

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROGRAMA TODO CHILE**

**MINISTERIO DE ECONOMÍA  
CORFO**

PANELISTAS:  
SR. MARCELO VILLENA (COORDINADOR)  
SRA. CLAUDIA VILLAR  
SR. EDUARDO MOYANO

**JUNIO 2006**

# Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....	4
1.1 FIN:.....	4
1.2 PROPÓSITO:.....	4
1.3 CARACTERIZACIÓN Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS POTENCIALES.....	4
1.4 POBLACIÓN BENEFICIARIA.....	4
1.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA.....	5
1.6 ANTECEDENTES FINANCIEROS.....	5
2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	6
2.1 DISEÑO.....	6
2.2 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	7
2.3 EFICACIA Y CALIDAD.....	9
2.4 EFICIENCIA Y ECONOMÍA.....	10
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL PROGRAMA.....	12
2.6 PRINCIPALES RECOMENDACIONES.....	12
I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA.....	15
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA.....	15
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	15
1.3. POLÍTICA GLOBAL Y/O SECTORIAL A QUE PERTENECE EL PROGRAMA.....	16
1.4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO.....	18
1.5. DESCRIPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA.....	18
1.6. PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES.....	19
1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	26
1.8. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE.....	31
1.9. CARACTERIZACIÓN Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS POTENCIALES.....	34
1.10. CARACTERIZACIÓN Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS OBJETIVO.....	34
1.11. REFORMULACIONES DEL PROGRAMA.....	34
1.12. OTROS PROGRAMAS RELACIONADOS.....	35
1.13. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS.....	38
II. TEMAS DE EVALUACION.....	39
1. DISEÑO DEL PROGRAMA.....	39
1.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	39
1.2. LÓGICA VERTICAL DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	39
1.3. LÓGICA HORIZONTAL DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	40
1.4. REFORMULACIONES DEL PROGRAMA A NIVEL DE DISEÑO.....	43
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	44
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	44
2.2. CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS DE LOS COMPONENTES.....	46
2.3. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA Y MODALIDAD DE PAGO.....	46
2.4. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE.....	47
3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA.....	48
3.1. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA EN CUANTO A LA PRODUCCIÓN DE COMPONENTES.....	48
3.2. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA A NIVEL DE PROPÓSITO.....	51
3.3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN.....	57
4. RECURSOS FINANCIEROS.....	59
4.1. ANÁLISIS DE FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	59
4.1.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA.....	59

4.1.2. PRESUPUESTO DE GASTO Y GASTO EFECTIVO DEL PROGRAMA.....	60
4.1.3. GASTO EFECTIVO TOTAL DEL PROGRAMA .....	61
4.1.4. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA .....	62
4.2 EFICIENCIA DEL PROGRAMA.....	62
4.2.1 ANÁLISIS DE EFICIENCIA ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES .....	62
4.2.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	65
4.2.3 ANÁLISIS DE OTROS INDICADORES DE EFICIENCIA.....	66
4.3. ECONOMÍA.....	67
4.3.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA.....	67
4.3.2. APORTES DE TERCEROS.....	68
4.3.3. RECUPERACIÓN DE COSTOS.....	68
5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA .....	68
6. ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA.....	69
7. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD.....	70
III. CONCLUSIONES .....	71
IV. RECOMENDACIONES.....	74
V. BIBLIOGRAFÍA.....	76
VI. ENTREVISTAS REALIZADAS.....	77
VII. ANEXOS.....	78
ANEXO 1 (A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	78
ANEXO 1 (B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2002-2005.....	82
ANEXO 1 (C): MATRIZ DE PROPUESTA POR EL PANEL.....	85
ANEXO 2: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS .....	90
ANEXO 3: CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO .....	97
ANEXO 4: EJEMPLO DE CONVENIO DE TRANSFERENCIA .....	98

<b>NOMBRE PROGRAMA</b>	<b>: Programa de Promoción y Atracción de Inversiones Regionales TODOCHILE</b>
<b>AÑO DE INICIO</b>	<b>: 2000</b>
<b>MINISTERIO RESPONSABLE</b>	<b>: Ministerio de Economía</b>
<b>SERVICIO RESPONSABLE</b>	<b>: Corporación de Fomento de la Producción, CORFO</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. Descripción General del Programa**

#### **1.1 FIN**

Contribuir a consolidar la política de desarrollo productivo, mediante la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones.

#### **1.2 Propósito**

El Propósito del Programa es el Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.

#### **1.3 Población objetivo.**

Los beneficiarios objetivos son las empresas, nacionales o extranjeras, que operen en sectores priorizados por el Programa<sup>1</sup>, y estén dispuestas a invertir en proyectos por montos mayores o iguales a US \$ 400.000 en regiones, excluyendo a la Región Metropolitana. Los criterios de segmentación de beneficiarios, están definidos a través de los Mercados Meta determinados en cada Programa de Inversión de la región. Dada la naturaleza dinámica del proceso de descripción y caracterización de dicho público, su determinación numérica es factible, pero difícil de desarrollar y cuantificar en opinión de CORFO.

#### **1.4 Población Beneficiaria.**

Los beneficiarios efectivos directos son las empresas que han recibido algún tipo de servicio por parte del Programa, ya sea información a través de las distintas actividades de promoción, subsidios para la generación de estudios de preinversión, y/o servicios de "acompañamiento", una vez que el proyecto está en su etapa de implementación. En este contexto, y al no contar con una información más detallada, una proxy de los beneficiarios, son las empresas beneficiadas con los subsidios de cofinanciamiento de estudios y las empresas que materializaron sus proyectos con ayuda del Programa TODOCHILE. Al analizar el cuadro N°R.1, podemos apreciar que en el período 2000-2005, tanto el número de proyectos con cofinanciamiento de estudios como los proyectos materializados aumentan anualmente en forma importante, alcanzando un total de 330 y 276 respectivamente para estos seis años de operación. En términos de los subsidios, el Programa entregó un total de MM\$3.265 desde comenzó, con un promedio de MM \$9,1 por estudio.

Si consideramos también a los beneficiarios efectivos indirectos, como las personas en regiones que se vieron indirectamente beneficiadas por el programa, nos encontramos que una aproximación puede ser la cantidad de empleo que el Programa ha generado, que alcanza a los 8.607 empleos en el período 2000-2005.

---

<sup>1</sup> Hay 65 Sectores/Región priorizados; algunos con la mayor frecuencia son: vinos, olivícola, turismo, acuicultura y agroindustria.

**Cuadro N° R.1 “Proyectos Apoyados por el Programa ”**

	<b>N° de Proyectos Apoyados con Cofinanciamiento de Estudios</b>	<b>Proyectos Materializados</b>
<b>2000</b>	3	25
<b>2001</b>	39	48
<b>2002</b>	67	40
<b>2003</b>	67	50
<b>2004</b>	84	72
<b>2005</b>	70	41
<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>276</b>

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

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

La ejecución del Programa TODOCHILE comenzó el año 2000, encontrándose vigente hasta el 31 de Diciembre de 2006<sup>2</sup>. Abarca a todas las regiones de Chile, a excepción de la Región Metropolitana (RM). La institución responsable es CORFO, a través de su Gerencia de Inversión y Desarrollo. Dada su naturaleza territorial, los Gobiernos Regionales (GORE) se han involucrado mediante aportes presupuestarios, suscribiendo Convenio de Transferencia o Mandato, que permite traspasar recursos a CORFO y crear Agencias de Inversiones Regionales, financiando sus costos operacionales, y actividades de promoción. Operacionalmente, el Programa tiene tres componentes, que se describen a continuación:

- i. Prospección de oportunidades de inversión:** se estudian las ventajas competitivas de cada Región a través de asesoría experta, definiendo sectores priorizados, y transformándolos en oportunidades de inversión posibles de promocionar en un mercado meta. Se obtiene el diseño e implementación de Programas de Inversión en Fase Prospectivos (PIFP) y diseño de Programas de Inversión en Fase Comercial (PIFC).
- ii. Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones:** se realiza la promoción de las oportunidades de inversión regionales, mediante la elaboración y ejecución de Planes de Difusión de la Región, y a través de la ejecución de los PIFC. El producto de este componente es una cartera de proyectos de inversión regional.
- iii. Servicios a inversionistas:** al inversionista se le apoya con servicios tendientes a facilitar la materialización de la inversión, incluyendo el cofinanciamiento de estudios, destinado a las empresas privadas. El monto del subsidio para inversiones iguales o superiores a US\$ 400.000 y que no excedan los US\$ 2.000.000, será hasta el 50% de su costo, con un tope máximo de \$5.000.000 por empresa. Si la inversión es igual o superior a US\$ 2.000.000, el subsidio tiene un tope máximo de US\$ 50.000 por empresa.

## **1.6 Antecedentes Financieros.**

Las fuentes de financiamiento son tres: CORFO central que financia directamente los instrumentos del Programa de Inversión y los de cofinanciamiento de estudios; los GORE cuyos recursos permiten constituir las Agencias de Inversiones, financiar sus costos operacionales y actividades de promoción en el marco de un Programa de Inversión y los beneficiarios privados que cofinancian los estudios de preinversión. El presupuesto del programa ha aumentado a una tasa promedio de un 14% entre los años 2002 y 2006, oscilando entre un mínimo de M \$1.595 el 2002 y un máximo de M \$ 2.802 el 2005. El gasto efectivo del Programa ha oscilado entre un 72% (año 2005) y un 91% (año 2004) de los recursos asignados, con un promedio de 83%, lo cual se considera bajo en relación con el gasto promedio anual del sector público. La tasa de crecimiento en el periodo 2002-2005 fue de 32,6%, llegando a M\$ 3.204 en el año 2005.

<sup>2</sup> Ficha de antecedentes del Programa, Preparación Marco lógico, CORFO.

## 2. Resultados de la Evaluación

### 2.1 Diseño

#### ▪ Lógica Vertical de la MML

El problema a resolver es acortar la brecha económica entre las Regiones y la RM, para lo cual, la atracción de inversiones, que aumenten el actual nivel de ingreso regional, es una buena herramienta para aprovechar el potencial de desarrollo de las Regiones.

El diseño del Programa y su definición de objetivos, es coherente y consistente en términos del fin, propósito y componentes, y es apropiado para abordar el problema que lo originó, porque, a partir de las ventajas comparativas, promueve la Región en los mercados metas, y pone a disposición de los inversionistas instrumentos y servicios de apoyo, que hacen más atractivo y viable la materialización de inversiones. Es decir, los componentes permiten el logro del propósito, y este contribuye al cumplimiento del fin.

Las actividades diseñadas para el Programa, son todas las necesarias para producir los componentes, pero no son suficientes, detectándose problemas, por falta de un diseño adecuado, en el seguimiento y control. No existen actividades relacionadas con la sistematización y captura de la información que permita manejar la heterogeneidad regional respecto a sectores priorizados, capacidades profesionales de los distintos actores económicos, nivel de desarrollo regional, etc. Además de obtener variables básicas como número de beneficiarios por componente, feedback permanente de los beneficiarios e indicadores de gestión regionales.

El enfoque de género no fue incorporado en la definición del fin ni del propósito, así como tampoco en la producción de componentes, lo que es coherente con el diseño del Programa. En general se considera válido todos los supuestos del programa, tal como figuran en la MML de evaluación.

#### ▪ Lógica Horizontal de la MML

El Programa incorpora indicadores de eficacia<sup>3</sup>, calidad<sup>4</sup>, eficiencia<sup>5</sup> y economía<sup>6</sup>, a nivel de propósito y componentes. A nivel de propósito la mayoría de los indicadores son de resultado final y éstos descansan fuertemente en la cuantificación de la inversión materializada. Sin embargo, la inversión materializada no es un buen indicador de control del programa ya que no depende directamente de la gestión del mismo<sup>7</sup>.

