

# **MINUTA EJECUTIVA**

## **Evaluación Programas Gubernamentales (EPG)**

### **PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES: FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (FT) FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES SILVOAGROPECUARIAS (EPESA)**

Elaborada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) en base al Informe Final de la evaluación del Programa de Promoción de Exportaciones: Fondo de Promoción de Exportaciones (FT) y Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (EPESA). Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del Panel Evaluador y no necesariamente representan la visión de DIPRES.

Panel Evaluador:  
Hernán Reyes G. (Coordinador)  
Guillermo Donoso H.  
Pedro Hernández P.  
Jaime Campos G.

**AGOSTO 2009**

**MINUTA EJECUTIVA – N°05-06<sup>1</sup>  
PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES:  
FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES SILVOAGROPECUARIAS (FPESA)/  
FONDO PROMOCION DE EXPORTACIONES (FT)  
MINISTERIO DE AGRICULTURA (FPESA) / MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
(FT)**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2005 - 2008  
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2009: \$14.378 millones<sup>2</sup>**

### **1. Descripción y Objetivo del Programa**

Este programa está constituido por dos fondos: el Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) y el Fondo de Promoción de Exportaciones ó Fondo Tradicional (FT). Los Fondos son administrados y ejecutados por la Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile, dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales – DIRECON, la cual a su vez depende del Ministerio de Relaciones Exteriores.

El FT se inicia en 1985 bajo la dependencia de la DIRECON del Ministerio de Relaciones Exteriores, y tiene como objetivo incrementar y diversificar las exportaciones de todas las empresas exportadoras de bienes y servicios no tradicionales<sup>3</sup> del país a través del co-financiamiento de actividades de promoción de exportaciones y financiamiento de actividades relacionadas. EL FPESA se inicia en 1995<sup>4</sup> bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura, que transfiere los recursos a la DIRECON para su administración a través de ProChile, y tiene el mismo objetivo que el FT pero dirigido a las empresas del sector silvoagropecuario.

Las exportaciones no tradicionales representaron en 2008 el 28% de las exportaciones totales; el componente industrial (incluye industria alimenticia) es el de mayor participación en el total de exportaciones no tradicionales (76%), seguido por el silvoagropecuario (17%); otros productos y/o servicios no tradicionales representan el 7% restante. Estas cifras muestran la necesidad de que existan iniciativas que promuevan las exportaciones no tradicionales y al interior de este grupo, en particular, las exportaciones silvoagropecuarias que es el segmento con mayor potencial luego del industrial y que a su vez requiere una atención especial por sus características de empresas pequeñas y medianas o de agricultura familiar campesina.

ProChile cuenta con una serie de departamentos para la administración de ambos fondos y su estructura se caracteriza por ser mixta (conviviendo departamentos funcionales<sup>5</sup>, territoriales<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Esta Minuta ha sido elaborada por la Dirección de Presupuestos en base al informe final de la evaluación del Programa de Promoción de Exportaciones, en el marco del Programa de Evaluación de la DIPRES. El contenido del informe final aprobado cumple con lo establecido en los Términos de Referencia y Bases Administrativas que reglamentan el proceso de evaluación. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del panel de evaluadores y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

<sup>2</sup> De este presupuesto, \$ 5.040 millones corresponden al FT y \$ 9.338 millones al FPESA. La cifra correspondiente al FT es una estimación que realizó el panel en conjunto con Prochile; y la cifra del FPESA fue extraída de la Ley de Presupuestos 2009 (Programa 02 de la DIRECON) y corresponde a la transferencia corriente que proviene desde la Subsecretaría de Agricultura. Esta estimación no incorpora los recursos del Programa 01 de la DIRECON que financia gastos que están orientados a apoyar la producción de los fondos del programa, debido a que Prochile no cuenta con esta información para el 2009.

<sup>3</sup> Se consideran no tradicionales todos los productos y servicios excepto: cobre, harina de pescado, celulosa, hierro, salitre, plata metálica, óxido y ferro molibdeno, molibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada y metanol.

<sup>4</sup> A raíz de la crisis por la que atravesaba el sector agropecuario (año 93–95) y de las negociaciones con el MERCOSUR.

<sup>5</sup> Por ejemplo el Departamento Seguimiento y Control.

<sup>6</sup> Por ejemplo los Departamentos Internacionales.

y por producto o proyecto<sup>7</sup>) y centralizada (la toma de decisiones se da en el nivel central). En el caso del FT existe una Secretaría Técnica<sup>8</sup>, que administra los recursos del FT<sup>9</sup>; y en el FPESA existe una Secretaría Ejecutiva<sup>10</sup> que planifica, administra, y hace el control y seguimiento de los recursos asignados a este Fondo, y la implementación de los objetivos y productos estratégicos definidos por el Consejo Asesor del FPESA<sup>11</sup>, creado<sup>12</sup> con el objeto de “mejorar y ampliar los logros alcanzados –por parte del Fondo- en la eficiencia de la asignación de los recursos destinados a promover las exportaciones silvoagropecuarias nacionales”.

Este programa se desarrolla a través de tres componentes:

### **Componente 1: Información comercial generada y difundida por el FT y el FPESA<sup>13</sup>**

La población potencial y objetivo del componente está definida como “Empresas productivas y de servicios que realizan exportaciones de bienes o servicios no tradicionales o tienen potencial exportador”, estimándose en 22.496 empresas en 2008<sup>14</sup>.

Las acciones de este componente están enfocadas a la elaboración y difusión de información comercial que sirva de apoyo en la toma de decisiones de las empresas respecto de la detección de oportunidades para exportar, considerando los riesgos o cambios en las condiciones del entorno internacional que puedan afectarles.

### **Componente 2: Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA**

La población potencial y objetivo del componente se define como “Pequeñas<sup>15</sup> y medianas<sup>16</sup> empresas (Pymes) y empresas de la Agricultura Familiar Campesina (AFC)<sup>17</sup> que poseen

---

<sup>7</sup> Por ejemplo el Departamento de Ferias y Eventos.

<sup>8</sup> Depende jerárquicamente del Subdepartamento de Presupuesto y éste a su vez del Departamento de Planificación y Asignación de Recursos.

<sup>9</sup> Si bien no se presenta en forma explícita en el organigrama de Prochile.

<sup>10</sup> Dependiente del Departamento de Planificación y Asignación de Recursos de Prochile.

