabajar con el sector público y finalmente, la falta de una estrategia comunicacional efectiva hacia ese privado.

## **3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito**

### **3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito**

Se cuenta con cuatro indicadores formulados que permitirían medir resultados de eficacia en el logro del propósito, el que plantea Promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales. Sin embargo, no se cuenta con los datos para medirlos, ya que son indicadores de reciente creación y sin historia en el CNPC.

El programa presenta solo un indicador posible de construir y es el % de organizaciones que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia en relación a las metas anuales fijadas por el Directorio. El desempeño en este nivel es eficaz ya que las metas fijadas se superan permanentemente a partir del año 2001, alcanzado un 150% de cumplimiento el 2001, 200% el 2002 y 146 % el 2003.

En cuanto al N° de organizaciones que participan se observa un incremento especialmente a partir del 2002 (aumentando de 30 en 2001 a 80 en 2002 y 117 el 2003), período en que el programa reformula su accionar, dejando de centrar su interés en el PNC y orientándose a promover el uso del modelo de excelencia como herramienta de evaluación y comienza a generar convenios con organismos públicos.

Un indicador que debería incluirse es el de cumplimiento de metas para el PDIT, medido por el % de cumplimiento acumulado de organizaciones que aplican modelos de auto evaluación de excelencia en la gestión en relación al objetivo definido por el BID que son 600 empresas en el 2005. Este indicador arroja un índice de 44.8 % el año 2003 (269 organizaciones atendidas entre el 2000 y 2003 de 600 comprometidas para el 2005, al considerar el total de organizaciones participantes o sea empresas y Servicios Públicos). Es importante destacar que la meta comprometida con el PDIT se refiere a empresas, dentro de las cuáles también considera a los hospitales<sup>30</sup>, (se han atendido en el período señalado 56 empresas y 27 hospitales) lo que totaliza 83 empresas, o sea el indicador arrojaría un índice de 13.8%; cumplir la meta señalada por el PDIT en los 2 años que quedan del proyecto BID es difícil, ya que como se ha detectado en esta evaluación, la participación de las empresas en las actividades del CNPC ha tenido una marcada disminución en el período 2000 – 2003. Existen tres alternativa para cumplir esta meta: a) que el BID acepte considerar otros servicios públicos como organizaciones válidas dentro de esta meta, b) mediante la puesta en marcha y aplicación de la Norma PYME lo que supone que ella sea validada por el sector privado y se realice una amplia difusión de la misma, c) que se extienda el plazo el plazo de cumplimiento de las metas BID. Cabe señalar que la Norma Pyme ha sido altamente valorada por los actores entrevistados durante esta evaluación.

---

<sup>30</sup> Fuente: entrevista con Gonzalo Herrera Director Ejecutivo PDIT y Marcia Varela Coordinadora Calidad PDIT, quienes señalaron que en la Misión de Administración del año 2000, quedó sentado en el Acta que se considerarían como empresas también a los hospitales

Las metas programadas por el CNPC para el 2004 son de 160 organizaciones y 300 para el año 2005, las que de cumplirse superarían la meta comprometida en el PDTI, considerando al total de organizaciones, empresas y Servicios Públicos.

### 3.2.2. a) Análisis de Beneficiarios Efectivos del Programa

El CNPC ha definido 3 amplias categorías de beneficiarios efectivos del programa: Empresas privadas y públicas, Pymes, y Subsecretarías y Servicios públicos. Los beneficiarios efectivos del programa que pueden ser cuantificados son las organizaciones totales que han realizado procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia, el N° total de Servicios públicos con auto evaluaciones realizadas, el personal capacitado en procesos de auto evaluación y el N° de organizaciones que postulan al Premio Nacional de la calidad y otros premios. También pueden señalarse como beneficiarios efectivos el N° de empresas y personas que participan en eventos de difusión.

El siguiente cuadro sistematiza el N° de beneficiarios efectivos señalados, en aquellos años para los que se cuenta con información.

**Cuadro N° 4**  
**N° de Beneficiarios Efectivos Años 2000-2003**

	Componente	2000	2001	2002	2003	% Variación 2003-2002
N° total de organizaciones que participan en procesos de autoevaluación usando el modelo de excelencia	Propósito	8	64	80	117	46.3
N° total SSPP <sup>31</sup> con autoevaluaciones	Componente 1.1			57	109	91.1
N° de hospitales con autoevaluaciones	Componente 1.1				27	
N° de escuelas con autoevaluaciones	Componente 1.1				68	
N° de Direcciones Regionales de INDAP con autoevaluaciones	Componente 1.1				14	
N° personas capacitadas en autoevaluación	Componente 1.1			237	1.556	556.5
N° empresas postulantes al PNC y Asimet <sup>32</sup>	Componente 1.2	8	30	12	6	-50
N° de Servicios Públicos <sup>33</sup> participantes en PNC	Componente 1.2		34	11	2	-81.8
N° Servicios Públicos participantes premio Web	Componente 1.2				235	
N° empresas participantes en eventos de promoción	Componente 3				34	
N° personas participantes en eventos de promoción	Componente 3				272	

*Fuente: Matriz de Marco Lógico de la Institución y conversaciones con los responsables de programas*

*El subcomponente 1.3. Normas y estándares para CORFO no presenta beneficiarios efectivos aún porque el mandante es la CORFO aunque sus futuros beneficiarios serán las Pymes.. Para el componente 2 Espacios de Diálogos no se cuenta con información.*

Del cuadro anterior, se observa que en cuanto a los beneficiarios efectivos del programa, existe un incremento del 46% entre el 2002 y el 2003 del N° total de organizaciones que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia. También se ha incrementado el N° total Servicios Públicos con auto evaluaciones en el mismo período en un 91 % y el N° de personas capacitadas en auto evaluaciones en 556.5 %.

Sin embargo, el N° de empresas postulantes a los premios tomadas en conjunto (PNC y Asimet) ha tenido una considerable disminución de -50 % entre el 2002 y 2003, como así también los servicios públicos que postulan al PNC que ha tenido un decrecimiento en el período señalado de -81 % .

<sup>31</sup> El CNPC considera Servicios Públicos a las siguientes unidades: Escuelas, Hospitales y Direcciones Regionales de Indap

<sup>32</sup> El premio Asimet solo opera el año 2001 en el cual participan 25 empresas y el año 2002 en el que participan 8 empresas

<sup>33</sup> El PNC a los Servicios Públicos, solo opera el año 2001 como tal. Los años 2002 y 2003 solo opera un PNC al que postulan tanto empresas y servicios públicos en distintas categorías. Se han separado en esta evaluación para diferenciar claramente el N° empresas y servicios que postulan al PNC

### **3.2.2. b) Análisis de Cobertura**

No es posible realizar un análisis de cobertura en relación a la población potencial ni objetivo del programa, debido a la función asignada a la institución que es diseñar programas y políticas para la innovación de la gestión.

Sin embargo cabe señalar, que aunque no se relaciona con el concepto de cobertura propiamente, el programa tiene metas de cumplimiento anuales fijadas por el Directorio, en relación al N° de organizaciones que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia, las que han sido ampliamente superadas desde el año 2001. La evolución del cumplimiento de estas metas ha sido de 150% en 2001, 200% en 2002 y 146.3% en 2003.

Los datos anteriores reflejan que el programa ha sido eficaz en el cumplimiento de metas fijadas, pero también este indicador está señalando que las metas que fija el Directorio son mínimas en relación a la capacidad de acción del programa, juicio que se fundamenta en que ellas son holgadamente superadas por el CNPC.

### **3.2.2. c) Focalización del Programa**

Por la naturaleza de la institución que esta evaluando cuya función encomendada es diseñar programas y políticas para el mejoramiento de la gestión, y no ejecutar directamente acciones de asistencia técnica ni transferir recursos de CORFO hacia el sector privado, no corresponde realizar un análisis de focalización.

No existe focalización del programa en una población determinada por lo que no hay criterios ni mecanismos de selección de beneficiarios. Los clientes o beneficiarios del mismo están definidos de manera amplia como empresas y servicios públicos. Sin embargo, en la práctica existe una orientación al mejoramiento de la gestión en organismos públicos con altos requerimientos de gestión como salud, educación y al INDAP, y en relación a las empresas, se observa una orientación a la Pyme, fundamentalmente derivada del sub componente 1.3. Normas, estándares y protocolos generados para CORFO, quién entrega los recursos específicamente para estas actividades, cuyos destinatarios finales serán las Pymes.

### **3.2.2. d) Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos**

Existen evaluaciones de satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación realizados para los años 2002 y 2003 que señalan un alto grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos.

Cabe señalar que el Panel se entrevistó con el Director Ejecutivo de INDAP, la Jefa del Departamento de Calidad del mismo y diversos profesionales de dicho departamento<sup>34</sup>, como clientes del CNPC, los que señalaron su satisfacción con el trabajo realizado por el Centro en la adecuación y apoyo para la implementación del modelo a esa institución, señalando que ha generado gran entusiasmo en el personal y se han logrado difundir buenas prácticas que se transmiten de una región a otra. Que los funcionarios de las distintas regionales han hecho suyo el modelo y se han metido en los procesos y el mejoramiento de los mismos, ya que el modelo es un instrumento útil, que permite hacer gestión real desatando procesos y actividades de gestión que implementa cada funcionario y cambia la cultura institucional. Relevaron la calidad y profesionalismo de los docentes, así como la calidad y simpleza del material educativo.

---

<sup>34</sup> Entrevista sostenida el 3 de Mayo con Ricardo Halabi, Ana María Correa, Pablo Silva Gil y Carlos Gil

### 3.3. Desempeño del Programa a nivel de Fin

En términos generales se puede decir que el programa ha contribuido en parte al logro de su fin, que es proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional. Las diversas formas, en que ello se manifiesta son:

- Por la aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión que generen capacidad de gestión integral en diversas organizaciones públicas, tal como los programas desarrollados con el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, INDAP, donde en los dos años en los que lleva actuando se ha adecuado e implementado el modelo en 213 unidades de servicios públicos.
- Por las 56 empresas que han incorporado el modelo del CNPC además de los convenios con CORFO que han permitido generar la Norma Pyme que beneficiará a un gran número de pequeñas y medianas empresas.
- Por la generación de espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores, contribución que ha sido débil ya que sólo se ha logrado trabajar con el sector metalúrgico durante 2 años.

En síntesis, el Panel considera que el programa ha contribuido en parte al logro del fin en lo que respecta al sector público, pero en cuanto a las empresas privadas la presencia del Centro ha sido poco relevante.

Cabe señalar que durante esta evaluación se entrevistó a un integrante del Directorio representante de sector privado<sup>35</sup>, quién reconoce que lo que hace el CNPC con el sector público es útil y cataloga la norma Pyme como una muy buena iniciativa que debería difundirse profusamente entre las empresas. Que no obstante que la influencia del CNPC ha sido importante en algunas empresas que han ganado el PNC, su presencia en este sector ha sido insignificante y no han logrado difundir formas modernas de gestión en las empresas. También señaló la importancia de tener un Directorio tripartita y que ve a los representantes de la CUT bien dispuestos y que han ido aprendiendo.

También en la entrevista realizada a los Directivos del PDIT BID, señalaron que consideran muy importante lo realizado por el CNPC en los Servicios Públicos, y que en términos globales existe satisfacción por lo realizado por éste, considerando que su reorientación ha sido positiva ya que se rediseña captando su espíritu inicial y considerando los nuevos desafíos del entorno. Que lo importante del marco lógico PDIT es mantener el espíritu del Fin y Propósito de éste y que es incorporar prácticas modernas de gestión en el mayor número de organizaciones posibles, o sea masificar el concepto de calidad.

### 3.4. Conclusiones sobre la Eficacia y Calidad del Programa

- ✓ El programa no cuenta con información de base que permita construir indicadores de eficacia para todo el período de evaluación (2000-2003).
- ✓ Con la información disponible, puede señalarse que en términos globales el programa ha tenido un buen desempeño en el ámbito de eficacia y calidad en el Subcomponente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión. También ha sido eficaz en el Sub componente 1.3. Normas, estándares y protocolos de gestión generados para CORFO. Sin embargo, en el Sub componente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones a participar el PNC y otros premios el programa ha sido ineficaz al igual que en el Componente 2. Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores. No se presenta información de base para el Componente 3. Acciones de promoción y comunicación permanente de modelos y prácticas

---

<sup>35</sup> Entrevista realizada a Pedro Lizana quién formó parte del Directorio del CNPC durante varios años.



realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos, con excepción del N° de apariciones en revistas y medios, el que presenta un pobre resultado. Estos juicios se fundamentan en los siguientes párrafos analizando cada Sub componente

- ✓ En el sub componente 1.1. relacionado con el mejoramiento de la gestión en los servicios públicos, se puede concluir que, en los 2 años para los cuales existe información disponible (2002 y 2003), el programa ha sido eficaz en el cumplimiento de metas en relación a las comprometidas con el Directorio (100 y 150% respectivamente), en el cumplimiento de metas o cobertura comprometida con sus clientes (98.3 y 99 % respectivamente); en la generación de capacidades desarrolladas con las instituciones que está apoyando, ha aumentado su eficacia desde el año 2002 (4.2) al 2003 (14.3) en términos globales, siendo más eficaz en el sector salud con un índice de 34.7 personas capacitadas por auto evaluación realizada.
- ✓ En relación a los indicadores de calidad para el mismo sub componente, el programa también ha sido eficaz en cuanto a la oportunidad de entrega de sus servicios (100% de actividades cumplidas en los tiempos comprometidos en los dos años) y una buena satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación. Aunque los indicadores para este último aspecto no son comparables entre los 2 años para los que se cuenta con información, el año 2003 el 95% de los participantes en los cursos se declaran satisfechos (calificación de 6 y 7 en los cursos) en INDAP, 89% en salud y 80% en educación. Un 0 % se declara insatisfecho (calificaciones menores a 4) en INDAP, un 2% en educación y 3% en educación.
- ✓ El programa ha sido ineficaz en el logro del sub componente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros Premios. Si bien en el año 2003 se cumple la meta definida por el Directorio en relación al % de organizaciones que presentan solicitud de admisión y clasificación para postular, al analizar los datos básicos que se tienen para el período 2000 – 2003, de las organizaciones que participan en los diversos premios que administra el CNPC, se infiere que éste ha sido ineficaz en la promoción y difusión de los mismos, juicio que se fundamenta en los siguientes datos. El N° de empresas que postularon al PNC fue de 8 en el año 2000, 5 en el 2001, 4 en el 2003 y 6 en el 2003. En el Premio Asimet que solo operó en el 2001 y el 2002 postularon el primer año señalado 25 empresas y 8 en el 2002. En cuanto a los Servicios Públicos que postulan al PNC también se observa un decrecimiento permanente, participando 34 servicios en el año 2001, 11 en el 2002 y 2 servicios en el año 2003<sup>36</sup>. No existen datos que permitan para este subcomponente, confeccionar indicadores de calidad en términos de satisfacción al cliente.
- ✓ Por otro lado, el indicador % de organizaciones ganadoras respecto al N° de categorías, evoluciona entre los años 2000 - 2003 de 50% a 75%, a un 25% para disminuir a un 0% en el año 2003 en el caso del Premio Nacional a la Calidad (PNC), declarándose desiertas todas las categorías en este último año. Este decrecimiento permanente muestra que el programa ha sido ineficaz en promocionar y difundir el PNC entre organizaciones que tengan una gestión de excelencia que puedan constituirse en referentes para difundir sus buenas prácticas.
- ✓ Con respecto al subcomponente 1.3. Normas, Estándares y Protocolos de Gestión Generados para CORFO, el indicador formulado y que se mide en el año 2003 es el % de normas y protocolos generados en relación al objetivo definido por el Directorio, que para ese año definió una meta de 2 protocolos, generándose 3 en ese año (Norma Pyme, Pauta Implementación ISO 9000 y Pauta Implementación ISO 14.000), superando la meta en un 50 %, por lo que en este aspecto puede señalarse que el programa ha sido eficaz.