Los indicadores de los componentes no son suficientes ya que se miden a nivel nacional, y dada la heterogeneidad regional, desde la perspectiva de sectores priorizados, capacidades de las Agencias, la discontinuidad de los flujos financieros, entre otros, se requeriría que estos indicadores den cuenta de realidad específica de cada región.

A nivel de calidad no se contemplan indicadores para el componente 1, y a nivel de economía para el componente 3, siendo necesario en el caso de este último<sup>8</sup>. Tampoco se cuenta con ámbitos de control de procesos que permitan obtener el costo promedio por beneficiario por componente a nivel regional.

---

3 Variación de la inversión materializada y del empleo generado por el Programa, participación de la inversión en los sectores priorizados.

4 Satisfacción de beneficiarios, indicador que no tienen medición.

5 Relación de costos del programa sobre inversión materializada, recursos invertidos de privados sobre subsidios otorgados, costo comparativo de benchmarking relevante, etc.

6 Porcentaje de ejecución presupuestaria.

7 La inversión materializada puede ser ejecutada con o sin programa.

8 Se propone el indicador de Economía/Producto: Porcentaje anual de cofinanciamiento de estudios por parte de privados (Total aporte privado del componente año t / costo total por componente año t) \* 100.

Respecto a los medios de verificación, ellos no son suficientes. Específicamente, no se cuenta con información oficial de una serie de tiempo de Inversión Regional, lo que impide poder medir el logro del fin, debilitando los indicadores obtenidos. Los registros de la inversión materializada utilizados son sólo los que declaran los beneficiarios ex ante a la correspondiente inversión. Además, para la calidad, el Programa propone indicadores de satisfacción de usuarios los cuales no cuentan con medición a seis años de la implementación del Programa.

## **2.2 Organización y Gestión.**

El Programa TODOCHILE tiene algunas complejidades organizacionales derivadas del hecho de que en la organización global participa una Gerencia de CORFO la cual interactúa con doce direcciones regionales, cada una de las cuales tiene características propias derivadas de su contexto regional, de su grado de desarrollo institucional y del equipo profesional que trabaja en ellas.

La Gerencia de Inversión y Desarrollo coordina la gestión de sus tres subgerencias, de las antenas internacionales y de las gerencias regionales en el diseño y evaluación de los programas de inversión, en la gestión y supervisión de la promoción y atracción de inversiones y en el seguimiento de la cartera de proyectos. De esta forma, es posible aseverar que esta Gerencia es la unidad básica que coordina, asigna responsabilidades y supervisa las diferentes unidades del sistema.

La Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO, administra, además del Programa TODOCHILE, el Programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología y el Programa de zonas especiales. Los aspectos fundamentales de la coordinación se llevan a cabo en la misma Gerencia. Los programas antes mencionados atienden una población objetivo diferente, por lo que no pueden ser considerados estrictamente programas relacionados. Además, dado que un inversionista sólo puede optar a los beneficios de un solo programa, dado los bajos beneficios relativos que ofrece el Programa TODOCHILE, el inversionista optará por los Programas de alta tecnología y zonas especiales, optarán por el programa enfocado en dicha actividad que ofrece mayores beneficios que el programa TODOCHILE.

A nivel regional, la organización de cada Agencia muestra una cierta inestabilidad temporal, dado que su creación se lleva a cabo, formalmente, mediante la suscripción de un Convenio de Transferencia o Mandato con el GORE, con recursos aportados en forma anual.

Considerando que la mayoría de las Agencias se constituyeron recientemente<sup>9</sup>, el Programa ha operado indistintamente a través de la Dirección Regional y de las Agencias de Inversión, lo que imposibilita observar el aporte real de las agencias al cumplimiento del fin. Considerando los resultados por agencia, no existe una tendencia clara de que éstas mejoran la eficacia del programa una vez implementadas. De hecho, por ejemplo, las regiones I, IV, IX y X mejoran en términos del número de proyectos en cartera, el año de la creación de su agencia. Sin embargo, para las regiones III, V y VI, se empeora en términos del mismo indicador, cuando se crea la agencia. Desde luego se recomienda un análisis más profundo con respecto al impacto de la Agencia en términos de la producción de los componentes.

No es de extrañar que la creación de Agencias no haya redundado en un aumento de la inversión materializada, número de empleos y proyectos beneficiarios, dado que en la práctica la implementación del programa ha estado a cargo principalmente de las Direcciones Regionales y las firmas de los convenios de transferencias ha redundado más en una realidad presupuestaria, aportando recursos humanos y materiales para implementar actividades, que un fortalecimiento de la institucionalidad e identidad de las Agencias. Esto fue constatado en las seis entrevistas realizadas por el Panel en regiones.

A pesar de la complementariedad de los objetivos de las Direcciones y Agencias, estos no necesariamente coinciden en todos los casos, pudiendo generar diferencias de puntos de vista respecto de la utilización de los recursos disponibles. En un caso extremo, ello puede implicar que los recursos entregados para crear una Agencia de Inversiones solo sustenten una estructura mayor para las

---

<sup>9</sup> 6 agencias de las 11 comenzaron entre el 2004 y 2005

Direcciones Regionales de CORFO, disminuyendo la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento del propósito del Programa.

Con respecto a su estructura externa, la visión desde las Agencias de Inversión Regionales es que el esquema de antenas internacionales, usado para contactar inversionistas extranjeros, fue útil al inicio, pero su eficacia se ha ido agotando en el tiempo. Algunas de las regiones han ido creando redes con asociaciones empresariales de algunos países donde hay interés en invertir en sectores prioritarios de la Región. Para organizar estas redes recurren a asesoría experta de los países/sectores objetivo.

Históricamente los niveles de demanda regional por el Programa TODOCHILE han sido inferiores a los recursos ofrecidos por el mismo. Esto ha significado que en la práctica los beneficios de subsidios y cofinanciamiento de estudios, son entregados de manera universal a todos los inversionistas interesados que cumplen con los requisitos mínimos del Programa, independientemente de si pertenecen a los mercados meta o sectores priorizados por el Programa. En este contexto, la utilización real de criterios de focalización y selección de beneficiarios han estado prácticamente ausentes del Programa. En las distintas reuniones sostenidas por el Panel con Agencias Regionales se confirma este punto<sup>10</sup>. De acuerdo a lo señalado por CORFO no se ha efectuado una actualización de sectores priorizados y los patrones de inversión se han movido hacia los sectores dinámicos, en el contexto de una economía globalizada, lo que permitiría focalizar los PIFP o PIFC. Otro importante hecho que confirma este juicio, es que el presupuesto asignado al Programa usualmente ha excedido al gasto efectivo, generándose niveles de gastos bastantes inferiores a lo comúnmente visto en la mayoría de los ministerios y servicios públicos.

Entre Regiones, los criterios de distribución de fuentes CORFO para cofinanciamiento de estudios y para Programas de Inversión son implementados por los comités CAZ y CAF<sup>11</sup> que cuentan con una visión general de las situaciones regionales y de los sectores priorizados y que analizan cada caso en particular. Es importante señalar que dichos criterios de asignación de recursos entre regiones y entre componentes no se encuentran estandarizados.

En relación a las transferencias de recursos a las Agencias de Inversión, de los fondos del FNDR aportados por los GORE, este proceso demora más de 4 meses, dejando en evidencia la generación de un problema de continuidad del programa<sup>12</sup>. Los efectos directos generados por dicha situación son: fragilidad en la estabilidad de las capacidades de las Agencias Regionales; altos costos de contratación; alta rotación de personal; altos costo de formación y capacidades necesarias para llevar a cabo las distintas actividades del programa; retraso en el cumplimiento de actividades y objetivos; incumplimiento de metas del GORE; pérdida de imagen ante la base empresarial regional y los potenciales beneficiarios; gran cantidad de burocracia para mantener la sustentabilidad de la Agencias desenfocando su atención del objetivo principal, atracción de inversiones.

Las funciones y actividades de seguimiento y evaluación no son consideradas dentro del diseño del programa, por lo que en la práctica se ha observado una clara y grave deficiencia en este ámbito. Así, es notoria la falta de información expedita a nivel central de variables básicas de seguimiento y control de un programa de esta naturaleza. Ejemplos: el detalle histórico del personal involucrado por región y componente, el detalle y sistematización de información a nivel regional que permitan construir los indicadores de la MML<sup>13</sup>.

---

10 En todas las regiones entrevistadas, se sostuvo que dada la demanda existente no existía necesidad aún de priorizar la asignación de los recursos; y los beneficios eran entregados indistintamente en forma universal a todas las empresas interesadas, independientemente de si estaban o no en un sector priorizado por el Programa.

11 El Comité de de Asignación de Fondos (CAF) tiene por función asignar el marco presupuestario que se pondrá a disposición de cada dirección regional para la ejecución de programas y proyectos de fomento de CORFO. Por otra parte, el Comité de Asignación Zonal de Fondos (CAZ), tiene por función de aprobar y asignar los recursos para la realización de los proyectos que postulan a los distintos instrumentos de CORFO.

12 Una vez reiniciado los flujos, estos no tienen carácter de retroactivos.

13 El sistema debe incluir como requerimiento básico entregar los indicadores de gestión de la MML en forma directa.

## 2.3 Eficacia y Calidad

El Programa TODOCHILE declara que ha contribuido a materializar una inversión equivalente a MMUS\$ 570 y 7.279<sup>14</sup> empleos en el mismo período. En base a estas cifras el Programa podría ser considerado muy exitoso, tanto a nivel de fin, como de propósito. Sin embargo, no es claro si la inversión materializada regional, fue generada o no gracias a la producción de los componentes del Programa. Existen dos problemas a la hora de analizar si al Programa se le puede atribuir estos beneficios. Por un lado, no se cuenta con información histórica de la inversión regional<sup>15</sup>, lo que imposibilita un análisis contrafactual que evalúe los beneficios de la situación con o sin Programa. Por otro lado, un análisis de la causalidad de la relación entre los esfuerzos realizados por el Programa a nivel regional y la inversión materializada, y por ende el empleo, debería considerar un análisis estadístico, que excluya las variables exógenas a esta relación, tales como las distintas ventajas comparativas regionales, los sectores priorizados, los servicios y políticas públicas, y el dinamismo de la estructura productiva regional, entre otras variables.

En cuanto a los indicadores de eficacia de la MML presentados por CORFO, sólo se obtuvo mediciones para los años 2004 y 2005, lo que dificulta poder realizar un análisis de tendencia en la eficacia del Programa.

Para el componente 1, podemos apreciar que los estudios prospectivos efectuados corresponden a un 12,7% de los programados, tanto para el año 2004 como 2005. El Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados alcanzó un 18,2% el 2004 y un 21,1% el año 2005, experimentándose un crecimiento de casi un 3%. Por último, los porcentajes de Programa evaluados caen desde un 9.1% el 2004 a un 5.5% el año 2005. Como consecuencia de lo anterior, el Programa presenta problemas para gastar todo el dinero asignado en su presupuesto, ya que es este el componente encargado de capturar los potenciales beneficiarios del Programa.

Los indicadores de eficacia del componente 2 son considerablemente mayores a los del componente 1. Sin embargo, el porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas, cae fuertemente desde el año 2004 al año 2005 de un 78,7% a un 41,8%.

Para evaluar el desempeño del componente 3, podemos apreciar, que el porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión cayó de un 30,9% el año 2004 a un 24,4% el año 2005.