<sup>11</sup> El Consejo es un órgano consultivo del Ministro de Agricultura y del Director de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON); está integrado por: a) El(la) Subsecretario(a) de Agricultura, quien lo preside; b) El(la) Director(a) de Promoción de Exportaciones (PROCHILE) de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON); c) El(la) Director(a) de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA); d) El(la) Director(a) del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP); e) Un representante de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); f) 7 representantes del sector privado y sus respectivos suplentes, de los cuales 4 deberán estar vinculados al Sector Exportador Silvoagropecuario y 3 vinculados a la Agricultura Campesina, todos designados por el Ministro de Agricultura; y g) 3 representantes del sector privado de carácter regional, vinculados al Sector Silvoagropecuario y sus respectivos suplentes, designados por el Ministro de Agricultura. Son funciones del Consejo: a) Proponer la formulación y determinación de las modalidades de asignación de recursos del FPESA, y b) Analizar y evaluar la pertinencia de los proyectos de promoción de exportaciones que se presenten a través de cada una de las modalidades de asignación presupuestarias definidas.

<sup>12</sup> A partir del Decreto Supremo N° 33, del Ministerio de Agricultura, de 4 febrero de 1999.

<sup>13</sup> Este componente es ejecutado por ambos fondos financiando la totalidad de las actividades de generación y difusión de información. No obstante, existen casos en que la empresa que solicita servicios de información debe cancelar a ProChile por ello, dada la especificidad de la información comercial solicitada.

<sup>14</sup> Estimación del panel a partir de la información del estudio complementario encargado por DIPRES en el marco de esta evaluación, denominado “Determinación de la Población Potencial del Programa Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile”. Este estudio estimó cuantitativamente la población partiendo de supuestos consistentes con los resultados del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal (INE, 2007) y el estudio encargado por FAO (Echeñique y Romero, 2008). En el caso del sector de la industria manufacturera se utilizaron dos fuentes de información empírica: el estudio “1ª Encuesta longitudinal a Pequeñas y Medianas Empresas” de la Universidad de Chile (2006); y por otra parte, los resultados de la “Primera Encuesta Anual de las PYMES año 2006” realizado por el INE (2007).

<sup>15</sup> De acuerdo a la normativa tributaria vigente, el SII considera en este grupo a aquellas cuyas ventas anuales se ubican entre UF 1 Y UF 2.400.

<sup>16</sup> Corresponde al estrato de empresas cuyas ventas anuales se ubican entre UF 2.401 y UF 25.000.

<sup>17</sup> De acuerdo al Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, la agricultura familiar campesina se define como el estamento social conformado por unidades productivas menores de 12 hectáreas de riego básico, gestionadas directamente por

potencial exportador o realizan exportaciones incipientes<sup>18</sup> de bienes o servicios no tradicionales”, y se estimó en 12.027 empresas en 2008<sup>19</sup>.

Este componente, a través de su línea estratégica de acción denominada “Generación de capacidades exportadoras” busca mejorar las capacidades y conocimientos de las empresas con el objeto de que éstas puedan acceder a los mercados externos en condiciones competitivas, sostenibles y rentables. Esta línea estratégica está constituida por tres sublíneas:

- **Programa de Internacionalización Agricultura Campesina (PIAC).** Entrega asesoría y capacitación<sup>20</sup> a las empresas que forman parte del segmento AFC. Esta sublínea es ejecutada y cofinanciada por el FPESA<sup>21</sup>.
- **Coaching Exportador (CE)**<sup>22</sup>. Tiene como objetivo desarrollar capacidades en empresarios Pymes, para que se ancapaces de desarrollar su plan de negocios exportador<sup>23</sup>. La sublínea es ejecutada y co-financiada por ambos fondos, ya que también existe un costo para el beneficiario.
- **Capacitación y Asesoría Técnica.** Entrega capacitación y asesoría<sup>24</sup> gratuita a través de profesionales externos expertos en materias internacionales, y es ejecutada y financiada por ambos fondos.

### **Componente 3: Estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FT y FPESA**

Al igual que en el componente 1, la población potencial y objetivo está definida como “Empresas productivas y de servicios que realizan exportaciones de bienes y servicios no tradicionales o tienen potencial exportador”, estimándose en 22.496 empresas en 2008<sup>25</sup>.

Su objetivo es apoyar, a través del cofinanciamiento de proyectos, las estrategias y acciones de promoción internacional diseñadas por las empresas por la vía de asignación directa. Está constituida por seis líneas estratégicas de acción: (1) Ferias Internacionales Institucionales, (2) Apoyo a la Gestión de Mercados, (3) Planes Estratégicos, (4) Planes Transversales, (5) Apoyo a Coyunturas Internacionales, y (6) Concursos Públicos.

La línea **Ferias Internacionales Institucionales** tiene por objeto posicionar en el extranjero la oferta exportable de las empresas nacionales y es ejecutada y financiada por ambos fondos.

---

productores por cuenta propia y sus familias, no importando el tipo de tenencia que se ejerza sobre los recursos básicos y que cuenten con activos no superiores a las 3.500 UF.

<sup>18</sup> Se define a empresas con exportaciones incipientes a aquellas que han exportado hasta US\$ 500.000 durante los últimos tres años.

<sup>19</sup> Estimación del panel a partir de la información del estudio complementario y de ProChile. Sólo considera las empresas con potencial exportador por no contar con información respecto a las empresas con exportaciones incipientes.

<sup>20</sup> Capacitación y asesoría en las modalidades de contratos externos, formación financiera para la exportación, diseño de planes de negocios, entre otras.

<sup>21</sup> Contempla un cofinanciamiento público equivalente al 90% del costo total de la asesoría y el 10% restante corresponde a un aporte no pecuniario de la empresa que recibe el servicio.

<sup>22</sup> Surge el 2006 como parte del Programa de Apoyo al Financiamiento de la Capacidad Institucional de la Dirección financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En 2009 esta sublínea será financiada por el FT y FPESA, dado el compromiso de continuidad de la Dirección y el BID.

<sup>23</sup> Se conforman grupos empresariales compuestos aproximadamente por diez a quince empresarios Pyme, dos empresarios con vasta experiencia en negocios internacionales, un facilitador y un profesional de ProChile. Durante las sesiones de Coaching cada empresario Pyme expone ante pares y expertos su caso empresarial y luego su plan de negocios exportador, recibiendo sugerencias sobre cómo enfrentar de mejor manera su negocio y obteniendo respuestas concretas para resolver los diversos desafíos que genera el desarrollo de un proyecto exportador.