---

<sup>36</sup> Ver cuadro 1. Bienes y Servicios entregados por el CNPC en Antecedentes del Programa

- ✓ En relación a los componentes 2 Espacios de diálogos generados se muestra ineficacia ya que solo se alcanza un 25 % de la meta fijada para el 2003 al realizarse 1 encuentro de 4 programados. Para el componente 3 Acciones de difusión y promoción no existe información.
- ✓ En cuanto a los beneficiarios efectivos del programa, existe un incremento del 46% (80 y 117) entre el 2002 y el 2003 del N° total de organizaciones que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia. También se ha incrementado el N° de Servicios Públicos con autoevaluaciones en 91 % (57 y 109) y el N° de personal capacitado total en autoevaluaciones (237 y 1.556). Pero se observa una disminución de - 50% en el N° de empresas que postulan a los premios (PNC y Asimet) y en el N° de Servicios Públicos que postulan al PNC una disminución de -50% (11 y 2) entre el 2002 y 2003.
- ✓ No se cuenta con suficientes indicadores que permitan medir resultados de eficacia en el logro del propósito, ya que éste plantea promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales y no se cuenta con información básica para construirlos.
- ✓ A nivel de propósito el programa presenta 4 indicadores, pero sólo un indicador es posible de construir y corresponde al % de organizaciones que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia en relación a las metas anuales fijadas por el Directorio. El desempeño en este nivel es eficaz ya que las metas fijadas se superan permanentemente a partir del año 2002, alcanzado un cumplimiento de 200% en el 2002 (80 de 40 programadas) y 146 % el 2003 (117 de 80 programadas).
- ✓ El indicador Cumplimiento de la meta con el PDIT, arroja un índice de 44.8 % el año 2003 (269 organizaciones atendidas entre el 2000 y 2003 de 600 comprometidas para el 2005), al considerar el total de organizaciones participantes o sea empresas y Servicios Públicos. Es importante destacar que la meta comprometida con el PDIT considera a empresas y hospitales de las cuales se han atendido en el período señalado 56 empresas y 27 hospitales, o sea el indicador arrojaría un índice de 13.8 %; cumplir la meta señalada por el PDIT en los 2 años que quedan del proyecto BID es difícil, ya que como se ha detectado en esta evaluación, la participación de las empresas en las actividades del CNPC ha tenido una marcada disminución en el período 2000 – 2003. Esta tendencia podría revertirse a futuro, con la Norma PYME, si ésta es validada por el sector privado y se realiza una amplia difusión para su aplicación en este tipo de empresas.
- ✓ En cuanto al desempeño del programa a nivel del fin, que es proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional, se considera que el programa está en parte contribuyendo a su logro, especialmente en lo que compete al sector público, siendo débil su aporte en lo que respecta a las empresas privadas, donde la presencia del CNPC ha sido poco relevante.

## 4. ANÁLISIS ASPECTOS FINANCIEROS

### 3.3. Análisis de Fuentes y Uso de Recursos Financieros

El CNPC cuenta con las siguientes fuentes de financiamientos: Transferencias Directas de Recursos CORFO, el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica PDIT-BID, Proyectos contratados por otras Instituciones Públicas y otras fuentes tales como aportes de terceros, aportes de los beneficiarios y ventas de publicaciones. A continuación, en el Cuadro N° 5, se muestra el monto de participación de cada fuente y su evolución en el período de evaluación.

**Cuadro N° 5**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de \$ 2004)**

Fuentes de Financiamiento	2000		2001		2002		2003	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Recursos CORFO (Transferencias Directas)	353.269	73,18	108.978	23,56	47.810	10,50	30.567	4,65
2. Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (PDIT-BID)	0	0	241.756	52,26	244.050	53,58	280.570	42,73
3. Proyectos Contratados por servicios públicos (INDAP, MINSAL; MINEDUC)	96.552	20,00	104.813	22,66	143.001	31,39	333.035	50,72
4. ítems menores de ingresos publicaciones y otros.	32.894	6,81	7.042	1,52	20.665	4,53	12.469	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>482.715</b>	<b>100</b>	<b>462.589</b>	<b>100</b>	<b>455.526</b>	<b>100</b>	<b>656.641</b>	<b>100</b>

*Fuente: Ficha de Antecedentes Presupuestarios. Anexo II. Los totales no son exactos por las aproximaciones.*

Del cuadro anterior se observa que:

- Las Transferencias Directas (Recursos CORFO) han disminuido progresivamente entre los años 2000 y 2003, con una fuerte baja en los años 2001 y 2002 representando en el año 2003 tan sólo un 8,65% de las Transferencias Directas (Recursos CORFO) del año 2000. El presupuesto para el año 2004 considera un financiamiento de las Transferencias Directas (Recursos CORFO) de miles \$176.800 con lo cual se recuperaría en parte esta fuente de financiamiento.
- La segunda fuente de financiamiento corresponde a un proyecto financiado con recursos de un préstamo BID denominado "Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica", PDIT, el cual comienza el año 2001. Los montos de estos recursos financieros responden a las ejecuciones de los compromisos del CNPC con las tareas asignadas en el proyecto.
- La tercera gran fuente de financiamiento lo constituyen proyectos contratados al CNPC por instituciones públicas para el mejoramiento de su gestión. El creciente aumento de esta fuente de financiamiento viene a ser explicada fundamentalmente por el incremento del trabajo en la forma de proyectos financiados externamente en el accionar del CNPC. En el año 2003 los proyectos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 50,72% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia también sobrepasa al conjunto del financiamiento CORFO más PDIT-BID representando el 59,7% de todo su presupuesto.
- La última fuente de financiamiento lo constituyen las ventas de publicaciones y otros ítems menores. En el año 2000 este ítem alcanza su mayor importancia llegando a ser un 6,81% del presupuesto. El año 2001 representó un 1,52%, el 2002 subió hasta un 4,53% y posteriormente ha descendió

nuevamente a un 1,9% y se estima para el 2004 que alcance tan sólo a un 1,2% que sería la cifra más baja del período considerado.

Tal como se puede observar, las tres primeras y las más importantes fuentes de financiamiento provienen directa o indirectamente del sector público, lo cual muestra la gran dependencia de los recursos fiscales para su funcionamiento.

El Gasto efectivo total del Programa se puede descomponer en el Gasto efectivo del Presupuesto Asignado y en Otros Gastos. El cuadro N° 6, que se presenta a continuación muestra que el Gasto efectivo de Presupuesto asignado al Programa ha ido radicalmente disminuyéndose entre los años 2000 y 2003, lo cual es consistente con lo mencionado anteriormente sobre la disminución de la importancia de las Transferencias Directas de Recursos CORFO en el quehacer del CNPC.

**Cuadro N° 6**  
**Gasto Efectivo Total del Programa (Miles de \$ 2004)**

AÑO	Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado (Transferencias Directas de Recursos CORFO)	Gastos Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (PDIT-BID)	Gastos Proyectos Contratados por servicios públicos (INDAP, MINSAL; MINEDUC) y Otros gastos menores.	Total Gasto Efectivo del Programa
2000	353.269	-	129.446	482.715
2001	108.978	241.756	111.855	462.589
2002	47.810	244.050	163.666	455.526
2003	30.567	280.570	345.504	656.641

*Fuente: Ficha de Antecedentes Presupuestarios. Anexo II e información proporcionada por el CNPC*

Los Gastos imputables al PDIT-BID pasan a constituir los recursos más estables dentro del CNPC y compensan en buena parte la baja del Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado, entre el 2001 y el 2003, con un crecimiento pequeño el 2002 y de aproximadamente un 15% durante el 2003 comparado con el año 2002. El Proyecto PDIT en el corto plazo, se constituye en la mayor fuente de recursos financieros del CNPC, lo cual se desprende del presupuesto del Marco Lógico de ese proyecto pertinente para el CNPC (Subprograma 5, componente 1) el cual superaría los \$ 6.000 millones para todo el período de ejecución del proyecto estimado en 4 años con una extensión posible de 2 años más.

Los Gastos de Proyectos contratados por servicios públicos muestran una recuperación durante el año 2002 y un gran crecimiento durante el año 2003 lo cual se debería al impulso de la nueva administración del CNPC que asume a mediados del año 2002.

El aumento del total del gasto efectivo del programa es casi equivalente al gran aumento de los gastos contratados por los servicios públicos.

El Cuadro N° 7 entrega el desglose del gasto efectivo del presupuesto en cuatro categorías: Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y Otros. El Gasto efectivo en personal constituye uno de los 2 ítems más importantes junto a los Bienes y servicios de consumo. Esto parece consistente con una institución que tiene como función la prestación de servicios. Los otros dos ítems en conjunto representan porcentajes muy pequeños del gasto efectivo variando entre un 2,46% (año 2000) a un 4,81% en su mayor importancia en el año 2002.

Salvo una brusca baja en el año 2002, el gasto efectivo en personal se ha mantenido estable bordeando los \$ 285 millones. La baja en el ítem personal en el año 2002 se explica fundamentalmente por la salida

del Director Ejecutivo y de otras personas en diciembre del año 2001, las cuales no fueron reemplazadas hasta mediados del año 2002.

El aumento en los bienes de consumo en el año 2002 se explica por que en este ítem se incluyó pagos de indemnizaciones y otros. Por otra parte el aumento de bienes y servicios de consumo durante el año 2003 refleja casi exactamente el aumento del gasto global de las operaciones del CNPC. Respecto a inversiones, los gastos efectivos del CNPC son proporcionalmente poco significativos, siendo en el año más alto (2002) levemente superior al 2%.

**Cuadro N° 7**  
**Desglose del Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de \$ 2004)**

	2000	2001	2002	2003
1. Personal	286.500	285.105	171.703	284.871
2. Bienes y Servicios de Consumo	184.358	157.164	261.898	353.967
3. Inversión	999	8.956	9.965	5.596
4. Otros	10.858	11.363	11.960	12.207
<b>Total Gasto Efectivo Presupuesto Asignado</b>	<b>482.715</b>	<b>462.589</b>	<b>455.526</b>	<b>656.641</b>

*Fuente: Ficha de Antecedentes Presupuestarios. Anexo II*

A continuación el cuadro N° 8 muestra el desglose del gasto por componente. Es importante señalar que las cifras de gasto por componente presentadas en este cuadro no reflejan el gasto total efectuado en cada año. El CNPC cuenta con escasa información desagregada para los componentes definidos en el Marco lógico. Especialmente en los años 2000 y 2001 se dispone tan sólo de la información de los Balances Generales del CNPC en los cuales sólo existe una separación de los gastos según el Plan de cuentas Estándar dictado por la Superintendencia de Seguros que proporciona información sobre los gastos en general lo que impide imputar los gastos a los componentes del marco lógico. La información para el año 2003 es la más cercana a la realidad, sin embargo no fue posible depurarla completamente<sup>37</sup> y aún existen gastos de producción de los componentes que se encuentran dentro de los gastos de administración.

Durante el año 2004, se ha procedido a implementar un Plan de Cuentas que separa detalladamente a nivel de los proyectos los gastos de administración de los gastos de producción de los componentes lo cual permitirá que el CNPC cuente con esta información en forma adecuada. Este nuevo Plan de Cuentas responde a una petición del Directorio y de CORFO realizado durante el año 2003.

**Cuadro N° 8**  
**Gasto Total<sup>38</sup> por Componente (Miles de \$ 2004)**

<b>Gasto Total por Componente</b>	2002	2003
Componente 1	260.843	407.366
Componente 2	0	7.084
Componente 3	561	34
<b>Total</b>	<b>261.404</b>	<b>414.484</b>

*Fuente: Ficha de Antecedentes Presupuestarios. Anexo II*

<sup>37</sup> No se cuenta con cifras reales debido a que durante el 2003 todavía no está en orden la contabilidad y a esa fecha recién se está construyendo un plan de cuentas acorde a la realidad del CNPC. Específicamente, existen gastos en personal y profesionales que están imputados a gastos de administración y sin embargo aun cuando trabajaron en diversas actividades operativas no se pudo identificar a que componente podían ser imputados.

<sup>38</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto efectivo del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros.

