

**RESUMEN ACTA SESION EXTRAORDINARIA N° 20**  
**CONSEJO DIRECTIVO INSTITUTO FORESTAL**

En Santiago, a 09 de enero de 2017, siendo las 15.00 horas, en oficinas de INFOR, bajo la Presidencia de don Aarón Cavieres Cancino, se reúne el Consejo Directivo del Instituto Forestal, con la asistencia de la totalidad de sus Consejeros, señores:

- Osvaldo Lagos Puccio, Representante de CORFO
- Francisco Bernasconi Gutiérrez, Representante de CORFO
- Jorge Correa Drubi, Representante MINAGRI
- Fernando Raga Castellanos, Representante CORMA
- Omar Jofré Fuentes, Representante Organizaciones Pequeños Propietarios
- Osvaldo Leiva Lobos, Representante Pymemad

Asisten también el Director Ejecutivo, el Subdirector Ejecutivo y el Abogado de INFOR, Sres. Fernando Rosselot Téllez, Rodrigo Mujica Hoevelmayer y Felipe Lobo Quilodrán.

**EXPOSICIÓN PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS DEL INSTITUTO FORESTAL PARA LA GENERACIÓN DE BIENES PÚBLICOS”**

El Sr. Presidente del Consejo Directivo expresa que esta sesión extraordinaria fue acordada sólo para conocer en detalle el Proyecto financiado por CORFO para el Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.

Para la exposición, se integra la Gerente de I+D+i de INFOR, doña Susana Benedetti Ruiz.

Explica que se trata de una línea de financiamiento de la Dirección de Centros Tecnológicos, Gerencia de Capacidades Tecnológicas de CORFO, Etapa Perfil, de octubre de 2015.

El objetivo del proyecto es elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico de largo plazo para INFOR que permita la generación de capacidades tecnológicas habilitantes a través del cierre de brechas de institucionalidad y gobernanza, capital humano, infraestructura, equipamiento tecnológico y propiedad intelectual para la provisión de bienes y servicios de interés público que contribuyan a la competitividad del mercado primario y secundario de la madera.

Al respecto, el Sr. Presidente consulta si este objetivo, al hablar sólo de mercado primario y secundario de la madera, abarca sólo algunos aspectos del quehacer de INFOR. A ello, la Gerente de I+D+i responde que inicialmente así fue solicitado por CORFO, pero que luego el proyecto se amplió a las 4 áreas de investigación de INFOR.

Continúa exponiendo el equipo de trabajo del Proyecto y las responsabilidades de cada uno de los miembros. Luego, expone los módulos de trabajo desarrollados.

El primero es el Módulo de Autodiagnóstico, con ejecución externa por parte de los consultores Héctor Milovic y Mónica Jamasmie y una contraparte interna, don Jacob Araya. Expone las principales propuestas de mejoramiento y las conclusiones del módulo.

El segundo módulo es el de Línea de Base de Capacidades Tecnológicas, desarrollado internamente por don Gerardo Valdebenito. Este módulo se ejecutó en relación con los ámbitos de investigación de INFOR y en una dimensión territorial. Como resultado relevante se encuentra la constatación de la existencia de 41 entidades de investigación en el ámbito de los recursos boscosos, sus productos y servicios.

El tercer módulo se refiere a Propiedad Intelectual, de desarrollo externo por la Consultora ICONO de la Universidad del Desarrollo, con una contraparte interna, don Felipe Lobo. El objetivo consistió en la redacción de una Política de Propiedad Intelectual e Industrial. Como resultados relevantes aparece que la generación de bienes públicos es compatible con la protección de los resultados de los proyectos mediante derechos de propiedad intelectual.

El cuarto módulo corresponde al de Benchmarking Internacional, de ejecución externa, por don Héctor Vera, y contraparte interna por doña Janina Gysling. El objetivo consistió en identificar el posicionamiento de INFOR frente a instituciones similares en el contexto internacional, abordando el quehacer de la institución en I+D+i, en bienes públicos forestales y en particular en tecnologías de la madera para el fortalecimiento institucional. Para el logro del objetivo, se realizaron visitas a distintas instituciones ubicadas en diversos países del mundo. Como resultado del módulo se realizaron 32 recomendaciones.

El quinto módulo corresponde a la Planificación Estratégica, de ejecución externa por los consultores Sres. Juan Luis Arias y Enrique Arias. Para la ejecución del módulo se realizaron entrevistas internas y externas, además de distintos talleres de trabajo.