<sup>24</sup> Seminarios, talleres y charlas en materias de comercio exterior en respuesta a las necesidades detectadas por ProChile a través de su red nacional e internacional de oficinas (nuevas oportunidades comerciales, cambios en el entorno internacional, etc.).

<sup>25</sup> Estimación del panel a partir de la información del estudio complementario y de ProChile.

El costo de financiamiento varía entre el 10 y el 40% del total de los costos<sup>26</sup>, debiendo adicionalmente las empresas pagar una cuota de participación<sup>27</sup>.

La línea **Apoyo a la Gestión de Mercados** promueve la realización de proyectos diseñados y ejecutados por la red externa de oficinas comerciales de ProChile. Entre los proyectos que se financian se encuentran: identificación de nuevos canales de comercialización, encuentro exportadores-importadores de determinado sector, entre otros. Esta línea es ejecutada y cofinanciada por ambos fondos<sup>28</sup> y existiendo además aportes valorados no pecuniarios por parte de las empresas.

Los **Planes Estratégicos** son iniciativas<sup>29</sup> que permiten a las empresas exportadoras o con potencial exportador cumplir objetivos de prospección<sup>30</sup>, penetración<sup>31</sup> y/o permanencia de su oferta exportable en un mercado o nicho de mercado. Esta línea es ejecutada y financiada por ambos fondos en un máximo de 50% del total de la iniciativa, y existiendo aportes valorados no pecuniarios por parte de las empresas. Dentro de los planes estratégicos se encuentran dos sublíneas: Plan Nacional Sectorial<sup>32</sup> y Plan Territorial Acotado<sup>33</sup>.

Los **Planes Transversales** son iniciativas que promueven las exportaciones de bienes y servicios con oferta exportable de más de un rubro para uno o más mercados externos. Los planes transversales presentan cuatro sublíneas:

- **Semanas Gastronómicas.** Esta sublínea es ejecutada y cofinanciada por el FPESA<sup>34</sup>. Consiste en la organización e implementación de un evento gastronómico<sup>35</sup>.
- **Semanas de Chile.** Esta línea es ejecutada y cofinanciada por el FT y el FPESA, debiendo las empresas seleccionadas pagar una cuota de participación. Son misiones empresariales que contemplan reuniones de negocios previamente agendadas por las oficinas de ProChile en el exterior<sup>36</sup>.
- **Sabores de Chile.** Esta sublínea es ejecutada y cofinanciada por el FPESA, debiendo las empresas seleccionadas pagar una cuota de participación. Consiste en reuniones de negocios en donde se ofrece una degustación de productos chilenos<sup>37</sup>.
- **Macro Ruedas de Negocios.** Esta sublínea es ejecutada y financiada<sup>38</sup> por ambos fondos. ProChile, a través de sus oficinas comerciales internacionales, contacta e invita a nuestro

---

<sup>26</sup> Dependiendo de variables como el costo de la feria, las características de las empresas, el número de empresas participantes, entre otros.

<sup>27</sup> A modo de ejemplo la Feria Prowine que se desarrolló entre 29 al 31 de Marzo 2009 en Dusseldorf, los valores exigidos por ProChile a las empresas por su participación fueron: US\$ 3.200, medianas: US\$ 6.190 y grandes: US\$ 8.290.

<sup>28</sup> Para el caso del FPESA, esta línea comienza su ejecución en 2008, luego de separarse de la Línea Apoyo a la Coyuntura Internacional.

<sup>29</sup> Incluye actividades tales como: misiones comerciales, ruedas de negocios, promoción en punto de ventas, entre otros.

<sup>30</sup> Identificación de nuevas oportunidades de negocios en los mercados externos.

<sup>31</sup> Iniciar el proceso de colocar la oferta exportable en los mercados externos.

<sup>32</sup> Corresponde a un conjunto de acciones de promoción de exportaciones a nivel nacional que permiten cumplir objetivos de prospección, introducción o consolidación de una determinada oferta exportable de bienes o servicios de un sector o subsector.

<sup>33</sup> Conjunto de iniciativas de promoción y apoyo al desarrollo exportador de una oferta exportable particular de bienes o servicios de una región, que permite la internacionalización de la oferta exportable regional.

<sup>34</sup> El financiamiento de esta sublínea contempla además aportes no pecuniarios que realizan las empresas cuyo monto depende de las características de la actividad, con el objeto de asegurar su compromiso y participación.

<sup>35</sup> El evento incluye la degustación de un menú de alto nivel, elaborado con productos y bebidas minuciosamente seleccionadas según el mercado, el cual se ofrece durante una semana en un hotel o restaurante de primera categoría, en cada una de las ciudades donde se realicen las Semanas Gastronómicas. A diferencia de Sabores de Chile -que apunta a un público comercial-, éstas están orientadas al consumidor final.

<sup>36</sup> También incluyen degustaciones preparadas por destacados chefs y sommeliers, seminarios temáticos, visitas técnicas a centros de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios de interés para las empresas chilenas participantes, y actividades culturales, todo ello para mostrar un país diverso, confiable, serio y de gran profesionalismo.

<sup>37</sup> Se invita a importadores, mayoristas, cadenas de hoteles, supermercados y restaurantes, distribuidores, ejecutivos, periodistas especializados y líderes de opinión.

<sup>38</sup> No presenta costo para la empresa participante debido a que este es un instrumento nuevo, criterio utilizado por ProChile para incentivar la utilización de las nuevas sublíneas generadas por el Fondo.

país a importadores asociados a los rubros productivos de las empresas exportadoras nacionales que participarán en la actividad<sup>39</sup>.

La línea **Apoyo a Coyunturas Internacionales** es ejecutada por ambos fondos, en ella se presentan proyectos<sup>40</sup> que responden a necesidades de promoción de exportaciones emergentes o coyunturales -no programadas-. Requiere de aportes de privados no pecuniarios, cuyos montos dependen de las características del proyecto.

La línea **Concursos Públicos** es ejecutada y cofinanciada por el FPESA y tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción internacional diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas en gremios<sup>41</sup>, y los de aquellas empresas que presenten potencial exportador<sup>42</sup>. Tiene dos sublíneas:

- Concurso Nacional. Las empresas presentan sus proyectos de promoción de exportaciones a través de dos vías: Proyectos Sectoriales, estrategias de mediano o largo plazo de destinadas a apoyar la exportación de un sector económico con un fuerte componente de imagen país<sup>43</sup>; y Proyectos Empresariales, estrategias de corto o mediano plazo para la promoción de exportaciones de productos de una empresa o un grupo de ellas<sup>44</sup>. El aporte privado varía entre un 40% y un 70% de acuerdo con el volumen de exportación de las empresas.
- Concurso Agricultura Familiar Campesina. Este concurso es similar al Concurso Nacional, pero a cotado al segmento de la AFC. Los tipos de proyectos que presentan son sectoriales o empresariales exigiéndose un aporte privado entre un 20% y 30% de su costo total.