Tal como se observa en el cuadro N° 8, solamente se puede señalar con un cierto grado de confianza que en el año 2002 y 2003, el componente 1 es el que absorbe casi todo el gasto total del CNPC

### 3.4. Análisis de Eficiencia del CNPC

#### 3.4.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

Teniendo presente lo señalado en el punto anterior sobre lo poco confiable de la información desagregada por componentes y sin embargo debiendo avanzar en el análisis de eficiencia de los componentes, se levantaron una serie de supuestos que permitieran construir cuadros de análisis.

Los componentes tampoco tienen asociados una unidad de producto por parte del CNPC, razón por la cual el Panel optó por asumir un producto que responde a su juicio, lo más fielmente a la razón de ser de cada componente.

Se consideró como unidades de producto las siguientes:

Componente 1.1: Las Autoevaluaciones realizadas en servicios públicos. Se consideró a las autoevaluaciones puesto que ellas indican que se ha incorporado la práctica fundamental del modelo promocionado por el CNPC.

Componente 1.2: Las postulaciones al Premio Nacional de la Calidad y otros premios<sup>39</sup>. Dado que el objetivo del subcomponente es la Promoción, difusión y persuasión a las organizaciones para participar en el Premio a la calidad y otros premios, precisamente las postulaciones reflejan el avance efectivo en la satisfacción del componente.

Componente 1.3: Las normas y protocolos generados. El subcomponente es muy específico en cuanto a que se deben realizar normas, estándares y protocolos generados para CORFO, por lo que la unidad de producto es prácticamente la letra del subcomponente 1.3

Componente 2.: Los encuentros sectoriales de dialogo sobre competitividad. El componente 2 específicamente menciona los espacios de dialogo, por lo tanto la unidad de producto considerada son los encuentros sectoriales.

Componente 3.: El número de empresas que participaron en iniciativas de promoción y comunicación para promover modelos y prácticas. Dentro de los beneficiarios efectivos relacionados al componente 3 (ver cuadro N° 4) existen tan sólo 2 registros: el N° de empresas participantes y el N° de personas participantes, de los cuales nos pareció un indicador más duro el número de empresas participantes.

Adicionalmente y debido a que el CNPC no cuenta con información desagregada de gasto por subcomponente se realizó el supuesto de que el gasto efectuado para el componente 1 respondería

---

<sup>39</sup> Lo importante es que las empresas postulan a los premios, cada uno de los cuales es diferente y enfatiza distintos aspectos de la calidad, por lo tanto no existe doble contabilización si una empresa postuló a más de un premio ese año, se consideró por tanto, la suma de las postulaciones a los premios que esta desagregada en el Cuadro N° 1 (PNC empresas más PNC servicios públicos, más premio Asimet, más el premio Web)

aproximadamente a la declaración de los tiempos destinados por los directores<sup>40</sup> a estos temas quedando de la siguiente forma: Componente 1.1:60%, componente 1.2: 20% y Componente 1.3: 20%.

Tal como se ha señalado anteriormente, la información del gasto desagregado por componente del año 2003 es la única que cuenta con un mayor nivel de precisión, por lo tanto, tampoco el CNPC cuenta con la información completa sobre las unidades de producto asumidas para cada componente tal como se observa en el cuadro N° 4. A continuación se presenta el cuadro N° 9, el cual se construye en base a la información sobre unidad de producto que se encuentra en el cuadro N° 4 y la información de gasto por componentes expresada en el cuadro N° 8. Este cuadro entrega por tanto, la información de los costos promedio por unidad de producto:

**Cuadro N° 9**  
**Costo Promedio por Unidad de Producto (Miles de \$ 2004)**

Componente	Unidad de Producto	INDICADOR	2002	2003
1.1 Programas de Apoyo Técnico y Cooperación Implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión.	Autoevaluaciones realizadas en servicios públicos	Gasto total componente 1.1 (60% componente1) dividido por N° total de autoevaluaciones realizadas en servicios públicos	(260843*0,6)/ 57= <b>2746</b>	(407366*0,6)/ 109= <b>2242</b>
1.2 Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios.	Postulaciones al Premio Nacional de la Calidad y otros premios	Gasto total componente 1.2 (20% componente1) dividido por N° total de postulaciones al Premio Nacional de la Calidad y otros premios	(260843*0,2)/ 23= <b>2268</b>	(407366*0,2)/ 243= <b>335</b>
1.3 Normas, Estándares y Protocolos de gestión generados para CORFO.	Normas y protocolos generados	Gasto total componente 1.2 (20% componente1) dividido por N° total de normas y protocolos generados	-	(407366*0,2)/ 3= <b>27158</b>
2. Espacios de dialogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores	Encuentros sectoriales de dialogo sobre competitividad	Gasto total componente 2 dividido por N° total de encuentros sectoriales de dialogo sobre competitividad	-	7084/ 1= <b>7084</b>
3. Acciones de Promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en Asociaciones gremiales y sindicales, empresas y Servicios Públicos	Número de empresas que participaron en iniciativas de promoción y comunicación para promover modelos y prácticas	Gasto total componente 3 dividido por N° total de empresas que participaron en iniciativas de promoción y comunicación para promover modelos y prácticas.	-	34/ 34= <b>1</b>

Fuente: Cálculos efectuados por el Panel en base a la información de los cuadros N° 4 y N° 8

Las reflexiones que se pueden extraer de este cuadro con las salvedades señaladas son:

- Entre el 2002 y el 2003 habría una mejora en la eficiencia en el subcomponente 1.1 al disminuir el costo de las auto evaluaciones realizadas, lo cual sería compatible con el mayor nivel de actividad logrado con los servicios públicos.
- El subcomponente 1.2 ha mostrado un nivel de eficiencia dispar, el cual en el último año ha mejorado notablemente lo que se debería fundamentalmente a que se introducen otros premios con costos unitarios menores, especialmente el premio Web.
- Subcomponente 1.3: Dado que no hay otros años con los cuales compararlos y que esta actividad puede tomar distintos costos dependiendo del tipo y profundidad del trabajo a realizar, no es posible emitir juicios al respecto.

<sup>40</sup> La dedicación en tiempo de los directores se extrae de la información entregada por el CNPC sobre su presupuesto para el año 2004 y parece corresponder en promedio, en forma bastante aproximada a la realidad.

- Sobre los componentes 2 y 3 se puede señalar que son de costos relativamente bajos respecto al contacto con los beneficiarios y sin embargo se han realizado muy pocos eventos. Existiría por tanto un importante espacio para mejorar el uso de los recursos del CNPC, es decir su eficiencia, al aumentar las actividades en estos componentes, en especial en el tercer componente.
- Componente 3: El costo unitario es bajo y dejaría un margen interesante para incentivar este tipo de acciones sin embargo no es posible pensar que la actividad realizada tenga un costo total tan bajo como \$ 34.000 lo cual nos muestra nuevamente que la información no es real.

El CNPC tampoco dispone de mayor información sobre los beneficiarios, tal como se desprende del cuadro N° 3, por lo tanto no se pudo efectuar el costo promedio por beneficiario.

Por otra parte, debido a que no se cuenta con información de los beneficiarios de cada componente tampoco fue posible construir y por tanto analizar el Costo Total Componentes por Beneficiario y Total CNPC por Beneficiario Efectivo solicitado para este informe.

La eficiencia a nivel de componentes está medida en el Marco lógico mediante los indicadores que se muestran en el cuadro N° 10.

**Cuadro N° 10**  
**Eficiencia a nivel de Componentes**

Componente	INDICADOR	2000	2001	2002	2003
1.1 Programas de Apoyo Técnico y Cooperación Implementados en SSPP para el mejoramiento de su gestión.	Porcentaje del Gasto Real respecto al valor del convenio <sup>41</sup> .	S/I	S/I	60,5	69,7
1.2 Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios.	Costo Promedio por organización Participante (en Millones de \$)	2,0	6,3	1,1	4,5
1.3 Normas, Estándares y Protocolos de gestión generados para CORFO.	Porcentaje del gasto Real respecto al valor presupuestado	S/I	S/I	S/I	S/I
2. Espacios de dialogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores	Porcentaje del gasto Real respecto al valor presupuestado	S/I	S/I	S/I	S/I
3. Acciones de Promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en Asociaciones gremiales y sindicales, empresas y Servicios Públicos	Porcentaje del gasto Real respecto al valor presupuestado	S/I	S/I	S/I	S/I

Fuente: Datos extraídos del Marco Lógico proporcionado por el CNPC

Este cuadro evidencia nuevamente la escasa información disponible y el análisis de la eficiencia de las actividades y componentes del CNPC no permite emitir juicios categóricos sobre gran parte de los requerimientos de este punto:

- En el subcomponente 1.1. , aunque para el indicador % de gasto real respecto al valor del convenio, se dispone de información para los dos últimos años, tal como se muestra en el cuadro, no es posible sacar conclusiones debido a que los convenios sobrepasan el año calendario y el % considerado esta reflejando el avance en el año respectivo en un convenio que dura más de un año. Una indicador correcto, del cual actualmente no se dispone información, sería contrastar el gasto programado en los convenios para el año determinado con lo ejecutado ese mismo año, o medir el indicador no anualmente sino al término del convenio.

<sup>41</sup> Cada convenio se considera por el valor contratado el cual es diferente en cada caso.



- En el caso del subcomponente 1.2, se cuenta con la información para todos los años, sin embargo como sabemos que el gasto por componentes esta subvaluado en los años 2000 a 2002 y en menor medida en el año 2003, las variaciones en esas cifras no permiten extraer conclusiones lógicas.

- La baja actividad de los componentes 2 y 3 y al parecer su bajo costo unitario permitirían suponer que si se aumentan las acciones en esos componentes, podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos del CNPC.

No es posible determinar si las actividades del CNPC se ejecutaron, administraron y organizaron de tal manera que se haya incurrido en el menor costo posible para generar los componentes esperados, debido a que no se cuenta con información desagregada sobre costos ni sobre productos. A su vez, no queda claro que existan componentes, actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por mecanismos de menor costo. Tampoco existe información que permita identificar actividades, procesos, componentes o subcomponentes posibles de externalizar al sector privado más allá de lo que actualmente realizan. La mayor parte de las actividades (cursos y evaluaciones dentro de las principales) se subcontratan a profesionales externos, estimándose que serían de costo mayor en el caso de externalizarlas a empresas.

### 3.4.2. Gastos de Administración

El total del Gasto efectivo del CNPC por definición, se divide en Gastos de administración y Costos de producción de los Componentes<sup>42</sup>. Al contar el CNPC con la cifra total del Gasto Efectivo, efectuó una asignación de gastos a los componentes en los cuales tenía una clara certeza de que esa información era fidedigna. Por defecto entonces, los gastos administrativos consideran todos los demás gastos produciéndose una sobrevaluación de los gastos administrativos al no poderse imputar gastos a uno u otro costo de producción de componentes. Esta situación se ha dado, como se ha explicado en este informe, debido a que el CNPC no ha contado con una contabilidad que separe adecuadamente los gastos efectuados de acuerdo a esta definición.

Por lo tanto, tal como se señalara en el punto 4.2.1. al analizar el Cuadro N° 8, la información que dispone el CNPC sobre los gastos de producción de componentes es muy escasa, en especial en los años 2000 y 2001. Se realizó un gran esfuerzo por tratar de separar los gastos de producción de componentes en los años 2002 y en especial se pudo lograr en parte en el año 2003, sin embargo los gastos de administración siguen incorporando gastos de producción de componentes por lo tanto, no es posible realizar comentarios que tengan una base sólida.

El Cuadro N° 11 muestra la información recogida con la distorsión señalada, se ha separado la situación considerando los gastos de inversión y sin considerar los gastos de inversión, exclusivamente para reflejar que la inversión al ser tan baja, no influye para nada en el análisis:

**Cuadro N° 11**  
**% Gastos de Administración**

<b>Año</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Porcentaje de gastos de administración en relación al total de gasto efectivo del CNPC <b>(sin considerar inversión)</b>	86.17%	85.73%	41.46%	36.78%
Porcentaje de gastos de administración en relación al total de gasto efectivo del CNPC <b>(incluida la inversión)</b>	85.17%	83.89%	40.64%	36.73%

*Fuente: Cálculos efectuados por el Panel en base a la Ficha de Antecedentes Presupuestarios. Anexo II*

<sup>42</sup> Ver cuadro N° 6 en Anexo 2 "Antecedentes Presupuestarios y de Costos"

La Información del año 2003 es la más cercana a la realidad del CNPC y si suponemos<sup>43</sup> que la distorsión que persiste es aproximadamente un cuarto de lo que reflejan esas cifras, tendríamos que los Gastos de Administración serían superiores al 27%.

De acuerdo al CNPC, ellos han estado considerando reducir los Gastos de Administración, sin embargo tienen algunas rigideces importantes tales como un alto valor de arriendo en el local donde funcionan y también el alto valor de los gastos comunes que tienen por el mismo inmueble, los cuales sumarían anualmente \$ 37 millones y explicando en el año 2003 aproximadamente un 5,6 % del total de los gastos. Desde el año 2002 también se ha realizado un gran esfuerzo en el CNPC por mejorar y controlar los gastos lo que se expresa en la profesionalización de Administración y Finanzas a cargo de dos personas.

Complementando lo anterior, a nivel de propósito, el CNPC cuenta con un indicador de eficiencia que es el porcentaje de gastos administrativos respecto al total de recursos movilizados. Para este indicador sólo se pudieron obtener datos concretos para los años 2002 y 2003:

**Cuadro N° 12**  
**Indicador de eficiencia Nivel de Propósito**  
**% de gastos Administrativos v/s total de gastos movilizados**

Nivel de Propósito		2002	2003
	Gastos Administrativos	185,1	241,2
	Gastos Movilizados*	866,7	1366,8
<b>INDICADOR EFICIENCIA</b>	<b>100*(gastos administrativos/ total de gastos movilizados)</b>	<b>21,4</b>	<b>17,6</b>

Fuente: Datos extraídos del Marco Lógico proporcionado por el CNPC

\* Los Gastos movilizados incluyen los gastos efectivos más una estimación que valoriza los aportes de los servicios públicos (terceros), en especial para el desarrollo y ejecución del subcomponente 1.1. (Se valorizan especialmente las horas hombre de los asistentes y especies necesarias para la ejecución del subcomponente.) Este cálculo fue realizado por el CNPC y entregado en detalle al panel.