Los proyectos apoyados con cofinanciamiento de estudios manifiestan un incremento sostenido, con excepción del año 2005. De hecho, entre los años 2000 y 2002 aumentó fue de 2133% pasando de 3 a 67 proyectos, para después mantenerse en cifras cercanas a los 70 proyectos. Mientras tanto, los programas de inversión vigentes<sup>16</sup> han casi duplicado su número desde los inicios de TODOCHILE, aumentando un 90%, para llegar a 19 en el año 2005.

El desempeño del Programa en términos de los proyectos generados en las distintas etapas de preinversión y ejecución a nivel regional, no muestra una tendencia clara de crecimiento, para ninguna etapa, y ninguna región. El número total de los proyectos considerados en la cartera se ha mantenido estable para los años 2003, 2004, 2005 (316, 327 y 352, respectivamente).

El desempeño del Programa a nivel de Propósito, muestra que los dos indicadores calculados presentan una alta dispersión. Así, la tasa porcentual de variación de inversión materializada cae de un 147,8% en el año 2004 a un 17,7% en el año 2005. En, el caso del empleo, la tasa porcentual de variación crece de un -27% en el año 2004 a un 17,7% el año 2005. Por otro lado, el indicador principal de eficacia en el propósito, "participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en

---

<sup>14</sup> Según la Gerencia de Inversión y desarrollo CORFO.

<sup>15</sup> El hecho de que no existan estadísticas de series de tiempo de la inversión regional desagregada, representa una de las mayores falencias en el control de gestión del Programa TODOCHILE. El no poseer esta base de datos equivale al que una empresa no conozca la organización industrial de su sector, o peor aún que no conozca su market share.

<sup>16</sup> Vigentes se refiere a que el Programa de Inversión se encuentra en funcionamiento durante el período de estudio.

aquellos sectores priorizados”, no presenta información para el período de evaluación del presente estudio.

La inversión materializada a partir del Programa a diciembre del año 2004, es considerable, superando los mil millones de dólares, con 327 proyectos, que además generarían alrededor de 20.000 empleos. Por otro lado, esta inversión alcanza a todas las regiones consideradas en el Programa, por lo que se podría inferir que el propósito se estaría cumpliendo. Sin embargo, como se señaló estas cifras deben manejarse con cautela.

En términos sectoriales, el Programa TODOCHILE ha priorizado sectores económicos para cada una de las Regiones donde el Programa tiene cobertura, y que son los que poseen las mayores potencialidades para atraer inversión. Muchos de estos sectores priorizados<sup>17</sup>, han sido abordados a través de Programas de Inversión, a nivel de prospección (levantamiento de argumentos comerciales, determinación de mercado, y/o estrategia para abordar ese mercado) a nivel comercial para realizar promoción y atraer inversiones desde el mercado meta. De acuerdo a la MML presentada por CORFO, el indicador “Porcentaje programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados”, sólo alcanza a 18,2% el año 2004 y a un 21,1% el año 2005.

Para ningún componente se tienen indicadores de calidad. No existe información al respecto al grado de satisfacción de usuarios, lo que sin duda no permite validar la calidad y pertinencia del servicio entregado.

## 2.4 Eficiencia y Economía

En el Cuadro R.2 se presentan las fuentes de financiamiento del programa. La mayor parte de este financiamiento corresponde, en todos los años analizados, al aporte fiscal efectuado por CORFO, con una ponderación promedio del 48%, si se considera el año 2006. Si sólo se considera el período 2002-2005 esta ponderación alcanza al 46%.

**Cuadro N° R.2: “Fuentes de Financiamiento del Programa”(miles de pesos de 2006)**

Fuentes de Financiamiento	2002		2003		2004		2005		2006*	
	Monto	%								
1. Aporte Fiscal (CORFO)	1.409.120	51%	1.474.201	51%	1.463.173	40%	2.054.508	45%	2.452.618	53%
2. Aportes de otras instituciones públicas (FNDR)	243.321	9%	420.934	14%	851.661	23%	1.222.585	27%	843.751	18%
3. Otras fuentes de financiamiento (aportes privados)	1.109.654	40%	1.018.904	35%	1.350.168	37%	1.261.064	28%	1.288.773	28%
<b>Total</b>	<b>2.762.095</b>	<b>100%</b>	<b>2.914.039</b>	<b>100%</b>	<b>3.665.002</b>	<b>100%</b>	<b>4.538.157</b>	<b>100%</b>	<b>4.585.142</b>	<b>100%</b>

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO, y Presupuestos Programas de Transferencia Regionales.

\* Cifras Presupuestadas para el año 2006.

<sup>17</sup> Los sectores priorizados abordados en cada Región con Programas de Inversión, son los siguientes: I Región (Turismo, Cultivo agrícolas y acuícolas, Centro de Distribución y Logística, Multisectorial, Madera Boliviana); II Región (Minería, Acuicultura, Turismo, Logística, Multisectorial); III Región (Turismo, Agroindustria, Acuicultura, Minería, Multisectorial); IV Región (Acuicultura, Turismo, Agroindustria); V Región (Tecnología y Servicios, Turismo, Industria, Agroindustria, Otro: Multisectorial); VI Región (Vinos; Agroindustria; Semillas; Turismo; Reciclaje de Residuos); VII Región (Vinos, Agroindustria, Oleícola, Forestal, Ganadería, Turismo), VIII Región (Plástico, Ind. Agroalimentaria, Biotecnología, Servicio, Madera, Pesquero, Logística, Multisectorial); IX Región (Madera, Turismo, Agroindustria, Flores, Semillas, Multisectorial, Parque Tecnológico e Industrial de la Araucanía), X Región (Madera, Acuícola, Agroindustria, Turismo, Servicios y Tecnología, Quesos/ECoproductos); XI Región (Acuicultura, Agropecuaria, Forestal, Turismo, Flores, Multisectorial); XII Región (Turismo, Acuicultura, Madera, Ganadería)

El aporte de los Gobiernos Regionales, a través de recursos del FNDR alcanza al 33%, si se considera el período 2002-2006 y al 34% si se considera el período 2002-2005. El aporte de “otras fuentes de financiamiento”, entregada por CORFO, corresponde a sólo una estimación de los aportes privados requeridos para financiar Estudios de Preinversión que cofinancia el Programa<sup>18</sup>. El aporte privado al Programa ha decrecido en forma significativa en términos relativos desde el año 2002, donde alcanzó un 40%, al año 2005 en que ascendió al 28%.

Los recursos anuales destinados al Programa han estado en continuo crecimiento desde el año 2002 al 2006, desde un monto total de MM\$ 2.762,095 a MM\$ 4.585,142, creciendo en un 82,4% en el período. Los recursos totales asignados al programa en el período 2002-2005 fueron de MM\$ 13.879,302 y, si se incluye el presente año 2006, se llega a un total, para el período 2002-2006, de MM\$ 18.464,444.

La ejecución presupuestaria del programa para los años 2002 a 2005 ha sido cercana al 83%, lo que demuestra una baja capacidad del Programa de colocar los recursos programados, con respecto a otras instituciones públicas.

Sería conveniente analizar, si con posterioridad a la creación de las Agencias, las regiones vieron incrementado el desarrollo de los Programas de Inversión y de los estudios de preinversión, pero considerando que cinco de las once Agencias de Inversión se constituyeron en el año 2005, este análisis de correlación se dificulta.

El análisis no permite extraer conclusiones de eficiencia del Programa, considerando que sólo fue posible obtener indicadores de MML para el período 2004 y 2005, lo que impide efectuar un análisis de tendencia. No obstante, como se deduce de los indicadores de eficiencia presentados por CORFO, se estaría marcando una baja en la eficiencia en este período. Para el componente 1, el costo promedio de estudios sectoriales, muestra un crecimiento de 110%, pasando de MM\$ 7 en el año 2004 a MM\$ 15 en el año 2005. Para el componente 2, el indicador obtenido es el costo promedio por proyecto en cartera antes de fase en materialización, el cual aumento 39% entre el año 2004 y 2005. Para el componente 3, se presenta un indicador igual al costo total promedio de subsidio por proyectos en etapa de materialización, el cual creció 148%, pasando de en el año 2004 a M\$ 13.081 M\$ 32.439 en el año 2005<sup>19</sup>.

Respecto a los indicadores de eficiencia en el propósito, se dispone sólo de antecedentes para los años 2004 y 2005, sin embargo existe menos dispersión en los resultados que en el caso anterior. La relación de Inversión Privada versus costos del Programa, muestran una caída de 8%, donde para el año 2004 por cada peso de costo del Programa se obtuvo 61,2 pesos de inversión materializada, mientras que para el año 2005 se obtuvo 56,2 pesos. La razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados por TODOCHILE, cayó un 23%, pasando de 135.5 en el año 2004 a 104.4 en el año 2005.

La evolución de los gastos de administración presentados por CORFO, muestran un crecimiento promedio de 11.7% entre los años 2002 y 2005. La tasa de participación promedio de los gastos de administración sobre el gasto efectivo del Programa es de 2.7%. El Panel consideró que existe una subvaloración de estos, ya que solo considerando las remuneraciones de un administrativo por agencia se cubre el 61% del gasto administrativo total para el año 2005. CORFO coincidió con lo anterior, no obstante no se obtuvo información más confiable de gastos administrativos.

Si se compara con otros instrumentos CORFO, los cuales tienen empresas como población beneficiaria y objetivos similares, estos son sustantivamente menores. Por ejemplo, se observa que la tasa de participación promedio de los gastos de administración sobre el gasto efectivo del FDI de CORFO en el periodo de ejecución 1995 a 2002<sup>20</sup> es de 5,4%<sup>21</sup>. Respecto al Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y

<sup>18</sup> Para ello, se asumió que los privados financian, en promedio, el 64,4% de estos estudios, mientras que CORFO financia el saldo restante.

<sup>19</sup> No se pudo llevar a cabo la desagregación de costos por Programa de Inversión y cofinanciamiento de estudio.

<sup>20</sup> Evaluación de Impacto Fondo de Desarrollo e Innovación, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Chile, Enero 2005.

<sup>21</sup> Al momento de comparar el gasto de administración con otros fondos similares, es necesario considerar que: a) Todo el personal de INNOVA BIO-BIO se paga con cargo al presupuesto, a diferencia del FDI y FONTEC, los cuales tienen personal

Productivo<sup>22</sup> (FONTEC) la participación de los gastos administrativos es de 10%<sup>23</sup> y en el caso de Innova Bío Bío, en el período 2001 al 2004, es de 9.4%.

## 2.5 Justificación de la Continuidad del Programa.

El problema de la desigualdad regional en Chile subsiste, por lo cual programas en la línea del TODOCHILE son necesarios. Sin embargo, al no contar con información detallada de la inversión regional sectorial, es imposible contar con una variable de control que determine cuánto el Programa ha ayudado o no a paliar dicha brecha. No obstante, si se decidiera dar continuidad al programa, este requiere modificaciones en su institucionalidad, operación, financiamiento, y seguimiento y control, tal como se especifica más adelante en el capítulo de recomendaciones.