## 2. Resultados de la evaluación

### 2.1 Diseño

El diagnóstico de la situación inicial está suficientemente explícito y fundamenta el problema que dio origen al programa, como una respuesta a las necesidades que enfrentan las empresas con potencial exportador de bienes y servicios no tradicionales en su interés por ingresar y mantenerse vigentes en el mercado internacional. Este diagnóstico se basa en la escasa diversificación de empresas exportadoras<sup>45</sup>, productos de exportación<sup>46</sup> y mercados de destino.

Si bien se observa que el programa tiene un diseño adecuado para cumplir el fin y propósito y para la producción de sus componentes, es importante señalar que este ordenamiento fue

<sup>39</sup> La selección de las empresas nacionales depende de las necesidades de las empresas importadoras y la oferta de éstas, las cuales son detectadas a través de formularios en los cuales se solicitan antecedentes asociados al bien o servicio.

<sup>40</sup> Entre las actividades posibles a financiar se encuentran: ferias internacionales, invitación a clientes, participación en seminarios, realización de degustaciones, etc.

<sup>41</sup> La ejecución de los proyectos se enmarca en un Convenio que se suscribe con la empresa postulante y DIRECON, que asigna para la supervisión del proyecto a un profesional de ProChile que actúa como contraparte de la institución frente al postulante.

<sup>42</sup> Las etapas del concurso son: (a) Llamado a postulación. (b) Postulación del proyecto. (c) Admisibilidad. (d) Evaluación de propuestas. (e) Análisis de pertinencia por parte del Consejo del FPESA, para el caso de las empresas AFC. (f) Aprobación y adjudicación. (g) Ejecución del proyecto. (h) Cierre del proyecto y entrega de informe final.

<sup>43</sup> Las actividades financiadas en los concursos sectoriales son: estudios de mercado, misiones comerciales de prospección, misiones comerciales de penetración, invitación a potenciales clientes, realización de showrooms o degustaciones de productos en mercados de destino, participación en ferias, participación en seminarios, congresos, conferencias y otros en mercados de destino, visita a una feria internacional, inteligencia de mercado, realización de talleres, seminario, congresos y campañas genéricas de productos.

<sup>44</sup> Las actividades financiadas son: estudios de mercado, misiones comerciales de prospección, publicidad y promoción, invitación a potenciales clientes y visitas a ferias internacionales.

<sup>45</sup> Durante los últimos 18 años, las 10 principales empresas en promedio concentraron el 48% de las exportaciones.

<sup>46</sup> Al desglosar la canasta exportadora tradicional, se evidencia una importante concentración de productos, en donde los diez principales representan en promedio un 60% de las exportaciones.

construido en el contexto de la presente evaluación, en cuyo proceso se pudo constatar que el programa no contaba con un marco ordenador que orientara integralmente su accionar.

En relación a las líneas y sublíneas existentes al interior de los componentes, se observa que el programa las ha ido creando en función de las necesidades que van surgiendo en un escenario dinámico como es el mercado internacional. Sin embargo, no existen antecedentes que permitan señalar si todas continúan siendo necesarias, si responden a la problemática actual que enfrenta el programa, y si el esfuerzo de coordinación que implica su ejecución se condice con los resultados obtenidos en los beneficiarios.

Los indicadores<sup>47</sup> definidos son pertinentes, sin embargo la mayoría no cuenta con cuantificación y tampoco ha de finido metas. Existen problemas de sistematización de la información lo que no ha permitido realizar un adecuado monitoreo y seguimiento del desempeño del programa.

La población potencial y la población objetivo son idénticas y han sido bien definidas para cada componente en términos de sus características cualitativas. Sin embargo, el programa no disponía de la cuantificación de las empresas con potencial exportador de bienes y servicios no tradicionales, que son las que constituyen la mayor parte de la población potencial/objetivo, lo que tuvo que ser realizado en el marco de esta evaluación.

En cuanto al diseño de los mecanismos de selección de beneficiarios, en el caso del componente 1 de información y difusión, dadas sus características de gratuidad y libre acceso no se aplican criterios de selección, lo cual se considera adecuado. En cuanto al componente 2, se consideran pertinentes los criterios de selección del PIAC, que apuntan a las empresas AFC y están claramente identificados y de finidos a través de la Ley de INDAP. Para el segmento “empresas con potencial exportador”, a pesar de que Prochile ha diseñado el “Test de Potencialidad Exportadora<sup>48</sup>”, este instrumento no se aplica en el Programa de Promoción de Exportaciones, por lo cual no se cuenta con información que permita realizar un seguimiento a la trayectoria de las empresas beneficiarias desde que ingresan al programa como “empresas con potencial exportador” hasta que se constituyen en empresas exportadoras o bien desisten del proyecto exportador. Dado lo anterior, no existe información que permita detectar si el programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender (empresas con potencial exportador).

---

<sup>47</sup> El marco lógico del programa se construyó para esta evaluación, por lo que varios de los indicadores que se determinaron como necesarios no han sido medidos, lo que implicará un importante referencia para el accionar futuro de los fondos.

<sup>48</sup> Instrumento utilizado por ProChile, en el programa Pymexporta, para evaluar el potencial exportador de las empresas. Su objetivo es identificar fortalezas, debilidades y oportunidades en estas empresas, respecto de su potencial exportador. Este instrumento evalúa dicho Potencial, a través de 12 factores.

## 2.2 Organización y Gestión

No existe una estructura organizacional individualizada para cada uno de los Fondos, por tanto no es posible evaluar este aspecto por separado<sup>49</sup>. No obstante, para el caso del FT existe una Secretaría Técnica que no se encuentra formalizada y se limita a la gestión de los recursos, lo que debiera fortalecerse en el mediano plazo, estableciendo una institucionalidad similar a la del FPESA con su Secretaría Ejecutiva o bien una sola Secretaría gestionando ambos fondos.