Lo anterior indicaría una mejoría importante de la eficiencia a nivel de propósito, reduciendo el porcentaje de gastos administrativos respecto a los gastos movilizados en casi 4% en un año.

Si bien no se conocen otros programas totalmente similares del sector público o privado con los cuales poder comparar los gastos de administración del CNPC<sup>44</sup> se puede señalar que:

- Los gastos de agenciamiento (Intermediación financiera de los programas de gobierno) de los programas de apoyo al fomento productivo de las PYMES (FAT, PROFOS, PDP, PAG, entre otros) de CORFO son de un 15%, faltando agregar los gastos directos de CORFO (personal y gastos de operación)
- Los gastos administrativos de algunos fondos de gobierno tales como el Fondo de investigaciones pesquera FIP son de un 5% (año 2002), el fondo de pesca artesanal FFPA tiene alrededor de un 11% (año 2002), el programa FONCAP del SENCE tuvo entre el 1998 y el 2001 gastos administrativos del orden del 9,8%, en el Fosis Microempresas en el año 1996 fueron del orden del 11% y SERCOTEC con su programa de Fomento a la Microempresa tenía en el año 1999 estos gastos en aproximadamente 17%.

<sup>43</sup> No contamos con ninguna base sólida para suponer que persiste este grado de distorsión de un 25%. Sin embargo nos parece que dado el esfuerzo de dos años en mejorar las cifras (2002 y 2003) mantener una distorsión superior a un 25% parece alta y se usa para efectos de análisis.

<sup>44</sup> Esta información se obtuvo de evaluaciones anteriores realizadas a los programas citados en el marco del Programa de Evaluación de Programas Gubernamentales de la DIPRES en las cuales participaron algunos de los panelistas que evalúan actualmente al CNPC.

Aunque no son completamente comparables las instituciones y su forma de operar, las referencias antes señaladas permiten pensar que habría espacio para disminuir los gastos administrativos ó aumentar los niveles de operación manteniendo los gastos administrativos con lo cual el peso relativo de ellos disminuiría.

### 3.4.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

No se cuenta con información desglosada que permita construir otros indicadores de eficiencia.

### 3.5. Análisis de Economía

Para este análisis el CNPC definió dos indicadores de Economía a nivel de Propósito, que son: Indicador de Economía 1: El Porcentaje de recursos financieros movilizados a través de convenios, respecto al total definido en la Ley de Presupuesto, y el Indicador de Economía 2: El Porcentaje de recursos reales movilizados respecto al presupuestado. Estos indicadores y su forma de cálculo se muestran en el siguiente cuadro 13:

**Cuadro N° 13**  
**Indicadores de economía a Nivel de Propósito**

Nivel de Propósito		2000	2001	2002	2003
	Monto aportes extraordinario <sup>45</sup>	158,2	128,6	681,5	1125,7
	Monto asignado por Ley de Presupuesto	353,3	109	47,8	30,6
<b>INDICADOR ECONOMÍA 1</b>	<b>100*(monto aportes extraordinarios/ monto asignado por Ley de Presupuesto)</b>	<b>44,8</b>	<b>118,0</b>	<b>1425,7</b>	<b>3678,8</b>
	Recursos Reales movilizados <sup>46</sup>	574,9	526,6	875,6	1367,8
	Monto Presupuestado <sup>47</sup>	471,1	504,7	466	600,1
<b>INDICADOR ECONOMÍA 2</b>	<b>100*(Recursos reales movilizados/ monto presupuestado)</b>	<b>122,0</b>	<b>104,3</b>	<b>187,9</b>	<b>227,9</b>

Fuente: Indicadores del Marco Lógico proporcionado por el CNPC

A nivel de Propósito los indicadores de economía muestran buen desempeño e indican la gran capacidad del CNPC de atraer recursos de terceros y de movilizar recursos para que sean posibles las actividades programadas.

Sin embargo, creemos que dado que el proyecto PDIT son también recursos transferidos desde el gobierno, un indicador que reflejaría más adecuadamente la capacidad de movilización de recursos del CNPC es el que se muestra en el siguiente cuadro 14:

<sup>45</sup> El monto aportes extraordinarios es el gasto total por componentes de cada año (ver cuadro N° 8) más los aportes extraordinarios de cada año.

<sup>46</sup> Los Recursos Reales Movilizados son la suma de los Gastos Efectivos de cada año (ver cuadro N° 6) más los aportes extraordinarios

<sup>47</sup> El Monto Presupuestado corresponde a Transferencias directas de recursos CORFO al CNPC para cada año en miles de \$ del 2004.

**Cuadro N° 14**

**Indicador de economía: Recursos Movilizados respecto a total de transferencias**

Nivel de Propósito		2000	2001	2002	2003
	Monto Recursos por proyectos contratados por servicios públicos más otros ingresos menores) (en miles de \$)	129.446	111.855	163.666	345.504
	Transferencias directas de recursos CORFO más Programa PDIT (en miles de \$)	353.269	350.734	291.860	311.137
<b>INDICADOR ECONOMÍA</b>	<b>100*(monto recursos por proyectos contratados por servicios públicos más otros ingresos/ monto total de transferencias CORFO más PDIT) (en %)</b>	<b>36,64</b>	<b>31,89</b>	<b>56,08</b>	<b>111,05</b>

Fuente: Elaboración en base a Datos de la ficha de antecedentes presupuestarios proporcionada por el CNPC

Si observamos los resultados de este indicador durante los años 2000 y 2001 la movilización de recursos era superior al 30%, sin embargo el año 2002 sube fuertemente al 56% y en el año 2003 alcanza una cifra extraordinaria del 111% lo cual coincide con el cambio de administración que se realizó en el año 2002. Estas cifras muestran una gran capacidad de movilizar recursos del CNPC en forma más realista que las generadas por los indicadores del marco lógico del CNPC calculadas en el cuadro N° 13 recién mostrado.

A nivel de componentes el CNPC presenta el siguiente indicador de economía:

**Cuadro N° 15**

**Indicador de economía a Nivel de Componentes**

Componente	INDICADOR	2000	2001	2002	2003
1.1 Programas de Apoyo Técnico y Cooperación Implementados en SSPP para el mejoramiento de su gestión.	Porcentaje de aportes extraordinario respecto al convenio	S/I	S/I	196,7	189,9

Fuente: Datos extraídos del Marco Lógico proporcionado por el CNPC

A nivel de componentes y subcomponentes no se cuenta con información sobre la economía del CNPC salvo en el subcomponente 1.1 en el cual se observa una pequeña baja entre el año 2003 y el año 2002 dentro de un extraordinario resultado.

**3.5.1. Ejecución presupuestaria del CNPC**

El comportamiento del porcentaje de gasto efectivo en el periodo de evaluación ha estado muy cercano al presupuesto asignado con desvíos máximos de poco más de un 9% como exceso en el año 2003 a poco más de un 8% por debajo. Esta ejecución parece bastante adecuada con un margen de error menor al 10% tal como se observa en el cuadro N° 16:

**Cuadro N° 16**

**Presupuesto del CNPC y Gasto Efectivo (Miles de \$ 2004)**

	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	%
2000	482.715	482.715	102.47%
2001	504.746	462.589	91.65%
2002	465.959	455.526	97.76%
2003	656.641	656.641	109.43%

Fuente: Ficha de Antecedentes Presupuestarios. Anexo II

Esta desviación que muestra el proyecto se considera bastante razonable. Por definición, la asignación presupuestaria de proyectos difícilmente coincide el gasto efectivo en el año calendario. En el caso del

CNPC, el alto porcentaje que representan los proyectos financiados por servicios públicos (ver cuadro 5), mostraría una muy buena capacidad de proyectar presupuestos por parte del CNPC.

Esto indicaría que el CNPC muestra una buena experiencia en el manejo de presupuestos en base a proyectos.

### 3.5.2. Aportes de Terceros

El CNPC demuestra una gran capacidad para financiar sus recursos con aportes de terceros, especialmente mediante proyectos de otros servicios públicos tal como se mostró en el cuadro N° 14.

Los aportes de terceros llegan a significar el año 2003 un 50,72% del total del gasto del CNPC. Por otra parte los aportes de los beneficiarios, aparecen bastante menores no superando el 7% en el año 2000 que registra el mayor porcentaje de los años considerados. Sin embargo, existen una gran cantidad de trabajos que realizan los beneficiarios del programa CNPC que no se registran en su contabilidad los cuales permiten ver este tema de los aportes desde otra perspectiva.

A partir de un esfuerzo de sistematización de información por parte del CNPC, se estimaron datos del aporte de beneficiarios no contabilizados a la labor del CNPC. Específicamente se determinó el aporte de los servicios públicos, los cuales son fundamentalmente la valorización de las horas profesionales de los asistentes a jornadas de capacitación y de aportes en tiempo para desarrollar las distintas actividades que el CNPC realizó con ellos, los cuales se muestran en el cuadro N° 17:

**Cuadro N° 17**  
**Estimaciones de aportes de Beneficiarios al CNPC no contabilizados**

<b>Estimaciones de aportes de Beneficiarios al CNPC no contabilizados *</b>	<b>Miles de \$ 2003</b>
Programa Salud (MINSAL)	185.060
INDAP	70.137
Programa SAC (MINEDUC)	364.324
<b>Total año 2003</b>	<b>619.521</b>

\* Fuente: Sistematización de datos realizada por el CNPC para esta evaluación.

El Gasto efectivo en el año 2003 fue de M \$ 656.641 por lo tanto la capacidad de movilizar recursos de los beneficiarios por parte del CNPC fue casi equivalente al total gastado en el año.

### 3.5.3. Recuperación de Costos

No existe una política explícita de recuperación de costos, sin embargo, la institución como se ha señalado anteriormente funciona en gran parte en base a proyectos que le demandan los beneficiarios. En especial esto ha funcionado con las demandas de los servicios públicos, los cuales aportan directamente recursos financieros que se explicitan en convenios y también aportan una gran cantidad de recursos no contabilizados tal como se señaló en el punto anterior que permiten que las actividades del CNPC se financien. Por lo tanto, el CNPC recupera gran parte de los costos e inclusive es posible que con algunos proyectos financie otras actividades del centro. Esta última afirmación no es posible de confirmar mediante la contabilidad actual del CNPC sin embargo, al observar los gastos en personal durante los años 2001 al 2003, se detecta que ellos superan en gran medida y algunos años varias veces el aporte fiscal directo respectivamente en cada año, por lo tanto es posible señalar con alto grado de certeza esta afirmación.

Por lo tanto, a pesar de no tener una política de recuperación de costos, ellos al funcionar en la lógica de proyectos financian en gran parte sus actividades.

Esta política de funcionar en base a proyectos a demostrado ser muy eficiente con el sector público sin embargo con el sector privado se requeriría una práctica de venta de servicios lo cual no se ha reflejado en ingresos efectivos significativos.

**Cuadro N° 18**  
**Recuperación de Costos**

	2000	2001	2002	2003
<b>Recuperación de costos respecto al total del Gasto (%) **</b>	6.98 %	1,40%	4,43%	2,08%

\* La recuperación de costos incluye fundamentalmente ventas de publicaciones y otros ítems menores.

### 3.6. Conclusiones sobre la Eficiencia y Economía del CNPC

- ✓ Desde el año 2002 se ha estado realizando un esfuerzo por mejorar el sistema de control de gestión y la implementación de registros de información que permitan tener claridad sobre la marcha del CNPC. A pesar de estos esfuerzos, la información aún no es completamente precisa y sólo se puede tener un cierto grado de certeza para el año 2003 tal como se ha expresado en reiteradas partes de este informe.
- ✓ El CNPC cuenta con las siguientes fuentes de financiamientos: Transferencias directas de recursos propios CORFO, el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica PDIT-BID, Proyectos contratados por otras Instituciones Públicas y otras fuentes tales como aportes de terceros, aportes de los beneficiarios y ventas de publicaciones. las tres primeras y las más importantes fuentes de financiamiento provienen directa o indirectamente del sector público, lo cual muestra la gran dependencia de los recursos fiscales para su funcionamiento. En el año 2003 este financiamiento se distribuyo de la siguiente manera: 4,65% Aporte CORFO recursos propios, 42,73%, Proyecto PDIT-BID y un 50,72% proyectos contratados por servicios públicos. El presupuesto para el año 2004 varía a 21,3% Aporte CORFO recursos propios, 17,8%, Proyecto PDIT-BID y un 59,7% proyectos contratados por servicios públicos
- ✓ Las Transferencias directas de recursos propios CORFO han disminuido progresivamente entre los años 2000 y 2003, con una fuerte baja en los años 2001 y 2002 representando en el año 2003 tan sólo un 8,65% del Aporte CORFO recursos propios del año 2000. La fuerte disminución del Aporte CORFO recursos propios entre los años 2000 y 2003 ha implicado que el CNPC no cuente con fondos propios para atender necesidades de sus componentes que no sean financiadas por proyectos de terceros.
- ✓ En el año 2003 las fuentes de financiamiento a partir de los proyectos contratados por servicios públicos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 50,72% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público representando el 59,7% de todo su presupuesto.
- ✓ El Gasto efectivo en personal constituye uno de los 2 ítems más importantes junto a los Bienes y servicios de consumo, lo cual sería consistente con una institución esencialmente prestadora de servicios profesionales.
- ✓ No existe información adecuada que permita analizar desagregadamente el gasto por componente sin embargo en el año 2003 que es el que se cuenta con información más precisa se muestra que el componente 1 es el que captura casi todo el presupuesto del CNPC. A partir de Enero del año 2004 se está implementando un plan de cuentas desagregado que permitiría contar con información exacta sobre el gasto por componentes y subcomponentes.