## 2.6 Principales Recomendaciones

- 1) Dado que para tener una evaluación más rigurosa y cuantitativa del Programa es necesario determinar qué parte de la inversión regional ha sido generada gracias a los componentes del Programa o, por el contrario, se hubiera materializado de cualquier manera, se recomienda contar con series estadísticas de la inversión regional a nivel de todo el país. Estas series tendrían muchos otros usos vinculados con el Desarrollo Regional y, ciertamente, no es responsabilidad de CORFO desarrollarlas, pero sí obtener que instituciones especializadas las generen.
- 2) Teniendo presente que el Programa TODOCHILE tiene complejidades organizacionales derivadas del hecho de que en su financiamiento y operación participan CORFO y doce agencias regionales financiadas con recursos FNDR, se recomienda diseñar otra estructura de financiamiento en la que CORFO sea responsable de mantener un despliegue regional con estabilidad institucional y buen nivel de profesionalismo y en la que el aporte del FNDR se oriente más hacia los aspectos vinculados al ciclo de inversión.
- 3) Se recomienda segmentar la demanda del Programa, generando distintos instrumentos de fomento para los distintos tipos de inversionistas, con potencial de invertir en la región. Pretender que un solo instrumento de fomento, sea útil y significativo para atraer inversión para los muy distintos perfiles de proyectos e inversionistas es errado. En la práctica, por ejemplo, para los grandes proyectos un subsidio a los estudios de preinversión de 5 millones probablemente no tendrá mucho significado, pero sí para un proyecto “chico” de alto riesgo. De hecho para los potenciales proyectos regionales de inversión que ya se vislumbran con alta rentabilidad privada, el instrumento de fomento debería ser el diseño de una estrategia de difusión del producto o sector, y no un subsidio. Estos instrumentos por segmento también deberían poder variar por Región. Sin duda esto le daría más flexibilidad al Programa y lo acercaría de mejor manera con su cliente.
- 4) Es necesario que el Programa cuente con una política sectorial definida, que considere estrategias de mediano plazo y el uso eficiente de recursos. Específicamente:
  - a. Abordar temas sectoriales inter-regionales aprovechando sinergias en la producción de los componentes.
  - b. Aprovechar el conocimiento sectorial de cada región, vinculando formalmente el Programa con las principales universidades de la zona, las asociaciones gremiales, ONGs, etc.
  - c. Definir dinámicamente los sectores a priorizar, aprovechando las recomendaciones de a) y b), poniendo énfasis en la selección de nichos de mercado (nacionales e internacionales), y los instrumentos que permitirían fomentar efectivamente estos sectores.

---

con cargo al presupuesto CORFO, y específicamente en el Programa TODOCHILE, el Programa de Alta Tecnología comparte costos en la subgerencia de Programación Estratégica, Subgerencia de Promoción y Atracción de Inversiones y Subgerencia de operaciones. (Ejemplo: Cargos Directivos y profesionales de las Direcciones Regionales); b) Los gastos operacionales (Bienes y Servicios, Inversión Real) de FDI y FONTEC son en parte pagados con presupuesto de CORFO, por lo cual su gasto operacional no tiene similar base de comparación con INNOVA BIO-BIO, la cual asume todos los gastos de operación con cargo a su presupuesto. (Ejemplo: Arriendo de oficinas, Gastos básicos, etc)

22 Instrumento CORFO que tiene por objetivo promover, orientar, financiar y cofinanciar la ejecución de proyectos de Innovación Tecnológica, Transferencia Tecnológica Asociativa, implementación de Infraestructura Tecnológica y, en general, fomentar todas las etapas del desarrollo de proyectos derivados de un proceso innovador, llevado a cabo por empresas productivas de bienes y servicios.

23 Para el año 1996.

- d. Generar metas realistas de mediano plazo que pretende alcanzar la estrategia sectorial definida en los puntos anteriores.
- 5) Se recomienda adoptar una definición más clara referente a la población beneficiaria potencial y objetivo del Programa. De igual forma, se recomienda armonizar las actuales diferencias en la definición de población objetivo entre el reglamento del Programa TODOCHILE y sus agencias Regionales.
  - 6) Se recomienda identificar adecuadamente a los beneficiarios y clientes de cada uno de los componentes del Programa y encuestar sus grados de satisfacción y valoración de los distintos atributos que presta cada servicio. Al no existir información con respecto al grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos, no es posible validar la calidad y pertinencia del servicio entregado.
  - 7) Se recomienda realizar un análisis más acabado de las necesidades regionales de recursos materiales y humanos por Agencia. Si los objetivos del Programa son mejorar la “equidad” de inversión regional, es necesario preocuparse de que las regiones más atrasadas sean las que cuentan con mejores equipos y más recursos. El Panel considera que, a lo menos, cada agencia debería contar con un Gerente, un sectorialista por área priorizada, y dos administrativos.
  - 8) Se recomienda elevar y nivelar las competencias laborales de las distintas agencias a través de cursos y programas continuos de capacitación.
  - 9) Considerando los puntos anteriores, es necesario sincerar la asignación presupuestaria al Programa, reconociendo que la mayor parte de sus ítemes corresponden a gasto corriente y no a inversión. El pago de salarios de profesionales debería, sin duda, realizarse como parte de la planta profesional de CORFO, evitándose así problemas organizacionales, da la naturaleza externa de la Agencia.
  - 10) Se recomienda fortalecer los sistemas de sistemas de información para que permitan un adecuado seguimiento y control de la operación del Programa, lo que actualmente se logra en forma parcial. Es notoria la falta de información sobre variables básicas tales como seguimiento y control del programa, detalle histórico del personal involucrado por región y componente, resultados conseguidos por región y componente, etc.
  - 11) Se recomienda revisar las funciones y existencia de las antenas externas ya que el esquema actual cumple roles demasiado genéricos que no producen resultados valorados por las agencias. Una alternativa es sustituir las antenas por asesoría experta muy focalizada en las necesidades de cada agencia. De igual forma, el aprovechamiento de los agregados comerciales de Prochile, surge como una alternativa atractiva de apoyo al Programa en el Exterior
  - 12) Se recomienda estandarizar y compatibilizar los distintos programas e instrumentos regionales que apuntan a fomentar la inversión, de forma de poder optimizar el funcionamiento del Programa.
  - 13) Se recomienda cambiar el actual sistema de rangos para otorgar los subsidios de cofinanciamiento, de forma de eliminar la fuerte discontinuidad que se produce al pasar del primer rango al segundo y agilizar y flexibilizar su operación.
  - 14) Se recomienda estandarizar la operación de los análisis prospectivos, generando instancias nacionales de análisis de mercados internacionales y promoviendo la asociatividad de regiones con ventajas comparativas similares. De igual forma, se requiere analizar periódica y sistemáticamente la definición de los mercados metas a la luz de los resultados obtenidos por cada una de las regiones.
  - 15) Se recomienda revisar la lógica vertical de la MML, ya que las actividades diseñadas por el Programa, no son suficientes, detectándose problemas en el ámbito de seguimiento y control, y generación de capacidades regionales necesarias para capturar inversión en las regiones.
  - 16) Se recomienda analizar las causas detrás de la baja y decreciente ejecución presupuestaria del Programa y adoptar medidas al respecto. Pudiera tratarse de un “agotamiento” de la dinámica inicial que aconsejara una reducción de los presupuestos asignados o, por el contrario, de la necesidad de reimpulsar el Programa con mayor difusión y promoción en el medio empresarial.
  - 17) Los estudios de alto nivel de especificidad, basados en el mercado meta y las características del sector productivo de proyectos de inversión, deben ser externalizados al sector privado nacional o internacional, ya que, de lo contrario, el dinamismo de los sectores, obligaría a tener un departamento de estudio con capacidades muy diversificadas y actualizadas, lo que no justificaría su rentabilidad dentro del programa.
  - 18) Dada la importancia del aporte privado, no sólo en términos económicos, sino que también en términos de la positiva señal de compromiso y concordancia con el sector productivo que refleja, es

necesario generar un seguimiento y control adecuado de esta situación de forma de encontrar las potenciales causas de esta baja.

- 19) Se recomienda refinar la información relativa a la estructura de costos por componente entregada en la ficha de antecedentes, ya que muestra una alta variabilidad y no refleja la implementación heterogénea de las Agencias regionales. No se cuenta con información suficiente para evaluar si las actividades del Programa se ejecutaron, incurriendo en el menor costo posible para generar los componentes esperados.
- 20) Se recomienda realizar una evaluación de impacto del programa TODOCHILE, que considere un análisis contrafactual que relaciones la causalidad entre la producción de los componentes del Programa y la inversión materializada, y por ende los empleos generados atribuidos al mismo. Este análisis estadístico debería incluir además todos los distintos esfuerzos públicos para aumentar el desarrollo productivo regional, de forma de capturar la productividad de cada uno y sus sinergias.
- 21) Se recomienda identificar adecuadamente a los beneficiarios y clientes de cada uno de los componentes, y encuestar sus grados de satisfacción y valoración de los distintos atributos que presta cada servicio.
- 22) Se recomienda revisar los sectores priorizados en forma dinámica para seguir el ritmo de las oportunidades que abre una economía fuertemente exportadora.
- 23) Se recomienda que, en orden a monitorear en el futuro el rendimiento de las Agencias, se afinen los mecanismos de control y seguimiento, considerando, a lo menos, los indicadores presentados en la MML, con una desagregación por regiones.

## I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1. Descripción General del Programa

El Programa de Promoción y Atracción de Inversiones Regionales TODOCHILE (de aquí en adelante Programa TODOCHILE), tiene como objetivo general facilitar la promoción, atracción y materialización de inversiones en regiones, y por esta vía lograr la creación de más y mejores empleos productivos, con el fin de contribuir a una mejor calidad de vida de las personas que habitan el territorio.

La ejecución del Programa TODOCHILE comenzó el año 2000, encontrándose vigente hasta el 31 de Diciembre de 2006<sup>24</sup>. El Programa abarca a todas las regiones de Chile, a excepción de la Región Metropolitana. Dada la naturaleza territorial del Programa, los Gobiernos Regionales (GORE) se han involucrado en la implementación del mismo mediante aportes presupuestarios, formalizándose su participación mediante la suscripción de un Convenio de Transferencia o un Mandato, que permite a éstos traspasar recursos a CORFO. Estos recursos permiten constituir una Agencia de Inversiones Regional, financiar sus costos operacionales, y actividades de promoción en el marco de un Programa de Inversión.

Operacionalmente, el Programa TODOCHILE tiene tres componentes, que se describen brevemente a continuación:

- i. Prospección de oportunidades de inversión: se estudian las ventajas competitivas que presentan los sectores económicos de cada Región, transformándolas en oportunidades de inversión que serán promocionadas a un mercado meta de inversionistas.
- ii. Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones: A través de este componente, la Agencia de Inversiones realiza la labor de promoción de las oportunidades de inversión regionales, mediante la elaboración y ejecución de planes de difusión de la Región y a través de la ejecución de las actividades contenidas en los Programas de Inversión. Producto de las actividades desarrolladas, se genera una cartera de proyectos de inversión.
- iii. Servicios a inversionistas: Mediante este componente, y una vez generada una cartera de proyectos de inversión, al inversionista se le apoya a través de una gama de servicios tendientes a facilitar la materialización de inversión.

### 1.2. Justificación del Programa

La principal justificación del programa, la constituye la creciente brecha entre la Región Metropolitana (RM) y el Resto de las Regiones en términos de nivel de ingreso y calidad de vida. Como puede apreciarse en el Cuadro N° 1, la Región Metropolitana ha incrementado gradualmente su participación en el PIB del país. En 1998, con sólo el 40% de la población nacional, la Región Metropolitana producía el 47,8% del PIB. Considerando, las 12 Regiones restantes, sólo 4 presentan un PIB nacional mayor a su participación poblacional a nivel nacional, y de ellas sólo dos regiones muestran un crecimiento en su participación del PIB nacional (Antofagasta y Atacama)<sup>25</sup>. Por otro lado, si analizamos la evolución del crecimiento del ingreso regional, vemos que el escenario tampoco es muy auspicioso, considerando que la RM aumenta su participación del 42,1% en 1985 al 47,8% en 1998. Si bien es cierto la participación de la RM aumenta a 48,8% en el año 2004, después de 4 años de ejecución del Programa, la tasa de crecimiento de la participación logra disminuir con respecto a años anteriores<sup>26</sup>.