Adicionalmente, otra diferencia en la gestión de ambos fondos radica en la existencia de un Consejo Asesor en el caso del FPESA, lo cual se considera adecuado y pertinente debido a que confluyen en él la participación del sector público y privado en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y la selección de proyectos a financiar, permitiendo orientar las iniciativas del Fondo a las necesidades reales de las empresas silvoagropecuarias y AFC, facilitando las coordinaciones entre el sector, el MINAGRI y Prochile. Este mecanismo de participación y gestión se encuentra ausente en el caso del FT, lo que se evalúa negativamente.

No se observan debilidades respecto de la asignación de responsabilidades desde el nivel central hacia el nivel regional o hacia oficinas internacionales, como tampoco duplicidad de funciones con otras Instituciones que participan del programa, como por ejemplo la Subsecretaría de Agricultura.

Existen distintos niveles de coordinación (internacional, nacional y regional) y tipos de coordinación (estratégica<sup>50</sup>, de gestión<sup>51</sup>, interinstitucional e interministerial<sup>52</sup>, y público y privada<sup>53</sup>) siendo éstos permanentes y programadas, no observándose problemas o cuellos de botella que estén impidiendo el normal funcionamiento del programa, lo que se evalúa positivamente.

Los criterios de asignación de recursos entre componentes, al interior de éstos, entre regiones y a nivel nacional e internacional son pertinentes, ya que conjugan criterios históricos, demandas de las empresas por cada uno de los fondos, presupuestos de las instituciones que aportan recursos a los fondos y resultados de evaluaciones que realiza la Secretaría Ejecutiva del FPESA, la Dirección de ProChile y el Consejo del FPESA (quienes analizan el cumplimiento de las actividades comprometidas y los cambios en el entorno internacional).

---

<sup>49</sup> Esta situación es corroborada por la evaluación realizada anteriormente por DIPRES al programa (Línea Evaluación de Programas Gubernamentales, año 1.998), en la cual se concluye lo siguiente: "La dependencia institucional del Programa de Promociones de Exportaciones es compleja, es decir, el Programa de Promoción de Exportaciones es uno de los programas que administra ProChile, que a su vez es una de las 5 direcciones de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, que a su vez tiene presupuesto propio y es una dirección del Ministerio de Relaciones Exteriores. Esta complejidad hace difícil evaluar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos (físicos, financieros y humanos) asignados a este Programa".

<sup>50</sup> Esta tiene por objeto orientar el FT y FEPEA hacia los productos y mercados que presentan mayor potencialidades en el mediano plazo. Para tal efecto cada dos años concurren los diversos Departamentos de ProChile a un taller estratégico de 2 a 3 semanas en la cual además participan representantes del sector privado y del Minagri quienes definen las prioridades por rubro y mercados.

<sup>51</sup> Tres veces al año existen reuniones de coordinación entre los departamentos regionales de ProChile y el nivel central donde se entregan los lineamientos y metas a alcanzar en el año. También existen reuniones anuales de coordinación entre los departamentos internacionales de ProChile y el nivel central, con el objeto de definir y alinear la estrategia internacional institucional. Finalmente cada dos años existen reuniones de coordinación entre las oficinas internacionales y las regionales, para lo cual los distintos profesionales de los departamentos internacionales visitan las oficinas regionales con el objeto de conocer y compartir las necesidades de los mercados externos con la oferta de productos regionales.

<sup>52</sup> Para el caso del FPESA, a través de su Secretaría Ejecutiva del Fondo, se presenta una programación anual de reuniones entre los distintos departamentos de ProChile y entre ProChile y Minagri, a objeto de conocer los avances alcanzados, existiendo informes semestrales y anuales de las acciones de éstos respecto de las gestiones del FPESA.

<sup>53</sup> Esta se observa principalmente para el FPESA que cuenta con un Consejo Asesor, constituido por representantes del sector privado y público (ProChile y Minagri), los cuales dirigen el accionar del fondo, establecen prioridades y le recomiendan a ProChile los proyectos a aprobar.

Todos los componentes, líneas y sublíneas operan bajo la modalidad de asignación directa<sup>54</sup> excepto las líneas Concurso Nacional y Concurso AFC que operan bajo la modalidad de concurso público; al respecto, los criterios de selección de proyectos en ambos casos se encuentran bien diseñados ya que incorporan especificidades que tienen relación con las características particulares de las empresas que forman parte de la población objetivo.

En relación al seguimiento y evaluación del programa, se puede concluir que las bases de datos incluyen información relevante para la gestión del programa relativa a cifras generales nacionales de exportación y mercados atendidos, así como también existe información de los proyectos por tipo y su estado de avance a nivel de gasto y de actividades realizadas, lo que asegura una adecuada ejecución presupuestaria y el buen uso de los recursos públicos. Sin embargo, no existen registros de información de los beneficiarios atendidos que permitan detectar si el programa finalmente está atendiendo a la población que se ha propuesto llegar, así como tampoco existe información para medir la percepción de la calidad de los productos entregados. Adicionalmente, el FT no cuenta con los gastos desagregados por actividad, lo que si ocurre en el FPESA.

### **2.3 Eficacia**

Respecto al objetivo del programa de aumentar las exportaciones de los productos no tradicionales, se observa que entre 2002 y 2008 ha aumentado el valor FOB de estas exportaciones desde MM US\$ 6.663 a MM US\$ 17.136 en pesos constantes con base en 1986, lo que significa un aumento de 157,2% en dicho período, lo que se evalúa positivamente.

No obstante lo anterior, a pesar del aumento de las exportaciones no-tradicionales éstas aún presentan tasas de crecimiento menores a las que presentan las exportaciones totales. Es así como si bien en términos absolutos éstas han aumentado, sin embargo al considerar la participación relativa de las exportaciones no tradicionales respecto a las exportaciones totales, existe un descenso de 28,9% entre 2002 y 2008, siendo menor este descenso si se considera entre 2005 y 2008, donde disminuye en un 5,6%. Esta situación significa que el programa deberá seguir realizando esfuerzos para lograr aumentar dicha participación y así avanzar en el logro de este objetivo.

Respecto al objetivo de diversificar las exportaciones de los productos no tradicionales, el número de productos distintos exportados ha disminuido en un 3,4% en el período 2005–2008, por lo que este objetivo no estaría cumpliéndose. Sin embargo, el número de empresas exportadoras y el número de mercados de destino presentan aumentos de 19% y 1,6%, respectivamente en el mismo período, lo que se evalúa positivamente.

Con la información disponible no fue posible determinar de qué manera y en qué cuantía cada uno de los Fondos por separado está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos tanto a nivel global como en cada uno de los componentes.

