

The logo for CORFO, featuring the word "CORFO" in a blue, sans-serif font next to a stylized blue bird icon.

BUENAS PRÁCTICAS EN PROYECTOS ASOCIATIVOS



**Gobierno
de Chile**

**Subgerencia de Redes e Instrumentos Competitivos
Gerencia de Redes y Competitividad**

gob.cl



BUENAS PRÁCTICAS EN PROYECTOS ASOCIATIVOS



Gobierno
de Chile

El presente Documento se elabora con el objetivo de **recopilar experiencias previas cuyos resultados han sido positivos** y que pueden ser transferidos a Ejecutivos de la Red de Competitividad (Ejecutivos CORFO y Ejecutivos de Agentes Operadores Intermediarios) para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Este documento no tiene por finalidad enseñar métodos de gestión. **Su objetivo es recomendar una serie de prácticas que pueden favorecer la ejecución de los proyectos asociativos de la GRC** y, que, de ser observados en el seguimiento de la cartera, podrían afectar positivamente la eficiencia de la gestión.



¿QUÉ ENTENDEREMOS POR BUENAS PRÁCTICAS?

Por Buenas Prácticas se entiende, en general, **a un conjunto coherente de acciones que han rendido bien o, incluso, excelente resultado en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.**

Una Buena Práctica puede ser, tanto una acción muy sencilla, como también un conjunto de acciones de mayor magnitud, siempre que sean “prácticas y buenas”.

Una Buena Práctica se caracteriza por exhibir, entre otras, las siguientes cualidades:

- Es sencilla y simple.
- Favorece la obtención de resultados e impactos positivos.
- Es pertinente y adecuada al contexto en donde se implementa.
- Fomenta la replicación de la acción en otras instancias (por ejemplo, un nuevo proyecto).
- Es sostenible en el tiempo (puede mantenerse y producir efectos duraderos).
- Surge como respuesta a una situación que es necesario modificar o mejorar.
- Considera elementos de evaluación de resultados, retroalimentación de las acciones y reorganización de ellas a partir de lo aprendido.
- Muestra un resultado valioso para los usuarios.

La presente propuesta se construye sobre la base de dos diferentes fuentes de referencia:

La primera, corresponde al trabajo realizado con Direcciones Regionales, a través de la identificación de casos regionales de proyectos de buen desempeño, los que fueron analizados desde la perspectiva del proceso, para identificar acciones que siendo de carácter general (no específicas al proyecto particular) afectaron, asumiendo una relación causa-efecto, positivamente el logro de los resultados esperados.

En segundo lugar, se recurre a fuentes secundarias que proveen recomendaciones sobre prácticas que impactan de forma positiva en la ejecución de los proyectos, las cuales han sido adaptadas para su inclusión en este documento.



¿QUÉ ENTENDEREMOS POR BUENAS PRÁCTICAS?

BUENAS PRÁCTICAS EN PROYECTOS ASOCIATIVOS REGIONALES

La presente propuesta se circunscribe a las etapas características del ciclo de vida de los proyectos de las líneas de financiamiento Red Asociativa, Red Mercados y Red Proveedores y las líneas vigentes hasta febrero de 2019, PROFO, Nodos para la Competitividad y PDP.

RESPECTO AL ANÁLISIS DE PROYECTOS REGIONALES

Para la Identificación de Buenas Prácticas, nos concentramos en ámbitos específicos (acciones y procesos) relacionados a la ejecución y gestión de un proyecto –desde la adjudicación hasta el cierre– sobre los cuales se ahondó a través de una entrevista a los ejecutivos regionales involucrados en la gestión de los proyectos identificados por la respectiva DR como “Destacados”.

Se analizaron acciones y procesos relacionados a los siguientes ámbitos:

1. Buenas Prácticas asociadas al seguimiento técnico de un proyecto.
2. Buenas Prácticas asociadas al seguimiento financiero y rendición de un proyecto.
3. Buenas Prácticas asociadas a la coordinación entre las partes involucradas en un proyecto (Beneficiarias, AOI, CORFO, consultor/es).
4. Buenas Prácticas asociadas a la articulación entre las empresas beneficiarias de un proyecto.
5. Buenas Prácticas asociadas a las acciones para conducir y/o facilitar el flujo de información (o comunicación) entre las partes involucradas en un proyecto.
6. Buenas Prácticas asociadas a las acciones de difusión e irradiación en un proyecto.
7. Buenas Prácticas asociadas a las características de empresas beneficiarias que favorecen la ejecución y el logro de los objetivos de un proyecto.
8. Buenas Prácticas asociadas a las características de Gerente/Gestor/ Coordinador que favorecen la ejecución y el logro de los objetivos de un proyecto.



BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS REGIONALES

Del trabajo con las DRs se identificaron las siguientes buenas prácticas por ámbito de análisis:

1. BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS AL SEGUIMIENTO TÉCNICO DE UN PROYECTO

- Construir, al inicio del proyecto, un plan de seguimiento definiendo, además de las acciones de gestión que el plan de trabajo del proyecto demanda realizar (mínimo necesario), un plan de reuniones y seguimiento definiendo acciones concretas del AOI y de CORFO según sus responsabilidades y obligaciones.
- El plan de seguimiento debe incluir al menos una visita del ejecutivo técnico de Corfo, junto al AOI, a las empresas beneficiarias.
- Realizar una reunión de inicio del proyecto (para cada Etapa y año de renovación) entre ejecutivos DR (técnico y financiero), AOI y Gerente/Gestor/Coordinador”.
- Realizar una actividad de cierre formal del año, al estilo de cuenta pública al final de un ciclo (etapa y año de renovación).
- Establecer una relación directa entre el Gerente/Gestor/Coordinador del proyecto, el AOI y el ejecutivo técnico de CORFO.

- Solicitar al AOI que, una vez identificado un problema que supere sus capacidades o ámbito de acción, pida ayuda/apoyo oportuno al ejecutivo del proyecto.
- Para proyectos Nodos (Red Mercados) incentivar la generación de una instancia de gobernanza, especialmente si el proyecto tiene un marcado carácter sectorial + Territorial.
- Para proyectos Red Asociativa (PROFO) incentivar la generación de un directorio, con sesiones periódicas que traten materias del proyecto y del negocio asociado.

TEN PRESENTE QUE...

Realizar una actividad de cierre para cada etapa y año de renovación, realzando los resultados y avances concretos a la fecha, fortalece el compromiso de las empresas participantes.

2. BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS AL SEGUIMIENTO FINANCIERO Y RENDICIÓN DE UN PROYECTO

- Realizar reunión entre el Ejecutivo técnico y Financiero de CORFO tanto al inicio del proyecto, como durante el periodo de rendición trimestral.
- Realizar reuniones AOI – Proyecto (Gerente/Gestor/Coordinador) antes de la rendición mensual.
- Incentivar (acordar con el AOI) que si la rendición se realiza en cero (\$0) o el monto rendido presenta una alta desviación de lo planificado, analizar caso y definir acciones de corrección. Esto puede ser indicio de problemas en la ejecución (a saber, pérdida de interés de los beneficiarios, conflictos entre beneficiarios o de estos con consultor, mala planificación y ejecución del consultor, falta de recursos de los empresarios (contraparte empresarial), etc.).



BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS REGIONALES

3. BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS A LA COORDINACIÓN ENTRE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN UN PROYECTO (BENEFICIARIAS, AOI, CORFO, CONSULTOR/ES)

- Realizar una reunión de inicio (para cada etapa y año de renovación) con todos los involucrados en el proyecto.
- Facilitar que agencias sectoriales pertinentes (SERNATUR, PROCHILE, SAG, etc.) participen de instancias de coordinación y/o difusión, con el propósito de estimular la construcción de redes entre las empresas beneficiarias y representantes de estas agencias.
- Mantener un canal de contacto directo entre el ejecutivo técnico de CORFO y el Gerente/Gestor/ Coordinador del proyecto.
- Favorecer la participación de las empresas, Gerentes/Gestor/ Coordinador, AOI y consultor en instancias de evaluación (CER).

TEN PRESENTE QUE...

En consideración a las características de las convocatorias, y de ser factible, es recomendable incorporar a los servicios sectoriales desde la formulación de un proyecto.

4. BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS A LA ARTICULACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DE UN PROYECTO

- Incorporar, de forma temprana, actividades de desarrollo de capital social. En particular, la metodología de trabajo en la Etapa de Diagnóstico debe impulsar, a través de talleres, la generación de lazos de confianza entre las empresas beneficiarias.
- Como acción general, incorporar en el plan de trabajo reuniones de coordinación periódicas entre las empresas beneficiarias.
- Para proyectos Nodos (Red Mercados) incentivar la generación de una instancia de gobernanza, especialmente si el proyecto tiene un marcado carácter Sectorial + Territorial.
- Para proyectos Red Asociativa (PROFO) incentivar la generación de un directorio, con sesiones periódicas que traten materias del proyecto y del negocio asociado.
- Para proyectos con alto número de beneficiarios, Red Asociativa (PROFO) y Red Mercados (NODO), definir como una obligación (actividad necesaria) del consultor/ gestor/gerente, mantener en continua articulación a las empresas beneficiarias (mantener relaciones de comunicación y colaboración entre empresas).



BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS REGIONALES

5. ACCIONES PARA CONducir Y/O FACILITAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN (O COMUNICACIÓN) ENTRE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN UN PROYECTO

- Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación – por parte del Gerentes/Gestor/ Coordinador o Consultor– que permita que los beneficiarios se sientan, de forma continua, siendo parte del proyecto. Establecer vías de comunicación abierta entre representantes de las partes (por ejemplo, grupo de WhatsApp).
- Para proyectos con Gerente/Gestor/ Coordinador, establecer vías de contacto expeditas entre ellos, el ejecutivo AOI y ejecutivo técnico CORFO.

TEN PRESENTE QUE...

La confianza entre empresarios es clave. La desconfianza mata el proyecto.

Una estrategia y plan de comunicación interna, debe ser parte del plan de trabajo del proyecto.

6. ACCIONES DE DIFUSIÓN E IRRADIACIÓN COMO BUENA PRÁCTICA EN UN PROYECTO

- Identificar, al menos, un hito o resultado que se exponga a la comunidad de interés a través de medios de difusión.
- Hacer partícipe (invitar) a representantes de agencias o servicios públicos pertinentes al sector o a materias tratadas en el proyecto, con el objetivo de acercar a los beneficiarios a instancias y/o profesionales que pueden abrir espacios de coordinación público–privada.
- Invitar a empresas a participar en eventos de difusión de CORFO.

TEN PRESENTE QUE...

Sacar el proyecto en prensa potencia sus resultados. Si un proyecto no genera un hito comunicacional para la prensa al menos una vez al año, es síntoma de que ese proyecto no es trascendente para el sector y/o territorio.

7. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS BENEFICIARIAS QUE FAVORECEN LA EJECUCIÓN Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UN PROYECTO

- Que las empresas se conozcan o tengan vínculos con antelación al proyecto.
- Que las empresas tengan “espaldas” financieras.

TEN PRESENTE QUE...

Si no se motiva la gobernanza (el caso que el proyecto tenga una instancia de esta naturaleza), esta no se involucra.

La mejor forma de fidelizar, es mostrando resultados tempranos.



BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS REGIONALES

8. CARACTERÍSTICAS DE GERENTE/GESTOR/ COORDINADOR QUE FAVORECEN LA EJECUCIÓN Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UN PROYECTO

- No solo se requieren conocimientos técnicos pertinentes a las materias del proyecto, sino que además deben ser personas conocedoras del sector (cultura y códigos) y poseer redes técnicas y comerciales.
- Si el proyecto tiene como objetivo la exportación, el Gerente/Gestor debe conocer el/los mercados de destino, su cultura y códigos de negocio.

TEN PRESENTE QUE...

Las habilidades blandas del Gerente/ Gestor/Coordinador (Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación, Flexibilidad, Motivación) son críticas tanto para relacionarse con los clientes o proveedores, como con las empresas beneficiarias.

RECOMENDACIONES GENERALES Y PRÁCTICAS DE APOYO

- No olvidar que los beneficiarios del proyecto son empresarios, esto nos compromete a ser flexibles, ya que la demanda de su negocio puede, en ocasiones, colisionar con las obligaciones del proyecto.
- Un caso a tener en cuenta, es la programación de los talleres o asistencias técnicas; éstas deben adaptarse a la disponibilidad de la empresa y no la empresa a la disponibilidad del consultor.
- Ejecutivos DR y AOI deben tener presente que su trabajo no existe si no es demostrable. La trazabilidad es un elemento que debemos tener presente en todo momento.
- Una consulta oportuna nos evitará muchos malos momentos. El AOI debe hacer las consultas necesarias a la DR, el ejecutivo debe hacerlas a su abogado y este, cuando el tema lo sugiera, hacer la consulta al nivel central.