---

24 Ficha de Antecedentes del Programa.

25 Gran parte del crecimiento en la participación del PIB en estas regiones, se explica por la inversión extranjera en el sector minero. Entre 1974 y 1999 y con el 3,1% de la población, la región de Antofagasta captó el 22,6% de la inversión extranjera directa, mientras que Atacama, con el 1,8% de la población, captó el 6,5% de la inversión extranjera.

26 De 0,44% al año en el período 1985-1998 a 0,16% en el período 1998-2004.

**Cuadro N° 1**  
**“Evolución de Participación Regional en el PIB”**

Región	Participación Regional en el PIB como %				Participación % Población
	1985	1991	1998	2004	
I	3.7%	3.3%	3.6%	3.6%	2.6%
II	7.3%	7.5%	8.8%	8.1%	3.1%
III	1.7%	2.0%	2.6%	1.8%	1.8%
IV	2.6%	2.7%	3.7%	0.2%	3.8%
V	10.3%	9.5%	8.4%	9.2%	10.3%
VI	5.9%	5.0%	4.5%	4.5%	5.2%
VII	4.3%	4.3%	4.0%	3.8%	6.0%
VIII	11.7%	10.3%	8.4%	10.0%	12.8%
IX	2.5%	2.4%	2.4%	2.7%	5.8%
X	4.0%	3.9%	4.3%	5.1%	7.0%
XI	0.5%	0.5%	0.5%	0.6%	0.6%
XII	3.5%	2.9%	2.0%	1.3%	1.0%
RM	42.1%	45.7%	47.8%	48.8%	40.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>101.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Ficha de Antecedentes del Programa Y Banco Central (www.bcentral.cl).

Estas cifras revelan claramente que existe una importante brecha económica entre la RM y el Resto de las Regiones, lo cual también afecta los niveles de competitividad del país como un todo, deteriorando las expectativas de crecimiento y continuando con el desaprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios. La principal razón de esta disparidad en la captura de inversión regional, se debe a múltiples factores, entre otros, la diferencia en las ventajas comparativas regionales, las distintas capacidades institucionales e instrumentos de fomento con que cuentan las distintas regiones, y los problemas de información que enfrentan los inversionistas al no contar con datos precisos sobre oportunidades de inversión regional.

A fin de acortar ésta brecha entre las Regiones y la RM, se debe hacer realidad las potencialidades de cada región. Para lo cual, la atracción de inversiones que aumenten el actual nivel de ingreso regional es fundamental. En orden a aprovechar el potencial de desarrollo de las Regiones, se requiere conocer y fomentar ventajas competitivas específicas para cada Región, que le permitan capturar de mejor forma inversión productiva, que se pueda traducir en mayores niveles de ingreso y calidad de vida para los habitantes en el largo plazo.

En este contexto, CORFO, en conjunto con diversas instituciones públicas y privadas relacionadas al fomento productivo, lanza el Programa TODOCHILE<sup>27</sup>, que busca constituirse en el puente entre las potencialidades regionales y la realidad, reconociendo a las Regiones como unidades productoras de riqueza, y estableciendo al inversionista como sujeto de intervención para percibir los beneficios del Programa.

### **1.3. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa**

La descentralización ha sido un tema de preocupación en Chile desde la década de los sesenta y ha experimentado diversos perfeccionamientos expresados en modificaciones a la legislación pertinente o en la creación administrativa de nuevos instrumentos descentralizados de inversión pública.

<sup>27</sup> Entre dichas instituciones se cuentan, por el sector privado, la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) y la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), y por el sector público, El Comité de Inversiones Extranjeras, ProChile, EuroChile, Ministerio de Economía y SUBDERE.

Siendo un proceso eminentemente político, la importancia y énfasis que otorgue el Gobierno a este tema ha sido de fundamental importancia.

Entre las condicionantes del proceso de descentralización, se pueden encontrar factores culturales en cuanto al predominio del centralismo; el cumplimiento de objetivos de estabilidad macroeconómica, que otorga un escenario más propicio para la descentralización; y el proceso de globalización, que ha obligado a replantear la estructura del Estado y el ordenamiento territorial necesario para enfrentar las amenazas y oportunidades que se abren.

En este proceso, las modificaciones más importantes han tenido que ver con el reforzamiento de la gestión a través de la definición de estrategias de desarrollo regional y la creación de diversos instrumentos de descentralización de las decisiones sobre inversión pública.

El esfuerzo en descentralización ha sido sistemático en vías a desarrollar una “política” de desconcentración, más que iniciativas puntuales.

En el año 1997 el Gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle consolida una política de desconcentración mediante la creación de una “Política de Desarrollo Productivo Regional”, que propende a un desarrollo productivo más descentralizado, considerando que las oportunidades de desarrollo productivo están presentes en todo el país, y estableciendo como uno de sus lineamientos la “Atracción de Inversiones”.

Para su desarrollo, se estableció una política de desconcentración del sector público, cuyos principales objetivos fueron: articular el Nivel Central con el Regional y de la Administración Descentralizada con el resto de los servicios públicos; reconocer las particularidades y diversidad territorial; y mejorar la calidad de los servicios prestados, entre otros.

En virtud de dicha política, se comprometieron y llevaron a cabo casi en su totalidad una serie de medidas desconcentradas en catorce ministerios y sus respectivos servicios y direcciones regionales, con características especiales para el Instituto de Desarrollo Agropecuario, la Corporación Nacional Forestal, el Servicio Nacional de Turismo, y la Corporación de Fomento de la Producción.

La aplicación de la Política de Desarrollo Productivo, implicó el desarrollo de mecanismos “institucionales” de coordinación; el diseño de instrumentos de fomento específicos para las Regiones, Municipalidades y Oficinas Regionales de los servicios públicos vinculados al desarrollo productivo, y un aumento sustancial en el destino de recursos FNDR para el fomento productivo.

Es así que para cumplir con el lineamiento de promover y atraer inversiones a las regiones, se diseñó e implementó en todas las regiones el Programa de Promoción y Atracción de Inversiones Regionales “TODOCHILE”, articulado por CORFO con la participación de los Gobiernos Regionales, CPC, SOFOFA, Gremios Regionales y Universidades. Ello permitió una estrecha asociación entre el mundo público y privado.

El Programa se lanzó oficialmente en Copiapó, julio de 1999, con la asistencia del Presidente Eduardo Frei.

En su inicio, las fuentes de financiamiento para la aplicación del Programa TODOCHILE, fueron sólo de origen CORFO, mediante capacidades aportadas por la institución. Posteriormente, y en la medida que se implementaban gradualmente Programas de Transferencia entre los Gobiernos Regionales y CORFO, fue posible incorporar recursos FNDR que permitieron la creación de las “Agencias Regionales de Inversión”.

Actualmente, el Programa TODOCHILE responde al objetivo estratégico CORFO de “Aumentar el acceso a crédito de los empresarios que componen la Pyme y a los estudiantes de educación superior, complementando la oferta de instrumentos financieros, y fortalecer el proceso de atracción de inversiones a regiones y de alta tecnología”. Así, el principal Producto Estratégico al que se encuentra vinculado el Programa es la “Promoción de la Inversión”.

El Programa esta regulado por la Resolución N°104 del 12.6.2002, que aprueba el Reglamento del Programa de Promoción y Atracción de Inversiones a Regiones TODOCHILE.

#### **1.4. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito**

El Programa tiene por objeto general facilitar la promoción, atracción y materialización de inversiones en regiones y por esta vía lograr la creación de más y mejores empleos productivos, con el fin de contribuir a una mejor calidad de vida de las personas que habitan el territorio. De esta forma, los objetivos del Programa a nivel de fin y propósito incorporados en la Matriz de Marco Lógico son:

**Fin:** Contribuir a consolidar la política de desarrollo productivo, mediante la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones.

**Propósito:** Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.

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

Para cumplir el propósito, el Programa contempla tres componentes, que se describen a continuación:

##### **➤ Componente N° 1: Prospección de oportunidades de inversión**

En este componente se definen los sectores prioritarios de cada región. El componente contempla además que la Dirección Regional de CORFO y las Agencias de Inversiones regionales de TODOCHILE<sup>28</sup>, levanten las ventajas competitivas existentes que presentan los sectores económicos, y se transforman en oportunidades de inversión que serán promocionadas a un mercado meta de inversionistas. Para ello se formulan Programas de Inversión, que dependiendo de los argumentos comerciales puede iniciarse en una Fase Prospectiva (PIFP) y luego continuar en el diseño de una fase comercial. La fase prospectiva permite generar información respecto a las ventajas competitivas, elaboración de argumentos de venta, y determinación de mercado meta, contestando así las preguntas ¿qué se va a ofrecer?, ¿a quién? y ¿cuáles son los argumentos? Posteriormente, ya levantada esta información, y en caso que existan argumentos plausibles para hacer efectivo un esfuerzo promocional en un sector específico, se diseña un Programa de Inversión en Fase Comercial (PIFC), lo que permite pasar a abrir oportunidades de inversión en el componente 2. El diseño contiene actividades necesarias para hacer la promoción en el mercado meta determinado previamente en el PIFP.

El diseño y la ejecución de los PIFP, así como también el diseño de PIFC, radica en la Dirección Regional de CORFO y la Agencia de Inversiones regional. Las fuentes de financiamiento de las actividades son CORFO y GORE.

##### **➤ Componente N° 2: Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones**

A través de este componente, la Dirección Regional de CORFO y la Agencia de Inversiones realiza la labor de promoción de las oportunidades de inversión regionales, mediante la elaboración y ejecución de Planes de Difusión de la Región, y a través de la ejecución de las actividades contenidas en los PIFC. Producto de las actividades desarrolladas, se genera una Cartera de Proyectos de Inversión<sup>29</sup>, que consiste en clasificar a las empresas e inversionistas con proyectos en etapa de prefactibilidad, factibilidad, financiamiento,

---

28 Dado que seis de las once Agencias de Inversión Regionales se han constituido con posterioridad al año 2004, la implementación del Programa en dichas Regiones se llevó a cabo por las Direcciones Regionales de CORFO. Como consecuencia de esto la responsabilidad de la ejecución de los componentes ha quedado indistintamente a cargo de la Agencia de Inversiones Regionales y la Dirección Regional de CORFO. Así, es posible encontrar en distintos documentos y procedimientos del Programa que la asignación de actividades hace referencias a estos dos Servicios.

29 La cartera tenía 321 proyectos para el año 2003, 327 para el año 2004 y 354 para el año 2005, contabilizados a diciembre de cada año.

construcción, materializado, inversión, para ello se cuenta a partir del 2006 con un sistema online que es alimentado en cada Agencia de Inversiones y permite tener a nivel central una visión general de los proyectos regionales. Esta base permite hacer cruces regionales e implementar estrategias nacionales.

### ➤ **Componente N° 3: Servicios a Inversionistas**

Mediante este componente, y una vez generada una cartera de proyectos de inversión, al inversionista se le apoyará a través de una gama de servicios tendientes a facilitar la materialización de inversión, como por ejemplo: Provisión de información especializada para toma de decisiones; servicios de facilitación de inversiones; evaluación y asignación de subsidios de preinversión; y finalmente, gestión de entorno para facilitación de inversiones.

El Programa no incorpora enfoque de género en la definición de los componentes, bajo ninguna forma o modo específico.

## **1.6. Procesos de producción de los componentes**

En esta sección se describe el proceso de producción de los componentes, las responsabilidades, los criterios de asignación de recursos, los mecanismos de transferencia y la modalidad de pago del Programa TODOCHILE.

El Programa, considera una *fase de diseño* (componente 1) y una *fase de operación* (componente 2 y 3), tal como se puede apreciar en la Figura N° 1. A continuación se describe el proceso de producción de cada componente del Programa.