### **Componente 1. Información comercial generada y difundida**

El número de atenciones realizadas por ambos fondos en el período 2007 – 2008<sup>55</sup> alcanza a 2.083.044 atenciones<sup>56</sup> con un incremento de 1,5% en dicho período, lo cual se evalúa

---

<sup>54</sup> Asigna los recursos a los proyectos y/o empresas que cumplan con los requisitos establecidos.

<sup>55</sup> No se cuenta con registros para los años 2005 y 2006.

<sup>56</sup> El nivel de producción del Componente 1 se cuantifica a través del número de atenciones de los servicios de Información Comercial: (i) asistencia al exportador, (ii) cyberexport, (iii) difusión selectiva de información y de newsletters a través del

positivamente al atender en forma creciente las necesidades de información de las empresas exportadoras y con potencial exportador de bienes o servicios no tradicionales. A través de estas atenciones se benefician anualmente en promedio aproximadamente a 6.200 empresas alcanzando en 2008 una cobertura de 27,6% del total de las empresas exportadoras y con potencial exportador, lo que se evalúa positivamente.

## **Componente 2. Capacitación y asesoría**

En relación al FPESA:

- El PIAC ha ejecutado un total de 45 proyectos de asesoría y capacitación en el período 2005 – 2008, presentando una disminución desde 20 a 5 proyectos en dicho período, lo cual se evalúa negativamente. Por medio de esta iniciativa se han beneficiado un total de 403 empresas de la AFC, alcanzando en 2008 una cobertura de 1%.

En relación al FT:

- Entre 2006<sup>57</sup> y 2008 se realizaron un total de 891 seminarios, charlas y talleres, presentando un incremento de 70% en dicho período. Este comportamiento es similar al del número de beneficiarios atendidos, los que han aumentado desde 963 en 2007<sup>58</sup> hasta 1.461 empresas en 2008, representando este último año un 28,5% del total de la población objetivo, lo que es evaluado positivamente.

## **Componente 3. Estrategias y acciones de promoción de exportaciones**

En relación al FPESA:

- La línea “Concursos Públicos” es la que presenta mayor cantidad de proyectos ejecutados en el período 2005 – 2008 con 704 proyectos, atendiendo este último año a un 14,7% de la población objetivo, similar a la cobertura lograda durante el período.

- La Línea “Apoyo a Coyunturas Internacionales” presenta una ejecución de 152 proyectos entre 2005 – 2008, disminuyendo el número de proyectos por año desde 36 proyectos en 2005 hasta 17 proyectos en 2008, lo que se explica por la reestructuración de las líneas estratégicas de ambos fondos a partir del 2006, que significó la formalización de algunas líneas que anteriormente se implementaban a través de la línea Apoyo a Coyunturas Internacionales, disminuyendo por ende la ejecución de proyectos en esta línea específica. La cobertura de esta línea respecto del número de empresas atendidas durante el período 2006<sup>59</sup> – 2008, es de alrededor de 1%, no obstante como la mayoría de las acciones opera por demanda no es adecuado analizar su comportamiento.

- La línea “Ferias Internacionales” presenta una ejecución de 75 proyectos durante el período 2005 – 2008, incrementado el número de proyectos desde 8 en 2005 hasta 33 en 2008 y la cobertura desde 2,5% hasta un 4% en el mismo período. Si bien se consideran positivos estos comportamientos, éstos pueden ser mejorados principalmente por la escasa cobertura alcanzada, por lo que se sugiere considerar este aspecto en la definición de las metas.

---

correo electrónico, (iv) estudios a pedido, y (v) visitas a las páginas web de ProChile, Direcon y Chileinfo. Adicionalmente, se incluye en esta cuantificación el número de estudios a pedido que se realizaron en el período.

<sup>57</sup> No se cuenta con información para 2005.

<sup>58</sup> No se cuenta con información para 2005 y 2006.

<sup>59</sup> No se considera el 2006 ya que en el transcurso de esta evaluación se detectó, para este mismo año, deficiencias en la contabilización de los beneficiarios.

- La línea "Planes Estratégicos" es la que presenta el mayor aumento en el número de proyectos ejecutados, pasando de 3 a 58 proyectos entre 2005 y 2008, atendiendo este último año a un 6% de la población objetivo, lo cual también presenta una mejoría, ya que esta cobertura era de un 1% en 2006<sup>60</sup>. Al igual que en la línea anterior, se evalúa positivamente el incremento en la ejecución y en la cobertura; sin embargo, debieran establecerse metas para aumentar dicha cobertura.

- La línea "Planes Transversales", al igual que la línea anterior presenta un incremento en su ejecución, pasando de 3 proyectos en 2005 a 21 proyectos en 2008; sin embargo, la cobertura ha ido disminuyendo llegando a atender en 2008 apenas a un 0,4% de la población objetivo.

- La evolución de la línea "Apoyo a la Gestión de Mercado" no puede evaluarse ya que se inició en 2008. En ese año realizó 21 proyectos llegando con esta iniciativa a 34 empresas que representan un 0,6% de la población objetivo.

En relación al FT:

- La línea "Apoyo a Coyunturas Internacionales" es la que presenta mayor cantidad de proyectos ejecutados entre 2005 y 2008, con 273 proyectos, no obstante esta cifra ha disminuido desde 107 proyectos en 2005 a 3 en 2008, lo que se explica por la reestructuración de las líneas estratégicas de ambos fondos a partir de 2006 señalada precedentemente. Respecto de la cobertura de esta línea, se observa un aumento de 7,7% en 2006<sup>61</sup> a 9,2% en 2008, lo que se explica porque se está priorizando proyectos con agrupaciones de empresas, logrando así atender a más empresas con menos proyectos, decisión que el panel evalúa positivamente.

- La evolución de la línea "Planes Transversales" no puede evaluarse ya que se inició en 2008, por ello presenta la menor cantidad de proyectos ejecutados con 1 proyecto, el que atendió a 26 empresas.

- La línea "Ferias Internacionales" presenta el mayor aumento en ejecución de proyectos pasando de 2 en 2005 a 33 en 2008, con un total de 87 proyectos durante dicho período, y logrando atender a un 5% de la población objetivo en 2008, por lo que el panel considera que existe espacio para continuar mejorando la cobertura de esta línea.