TEN PRESENTE QUE...

Las empresas deben reconocer como propio el objetivo del proyecto y reconocer el beneficio que el proyecto les puede generar.

Definir en un acuerdo previo al inicio del proyecto, un mínimo de normas comportamiento (dedicación al proyecto, forma de entrega de aportes, compromisos individuales y colectivos, tomas de decisión, en otros) facilitará la ejecución del proyecto y/o el éxito del negocio.



(BUENAS) PRÁCTICAS GENERALES RECOMENDADAS PARA LA GESTIÓN DE UN PROYECTO

A continuación, se detallan algunas Buenas Prácticas recomendadas en la literatura, que, de ser observadas, podrían incidir positivamente en la conducción y seguimiento (gestión) de un proyecto. Estas fueron adaptadas con el objetivo que se adecuen al modelo y procesos definidos para la gestión de proyectos de Competitividad.

1. CONOCER LOS MARCOS NORMATIVOS ASOCIADOS AL PROYECTO

- Un proyecto, especialmente aquellos que se financian con recursos públicos, está sujeto a marcos de operación establecidos en reglamentos, bases y manuales. Es obligación de cada uno de los participantes en un proyecto conocer esta regulación – idealmente desde antes de postular el proyecto– reconociendo las distintas definiciones, restricciones, obligaciones, etc. que estos especifican.
- Es necesario hacer presente, especialmente a los empresarios/as Beneficiarias, que los proyectos se rigen bajo el paraguas del derecho público, el cual establece como máxima que “solo se puede hacer lo que está expresamente regulado”.
- Como ejecutivo (de CORFO, CDPR o del AOI) responsable de la ejecución y seguimiento de un proyecto, debes asegurarte que todos conozcan y entiendan los marcos normativos que regulan el proyecto y evitar, así, sorpresas o malos entendidos.

2. QUE LOS INVOLUCRADOS SE CONOZCAN

- Por “involucrados” nos referimos a las partes interesadas.
- Como ejecutivo del proyecto (de CORFO, CDPR o del AOI) debes procurar que todas las partes interesadas se conozcan y que reconozcan sus ámbitos de acción y sus respectivas responsabilidades en el proyecto. Esto facilitará la comunicación, la atención oportuna de sucesos extraordinarios y la resolución de posibles situaciones de conflicto.

3. CELEBRA UNA REUNIÓN DE INICIO DEL PROYECTO

- Con el fin dar un correcto inicio al proyecto y conseguir que todas las partes interesadas estén en sintonía, se debe celebra una reunión inicial. Tienes que incluir a todas aquellas personas y partes que participarán en el proyecto, de forma que las expectativas se gestionen de antemano. Esto ayuda a comunicar mejor las tareas y responsabilidades de las partes.
- Asegurarte de que todo el mundo esté al tanto del proyecto desde el principio es una forma sencilla y eficaz de llevar proyecto a la obtención de los resultados esperados.



(BUENAS) PRÁCTICAS GENERALES RECOMENDADAS PARA LA GESTIÓN DE UN PROYECTO

4. COMUNÍCATE CON TODAS LAS PARTES INTERESADAS DEL PROYECTO

- Desde el primer día en que se inicia un proyecto, todas las partes interesadas deben estar informadas y ser conscientes de sus objetivos, metas y las respectivas obligaciones.
- Con este fin, se debe comunicar a todas las partes sobre estas materias, dejando evidencia de la recepción de la información y de su respectiva conformidad.
- No te centres en unas pocas personas, dirígete a todas las partes interesadas del proyecto. Esto comprende personas claves, tales como: Empresarios, ejecutivo/a del AOI, ejecutivos/as financieros y abogado/a de la DR de CORFO, gestores, consultores, patrocinadores del proyecto (Por ejemplo: GORE, Agencias sectoriales como SERNATUR, Iniciativas estratégicas como PTI o PER).