### ➤ **Componente N° 1: Prospección de oportunidades de inversión**

En la Figura N° 1, se pueden apreciar los tres procesos básicos el componente N°1, correspondientes a la fase de diseño, con sus respectivas metodologías y resultados, como se resume a continuación:

- **Determinación del Producto Región:** En este proceso se obtienen el Estudio Regional y el Estudio Prospectivo Sectorial.
- **Definición del mercado meta:** En este proceso se determinan los Mercados Meta por sector.
- **Diseño del Programa de Inversión Fase Comercial:** En este proceso se obtiene la aprobación del Programa de Inversión Fase comercial por parte de la CAF.

A continuación se detalla el proceso de producción del componente.

#### **i. Análisis estratégicos y de competitividad sectorial:**

Se determinan los sectores priorizados, para ello se licitó un estudio a la consultora Price Waterhouse en 1999 que sirvió como base para su determinación. Posteriormente se han ido actualizando los sectores priorizados con capacidades de CORFO central, las Direcciones Regionales de CORFO y de las Agencias de Inversión de TODOCHILE. En algunos casos, se han licitado estudios a consultoras externas como Prospectus, lo que ha permitido incorporar una mirada externa al Programa.

En esta actividad se realiza un diagnóstico de los distintos sectores priorizados en la región, señalando sus fortalezas y debilidades; identificando y caracterizando empresas presentes en la Región, determinando condiciones, disponibilidad y costos de los factores productivos. Los responsables de desarrollar esta actividad son la Dirección Regional de CORFO y la Agencia de Inversiones Regional, apoyada por la Gerencia de Programación Estratégica dependiente de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO central. Un insumo fuerte en este análisis es la interacción con los distintos agentes públicos y privados de

la Región, no existiendo una metodología, ni capacidades homogéneas en las regiones para capturar y procesar dicha información.

**Figura N° 1.**  
**“Fase Diseño y Operación del Programa TODOCHILE”**



Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

## ii. Preparación y validación de PIFP y PIFC.

Esta actividad contempla los diseños del PIFP, del PIFC y de los Planes de Difusión. A continuación se describen.

### A. Diseño PIFP considera:

- Un análisis del desarrollo de potencialidades del sector priorizado en la Región. Este estudio entrega información más acabada de las proyecciones del sector (oportunidades y amenazas, tendencias del mercado, análisis competidores, ventajas competitivas existentes)
- La determinación de mercados de potenciales inversionistas. En esta etapa se diagnostica y caracteriza el mercado de inversionistas seleccionado, creándose bases de datos de potenciales inversionistas locales, nacionales y extranjeros.
- La definición de argumentos de venta, determinando la lógica y acceso a mercados, los efectos tributarios de la inversión, la cuantificación empresarial y el respaldo gubernamental necesario.
- La elaboración de estrategia de promoción y venta.

La responsabilidad de la formulación, postulación e implementación del PIFP es de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones. La responsabilidad de la visación técnica es de la Subgerencia de Programación Estratégica dependiente de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO. La

responsabilidad de la aprobación es del Comité de Asignación Zonal (CAZ)<sup>30</sup>, un Comité de instancia multiregional que se compone de Directores Regionales, más representantes a nivel central de la Gerencia de Inversión y Desarrollo. La asignación de recursos, es de responsabilidad del Comité de Asignación de Fondos (CAF) compuesto por los Gerentes de la Corporación y su Vicepresidente Ejecutivo.

**B. Diseño PIFC**<sup>31</sup> contempla la planificación de actividades comerciales del sector económico priorizado al mercado meta, tomando como base la información levantada en la fase prospectiva del sector económico específico. La responsabilidad de la formulación, postulación e implementación es de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones. La visación corresponde a la Subgerencia de Atracción de Inversiones dependiente de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO. La aprobación de los fondos corresponde al CAF.

**C. El diseño de Plan de Difusión de Productos Región**, incluye el desarrollo de las estrategias o Plan de Acción, considerando público objetivo y herramientas de promoción. La formulación, postulación e implementación es responsabilidad de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones en conjunto con la Subgerencia de Relaciones Institucionales. La visación técnica está a cargo de la Subgerencia de Atracción de Inversiones, y a la aprobación del CAZ, mientras que la asignación de fondos la realiza el CAF.

La asignación de recursos para los Programas de Inversión, se efectúa mediante una evaluación que considerará la pertinencia del plan de actividades, cronograma y costos respecto a la estrategia regional, fortaleza del modelo de negocio y oportunidades de inversión regionales, y el impacto económico en la Región en cuanto a generación de empleo, acceso a nuevos mercados y el desarrollo de territorios. Sin embargo, en la práctica es la demanda la que determina la asignación ya que la oferta de recursos es superior.

#### ➤ **Componente N° 2: Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones**

El proceso de producción del componente 2, tiene por objetivo contactar a los potenciales inversionistas e informarles de las oportunidades de invertir en las distintas regiones del país. Específicamente contempla 3 tipos de actividades:

##### **i. Promoción de la Región y sus oportunidades como plaza atractiva para inversiones**

Esta actividad contempla la ejecución del Plan de Promoción y Difusión del Producto Región, a través de la difusión a mercados meta mediante herramientas promocionales y la implementación de planes de medios. La responsabilidad de esta implementación es de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones. La asignación de fondos para esta actividad la realiza el CAF.

##### **ii. Implementación de actividades PIFC**

Esta actividad comprende:

- A. Difusión y promoción de inversión regionales en sectores económicos priorizados:
  - Contacto con potenciales inversionistas internacionales (demanda externa).
  - Contacto con potenciales inversionistas nacionales (demanda interna).

---

30 Hay cuatro CAZ: Norte (Regiones I, II, III y IV), Centro (V, VI y VII), Sur (VIII, IX), y Austral (X y XI).

31 Programas de Inversión vigentes 2005: I Región (Turismo de Intereses Especiales, Prog. Madera Boliviana; II Región (Prog. Piedras Ornamentales); III Región (Por presentar Programa Olivícola); IV Región (Olivicultura e Industria Oleícola); V Región (Vitivinícola; Patrimonial; TIC); VI Región (Vitivinícola, Agroindustrial); VII Región (Vitivinícola, Olivícola); VIII Región (Industria transformadora del Plástico); IX Región (Remanufactura de la Madera); X Región (Turismo Náutico Marinas comerciales en la Patagonia Chilena; Mitílicos); XI Región (Turismo Náutico Marinas comerciales en la Patagonia Chilena, Por presentar miel, cerezas y flores y de Turismo de intereses especiales); XII Región (Turismo Náutico Marinas comerciales en la Patagonia Chilena)

- Ejecución de encuentros y/o ruedas de inversión entre empresarios extranjeros y nacionales.
  - Seguimiento de negociaciones generadas.
- B. Realización de Seminarios y Talleres para:
- Auscultar intereses de inversionistas extranjeros motivados a invertir en Chile.
  - Auscultar intereses de empresarios nacionales para asociarse y preparar misiones.
- C. Realización de encuentros y ruedas de Inversión empresariales para realizar matchmaking<sup>32</sup> entre empresas.

Estas tres actividades son de responsabilidad de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones con supervisión de la Subgerencia de Atracción de Inversiones dependiente de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO central. Esta actividad no contempla mecanismos de participación de los usuarios sistematizado en las distintas regiones, por ejemplo no existen encuestas de satisfacción de usuarios.

### iii. **Administración y seguimiento de cartera de proyectos en fase de promoción:**

Esta actividad comprende el levantamiento de proyectos que evalúan materializar inversión y el seguimiento de proyectos con decisión de materialización. Es de responsabilidad de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones con supervisión de la Subgerencia Atracción de Inversiones. Sin embargo, el estado de materialización de inversión es sistematizado por la Subgerencia Operaciones dependiente de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO.

Respecto a los criterios de asignación de recursos, se considera la pertinencia del plan de actividades, cronograma y costos respecto de la estrategia regional, fortaleza del modelo de negocio y oportunidades de inversión regionales y el impacto económico en la región en cuanto a generación de empleo, acceso a nuevos mercados y desarrollo de territorio.

El traspaso de los recursos, para todo el componente 2, se efectúa desde el nivel central a la Dirección Regional, previa solicitud de remesas de ésta última. Para el caso de las actividades financiadas con fuentes CORFO, el gasto se paga a las Agencias de Inversión contra entrega de facturas, boletas o la documentación correspondiente a nombre de CORFO, imputada a la Resolución que aprobó el respectivo Programa de Inversión. Para ello, la Dirección Regional debe solicitar la remesa de los fondos a la unidad de presupuestos de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO.

También se cuenta con fuentes de financiamiento privado para el componente 2, que considera aquellas actividades financiadas directamente por empresas privadas, en las que CORFO no interviene financieramente (por ejemplo, pasajes de avión desde Europa a Chile). Alternativamente, las actividades podrán también ser financiadas en forma conjunta entre CORFO, FNDR y privados.

La producción de este componente se apoyan con las llamadas, antenas internacionales que tienen por misión colaborar en la generación de una cartera de proyectos internacionales a implantarse en Chile, captar inversionistas que se interesen por implantar proyectos propios, o en asociación con empresarios nacionales, en los sectores que se han considerados como más atractivos para cada región. Para efectuar estos contactos se trabaja con cámaras empresariales en los países de destino, se organizan “ruedas de negocios” y contactos individuales. Actualmente existen antenas en tres países: España, Estados Unidos y Suecia. Anteriormente también existía una en Italia.

Esta actividad no contempla mecanismos de participación de los usuarios sistematizado en las distintas regiones.

---

<sup>32</sup> Matchmaking es el proceso de promover la asociación estratégica de dos o más empresas.

### ➤ **Componente N° 3: Servicios a inversionistas**

El proceso de producción del componente 3, tiene por objetivo que los inversionistas reciban servicios para la concreción de sus proyectos de inversión. Específicamente, contempla cuatro grupos de actividades, que se señalan a continuación:

#### **i. Provisión de Información**

- Servicios de información especializada (país, Región, Sector)
- Guía en la identificación y selección de instrumento o subsidio estatales según la etapa del proyecto.

Esta actividad la realizan las Direcciones Regionales y las Agencias de Inversiones. No se contemplan en forma sistemática mecanismos de participación de los usuarios en las distintas regiones.

#### **ii. Servicios Facilitadores**

- Orientación en la gestión de proyectos.
- Apoyo al proceso de gestión y trámites.
- Apoyo para acceder al sistema bancario y financiero.
- Apoyo directo en la localización y ubicación de terrenos

La responsabilidad de los servicios de información especializada, facilitación de inversión y gestión de entorno, es de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversión. No se contemplan en forma sistemática mecanismos de participación de los usuarios en las distintas regiones.

#### **iii. Evaluación y asignación de subsidio de preinversión.**

Corresponde al apoyo en el cofinanciamiento de estudios de preinversión del Programa. La responsabilidad de la recepción y pertinencia es evaluada por Dirección Regional y la Agencia de Inversiones. Estas determinan si el proyecto es evaluado en la Subgerencia de Operaciones en Santiago o por la misma Agencia de Inversiones. La visación técnica es realizada por la Subgerencia de Atracción de Inversiones, posteriormente se informa el Director Regional de CORFO quien presenta al CAZ, el cual debe aprobar y asignar los fondos en forma unánime. Si el CAZ aprobó el subsidio sólo por mayoría, es el CAF quien debe ratificar la decisión.

La suscripción de contratos y entrega de subsidios es de responsabilidad de la Dirección Regional. El financiamiento es en base a boletas o pólizas que permitan respaldar el gasto de los proyectos. El seguimiento lo realiza la Dirección Regional con la Agencia de Inversiones, más el Coordinador Regional que es un representante de la Subgerencia Operaciones dependiente de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO. Esta actividad cuenta con un "Manual de Procedimientos de Cofinanciamiento a Estudios de Preinversión y Asesorías Especializadas".