- ✓ En la práctica la institución actualmente destina pocos recursos que tengan como beneficiarios al sector privado. Las actividades de promoción y sensibilización en el sector privado pueden ser de bajo costo y de impacto interesante para satisfacer algunos componentes del CNPC sin embargo ellas no se han realizado perdiéndose importantes niveles de eficiencia. Existe un importante espacio de trabajo con el sector privado el cual podría mejorar notablemente los niveles de eficiencia y de economía del CNPC, en especial si logran un efecto multiplicador al trabajar con grupos u asociaciones y formando formadores que repliquen las actividades del CNPC.
- ✓ El porcentaje de gastos administrativos en relación al total de gasto efectivo del CNPC alcanza la suma de 36,73% en el año 2003. No queda claro que existan otros programas comparables que permitan contrastar este porcentaje y por otra parte es claro que esta cifra contiene aún un cierto grado de distorsión que la hace aparecer más abultada de lo que fue, sin embargo a juicio del panel el porcentaje de gastos administrativos aparece elevado.
- ✓ A nivel de Propósito los indicadores de economía muestran buen desempeño e indican la gran capacidad del CNPC de atraer recursos de terceros y de movilizar recursos para que sean posibles las actividades programadas. Los recursos reales movilizados respecto al monto presupuestado superan el 111% durante el año 2003.
- ✓ La ejecución presupuestaria muestra un buen desempeño, con un margen de error menor al 10% en el período de evaluación.
- ✓ El CNPC demuestra una gran capacidad para financiar sus recursos con aportes que están fuera del presupuesto asignado (recursos directos CORFO), especialmente mediante proyectos de otros servicios públicos los que incluso llegan a significar el año 2003 un 50,72% del total del gasto del CNPC. Lo anterior se demuestra también, al considerar las estimaciones de los aportes no contabilizados de beneficiarios al CNPC ellos alcanzan la suma para el año 2003 de casi \$ 620 millones, los que equivalen a una cifra casi equivalente a los casi \$ 657 millones de gasto efectivo en ese mismo año.
- ✓ A pesar de no tener una política de recuperación de costos, el CNPC al tener su presupuesto en su mayor parte financiado por proyectos de terceros (más del 90%) financian casi todas sus actividades, asegurando su existencia como institución.
- ✓ Cada proyecto encargado al CNPC, contiene las especificaciones de sus mandantes y por tanto aseguran que se cumplan al menos los estándares de eficiencia y economía contratados.
- ✓ La institución ha determinado indicadores pertinentes para medir su eficiencia y economía sin embargo no ha llevado a cabo la recopilación de la información que ellos necesitan para poder orientar su acción.
- ✓ La eficiencia global del CNPC respecto a su propósito y sus componentes es difícil de medir debido a la escasa información disponible, sin embargo queda la impresión de que tiene importantes ámbitos para mejorar.

## **5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA**

### **5.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa**

Desde el punto de vista de la capacidad institucional y de los recursos humanos hay una experiencia acumulada de varios años en las áreas temáticas propias del Centro, cuestión que le da sostenibilidad al Programa en el tiempo. A modo de ilustración, esa experiencia acumulada fue la que permitió que el CPPC pudiera elaborar una norma compleja como la PYME en un tiempo corto y razonable.

Desde el punto de vista presupuestario, se considera factible que el programa siga funcionando ya que, el aporte fiscal directo al mismo ha disminuido progresivamente entre el 2000 y el 2003 y el programa ha mostrado gran capacidad para conseguir aportes de otros servicios públicos para su funcionamiento, lo que aseguraría su sostenibilidad económica. Sin embargo, esta capacidad mostrada para trabajar y allegarse recursos del sector público, debería replicarse también con el sector privado para lograr el cumplimiento de sus objetivos adecuadamente.

Se observa dificultad para el cumplimiento de sus objetivos en lo referido a trabajar con el sector sindical con un presupuesto propio tan disminuido: el año 2003 se contó solamente con casi \$ 31 millones de aporte fiscal directo. El presupuesto para el año 2004 contempla una recuperación del AFD llegando a casi \$ 177 millones. La escasez de recursos propios podría explicar la baja cantidad de actividades con este sector, reflejada especialmente en el componente 2 "Espacios de dialogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores", donde se consignan tan sólo una actividad el año 2002 y otra actividad el 2003, reflejando la debilidad en el logro de los objetivos mencionados.

Asimismo, la conformación del Directorio en el que participan tres representantes del Gobierno (Ministro de Economía, Vicepresidente Ejecutivo de CORFO y un representante de libre elección del Consejo de CORFO), dos representantes de la Central Única de Trabajadores y dos representantes de de la Confederación de la Producción y el Comercio, le otorga una legitimidad formal y debería posibilitarle el acceso a los centros de decisión. Sin embargo, aún cuando en el directorio participan representantes sindicales y empresariales, el CNPC no parece tener una mayor presencia en el ámbito privado, la que debería potenciar.

Por último, el creciente interés de las empresas manufactureras y de servicios por aumentar sus exportaciones como producto de la implementación de los diversos tratados de libre comercio suscritos por el país, implica realizar un esfuerzo por mejorar sus niveles de competitividad, todo lo cual conlleva la necesidad de integrar modelos y herramientas innovadoras de gestión, como las que difunde y aplica el CNPC. Este hecho, fortalece la sostenibilidad

## **4. ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA**

### **4.2. Análisis y Conclusiones de Aspectos Innovadores del Programa**

Aún cuando el programa se considera que fue innovador en sus inicios al introducir el tema de la calidad, el que hoy es más pertinente aún, no se observan en la actualidad aspectos innovadores a destacar en su operación.



## 5. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

### 5.2. Análisis y Conclusiones de Aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa

El problema que origina la creación del programa es la necesidad de elevar la competitividad del país a nivel mundial para que las empresas operen eficientemente en un mundo globalizado. El Panel considera que esta necesidad sigue existiendo y más aún en la actualidad, con la firma de los últimos tratados comerciales los que exigirán más rigurosamente el cumplimiento de estándares de calidad y obligará a las empresas chilenas a ser más competitivas, por lo que la continuidad del programa se justifica plenamente.

Sin embargo, el análisis del programa ha demostrado que la acción del CNPC en los últimos años, se ha centrado fuertemente en acciones dirigidas a servicios públicos, específicamente en el sub componente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en servicios públicos para el mejoramiento de su gestión y 1.3. Normas, estándares y protocolos generados para CORFO (aún cuando en este último, los destinatarios finales serán las Pymes), en los que se detecta en términos globales un buen desempeño.

Al mismo tiempo se observa un debilitamiento en las acciones orientadas a las empresas privadas, las que se concentran fundamentalmente en el sub componente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el premio nacional a la calidad y otros premios (aunque éste también incluye a servicios públicos) y en el componente 2. Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores, componentes que en términos globales muestran un deficiente desempeño.

Por lo mismo el programa debería reforzar a futuro las acciones destinadas al sector privado, sin descuidar los logros que se están obteniendo en el ámbito público, ya que ambos se complementan y constituyen el propósito del programa.

### III. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- ✓ La evaluación del CNPC ha presentado ciertas complejidades derivadas de la escasa información disponible para el período de evaluación y por estar en un proceso de transformación en los dos últimos años a raíz del cambio de su dirección ejecutiva, la que ha permitido introducir nuevas prácticas de trabajos y un sistema de gestión que comenzará a operar plenamente durante el segundo semestre del 2004. Por otro lado, cabe considerar el CNPC no es un programa propiamente tal, sino una institución cuya función asignada es el diseño de programas y políticas que promuevan la innovación en la gestión, por lo que la metodología del Marco Lógico se ha aplicado con la flexibilidad correspondiente.
- ✓ Considerando la necesidad en la que se pretende incidir y que es contribuir a elevar la competitividad del país, el diseño del programa se observa consistente en su lógica vertical, existiendo inconsistencias en su lógica horizontal al faltar indicadores que midan sus resultados en algunos ámbitos.
- ✓ Aún cuando en su accionar el CNPC prioriza la atención en servicios públicos a sectores de altos requerimientos de gestión y alto impacto como salud y educación, además de INDAP, y en el sector empresarial se orienta hacia las PYMES, no existen criterios explícitos de focalización, los que el Panel estima necesarios, dada la magnitud de su universo y el volumen de recursos que históricamente ha manejado.
- ✓ La organización interna del Centro corresponde a una estructura de reciente formación vigente desde octubre del 2003, no contándose por lo tanto con información suficiente ni resultados sobre su desempeño; sin embargo, el análisis realizado por el Panel permite afirmar que existe una mejora en comparación a la estructura organizacional anterior. La Dirección de Programas se observa recargada laboralmente, ya que maneja prácticamente todos los proyectos operativos. Esta Dirección desarrolla proyectos básicamente con servicios públicos y muestra una ausencia de líneas de trabajo en el sector privado, con excepción de los premios a empresas los que no han logrado difundirse. La Dirección de Desarrollo Corporativo tiene asignadas una gran heterogeneidad de funciones (control de gestión, implementar plan de marketing, investigación, y producción del componente 3), aspectos en los que se observa un bajo desempeño.
- ✓ Existe un sistema de control de gestión diseñado que está en etapa de marcha blanca. En la actualidad no se cuenta con información de base que permita construir indicadores para todo el período de evaluación (2000-2003).
- ✓ Existe escasa información que permita construir indicadores de eficacia y calidad para el período de evaluación. Los pocos datos disponibles permiten inferir que los componentes 1.1. y 1.3. dirigidos al sector público y para los que se cuenta con información a partir del 2002, en general muestran buen desempeño, no así los componentes 1.2 y 2 asociados al sector privado los que presentan un bajo desempeño al igual que el componente 3. promoción y difusión. Los datos que avalan este juicio global son los siguientes:

En el componente 1.1 referido a los servicios públicos para el cual solo existe información para los años 2002 y 2003, se observa buen desempeño en el cumplimiento de metas en relación a las comprometidas con el Directorio (100 y 150% respectivamente), en el cumplimiento de metas comprometida con sus clientes (98.3 y 99 % respectivamente), en la generación de capacidades desarrolladas con las instituciones que está apoyando incrementando el índice de medición de 4.2 a 14.3 en los mismos años señalados; también se observa eficacia en cuanto a la oportunidad de entrega de sus servicios (100% de actividades cumplidas en los tiempos comprometidos en los dos años) y una buena satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación: en el año 2003 el 95% de los participantes en los cursos se declaran satisfechos (calificación de 6 y 7 en los cursos) en INDAP, 89% en salud y 80% en educación, resultados que se avalan además por el juicio de uno de los clientes entrevistados.

En el componente 1.2. más asociado a las empresas privadas y referido a la promoción y difusión de los premios de calidad, el CNPC ha sido ineficaz en la promoción y difusión de los mismos, juicio que se fundamenta en que el N° de empresas que postularon al PNC fue de 8 en el año 2000, 5 en el 2001, 4 en el 2002 y 6 en el 2003. En el Premio Asimet que solo operó en el 2001 y el 2002 postularon el primer año señalado 25 empresas y 8 en el 2002. En cuanto a los Servicios Públicos que postulan al PNC también de observa un decrecimiento permanente, participando 34 servicios en el año 2001, 11 en el 2002 y 2 servicios en el año 2003<sup>48</sup>. No existen datos que permitan para este subcomponente, confeccionar indicadores de calidad en términos de satisfacción al cliente.

El componente 1.3 referido a convenios con CORFO se observa un buen desempeño ya que en el año 2003 se supera la meta de normas y protocolos definido por el Directorio en un 50 % generándose 3 en ese año (Norma PyME, Pauta Implementación ISO 9000 y Pauta Implementación ISO 14.000).

En el componente 2 referido a la creación de espacios de diálogo entre diferentes actores se observa ineficacia ya que la meta propuesta para el 2003 solo se cumple en un 25 % al realizarse 1 encuentro de 4 programados. El componente 3. relacionado con acciones de promoción y difusión no existe información que permita sacar alguna conclusión.

- ✓ El CNPC tiene una meta de trabajo comprometida con el PDIT, que arroja un índice de cumplimiento de un 13.8 %; (56 empresas y 27 hospitales) por lo que cumplir el compromiso global en los 2 años que quedan de ese proyecto se observa difícil.
- ✓ Desde el año 2002 se han realizado esfuerzos por mejorar el sistema de control de gestión y la implementación de registros de información financiero contable, que permitan tener claridad sobre la marcha del CNPC. A pesar de estos esfuerzos, la información aún no es completamente precisa y sólo se puede tener un cierto grado de certeza para el año 2003.
- ✓ Las Transferencias directas de recursos propios CORFO han disminuido progresivamente entre los años 2000 y 2003, con una fuerte baja en los años 2001 y 2002 representando en el año 2003 tan sólo un 8,65% del Aporte CORFO recursos propios del año 2000. La fuerte disminución del Aporte CORFO recursos propios entre los años 2000 y 2003 ha implicado que el CNPC no cuente con fondos propios para atender necesidades de sus componentes que no sean financiadas por proyectos de terceros.
- ✓ En el año 2003 las fuentes de financiamiento a partir de los proyectos contratados por servicios públicos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 48,1% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público representando el 59,7% de todo su presupuesto.
- ✓ En el año 2003 las fuentes de financiamiento a partir de los proyectos contratados por servicios públicos se constituyen en la principal fuente de financiamiento alcanzando un 48,1% del total y en el presupuesto del año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público representando el 59,7% de todo su presupuesto.
- ✓ No existe información adecuada que permita analizar desagregadamente el gasto por componente sin embargo en el año 2003 que es el que cuenta con información más precisa se muestra que el componente 1 es el que captura casi todo el presupuesto asignable a componentes del CNPC (98%).
- ✓ El porcentaje de gastos administrativos en relación al total de gasto efectivo del CNPC alcanza un 36,73% en el año 2003. Aunque no se encontraron programas comparables que permitan contrastar este porcentaje y esta cifra contiene cierto grado de distorsión que la aumenta, el % de gastos administrativos se

---

<sup>48</sup> Ver cuadro 1. Bienes y Servicios entregados por el CNPC en Antecedentes del Programa

considera elevado. A nivel de Propósito los indicadores de economía muestran buen desempeño e indican la gran capacidad del CNPC de atraer recursos de terceros y de movilizar recursos para realizar las actividades programadas. La ejecución presupuestaria muestra un buen desempeño, con un margen de error menor al 10% en el período de evaluación.