- La línea "Apoyo a la Gestión de Mercado" aumentó de 10 proyectos ejecutados en 2005 a 63 proyectos en 2008, con un total de 196 proyectos durante el período, logrando beneficiar en 2008 a un 2,5 % del total de empresas, pudiendo mejorarse esta cobertura.

En cuanto a la cobertura a nivel regional, no fue posible evaluar su comportamiento, dado que si bien son proyectos sectoriales que abarcan varias empresas de diversas regiones, las asociaciones gremiales postulan con su dirección comercial RM y no con su dirección productiva, no existiendo registro de las regiones a las que pertenecen las empresas.

A partir del estudio de medición de satisfacción de los usuarios de Prochile<sup>62</sup>, se observa que un 47% de éstos declara que las distintas líneas les benefician y se declaran satisfechos<sup>63</sup> y

---

<sup>60</sup> No se cuenta con información de la población objetivo del componente para 2005, por lo que no pudo estimarse la cobertura de esta línea ese año.

<sup>61</sup> No se cuenta con información de la población objetivo del componente para 2005, por lo que no pudo estimarse la cobertura de esta línea ese año.

<sup>62</sup> Estudio de Satisfacción de Clientes PROCHILE del año 2007. Este estudio realizó una encuesta presencial en el segundo semestre de 2007, a partir de una muestra, estratificada por tamaño de la empresa, representativa de empresas atendidas por ProChile con un margen de error del 4,48% para un nivel de confianza del 95%.

un 27% se considera regularmente satisfecho con ellos, no obstante a partir de las preguntas de esta encuesta no fue posible obtener un ordenamiento de las preferencias que permita identificar cuál es la línea más valorada por los beneficiarios, de tal manera de tener retroalimentación que permita mejorar la gestión, el diseño de los mismos y la estrategia general del programa.

Una mirada comparativa del desempeño de ambos fondos permite señalar lo siguiente:

En relación al Componente 3, el número de proyectos ejecutados por el FPESA supera al FT en un 57%, siendo también mayor en cada uno de los años del período de evaluación. Similar situación ocurre al analizar el total de beneficiarios del componente en el período 2006-2007<sup>64</sup>, donde el FPESA supera al FT en un 44%. Respecto de la cobertura anual, el FPESA atiende a un 49% de su población objetivo en 2008, cifra mayor a la cobertura del FT que llega a 21%.

No se realiza un análisis comparativo entre los fondos para los componentes 1 y 2, dado que los servicios entregados por cada fondo son muy distintos.

## 2.4 Eficiencia y uso de recursos

El presupuesto<sup>65</sup> del programa proviene de la DIRECON a través de los Programas 01<sup>66</sup> y 02 (ProChile) y de la transferencia del MINAGRI para financiar el FPESA, y representa en promedio en el período evaluado un 61% del presupuesto de la DIRECON<sup>67</sup>, lo que refleja la importancia relativa de este programa dentro de la institución.

Considerando sólo los recursos provenientes de Direcon y MINAGRI<sup>68</sup>, el presupuesto del FT aumenta en 45% entre 2005 y 2008 alcanzando a \$4.893 millones este último año, mientras que el presupuesto del FPESA disminuye en un 5,4% en el mismo período alcanzando a \$8.276 millones en 2008.

Para el análisis a nivel de gasto del programa que se presenta a continuación se consideran sólo los recursos provenientes de Direcon y MINAGRI para producción y no administración de los Fondos.

El gasto total del programa (FT y FPESA) aumentó en 11,4% entre 2005 y 2008, alcanzando los \$12.399 millones este último año.

En relación a la distribución del gasto total por componentes, un 89% de éste se gasta en el componente 3, Estrategias y acciones de promoción de exportaciones, aumentando su importancia relativa desde 88% en 2005 a 92% en 2008. El componente 2, Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras gasta en promedio 8% de los recursos, mientras el componente 1, Información comercial generada y difundida, gasta en promedio un 3% del gasto total. Esta distribución es considerada adecuada, ya que apunta mayoritariamente a las acciones más directas de promoción de exportaciones, donde las

---

<sup>63</sup> La conclusión final es que el FT y el FPESA satisfacen a la mayoría de sus usuarios, ya que poco menos de la mitad de las empresas (47%) se encuentran satisfechos con ProChile (evalúan con nota 6 a 7), en tanto que un 27% se considera regularmente satisfecho (nota 5).

<sup>64</sup> No se considera el año 2005, pues habían problemas con los registros de los beneficiarios del FPESA.

<sup>65</sup> Este presupuesto disminuye en 3% entre 2006 y 2008, alcanzando \$20.132 millones este último año. Si se considera sólo el presupuesto proveniente de ProChile y MINAGRI, este presupuesto aumenta en 8,5% en el período 2005-2008, alcanzando \$13.169 millones el 2008.

<sup>66</sup> En promedio durante el período 2006-2008, un 43% de los recursos del Programa 01 de DIRECON son destinados a apoyar la ejecución de los fondos del programa financiando sueldos nacionales, sueldos internacionales y la operación de la red externa.

<sup>67</sup> Si se considera sólo el presupuesto proveniente de ProChile y MINAGRI este porcentaje es de un 40%.

<sup>68</sup> No se contó con el presupuesto proveniente del Programa 01 desagregado por fondo.

empresas presentan sus estrategias y actividades de promoción para su cofinanciamiento, impactando directamente sobre el mayor nivel de exportaciones de éstas en los mercados atendidos<sup>69</sup>. Sin embargo, no es posible distinguir cuánto de estos recursos llega a las empresas con potencial exportador o con exportaciones incipientes que son las que requieren más apoyo por parte del programa.

El gasto total promedio por proyecto a nivel agregado<sup>70</sup> disminuye 41% en el período de evaluación alcanzando \$ 12,9 millones el año 2008. Este comportamiento agregado refleja básicamente el comportamiento del componente 3, cuyo gasto promedio cae 42%, alcanzando en este último año los \$12 millones, lo cual ocurre principalmente en aquellas líneas de acción con más de cuatro años de existencia, su girando ganancias en eficiencia por aprendizaje adquirido. Por otro lado, el gasto por proyecto del componente 1 alcanza los \$46,3 en 2008<sup>71</sup>, mientras el del componente 2 aumenta 197% alcanzando los \$93,8 millones en 2008, lo que se explica por el aumento en el número de beneficiarios por proyecto para este componente.