El Programa se focaliza en general a todas aquellas empresas, nacionales o extranjeras, que operen en sectores priorizados por el Programa, y estén dispuestas invertir en proyectos por montos mayores o iguales a US \$ 400.000 en regiones.

El cofinanciamiento de estudios destinado a las empresas privadas, se ciñe a un criterio de asignación que depende del monto de la inversión prevista. El monto del subsidio para inversiones iguales o superiores a US\$ 400.000 y que no excedan los US\$ 2.000.000, será hasta el 50% de su costo, con un tope máximo de \$5.000.000 por empresa. Si la inversión es igual o superior a US\$ 2.000.000, el subsidio tiene un tope máximo de US\$ 50.000 por empresa.

El subsidio podrá ser pagado de acuerdo a las siguientes modalidades:

- El 100% del monto aprobado, una vez finalizado el estudio o asesoría especializada y aprobado por CORFO.

- Hasta un 50% como anticipo una vez iniciado el estudio o asesoría y contra entrega de una boleta bancaria de garantía o una póliza de seguro de ejecución inmediata, a nombre de la Corporación, equivalente al 100% del monto anticipado que CORFO otorgare, con vencimiento no inferior a treinta días contados desde la fecha de término del estudio o de la asesoría. El resto se pagará una vez finalizado el estudio o asesoría y aprobado por CORFO.

En la asignación de recursos para los cofinanciamientos de estudio de preinversión, los criterios mínimos de evaluación para la selección de los proyectos son: Fortaleza del postulante, evaluación del proyecto de inversión (Plan de Negocios y Plan de Inversión), impacto económico en la región o el país y capacidades del equipo ejecutivo del proyecto. Respecto a los otros elementos de este componen, tales como provisión de información, servicios de facilitación, y gestión de entorno, se otorgan mediante el cumplimiento de los siguientes requisitos<sup>33</sup>:

- a. Que el proyecto sea relevante para la Región en cuanto a inversión materializada y empleos generados.
- b. Que el proyecto se encuentre en alguno de los sectores priorizados de la Región.
- c. Que el proyecto se enmarque en un monto de inversión igual o superior a US\$400 mil. Sólo para el caso del servicio de provisión de información, este criterio no rige.

El traspaso de recursos es desde CORFO central a la Dirección Regional, para el caso de los subsidios de cofinanciamiento de estudios para empresas con proyectos de inversión, son entregados directamente por la Dirección Regional correspondiente.

#### iv. **Gestión de entorno para facilitación de inversiones**

En esta actividad se incluyen:

- Gestiones específicas ante instituciones públicas u organizaciones para facilitar ejecución de proyectos puntuales.
- Coordinación permanente con instituciones públicas para facilitar inversiones (Seminarios /Talleres)

La responsabilidad de los servicios de la gestión de entorno es de la Dirección Regional y de la Agencia de Inversiones. Esta actividad no contempla mecanismos de participación de los usuarios sistematizado en las distintas regiones.

La Figura N°2 muestra el flujograma de actividades de los componentes del Programa TODOCHILE. Aquí se puede apreciar la operación de los procesos de producción antes descritos. A continuación se discuten algunos puntos relevantes a la producción de los tres componentes con que cuenta el Programa.

La asignación de costos operacionales para desarrollar las actividades por parte de las Agencias de Inversión en los tres componentes, se determinan entre el Gobierno Regional y CORFO, quedando reflejado en los acuerdos de Mandato o Transferencias, dependiendo de la Región (ver Anexo 4), que tienen una duración de 2 a 3 años<sup>34</sup>. Así, los recursos dependen de la disponibilidad presupuestaria de las instituciones, y de las capacidades de atracción de inversiones por parte de las regiones.

El mecanismo de financiamiento de las Agencias de Inversión, a través de los FNDR aportados por los Gobiernos Regionales, implica anualmente una cadena continua de procesos y procedimientos de organismos externos cuya gestión no depende de CORFO y demora más de 4 meses<sup>35</sup>. En este caso,

<sup>33</sup> Informado por CORFO en email del día 16 de junio 2006.

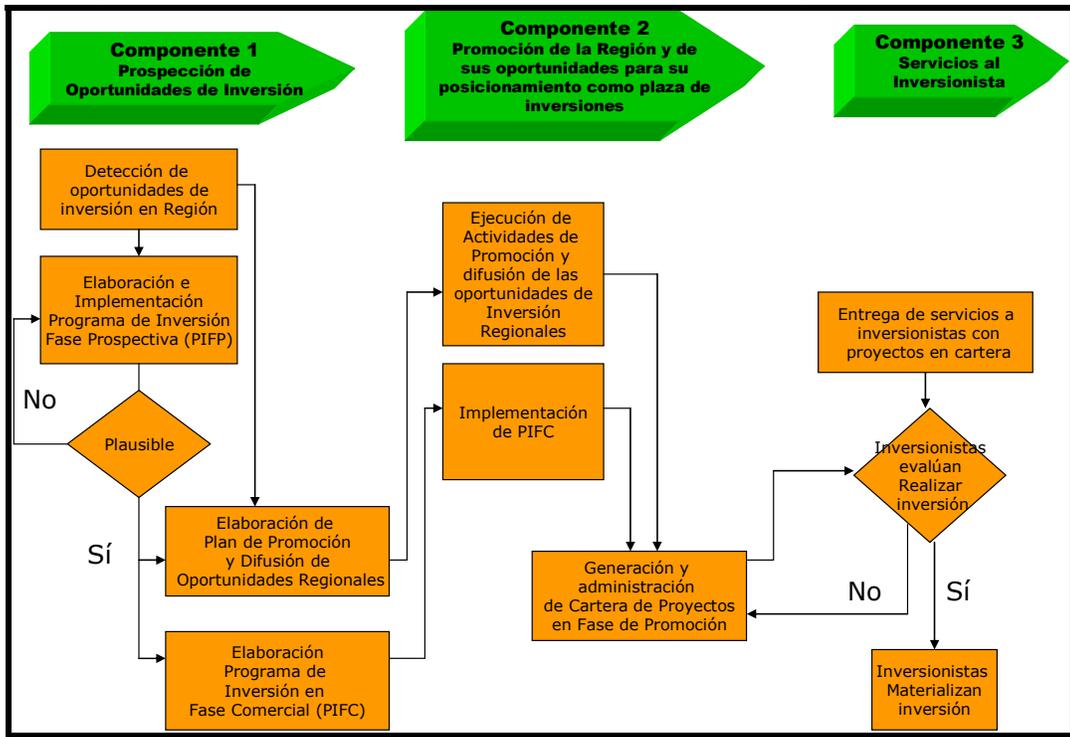
<sup>34</sup> Las transferencias se evalúan anualmente por el SERPLAC contra resultado y ejecución presupuestaria.

<sup>35</sup> Las actividades necesarias son: Preparación Rendición Contraloría GORE y Estructura Información SERPLAC (6 semanas); Ingreso y Tramitación de solicitud R.S (4 semanas); Recepción Reporte BIP- Estado: Falta Información (1 semana); Entrega de respuesta por parte de CORFO a observaciones SEPLAC (4 semanas); Recepción Reporte BIP a GORE- Estado: R.S. (2 semanas); Solicitud de Fondos del GORE a Dipres –Firma Intendente (1 semanas); Tramitación y firma de decreto de modificación de presupuesto – DIPRES (4 semanas); Tramitación y Toma de Razón de decreto- Contraloría Gral.

SERPLAC evalúa anualmente el cumplimiento de los objetivos, actividades y metas de aquellos Programas de Transferencias en régimen. Si la evaluación es positiva, surge un desfase para el financiamiento de la Agencia, puesto que durante el período de evaluación para la recomendación del SERPLAC, y la emisión del Decreto Ministerial de Hacienda, el GORE no puede transferir recursos. Una vez reiniciado los flujos, estos no tienen carácter de retroactivos, quedando muchas veces impagos los sueldos de los funcionarios de las Agencias Regionales.

Encontrándose los fondos FNDR disponibles, las actividades del Programa de Inversión que utilizan estas fuentes podrán ejecutarse, siendo la operatoria del pago a proveedores, contra facturas, boletas o la documentación correspondiente a nombre de CORFO.

**Figura N° 2**  
**“Flujograma de Actividades de los Componentes del Programa TODOCHILE”**



Fuente: Ficha de Antecedentes del Programa.

Existe un informe mensual de las Agencias de Inversión regional que es enviado a la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO que permite operacionalizar los criterios de asignación de los recursos al interior de los componentes en las distintas Agencias Regionales.

El ítem presupuestario de transferencias para instrumentos CORFO - Programas de Inversión (componente 1 y 2) y cofinanciamiento de estudios (componente 3), se distribuye de acuerdo al gasto proporcional histórico entre los instrumentos, los montos comprometidos e imputados, y la proyección de gastos de acuerdo a la generación de nuevos Programas de Inversión. Específicamente, el CAZ y el CAF no cuentan con criterios de asignación de recursos estandarizados entre componentes y regiones, con excepción del monto mínimo de la inversión para el cofinanciamiento de estudio.

El Programa no contempla recuperación de costos totales o parciales, los aportes de terceros corresponden al cofinanciamiento de los estudios de preinversión y asesorías especializadas.

de la República (3 semanas); Transferencia de recursos de GORE a CORFO (1 semanas); Elaboración y firma de contratos y resolución (1 semanas); Visación de contratos por Subsecretaría de Economía (2 semanas); Envío a Registro y aplicabilidad inmediata (3 semanas); Tramitación de Toma de Razón Contratos a Honorarios <50 UTM (3 semanas).

De igual forma, el Programa no incorpora enfoque de género en el proceso de producción de los componentes, bajo ninguna forma o modo específico.

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

### **1.7.1 La Organización y Funciones de la Unidad Responsable**

La Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO administra en total, tres Programas de promoción y atracción de inversiones. Estos son: i) El Programa de Zonas Rezagadas, ii) El Programa de Alta Tecnología, y iii) el Programa de Promoción y Atracción de Inversiones Regionales TODOCHILE. Esta Gerencia (Inversión y Desarrollo) está a su vez dividida en tres Subgerencias, cuyos nombres, funciones principales y dotación, son:

- i. *Subgerencia de Programación Estratégica*. Posee una dotación de 3 profesionales y 1 secretaria; y entre sus principales funciones están las siguientes:
  - Racionalizar y apoyar los procesos de diseño y validación de PIFP.
  - Prospeccionar nichos y oportunidades para el desarrollo o fortalecimiento de Programas de Inversión.
  - Priorizar Programas de Inversión propuestos en función de: (i) su consistencia con las tendencias internacionales de inversiones y mercados; (ii) las ventajas competitivas del país y sus regiones; y (iii) su pronóstico (estimación de impacto en términos de inversión materializada, creación de empleos, cadena de valor entre otros).
  - Conducir y racionalizar la labor de inteligencia de negocios / mercados de la Gerencia.
- ii. *Subgerencia de Atracción de Inversiones*. Posee una dotación de 6 profesionales y 2 secretarías; y entre sus principales funciones están las siguientes:
  - Apoyar el diseño e implementación de programas de atracción y promoción de inversiones en sectores o subsectores prioritarios en su fase comercial.
  - Contribuir a la materialización de inversiones, a través de la red de prestación de servicios de apoyo que propicien la decisión de inversión, en el marco de los programas priorizados.
  - Optimizar la operación de la red de CORFO de promoción y atracción de inversiones (agencias regionales y antenas externas).
- iii. *Subgerencia de Operaciones*. Posee una dotación de 5 profesionales y 1 secretaria, y entre sus principales funciones están las siguientes:
  - Realizar la administración de incentivos y la gestión de proyectos de inversión en fase de materialización y materializados.
  - Administrar la red (agencias regionales y antenas internacionales) y contribuir a diseñar su modelo de operación de mediano plazo, de manera de asegurar su sustentabilidad.
  - Generar los flujos de información institucional requeridos respecto de los resultados obtenidos, en materia de materialización de inversiones y programación y ejecución presupuestaria.
  - Apoyar la acción de las demás Subgerencias y Unidades de la Gerencia en aspectos específicos de su operación.