Como parte de los resultados se cambió levemente la Misión de INFOR, la cual pasó a ser "Contribuir al desarrollo forestal chileno, fomentando el uso sustentable de los ecosistemas forestales para el beneficio de la sociedad, a través de la creación y transferencia de conocimientos, de productos y servicios innovadores de excelencia, y de información forestal relevante y oportuna para la toma de decisiones." Esta Misión se orienta hacia la sociedad, ya que anteriormente no estaba identificado hacia quién se dirige el objetivo.

La Visión institucional continúa siendo "Creando valor forestal para Chile".

Al respecto, el Consejero Sr. Raga consulta si esto siempre fue así, ya que a su juicio la visión debiera indicar un horizonte de tiempo para luego indicar los lineamientos, ya que así como está no compromete un logro en el tiempo.

El Consejero Sr. Correa concuerda con lo señalado.

Continúa la Gerente de I+D+i indicando que, además, se redactaron 5 lineamientos estratégicos, cada uno con proyectos pensados para su implementación.

El sexto módulo corresponde al Piloto del área Tecnología y Producto de Madera, con ejecución externa por los consultores Sres. Juan Luis Arias y Enrique Arias. El piloto incluyó un Estudio de Mercado y el desarrollo de un Modelo de Negocios.

El séptimo módulo se refiere a Indicadores, realizado por el consultor externo don Héctor Milovic, con contraparte interna, don Jacob Araya. Este módulo reconoce 3 niveles de indicadores: Nivel 1. Indicadores Estratégicos, nivel 2. Indicadores de Gestión y, nivel 3. Indicadores de Procesos, correspondiendo los dos primeros al nivel directivo y el tercero de ellos, corresponde al nivel operativo.

El octavo módulo, de Roles y Funciones, fue ejecutado internamente por don Rodrigo Mujica, Hans Grosse, Álvaro Sotomayor, Gerardo Valdebenito y Susana Benedetti. Se definió que el rol de INFOR es el de "responder a las demandas de la sociedad chilena respecto de las necesidades de investigación y generación oportuna y clara de información forestal (bienes públicos) y su transferencia, para la toma de decisiones de actores públicos y privados en el ámbito de la sustentabilidad de los bosques y el desarrollo de la industria relacionada." Las funciones de INFOR serán responder las demandas de la sociedad chilena, inspiradas en la política forestal de largo plazo del país, realizar esencialmente investigación aplicada, generar información estratégica para la toma de decisiones, transferir la información a la parte interesada (stakeholders) adaptándose a los requerimientos específicos de ésta.

Respecto del rol de INFOR, el Consejero Sr. Raga señala que cuando se habla de demandas de la sociedad chilena, es necesario canalizarlas. Susana Benedetti señala que se trata de bienes públicos de responsabilidad del Estado, lo cual se engancha con la Política Forestal.

Continúa la exposición indicándose, a modo de resumen, que INFOR tiene una nueva misión, visión y lineamientos estratégicos elaborados con la participación de todo INFOR. Se ha construido un plan de desarrollo a 10 años, producto de todas las actividades del Proyecto. Además, se definió un Programa de Fortalecimiento a 5 años, el cual podría postularse a CORFO para una segunda etapa del Programa de Fortalecimiento.

En cuanto a las propuestas de cambio en materia de Gobernanza, Susana Benedetti recuerda que durante la ejecución del Proyecto se incorporó PYMEMAD como miembro del Consejo Directivo de INFOR.

Luego, en relación a la propuesta de permitir el ingreso de terceros a la propiedad de la institución, el Consejero Sr. Raga pide aclarar la propuesta. Susana Benedetti responde que sólo han mirado ejemplos extranjeros indicando, por ejemplo, el caso de Uruguay o el caso de Suecia. Al respecto, los Consejeros Raga y Correa solicitan ser cuidadosos ya que el ingreso de privados podría implicar cambios a la política y a la gobernanza.

Respecto de la posibilidad de proponer una remuneración variable. El Consejero Sr. Bernasconi pide cuidado, ya que por esta vía se pueden generar inequidades cuando se benefician personas que ganan más por adjudicarse proyectos relevantes, lo que genera distinciones internas que no siempre son favorables.

Respecto de las Relaciones Institucionales, el Consejero Sr. Bernasconi sugiere utilizar la nomenclatura de comunicaciones internas o comunicaciones externas.

En cuanto a la propuesta de un benchmarking permanente, el SubDirector Ejecutivo, Sr. Mujica, explica que el estudio de benchmarking internacional se realizó como institución, en

cuanto a su orgánica, no de un modo temático o por área de investigación. El Consejero Sr. Correa indica que sería bueno realizar un benchmarking de excelencia, con lo cual concuerda el Consejero Sr. Lagos realizándose también una comparación de productos o procesos técnicos. El SubDirector Ejecutivo, Sr. Mujica, indica que ello ya fue realizado en el estudio.