El gasto total promedio por beneficiario a nivel agregado disminuye 10% en el período de evaluación, alcanzando \$3,4 millones el año 2008, lo que el panel evalúa positivamente, reflejando principalmente del comportamiento del gasto en el componente 3. Sin embargo, no se cuenta con antecedentes para asegurar que se ha mantenido constante o se ha mejorado la calidad de los servicios prestados a los beneficiarios, lo cual permitiría realizar un juicio más sólido respecto a la eficiencia del gasto.

Los gastos de administración del programa disminuyen entre el 2007 y 2008<sup>72</sup> desde 23% a 11%, respectivamente. Sin embargo, estas cifras estarían subestimadas, ya que una parte importante de las labores administrativas del programa son realizadas por la Dirección Jurídica y la Dirección Administrativa, cuyos gastos de administración no fueron considerados.

La ejecución presupuestaria en promedio fue 92% durante el período 2005-2008. Se observa también un importante variabilidad, donde resalta una ejecución de 71% en 2006 compensado al año siguiente con una ejecución de 111%, lo que indica una falta de coordinación entre el manejo financiero y la gestión de las líneas estratégicas del programa. A pesar de lo anterior, un aspecto positivo es que la ejecución presupuestaria mejora en 2008 alcanzando 94%.

El panel estima que se justifica la continuidad del Programa dado que siguen existiendo razones que dieron lugar a su creación y que dicen relación con la necesidad de apoyar y cofinanciar actividades de promoción de exportaciones, que tiendan a generar bienes públicos tales como adquisición de conocimiento sobre mercados externos y que permita generar un impacto positivo en la economía, y por esta vía a la sociedad, a través de ampliar el número

---

<sup>69</sup> Esto es coincidente con diversos estudios, los cuales concluyen que los programas de promoción deben ser diseñados para atender las necesidades de las empresas, siendo necesario adaptar y especializar la oferta de programas promoción a las necesidades de estas (Seringhaus y Rosson, 1996; Lesch et al, 1990; Alonso y Donoso, 1996).

<sup>70</sup> Para obtener las cifras presentadas se dividió el gasto anual total por línea estratégica de cada uno de los componentes por el número de proyectos ejecutados en el año. La información utilizada se obtuvo de la base de datos de proyectos de ProChile. Se consideró sólo el gasto en la producción de los componentes del presupuesto asignado al programa, ya que no es posible desagregar por línea estratégica de acción los recursos de apoyo a la producción por parte de DIRECON.

<sup>71</sup> Este valor corresponde al promedio del gasto total del componente 1 distribuido entre el total de atenciones por entrega de servicios de información comercial que entrega el componente. Para el caso de este componente, no se estimó consistente entregar el gasto promedio por proyecto de información y a que estos proyectos contemplan iniciativas tecnológicas tales como: Mantenimiento y difusión asistencia al exportador, Proyecto operacional de gestión de información, Desarrollo de Sistemas Fonoexport y Cyberexport, Fortalecimiento de la plataforma de información comercial de la red externa y regional de Prochile, entre otros. Estas iniciativas son pocas al año y no representan específicamente el nivel de producción del componente, razón por la que en el análisis de eficacia se contemplaron número de atenciones y no el número de proyectos.

<sup>72</sup> Sólo fue posible calcular los gastos de administración para estos años a partir de la información obtenida del Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP).

de empresas exportadoras, de productos exportados y diversificar los mercados de destino de las exportaciones nacionales.

### 3. Principales Recomendaciones

1. Unificar los Fondos en una sola estructura organizacional. Se recomienda que exista una sola administración que aborde las tareas del programa como uno sólo, adoptando las buenas prácticas aprendidas de la gestión del FPESA de tal manera de ser más eficientes en su accionar, con un solo tipo de contabilidad, un control de un directorio público-privado e indicadores de gestión que permitan ver claramente los costos administrativos del mismo. La conformación del marco lógico en forma unificada permite ver que estratégicamente esto es posible, y respondería a un proceso que se puede realizar en forma natural y que significaría también que la gestión de los fondos se pueda ver en forma nítida y separada de la gestión de Prochile.
2. Articular y coordinar los servicios entregados por el programa en sus diferentes líneas y sublíneas, de tal manera de que el beneficiario pueda abordar globalmente sus problemas de exportación. Lo anterior implica que el programa en conjunto con las empresas beneficiarias y a partir de una perspectiva macro de la oferta de servicios, logre seleccionar las mejores alternativas de participación en las distintas líneas y sublíneas de acuerdo con las propias necesidades de éstas.
3. Revisar la pertinencia de cada una de las líneas y sublíneas acorde a la problemática actual, generando y analizando la información necesaria que permita medir resultados y satisfacción de clientes y en función de ello decidir cuáles deben permanecer, e incorporarlo como un proceso permanente en la gestión del programa.
4. Evaluar el grado de focalización que permita detectar si el programa está beneficiando a las empresas que se ha propuesto atender, a partir de los registros de las características de las empresas beneficiarias. Por ejemplo, con la aplicación del "Test de Potencialidad Exportadora" a toda empresa (no exportadora) que postule a alguna de las líneas y sublíneas del Programa, se puede mejorar los registros con información de las empresas postulantes, con el fin de cuantificar el universo de empresas con potencial exportador que a su vez forman parte de la población objetivo del Programa, mejorar los resultados de focalización y realizar un seguimiento de sus características exportadoras posterior a su participación en el Programa.
5. Implementar un plan de mejoramiento de los sistemas de información<sup>73</sup> que permita reforzar la función de monitoreo y seguimiento del programa. Este sistema debe incluir al menos lo siguiente:
  - Recopilar sistemáticamente información de las características de las empresas a su ingreso al programa por líneas y sublíneas estratégicas, de manera de poder monitorear y evaluar los resultados de los beneficiarios post-intervención.
  - Recopilar sistemáticamente información de la satisfacción de clientes que permita realizar un análisis comparativo entre los distintos instrumentos de fomento de exportaciones y entre las líneas de acción ejecutadas por el programa.
  - Mejorar los sistemas de registro de los proyectos de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la

---

<sup>73</sup> Este trabajo de mejora del sistema de información se empezó a realizar el año 2008 y actualmente se está licitando el nuevo sistema, el cual debiera tomar en cuenta los requerimientos de información que se derivan de los indicadores de la MML construida para efectos de esta evaluación.

dirección comercial de las empresas, lo que lleva a una sobre representación de la Sede Central.

- Obtener información desagregada de los gastos del programa, entre ellos el gasto devengado en la producción de los componentes y el gasto de administración del programa.
- Recopilar información que permita la construcción oportuna de todos los indicadores de la MML y su cuantificación.