- ✓ El problema que origina la creación del programa es la necesidad de elevar la competitividad del país a nivel mundial para que las empresas operen eficientemente en un mundo globalizado. Esta necesidad sigue existiendo y más aún en la actualidad, con la firma de los últimos tratados comerciales los que exigirán más rigurosamente el cumplimiento de estándares de calidad y obligará a las empresas chilenas a ser más competitivas, por lo que la continuidad del programa se justifica plenamente.

#### **IV. RECOMENDACIONES PRIORIZADAS**

1. Reforzar las acciones destinadas al sector privado, debido a los pobres resultados logrados en el mismo. Para ello se sugiere implementar una línea de trabajo específica para este sector, con personal destinado exclusivamente a ello, que esté familiarizado y tenga relaciones con dicho sector; además concentrar las actividades de difusión y marketing hacia éstos, haciendo alianzas con las distintas asociaciones gremiales empresariales e instituciones públicas y privadas que trabajan con el sector, para superar la escasa relevancia que el CNPC tiene en éste.
2. Reestructurar la asignación de recursos provenientes de transferencias directas de CORFO, hacia actividades que tengan como beneficiarios al sector privado. Las actividades de promoción y sensibilización en el sector privado pueden ser de bajo costo y de impacto interesante para satisfacer algunos componentes del CNPC. Existe un importante espacio de trabajo con el sector privado el cual podría mejorar notablemente los niveles de eficiencia y de economía del CNPC, en especial si logran un efecto multiplicador al trabajar con grupos u asociaciones y formando formadores que repliquen las actividades del CNPC.
3. Focalizar acciones en sectores específicos de beneficiarios a nivel de las PYMES que permitan mostrar éxito, impacto y replicabilidad para lograr los objetivos de difundir sistemas de gestión en este sector.
4. Analizar internamente y con datos concretos en términos de costos y beneficios involucrados, la pertinencia de continuar con el Premio Nacional a la Calidad (PNC) en su modalidad actual, debido a que las altas exigencias que él tiene desincentiva la participación de las empresas en el mismo no contribuyendo a la intencionalidad de masificar la utilización de sistemas de gestión de calidad en las empresas chilenas.
5. Generar bases de datos de información que registren la información de base necesaria para la construcción de sus indicadores de gestión institucional compatibles con el Balance Score Card.
6. Realizar una medición y prueba de los indicadores de la información recopilada mediante el nuevo plan de cuentas al término del primer semestre de tal manera de asegurarse de que el sistema efectivamente proveerá de la información para tomar decisiones que se desea durante el año 2004 y siguientes.
7. Se sugiere un control y seguimiento continuo de las actividades de la Dirección de Desarrollo Corporativo, debido a la heterogeneidad de funciones asignadas a ella y a los escasos resultados mostrados para verificar que puede atender adecuadamente las funciones asignadas.
8. Realizar un mayor esfuerzo en contabilizar adecuadamente los gastos administrativos y en efectuar una racionalización de los mismos de tal manera que no pesen fuertemente en el total de su gasto efectivo.

## V REFERENCIAS

### Bibliografía

- Actas del Directorio CNPC. Años 2000 – 2003
- CNPC. Informe de Productividad N° 10. Mayo 2003
- Dirección de Presupuesto. División Control de Gestión. Sistema de control de gestión y presupuesto por resultados. La experiencia chilena. Octubre 2003
- Executive Summary, *The Global Competitiveness Report 2003-2004*.
- Leiva J; Román E; Gutiérrez. Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas, preparado para el Comité de Fomento MIPE
- [www.chileinnova.cl](http://www.chileinnova.cl) Matriz Lógica Programa Desarrollo e Innovación Tecnológica

### Reuniones y Entrevistas

- Enero 2004. Reunión Dipres con Consultores. Compromisos y Metodología
- 23 Enero 2004. Reunión Constitución Panel Evaluación. Asistentes:  
CNPC: Jorge Leiva, Director Ejecutivo. Ximena Concha, Mario Alburquerque, Ximena Silva, Claudia Rojas, Marcela Ponce, Sector Milovic, Sandra Rojas, Paula Ward  
Dipres: María Teresa Hamuy y Ernesto González  
Representante Ministerio Economía: Patricia Lewis  
Panel Evaluación: Hernán Reyes, Sady Maureria, Dánisa Chelén Franulic,
- 27 Enero 2004. Reunión Presentación Antecedentes Institucionales. Asistentes:  
CNPC: Jorge Leiva, Ximena Silva, Paula Ward, Claudia Rojas, Héctor Milovic, Marcela Ponce.  
DIPRES: Ernesto González  
PANEL de Evaluación: Hernán Reyes, Sady Maureria, Dánisa Chelén Franulic,
- 29 Enero 2004. Reunión Presentación MML. Asistentes:  
CNPC: Jorge Leiva, Héctor Milovic, Paula Ward, Raúl Herrera, Ximena Silva, Marcela Ponce  
Dipres: Ernesto González  
PANEL de Evaluación: Hernán Reyes, Sady Maureria, Dánisa Chelén Franulic
- Febrero 2004. Reunión sobre Aspectos Organizacionales e Indicadores. Asistentes:  
CNPC: Jorge Leiva, Héctor Milovic y Marcela Ponce  
PANEL de Evaluación: Sady Maureira y Dánisa Chelén Franulic
- 17 Febrero. Reunión sobre Programas Institucionales y Funcionamiento Balance Store. Asistentes:  
CNPC: Ximena Concha y Mario Alburquerque  
PANEL de Evaluación: Sady Maureira y Dánisa Chelén Franulic
- 17 Febrero. Reunión sobre Programas Institucionales . Asistentes:  
CNPC: Ximena Concha  
PANEL de Evaluación: Sady Maureira y Dánisa Chelén Franulic
- 17 Febrero. Reunión sobre Funcionamiento Balance Store. Asistentes:  
CNPC: Mario Alburquerque  
PANEL de Evaluación: Sady Maureira y Dánisa Chelén Franulic

- 2 Marzo 2004. Reunión sobre Aspectos Financieros. Asistentes:  
CNPC: Jorge Leiva, Ximena Silva, Marcela Ponce  
PANEL de Evaluación: Hernán Reyes, Sady Maureria, Dánisa Chelén Franulic
- 22 marzo. Reunión para revisión actas de Directorio.  
PANEL: Hernán Reyes
- 15 Abril 2004. Reunión Revisión Comentarios Dipres a Informe de Avances  
DIPRES: María Teresa Hamuy y Ernesto González  
PANEL: Dánisa Chelén Franulic, Hernán Reyes
- 16 Abril 2004. Reunión CNPC. Aclaración de Información  
CNPC: Ximena Concha, Mario Alburquerque  
PANEL: Dánisa Chelén, Hernán Reyes, Sady Maureria
- 20 Abril 2004. Reunión con Pedro Lizana, Integrante más antiguo del Directorio del CNPC  
PANEL: Dánisa Chelén, Hernán Reyes, Sady Maureria
- 23 Abril 2004. Reunión CNPC. Aclaración de Información  
CNPC: Mario Alburquerque  
PANEL: Dánisa Chelén, Hernán Reyes
- 26 de Abril 2004. Reunión con Ministerio de Economía  
MINECOM: Gonzalo Herrera. Director Ejecutivo PDIT y Marcia Varela Coordinadora Calidad PDIT  
PANEL: Dánisa Chelén, Hernán Reyes
- 3 de Mayo 2004. Reunión INDAP  
INDAP: Ricardo Halabi, Director Ejecutivo; Ana María Correa, Jefa Departamento Calidad; Pablo Silva  
Gil y Carlos Gil, profesionales Departamento Calidad.  
PANEL: Dánisa Chelén Franulic
- 25 de Mayo. Reunión DIPRES discusión comentarios Informe Final  
DIPRES: María Teresa Hamuy y Ernesto González  
PANEL : Dánisa Chelén, Hernán Reyes, Sady Maureria
- 10 de Junio. Reunión DIPRES discusión comentarios Informe Final  
DPRES: María Teresa Hamuy  
PANEL: Dánisa Chelén, Hernán Reyes

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa**

### **ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Marco Lógico**

### **ANEXO 2: Antecedentes Presupuestarios y de Costos**

**Anexo 1a**  
**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**  
CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (CHILE CALIDAD)

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACIÓN		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO		
<b>FIN:</b> Proporcionar un espacio de colaboración entre los organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional.				Crecimiento y estabilidad económica del país. - Apoyo de altos directivos ( del sector público y privado - empresariales y sindicales ) - Líderes con visión de futuro
<b>PROPÓSITO:</b> Promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales.				idem
	<b>Eficacia:</b>			
	Porcentaje de organizaciones que participan en procesos de autoevaluación usando el modelo de excelencia en relación a las metas fijadas por el Directorio	100*(Nº de organizaciones autoevaluadas/Meta fijada por el Directorio)	Registros internos. Estadísticas y estudios nacionales.	Metas fijadas por el Directorio en proyecto BID y aprobadas por Minecom.
	Porcentaje de Avance en cumplimiento de meta PDIT-BID (600 empresas) (1)	100*(Suma empresas atendidas año 1 a N)/ Meta (600)	Registros Internos	
	Porcentaje de organizaciones que participan en eventos que promueve el Centro para la difusión de nuevas practicas de gestión en relación al número de organizaciones convocadas.	100*(Nº de organizaciones participantes en eventos en año t/organizaciones convocadas en año t)	Registros internos.	<b>Se consideran eventos a:</b> - Conferencias técnicas - Seminarios - congresos - Encuentros sectoriales - Cursos/talleres abiertos - charlas
	Porcentaje de Organizaciones que postulan a premios de calidad respecto a Organizaciones que han participado en eventos de Promoción (2)	100*(Nº de organizaciones que postulan a Premios de Calidad en el año t/ total de organizaciones que han participado en eventos de Promoción en el año t-1)	Registros internos.	
	Porcentaje de organizaciones que incorporan nuevas prácticas de gestión respecto al total de organizaciones que han participado con el Centro (debe distinguirse entre org. públicas y privadas)	100*(Nº de organizaciones que incorporan nuevas prácticas en el período t-3 y t/ total de organizaciones que han participado eventos durante el período t-4 y t-1)	Registros internos. Encuestas	
	<b>Eficiencia</b>			
	Porcentaje de gastos administrativos respecto al total recursos movilizados	100*(gastos administrativos/ total de gastos movilizados)	Contabilidad mensual/anual	
	Porcentaje de gastos administrativos respecto al total de gasto efectivo (1)	100* (gastos administrativos/total de gastos efectivo)	Contabilidad mensual/anual	
	Costos por persona involucrada (capacitada), en los programas desarrollados (1)	total de gastos efectivos/ número de personas capacitadas (en programas)	Contabilidad mensual/anual - Informes de programas	
	Costos por organización autoevaluada (1)	total de gastos efectivos/ número de organizaciones autoevaluadas	Contabilidad mensual/anual - Informes de programas	
	<b>Economía:</b>			
	Porcentaje de recursos financieros movilizados a través de convenios, respecto al total definido en la Ley de Presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto asignado a la institución en la Ley de Presupuestos)	Registros internos. Ley de Presupuestos.	
	Porcentaje de recursos reales movilizados respecto al presupuestado	100* (recursos reales movilizados/monto presupuestado)	Contabilidad mensual/anual	

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACIÓN		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO		
<b>COMPONENTES:</b>				
<b>1. Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones.</b>				
1.1 Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos, para el mejoramiento de su gestión.	<b>Eficacia:</b>			
	1 - Porcentaje de convenios realizados respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (N° de convenios realizados/objetivo definido por el Directorio)	Acta de Directorio. Resoluciones aprobatorias de convenios.	- Modernización del Estado. - Compromiso de los Directivos públicos. - Disponibilidad de recursos.
	2 - Porcentaje de Autoevaluaciones realizadas respecto al total potencial definido por el cliente (cobertura)	100* (N° de autoevaluaciones realizadas/potenciales definidas por el cliente)	Registros y Plan de trabajo de cada convenio	idem
	3 - Personas capacitadas respecto al total de Autoevaluaciones realizadas	Personas capacitadas/N° de autoevaluaciones realizadas	Registros de asistencia. Informes de avance	idem
	4.- Tasa de incremento de autoevaluaciones en relación a Autoevaluaciones del año anterior (1)	100*(N° de autoevaluaciones realizadas en año t menos el N° de autoevaluaciones realizadas en año t-1) todo dividido por el N° de autoevaluaciones realizadas en año t	Registros e Informes de avance	
	5.- Tasa de crecimiento del Personal Capacitado (2)	100*(N° de personas capacitadas realizadas en año t menos el N° de personas capacitadas en año t-1) todo dividido por el N° de personas capacitadas en año t	Registros de asistencia. Informes de avance	
	<b>Calidad:</b>			
	1 - Porcentaje del cumplimiento de las actividades definidas en el convenio	100* (N° de actividades realizadas/total de actividades)	Plan de trabajo. Informes de avance	idem
	2 - Porcentaje de satisfacción de los distintos niveles de clientes (mandantes, directivos y participantes)	Satisfacción:100*(N° de notas 6 y 7/total de encuestas). Insatisfacción:100*(N° de notas <=4/total de encuestas)	Encuestas.	idem
	3.- Porcentaje de Incremento de personas capacitadas en relación al año anterior (1)	100* (N° de personas capacitadas en año t / N° de personas capacitadas en año t-1)	Registros e Informes de avance	
	<b>Eficiencia:</b>			
	1 - Porcentaje del gasto real respecto al valor del convenio	100* (gasto real/monto total convenio)	Contabilidad mensual/anual	idem
	<b>Economía:</b>			
	1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al convenio	100* (monto aportes extraordinarios/monto total convenio)	Valorización de aportes extraordinarios. Presupuesto	idem



ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACIÓN		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO		
1.2 Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios.	<b>Eficacia:</b>			
	1 - Porcentaje de Organizaciones que presentan Solicitud de Admisión y Clasificación (SAC) respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (Nº de organizaciones que presentan SAC/definidas por el Directorio)	Acta de Directorio. SAC.	- Compromiso de los Directivos públicos y privados. - Lideres con visión de futuro - Disponibilidad de recursos.
	2 - Porcentaje de Organizaciones que participan en Premio respecto a las que presentaron SAC	100* (Nº de organizaciones que participan en Premio/Nº total de SAC recibidos)	Factura de pago postulación. SAC	idem
	3 - Porcentaje de Organizaciones ganadores respecto al número de categorías	100*(Nº de organizaciones ganadoras/Nº total de categorías)	Carta reunión jurado PNC. Acta Directorio que estipula cantidad de categorías.	idem
	4 - Tasa de Crecimiento en el número de empresas que postulan a premios (2)	100*(Nº de empresas que postulan a premios en año t menos el N° de empresas que postulan en año t-1) todo dividido por el N° de empresas que postulan en año t	Registros e Informes de avance	
	5 - Tasa de Crecimiento en el número de servicios públicos que postulan a premios (2)	100*(Nº de SSPP que postulan a premios en año t menos el N° de SSPP que postulan en año t-1) todo dividido por el N° de SSPP que postulan en año t	Registros e Informes de avance	
	<b>Calidad:</b>			
	1 - Porcentaje de satisfacción de las Organizaciones participantes del Premio	Satisfacción:100*(Nº de notas 6 y 7/total de encuestas). Insatisfacción:100*(Nº de notas <=4/total de encuestas)	Encuestas.	idem
	<b>Eficiencia:</b>			
	1 - Costo promedio por organizacion participante	costo real/número total de participantes	Contabilidad mensual/anual	idem
	<b>Economía:</b>			
	1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto total presupuesto)	Valorización de aportes voluntarios de examinadores, jueces y jurados. Valorización de aportes de empresas ganadoras a la difusión del Premio	idem
	1.3 Normas, estandares y protocolos de gestión, generados para Corfo.	<b>Eficacia:</b>		
1 - Porcentaje de Normas, estándares y/o Protocolos respecto al objetivo definido por el Directorio		100* (Nº de normas, estándares y/o protocolos realizados/objetivo definido por el Directorio)	Acta de Directorio. Resoluciones aprobatorias de convenios.	Mantención de la política de la Vicepresidencia de Corfo, respecto a la línea de trabajo. Disponibilidad de recursos. Mantención de políticas de fomento. Compromiso de
<b>Calidad:</b>				
1 - Satisfacción de la contraparte		notas en los atributos medidos en las encuestas.	Encuestas.	idem
<b>Eficiencia:</b>				
1 - Porcentaje del gasto real respecto al valor presupuestado		100* (gasto real/monto total presupuesto)	Contabilidad mensual/anual	idem
<b>Economía:</b>				
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto total presupuesto)	Valorización de aportes extraordinarios. Presupuesto	idem	

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACIÓN		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO		
<b>2. Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores</b>	<b>Eficacia:</b>			
	1 - Porcentaje de eventos realizados respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (N° de eventos realizados/objetivo definido por el Directorio)	Acta de Directorio. Registro de actividades realizadas.	Líderes con visión de futuro, dispuestos al diálogo (empresarios y trabajadores). Disponibilidad de recursos.
	2 - Porcentaje de sectores involucrados respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (N° de sectores involucrados/objetivo definido por el Directorio)	Acta de Directorio. Registro de actividades realizadas.	idem
	<b>Calidad:</b>			
	1 - Porcentaje de satisfacción de los participantes	Satisfacción: 100*(N° de notas 6 y 7/total de encuestas). Insatisfacción: 100*(N° de notas <=4/total de encuestas)	Encuestas.	idem
	<b>Eficiencia:</b>			
	1 - Porcentaje del gasto real respecto al valor presupuestado	100* (gasto real/monto total presupuesto)	Contabilidad	idem
	<b>Economía:</b>			
	1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto total presupuesto)	Valorización de aportes extraordinarios. Presupuesto	idem
	<b>3. Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en Asociaciones gremiales y sindicales, empresas y Servicios Públicos.</b>	<b>Eficacia:</b>		
1 - Porcentaje de cumplimiento de las actividades definidas en el Plan de Marketing		100* (N° de actividades realizadas/objetivos definidos en el plan)	a) Plan internos. b) Registros	Disponibilidad de recursos. - Buena relación con medios de comunicación. - Directorio y equipo profesional comprometido e involucrado. - Establecimiento de buenas alianzas estratégicas
2 - Porcentaje de apariciones en revistas, diarios y medios especializados respecto al total potencial definido en el BSC.		100* (N° de apariciones efectivas/ N° apariciones definidas en el Plan)	a) Plan internos. b) Registros	idem
3 - Porcentaje de visitas al sitio web en relación a las visitas definidas en el plan		100* (N° de visitas efectivas/ N° de visitas definidas)	a) Informe de Uso de Sitio Web	idem
4 - Porcentaje de consultas o requerimientos de información real en relación al número definido en el plan		100* (N° de consultas efectivas/ N° Potencial de consultas definidas)	a) Informe de Uso de Sitio Web	idem
<b>Calidad:</b>				
1 - Puntaje obtenido por el sitio del Centro en la evaluación del Premio a los Mejores Sitios Web en relación a la puntuación esperada definida BSC		100*(Puntaje actual/Puntaje anterior)	a) Informe de Retroalimentación del Premio	idem
<b>Eficiencia:</b>				
1 - Porcentaje del gasto real respecto al gasto presupuestado		100* (Gasto efectivo/ Gasto presupuestado)	a) Informe de Actividades. b) Registros internos.	idem
<b>Economía:</b>				
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al Presupuesto inicial (auspicios, otros recursos de otras fuentes)	100* (Recursos extraordinarios/ presupuesto inicial)	a) Informe de Actividades. b) Registros internos.	idem	

(1) Indicadores incorporados por el Panel  
(2) Indicadores incorporados por el Panel pero no discutidos con el CNPC

**Anexo 1b**  
**MATRIZ DE MARCO LÓGICO (Indicadores)**  
 CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (CHILE CALIDAD)

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACIÓN		Año 2000			Año 2001			Año 2002			Año 2003		
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	Numerador	Denominador	Índice	Numerador	Denominador	Índice	Numerador	Denominador	Índice	Numerador	Denominador	Índice
<b>FIN:</b> Proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional.														
<b>PROPOSITO:</b> Promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales.														
<b>Eficacia:</b>														
	Porcentaje de organizaciones que participan en procesos de autoevaluación usando el modelo de excelencia en relación a las metas fijadas por el Directorio	100*(Nº de organizaciones autoevaluadas/Meta fijada por el Directorio)	8	N/D		30	20	150,0	80	40	200,0	117	80	146,3
	Porcentaje de avance cumplimiento de meta PDIT-BID (600 empresas) (1)	100*(Suma de empresas atendidas año 1 a N) / Meta (600)										83	600	13,8
	Porcentaje de organizaciones que participan en eventos que promueve el Centro para la difusión de nuevas prácticas de gestión en relación al número de organizaciones convocadas.	100*(Nº de organizaciones participantes en eventos en año t/organizaciones convocadas en año t)												
	Porcentaje de Organizaciones que postulan a premios de calidad respecto a Organizaciones que han participado en eventos de Promoción (2)	100*(Nº de organizaciones que postulan a Premios de Calidad en el año t/ total de organizaciones que han participado en eventos de Promoción en el año t-1)												
	Porcentaje de organizaciones que incorporan nuevas prácticas de gestión respecto al total de organizaciones que han participado con el Centro	100*(Nº de organizaciones que incorporan nuevas prácticas en el periodo t-3 y t/ total de organizaciones que han participado eventos durante el periodo t-4 y t-1)												
<b>Eficiencia</b>														
	Porcentaje de gastos administrativos respecto al total recursos movilizados	100*(gastos administrativos/ total de gastos movilizados)							185,1	866,7	21,4	241,2	1366,8	17,6
	Porcentaje de gastos administrativos respecto al total de gasto efectivo (1)	100* (gastos administrativos/total de gastos efectivo)			85,17			83,89			40,6			36,7
	Costos por persona involucrada (capacitada), en los programas desarrollados (1)	total de gastos efectivos/ número de personas capacitadas (en programas)							395,2 (Salud)	237 (Salud)	1,7	S.: 406 E.: 414,4 I.: 124,5 TOTAL: 944,9	S.: 939 E.: 464 I.: 153 TOTAL: 1556	S.: 0,43 E.: 0,89 I.: 0,81 TOTAL: 0,61
	Costos por organización autoevaluada (1)	total de gastos efectivos/ número de organizaciones autoevaluadas												
<b>Economía:</b>														
	Porcentaje de recursos financieros movilizados a través de convenios, respecto al total definido en la Ley de Presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto asignado a la institución en la Ley de Presupuestos)	158,2	353,3	44,8	128,6	109	118,0	681,5	47,8	1425,7	1125,7	30,6	3678,8
	Porcentaje de recursos reales movilizados respecto al presupuestado	100* (recursos reales movilizados/monto presupuestado)	574,9	471,1	122,0	526,6	504,7	104,3	875,6	466	187,9	1367,8	600,1	227,9

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACION		Año 2000			Año 2001			Año 2002			Año 2003		
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice
<b>COMPONENTES:</b>														
<b>1. Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones.</b>														
<b>1.1 Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos, para el mejoramiento de su gestión.</b>														
<b>Eficacia:</b>														
1 - Porcentaje de convenios realizados respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (N° de convenios realizados/objetivo definido por el Directorio)								1	1	100	3	2	150
2 - Porcentaje de Autoevaluaciones realizadas respecto al total potencial definido por el cliente (cobertura)	100* (N° de autoevaluaciones realizadas/potenciales definidas por el cliente)								57	58	98,3	Salud: 27 Educ.: 68 Indap: 14 TOTAL: 109	Salud: 28 Educ.: 68 Indap: 14 TOTAL: 110	S.:96,4 E.:100 I.:100 TOTAL: 99
3 - Personas capacitadas respecto al total de Autoevaluaciones realizadas	Personas capacitadas/N° de autoevaluaciones realizadas								237	57	4,2	Salud: 339 Educ.: 464 Indap: 153 TOTAL: 956	Salud: 27 Educ.: 68 Indap: 14 TOTAL: 109	S.:34,7 E.: 6,8 I.:10,9 TOTAL: 14,3
4.- Tasa de incremento de autoevaluaciones en relación a Autoevaluaciones del año anterior (1)	100*(N° de autoevaluaciones realizadas en año t menos el N° de autoevaluaciones realizadas en año t-1) todo dividido por el N° de autoevaluaciones realizadas en año t													48%
5.- Tasa de crecimiento del Personal Capacitado (2)	100*(N° de personas capacitadas realizadas en año t menos el N° de personas capacitadas en año t-1) todo dividido por el N° de personas capacitadas en año t													85%
<b>Calidad:</b>														
1 - Porcentaje del cumplimiento de las actividades definidas en el convenio	100* (N° de actividades realizadas/total de actividades)								8	8	100	Salud: 11 Educ.: 5 Indap: 4 TOTAL: 20	Salud: 11 Educ.: 5 Indap: 4 TOTAL: 20	100
2 - Porcentaje de satisfacción de los distintos niveles de clientes (mandantes, directivos y participantes)	Satisfacción:100*(N° de notas 6 y 7/total de encuestas). Insatisfacción:100*(N° de notas <=4/total de encuestas)								Los cursos se evaluaron con una nota promedio de 6,35 (notas de 1 a 7)			Salud: 89% / 3% Educ.: 80% / 2% Indap: 95% / 0% (%satisfacción / %insatisfacción)		
3.- Porcentaje de Incremento de personas capacitadas en relación al año anterior (1)	100* (N° de personas capacitadas en año t / N° de personas capacitadas en año t-1)													
<b>Eficiencia:</b>														
1 - Porcentaje del gasto real respecto al valor del convenio	100* (gasto real/monto total convenio)								80,6	133,2	60,5	S.: 152 E.: 41,9 I.: 33,1 TOTAL: 227	S.: 221 E.:50,4 I.: 54,5 TOTAL: 325,9	S: 68,8 E.: 83,1 I.: 60,7 TOTAL: 69,7
<b>Economía:</b>														
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al convenio	100* (monto aportes extraordinarios/monto total convenio)								262	133,2	196,7	S.: 185 E.: 364 I.: 70 TOTAL: 619	S.: 221 E.:50,4 I.: 54,5 TOTAL: 325,9	S: 83,7 E.: 722,2 I.: 128,4 TOTAL: 189,9