El Consejero Sr. Lagos indica que le preocupa el impacto o satisfacción de los usuarios, ya que la preocupación mayor ha sido que no se malgasten recursos financieros, pero se requiere también una medición de esta naturaleza. El Sr. Mujica indica que existen algunos proyectos CORFO que incluyen estos indicadores.

Respecto de la evaluación de desempeño, el Consejero Sr. Correa pregunta si ésta partirá en 360°, a lo cual el Sr. Rodrigo Mujica responde que partirá en 180°.

Finalmente, en cuanto al Plan de Desarrollo Estratégico, contempla iniciativas en el ámbito de la Gobernanza, Estrategia y Organización; en materia de Relaciones Institucionales; en materia de Operaciones, Gestión Interna y Capital Humano; Financiamiento, Inversiones e Infraestructura; Investigación, Desarrollo e Innovación; Propiedad Intelectual; Desarrollo y Transferencia Tecnológica.

Para cada uno de los ámbitos mencionados, el Programa contempla ideas de proyectos con sus respectivos presupuestos. También se han definido e identificado aquellas iniciativas propuestas que pueden llevarse a cabo sin necesidad de un presupuesto adicional.

Respecto de la propuesta de proponer al Consejo Directivo la incorporación de nuevos actores del sector de la construcción y madera, el Consejero Sr. Raga indica que si se amplía mucho la representatividad se hace complejo el modo de gobernar, de modo que habría que crear un Consejo y algunos Comités. El Consejero Sr. Lagos está de acuerdo con lo señalado. El Consejero Sr. Raga indica que hasta ahora sólo hemos visto que el Estado pide información, o lo pide un cliente, lo que debe ocurrir ahora es que a partir de esa información o de esos análisis se generen propuestas.

El Sr. Presidente expresa que luego de la exposición no observa un diagnóstico central, algo que nos diga cuál es el núcleo del problema de INFOR.

Al respecto, el Consejero Sr. Raga indica que le gustaría visualizar cuáles son las brechas identificadas, junto a un análisis de ellas.

El Consejero Sr. Lagos valora el trabajo, notando un gran esfuerzo detrás de él. A su juicio, faltaría definir las brechas y luego indicar una hoja de ruta. Además, así se podrían valorizar los avances y solicitar presupuestos más accesibles para ir avanzando, ya que presentar un presupuesto único con el monto total señalado lo haría inviable de inmediato.

El Consejero Sr. Raga indica que al visibilizar el estudio de brechas ayudará a sustentar cada proyecto. Además, se deben priorizar, lo cual ayudará a conseguir los presupuestos.

El Consejero Sr. Bernasconi indica que es importante hacer confluir intereses, como por ejemplo, la concreción de recursos para este Proyecto.

El Consejero Sr. Correa solicita información sobre las brechas detectadas por el Proyecto y una hoja de ruta, con la idea revisar esa información en una próxima sesión del Consejo.

El Consejero Sr. Lagos concuerda con la solicitud de información, pero agrega la necesidad de valorizar esas brechas, para ir consiguiendo presupuestos.

Por su parte, el Sr. Presidente solicita se entregue esa información, pero sin presupuestos, ello por cuanto la situación económica actual permite pedir nuevos recursos en este momento. Esa valorización debiera servir, por ahora, sólo para análisis interno.

El Consejero Sr. Bernasconi quiere resaltar el trabajo presentado, felicitando al equipo.

El Consejero Sr. Leiva resalta la calidad del trabajo y el hecho de que sea primera vez que se haga. Agrega que se ha dicho reiteradamente que el público objetivo del INFOR es la Pyme, pero ello no está reflejado en el documento presentado, por lo que solicita se agregue especialmente. Solicita estudios sobre precios, de manera permanente, necesitan saber por qué los precios bajan o suben, lo cual es fundamental para ellos como Pymes.

El Consejero Sr. Raga concuerda con lo dicho, pero aclara que no es primera vez que INFOR realiza una planificación estratégica, si bien en esta ocasión se han tomado elementos nuevos, lo cual le parece muy relevante y positivo.

Susana Benedetti agrega que es la primera vez que se financia un estudio de esta naturaleza, con esta profundidad. Rodrigo Mujica concuerda señalando que antes se hicieron estudios con escasos recursos propios, pero nunca fueron implementados, lo marca una diferencia con el actual estudio.