5. DEFINIR CONTRAPARTES EMPODERADAS

- Una característica propia de los proyectos asociativos o colectivos (que fomentan REDES), es la concurrencia de un grupo de empresas/empresarios como beneficiarios. Por esto, e independiente de la necesidad de que “Todos” estén al tanto de sus obligaciones y los detalles del proyecto, se debe definir un representante que actúe de “punto focal” de los beneficiarios del proyecto en la comunicación diaria/cotidiana entre partes (Beneficiarios / consultores / AOI / CORFO) cuyo nombre y contactos debe ser conocido por todos los involucrados.

6. ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES

- Junto con celebrar una reunión de inicio, definir contrapartes y procurar que todas las partes interesadas del proyecto se conozcan, es útil establecer canales de comunicación pertinentes, conocidos y diferenciados.
- Por pertinentes, nos referimos a que estos canales permitan una adecuada interacción entre los Beneficiarios, entre los Beneficiarios o su contraparte y el ejecutivo AOI y CORFO. Así también, un canal de comunicación entre todas las partes de ser necesario.
- Por canales de comunicación diferenciados, nos referimos a que no puede existir una única vía de comunicación, sino que estas deben responder al tipo y nivel de la comunicación.



(BUENAS) PRÁCTICAS GENERALES RECOMENDADAS PARA LA GESTIÓN DE UN PROYECTO

7. CONTAR CON UN EQUIPO DE APOYO PARA DAR RESPUESTA A AMENAZAS O SITUACIONES CRÍTICAS

- Los proyectos –independiente de su objetivo– están sujetos a diferentes niveles de riesgo, por ejemplo, aquellos asociados a la no observación de procedimientos, incumplimientos de plazos, cambios en las condiciones de económicas/financieras de los beneficiarios, potenciales conflictos de interés, etc.
- Una adecuada comunicación permitirá identificar probables amenazas o situaciones críticas de forma oportuna.
- Identificada la amenaza, esta debe ser analizada para tomar medidas correctivas o los resguardos pertinentes, para lo cual se requiere contar con acceso y apoyo oportuno en el ámbito legal (abogado DR) y financiero (Ejecutivo Financiero).

8. IDENTIFICAR LOS INCENTIVOS

- Como ejecutivo, tu trabajo es procurar el éxito del proyecto. En este rol, debes estar siempre consiente de que hay otras personas al otro lado de los proyectos, con el mismo interés (el éxito del proyecto), pero con incentivos distintos.
- Para mejorar la probabilidad de que el proyecto sea exitoso y logre los resultados comprometidos, reconocer y compartir los incentivos que movilizan a las distintas partes del proyecto, permitirá definir y focalizar las acciones de seguimiento e interacción con beneficiarios, AOIs, consultores, etc.

9. DOCUMENTALO TODO

- Como ejecutivo responsable del proyecto, ¿alguna vez se te ha pasado por alto una solicitud de modificación de un proyecto? ¿Por qué sucedió? ¿Cómo evitamos que vuelva a suceder?
- Documentar todo lo que sucede durante un proyecto es una forma segura de garantizar que dispones de toda la información necesaria para tomar mejores decisiones y aprender de las dificultades pasadas. ¡Anótalo todo! Los pasos del proyecto, los obstáculos, los acuerdos asumidos en reuniones, los cambios de actividades, las dependencias de las tareas, etc.
- Disponer de un sistema de gestión puede facilitar estos procesos, para lo cual es necesario conocer el alcance de las funcionalidades que este sistema ofrece.



(BUENAS) PRÁCTICAS GENERALES RECOMENDADAS PARA LA GESTIÓN DE UN PROYECTO

10. CELEBRA UNA REUNIÓN DE CIERRE

- Al concluir un proyecto, es el momento de ver cómo se pueden mejorar los siguientes para alcanzar de forma más eficiente los resultados en otras iniciativas o, de este mismo proyecto, en etapas subsecuentes (renovaciones).
- Celebrar una reunión de cierre –por ejemplo, al finalizar un año de ejecución– es la oportunidad perfecta para que todos los participantes del proyecto puedan debatir, repasar las lecciones aprendidas y las formas de mejorar.



BUENAS PRÁCTICAS EN PROYECTOS ASOCIATIVOS



**Gobierno
de Chile**

**Subgerencia de Redes e Instrumentos Competitivos
Gerencia de Redes y Competitividad**

gob.cl