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACION		Año 2000			Año 2001			Año 2002			Año 2003			
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	
1.2 Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios.	<b>Eficacia:</b>														
	1 - Porcentaje de Organizaciones que presentan Solicitud de Admisión y Clasificación (SAC) respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (Nº de organizaciones que presentan SAC/definidas por el Directorio)	PNC: 8	N/D		PNC: 5 Asimet:25	N/D		PNC: 21 Asimet: 8	N/D		PNC: 15 Web: 235 TOTAL: 250	PNC: 10 Web: 235 TOTAL: 245	PNC:150 Web:100 TOTAL: 103	
	2 - Porcentaje de Organizaciones que participan en Premio respecto a las que presentaron SAC	100* (Nº de organizaciones que participan en Premio/Nº total de SAC recibidos)	PNC: 8	PNC: 8	PNC: 100	PNC: 5 Asimet:25	PNC: 5 Asimet:25	PNC:100 Asimet: 100	PNC: 15 Asimet: 8	PNC: 21 Asimet: 8	PNC: 71,4 Asimet: 100	PNC: 8 Web: 235 TOTAL: 243	PNC: 15 Web: 235 TOTAL: 250	PNC:53 Web:100 TOTAL: 97	
	3 - Porcentaje de Organizaciones ganadoras respecto al número de categorías	100*(Nº de organizaciones ganadoras/Nº total de categorías)	PNC: 2	PNC: 4	PNC: 50	PNC: 3	PNC: 4	PNC: 75	PNC: 1	PNC: 4	PNC: 25	PNC: 0 Web: 6 TOTAL: 6	PNC: 4 Web: 5 TOTAL: 9	PNC: 0 Web:120 TOTAL: 67	
	4 - Tasa de Crecimiento en el número de empresas que postulan a premios (2)	100*(Nº de empresas que postulan a premios en año t menos el Nº de empresas que postulan en año t-1) todo dividido por el Nº de empresas que postulan en año t						73%			-150%			-100%	
	5 - Tasa de Crecimiento en el número de servicios públicos que postulan a premios (2)	100*(Nº de SSPP que postulan a premios en año t menos el Nº de SSPP que postulan en año t-1) todo dividido por el Nº de SSPP que postulan en año t									-209%			-450%	
	<b>Calidad:</b>														
	1 - Porcentaje de satisfacción de las Organizaciones participantes del Premio	Satisfacción:100*(Nº de notas 6 y 7/total de encuestas). Insatisfacción:100*(Nº de notas <=4/total de encuestas)													PNC: el proceso aún no termina Web: no hay datos relevantes
	<b>Eficiencia:</b>														
	1 - Costo promedio por organización participante	costo real/número total de participantes	16,3	8	2,0	31,4	5	6,3	16,7	15	1,1	35,6	8	4,5	
	<b>Economía:</b>														
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto total presupuesto)	PNC: 92,2	N/D		PNC: 64	N/D		PNC: 158,1	N/D			PNC: 92,2 Web: La moneda para la premiación (\$ ??)	N/D		
1.3 Normas, estándares y protocolos de gestión, generados para Corfo.	<b>Eficacia:</b>														
	1 - Porcentaje de Normas, estándares y/o Protocolos respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (Nº de normas, estándares y/o protocolos realizados/objetivo definido por el Directorio)										Norma: 1 Protoc.: 2 TOTAL : 3	Norma: 0 Protoc.: 2 TOTAL : 2	TOTAL: 150	
	<b>Calidad:</b>														
	1 - Satisfacción de la contraparte	notas en los atributos medidos en las encuestas.											N/D	N/D	
	<b>Eficiencia:</b>														
1 - Porcentaje del gasto real respecto al valor presupuestado	100* (gasto real/monto total presupuesto)											N/D	N/D		
<b>Economía:</b>															
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto total presupuesto)											N/D	N/D		

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES/INFORMACION		Año 2000			Año 2001			Año 2002			Año 2003			
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	Numerador	Denominador	Indice	
2. Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores	<b>Eficacia:</b>														
	1 - Porcentaje de eventos realizados respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (N° de eventos realizados/objetivo definido por el Directorio)							1	1	100	1	4	25	
	2 - Porcentaje de sectores involucrados respecto al objetivo definido por el Directorio	100* (N° de sectores involucrados/objetivo definido por el Directorio)							1	1	100	3	3	100	
	<b>Calidad:</b>														
	1 - Porcentaje de satisfacción de los participantes	Satisfacción: 100*(N° de notas 6 y 7/total de encuestas). Insatisfacción: 100*(N° de notas <=4/total de encuestas)								ND	ND		ND	ND	
	<b>Eficiencia:</b>														
	1 - Porcentaje del gasto real respecto al valor presupuestado	100* (gasto real/monto total presupuesto)	40,8	N/D		22,8	N/D		0	N/D		6,3	N/D		
<b>Economía:</b>															
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al presupuesto	100* (monto aportes extraordinarios/monto total presupuesto)														
3. Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas realizadas en Asociaciones gremiales y sindicales, empresas y Servicios Públicos.	<b>Eficacia:</b>														
	1 - Porcentaje de cumplimiento de las actividades definidas en el Plan de Marketing	100* (N° de actividades realizadas/objetivos definidos en el plan)										N/D	N/D		
	2 - Porcentaje de apariciones en revistas, diarios y medios especializados respecto al total potencial definido en el BSC.	100* (N° de apariciones efectivas/ N° apariciones definidas en el Plan)	3	N/D		32	N/D		7	N/D		19	6	316,7	
	3 - Porcentaje de visitas al sitio web en relación a las visitas definidas en el plan	100* (N° de visitas efectivas/ N° de visitas definidas)										89	N/D		
	4 - Porcentaje de consultas o requerimientos de información real en relación al número definido en el plan	100* (N° de consultas efectivas/ N° Potencial de consultas definidas)										N/D	N/D		
	<b>Calidad:</b>														
	1 - Puntaje obtenido por el sitio del Centro en la evaluación del Premio a los Mejores Sitios Web en relación a la puntuación esperada definida BSC	100*(Puntaje actual/Puntaje anterior)											44	50	88
	<b>Eficiencia:</b>														
	1 - Porcentaje del gasto real respecto al gasto presupuestado	100* (Gasto efectivo/ Gasto presupuestado)											N/D	N/D	
	<b>Economía:</b>														
1 - Porcentaje de aportes extraordinarios respecto al Presupuesto inicial (auspicios, otros recursos de otras fuentes)	100* (Recursos extraordinarios/ presupuesto inicial)											N/D	N/D		

(1) Indicadores incorporados por el Panel  
(2) Indicadores incorporados por el Panel pero no discutidos con el CNPC

## ANEXO 2

### ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS<sup>1</sup>

#### Instrucciones Generales

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2004, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

AÑO	FACTOR
2000	1,1011
2001	1,0632
2002	1,0374
2003	1,0088
2004	1,0000

#### I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2000-04 (en miles de pesos de 2004)

##### 1.1. Presupuesto de Gasto de la Institución Responsable del Programa y Gasto Efectivo

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto (Ver Notas Técnicas, VIII.2) correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.
- El presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público más las variaciones que ocurren a lo largo del año. El año 2004, el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado (Ver Notas Técnicas, VIII.2).

---

<sup>1</sup> En el presente instructivo los conceptos de costo y gasto se utilizan indistintamente.

**Cuadro N°1: Presupuesto de Gasto y Gasto Efectivo de la Institución Responsable del Programa**  
**En miles de pesos de 2004**

AÑO 2000	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	6.122.911		
Bienes y Servicios de Consumo	5.711.628		
Inversión	287.744.531		
Transferencias	121.035.745		
Otros	34.561.621		
<b>TOTAL</b>	<b>455.167.436</b>		

AÑO 2001	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	6.267.062		
Bienes y Servicios de Consumo	5.380.466		
Inversión	425.399.102		
Transferencias	118.982.127		
Otros	32.021.823		
<b>TOTAL</b>	<b>588.050.581</b>		

AÑO 2002	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	6.014.270		
Bienes y Servicios de Consumo	4.924.706		
Inversión	674.773.284		
Transferencias	112.030.205		
Otros	34.661.368		
<b>TOTAL</b>	<b>832.403.833</b>		

AÑO 2003	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	6.027.661		
Bienes y Servicios de Consumo	4.675.676		
Inversión	728.463.442		
Transferencias	59.264.544		
Otros	30.106.114		
<b>TOTAL</b>	<b>828.537.436</b>		

AÑO 2004	Presupuesto Asignado
Personal	6.509.944
Bienes y Servicios de Consumo	4.534.923
Inversión	824.068.469
Transferencias	62.936.221
Otros	27.467.596
<b>TOTAL</b>	<b>925.517.153</b>

Notas al Cuadro N°1:

1. Las cifras fueron obtenidas de las Leyes de Presupuesto Anuales.
2. Corfo no nos proporcionó de gastos efectivos anuales.
3. La inversión incluye subtítulos 31 y 32 de la Ley de presupuesto.
4. Las transferencias incluyen subtítulos 25 y 33.



## II. Información Específica del Programa, Período 2000-04 (en miles de pesos de 2004)

### 2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

- Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa (Ver Notas Técnicas, VIII.1), y sus montos y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:
  - Recursos CORFO (Transferencias Directas): es aquel que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.
  - Programa PDIT-BID: son recursos financieros incorporados en el presupuesto provenientes del préstamo del BID por el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica, PDIT.
  - Proyectos contratados por servicios públicos directamente para prestación de servicios. No corresponden a transferencias al CNPC sino que son contratos de servicios tales como INDAP, MINSAL, MINEDUC)
  - Otras fuentes de financiamiento que corresponden a ítems menores tales como venta de publicaciones y cobros menores.

**Cuadro N°2: Fuentes de Financiamiento del Programa**  
**En miles de pesos de 2004**

Fuentes de Financiamiento	2000		2001		2002		2003		2004	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Recursos CORFO (Transferencias Directas)	353.269	73,18	108.978	23,56	47.810	10,50	30.567	4,65	176.800	21,3
2. Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica (PDIT-BID)	0	0	241.756	52,26	244.050	53,58	280.570	42,73	147.200	17,8
3. Proyectos Contratados por servicios públicos (INDAP, MINSAL; MINEDUC)	96.552	20,00	104.813	22,66	143.001	31,39	333.035	50,72	495.000	59,7
4. ítems menores de ingresos publicaciones y otros.	32.894	6,81	7.042	1,52	20.665	4,53	12.469	1,9	10.000	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>482.715</b>	<b>100</b>	<b>462.589</b>	<b>100</b>	<b>455.526</b>	<b>100</b>	<b>656.641</b>	<b>100</b>	<b>829.000</b>	<b>100</b>

## 2.2. Presupuesto de Gasto y Gasto Efectivo del Programa

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítems en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (Adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).
- El presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público más las variaciones que ocurren a lo largo del año. El año 2004, el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado.
- El gasto efectivo es la parte del presupuesto efectivamente gastada (Ver Notas Técnicas, VIII.2).
- La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 "Total de Gasto Efectivo del Programa", en lo que se refiere a gasto efectivo del presupuesto asignado.

Cuadro N°3: Presupuesto y Gasto Efectivo del Programa.  
En miles de pesos de 2004

AÑO 2000	Presupuesto Asignado (7)	Gasto Efectivo (9)	
		Monto	%
Personal		286.500	59,4
Bienes y Servicios de Consumo		184.357	38,2
Inversión		999	0,2
Otros (8)		10.858	2,2
<b>Total</b>	432.554	482.715	100

AÑO 2001	Presupuesto Asignado (7)	Gasto Efectivo (9)	
		Monto	%
Personal		285.105	61,6
Bienes y Servicios de Consumo		157.164	34,0
Inversión		8.956	1,9
Otros (8)		11.363	2,5
<b>Total</b>	504.746	462.589	100

AÑO 2002	Presupuesto Asignado (7)	Gasto Efectivo (9)	
		Monto	%
Personal		171.703	37,7
Bienes y Servicios de Consumo		261.898	57,5
Inversión		9.965	2,2
Otros (8)		11.960	2,6
<b>Total</b>	465.959	455.526	100

AÑO 2003	Presupuesto Asignado (7)	Gasto Efectivo (9)	
		Monto	%
Personal		284.871	43,4
Bienes y Servicios de Consumo		353.967	53,9
Inversión		5.596	0,9
Otros (8)		12.207	1,9
<b>Total</b>	600.070	656.641	100

AÑO 2004	Presupuesto Asignado
Personal	463.900
Bienes y Servicios de Consumo	348.600
Inversión	16.500
Otros (8)	0
<b>Total</b>	829.000

(7) No se dispone de la separación por ítems el presupuesto asignado anualmente.

(8) Corresponde a los ajustes contables por corrección monetaria y depreciaciones de bienes de cada año respectivamente.

(9) Información obtenida de los Balances Generales del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad.

### 2.3. Total de Gasto Efectivo del Programa

- Se debe señalar el total de gasto efectivo por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2.
- El monto total de gasto efectivo del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°6 “Costos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa” del respectivo año y consistente con el monto total del Cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento del Programa” del respectivo año.

Cuadro N°4: Total de Gasto Efectivo del Programa  
En miles de pesos de 2004

<b>AÑO</b>	<b>Gasto efectivo del Presupuesto Asignado</b>	<b>Otros Gastos<sup>2</sup></b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2000	353.269 (10)	129.446	482.715
2001	108.978	353.611	462.589
2002	47.810	407.716	455.526
2003	30.567	626.074	656.641

(10) Durante el año 2000 se modificó el Presupuesto asignado por Corfo de M\$285.833 a M\$320.833 ambos en miles de pesos de cada año.

2.4. Costo de Producción de los Componentes del Programa

- Se debe señalar el monto total de costo involucrado en la producción de cada componente del programa (Ver Notas Técnicas, VIII.3). En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

Cuadro N°5: Costo de Producción de los Componentes del Programa  
En miles de pesos de 2004

<b>AÑO 2000</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1													21.089	21.089
Componente 2													44.900	44.900
Componente 3													0	0
<b>Total</b>													65.989	65.989

<b>AÑO 2001</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1													36.171	36.171
Componente 2													18.268	18.268
Componente 3													3.972	3.972
<b>Total</b>													58.419	58.419

<b>AÑO 2002</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1													176.275	176.275
Componente 2													0	0
Componente 3													561	561
<b>Total</b>													265.398	265.398

<sup>2</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas (puntos 2 y 3 del cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa").

<b>AÑO 2002</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1													263.892	263.892
Componente 2													1.476	1.476
Componente 3													30	30
<b>Total</b>													265.398	265.398

2.5. Costos de Administración del Programa y Costos de Producción de los Componentes del Programa

- Corresponde señalar el desglose del gasto efectivo en: (i) costos de administración y (ii) costos de producción de los componentes del programa.
- Los costos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, capacitación, evaluación, monitoreo, etc. (Ver Notas Técnicas, VII).
- Los costos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (Ver Notas Técnicas, VIII.3).

Cuadro N°6: Gastos de Administración (11) y Costos de Producción de los Componentes del Programa  
En miles de pesos de 2004

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración (12)</b>	<b>Costos de Producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2000	416.726	65.989	482.715
2001	404.170	58.419	462.589
2002	278.690	176.836	455.526
2003	391.243	265.398	656.641

- (11) Se consideran todos los desembolsos efectuados por el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, incluyendo la inversión real.
- (12) El monto por gastos de Administración corresponde tanto a los gastos por administración del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad como los gastos de administración de los proyectos que se llevan a cabo anualmente.