En el caso de las antenas, que fueron descritas en la sección 1.6, cada una cuenta con un profesional. En la X Región cuentan con sus propias antenas contratadas mediante “asesoría experta” en Canadá y España. En la VII Región se entiende que las antenas están “sobrecargadas” y que es necesario utilizar asesoría experta.

La coordinación de las acciones del Programa TODOCHILE en Regiones, se efectúa a través de Agencias Inversión Regional de las Direcciones Regionales de CORFO (a excepción de la XII Región de Magallanes).

A nivel central (CORFO) se designa un Coordinador de Atracción de Inversiones, dependiente de la Subgerencia del mismo nombre (Subgerencia de Atracción de Inversiones) que se encarga de la visación técnica de los planes de promoción y difusión de oportunidades de inversión y de la supervisión de la cartera de proyectos. También a nivel central (CORFO) se designa un Coordinador de la Subgerencia de Operaciones que se encarga de la ejecución presupuestaria y tramitaciones ante instancia CAF (Comité de Asignación de Fomento).

En el Cuadro N° 2 se presenta la dotación del personal de la Unidad Responsable por modalidad de contrato.

**Cuadro N° 2**  
**“Dotación del Personal de la Unidad Responsable por Modalidad de Contrato”**

Dotación Total según modalidad de contrato		Modalidad de contrato				Suma
		Planta	Contrata	Emp. Particular	Externo	
<b>Gerencia de Inversión y Desarrollo</b>						
Gerencia General	Profesionales	1				1
	Administrativos	1				1
	Suma	2	-	-	-	2
Subgerencia de Programación Estratégica	Profesionales	1	1			2
	Administrativos			1		1
	Suma	1	1	1	-	3
Subgerencia de Atracción de Inversiones	Profesionales	3	1	1		5
	Administrativos	2				2
	Suma	5	1	1	-	7
Subgerencia de Operaciones	Profesionales	1		3	2	6
	Administrativos	1				1
	Suma	2	-	3	2	7
Edificio Tecnológico	Profesionales			1		1
	Administrativos					-
	Suma	-	-	1	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>Profesionales</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
	<b>Administrativos</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
	<b>Suma</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>20</b>

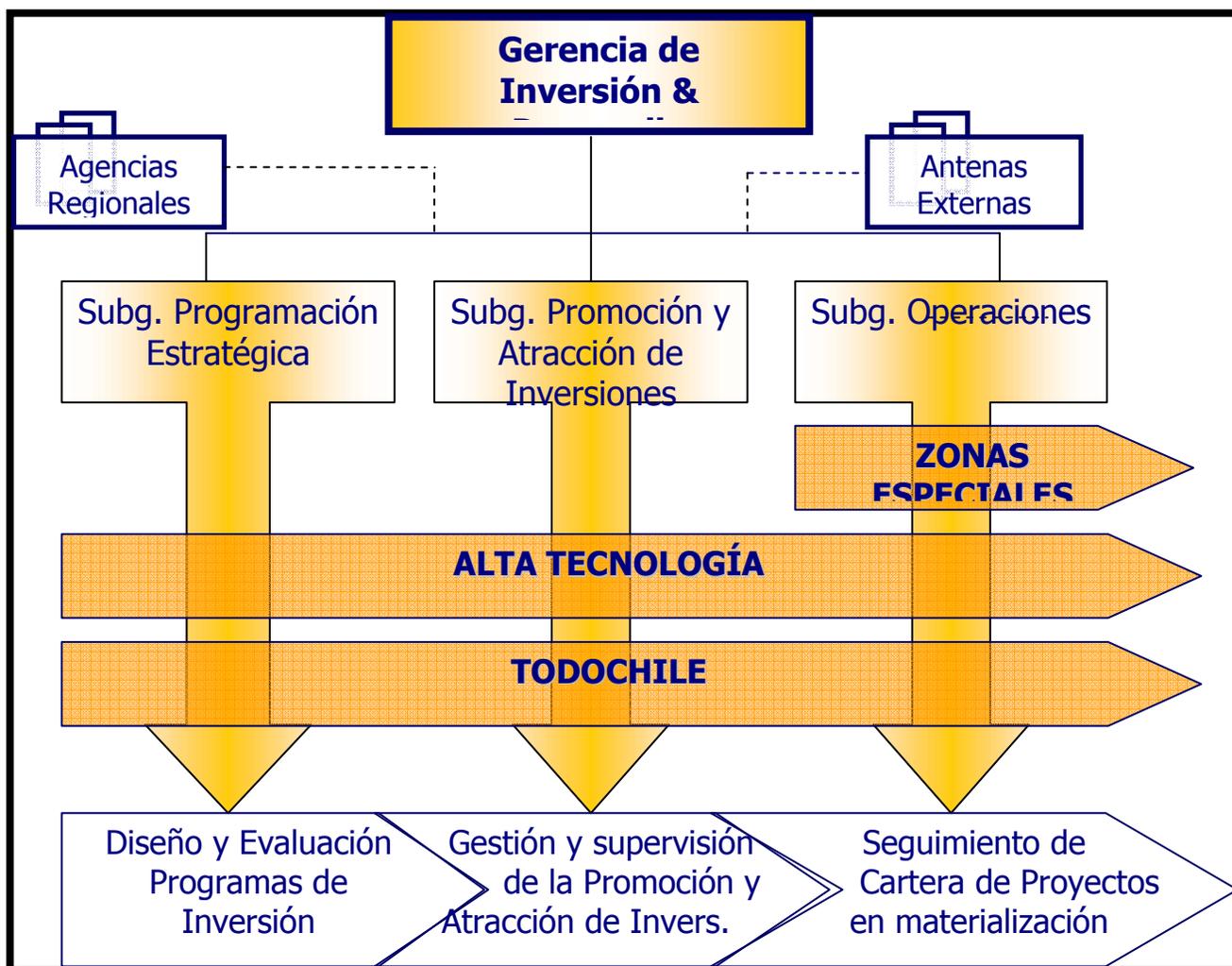
Fuente: Ficha de Antecedentes del Programa.

Nota: Los “empleados particulares” son aquellos funcionarios de CORFO con contratos regidos por el Código del Trabajo y no por el Estatuto Administrativo. Los “externos” son personas con contrato a honorarios.

### 1.7.2 Mecanismos de Coordinación y Asignación de Responsabilidades en la Unidad Responsable del Programa

En la Figura N° 3 se describe la interacción entre la Gerencia de Inversión y Desarrollo, y los tres programas de promoción de inversiones a su cargo. Esta forma de organización y operación fue adoptada el año 2005. Esta estructura organizacional asigna los componentes de cada Programa a subgerencias especializadas. Así, por ejemplo, la Subgerencia de Programación Estratégica es responsable del diseño y evaluación de Programas de Inversión, tanto para el Programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología, como para el Programa TODOCHILE; similar es el caso para las restantes funciones.

**Figura N° 3**  
**“Interacción entre la Gerencia de Inversión y Desarrollo y los Programas a su Cargo”**



Fuente: Ficha de Antecedentes del Programa.

La Gerencia de Inversión y Desarrollo coordina la gestión de sus tres subgerencias, de las antenas internacionales y de las gerencias regionales en el diseño y evaluación de los programas de inversión, en la gestión y supervisión de la promoción y atracción de inversiones y en el seguimiento de la cartera de proyectos es, por tanto, la unidad básica que articula, apoya y supervisa las diferentes unidades del sistema.

Los PIFP de cada Agencia se envían a un ejecutivo de la Subgerencia de Programación Estratégica de la Gerencia de Inversión y Desarrollo, a nivel de CORFO central, para su revisión, “feed back” y validación. De igual forma, los programas de inversión en su fase comercial se procesan en la Subgerencia de Atracción de Inversiones de la Gerencia de Inversión y Desarrollo.

El Programa TODOCHILE se ejecuta con las capacidades de la Dirección Regional de CORFO y FONDEMA. La Gerencia de CORFO interactúa con doce direcciones regionales cada una de las cuales tiene características propias derivadas de su contexto regional, de su grado de desarrollo institucional y del equipo profesional que trabaja en ellas.

La fecha de inicio de operación de cada agencia regional se lista a continuación:

**Cuadro N° 3**  
**“Inicio de operación Agencia Regional”**

Agencia	Año de Inicio
Región I	2005
Región II	2005
Región III	2005
Región IV	2004
Región V	2004
Región VI	2003
Región VII	2002
Región VIII	2001
Región IX	2005
Región X	2003
Región XI	2002
Región XII	No Hay

Fuente: CORFO

Las Agencias de Inversión regionales nacen de un acuerdo entre el Gobierno Regional (GORE) correspondiente y la CORFO, y se materializa formalmente, mediante la suscripción de un Convenio de Transferencia o Mandato (ver anexo 3). Al acuerdo mencionado pueden sumarse otras instituciones públicas e, inclusive, actores privados. Las agencias son organismos técnicos, cuya labor está centrada en la promoción y atracción de inversión privada a la Región, que responde a las directrices del Gobierno Regional, de la Dirección Regional de CORFO y de CORFO central, a través de la Gerencia de Inversión y Desarrollo.

Su Misión es la de asumir un rol activo en el aprovechamiento de las distintas oportunidades de desarrollo de la región, poniendo en valor sus capacidades y potencialidades, y creando la institucionalidad que permita la articulación público - privada para fortalecer y promover ventajas competitivas y un clima propicio para la inversión. Todo ello, en el marco de la Estrategia de Desarrollo Regional y de los lineamientos del Programa TODOCHILE.

Sus objetivos específicos son:

- Definir la identidad productiva de la Región.
- Posicionar a la Región como una plaza atractiva para la inversión privada, nacional e internacional.
- Generar un equipo regional promotor de inversión.
- Generar herramientas que permitan promover las ventajas regionales.
- Promover las oportunidades de inversión regional.
- Facilitar la materialización de inversiones en la Región.
- Implementar Programas de Inversión en base al Producto Región.

La estructura del personal de cada Agencia Regional de Inversiones se describe a continuación.

- **Ejecutivo Senior de Inversiones / Gerente de Inversiones:** Responsable de cumplimiento de objetivos definidos por el Programa de Agencia en la Región, velar por buen funcionamiento de la Agencia en términos operativos, administrativos y financieros. También es el nexo entre los procesos que se desarrollan en la Agencia y el Director Regional, informándole y

proponiéndoles las actividades a desarrollar, estudios a contratar, herramientas promocionales que se utilizarán, y la colocación de los instrumentos de cofinanciamiento. Dada la alta inestabilidad que se produce con los fondos del GORE, no es fácil reclutar Gerentes; en la VI Región está trabajando sin gerente desde hace más de un año.

- **Ejecutivos de Inversión:** Responsable de llevar a cabo las actividades definidas en el Plan de Inversión, asociados a la comercialización, información y divulgación de las oportunidades de inversión regionales, y servicios de inversión. La cantidad de ejecutivos de inversión es variable según el nivel de actividad y tamaño de la Región.
- **Administrativo:** Secretaria o apoyo.

A continuación se presenta la dotación de las 11 Agencias Regionales:

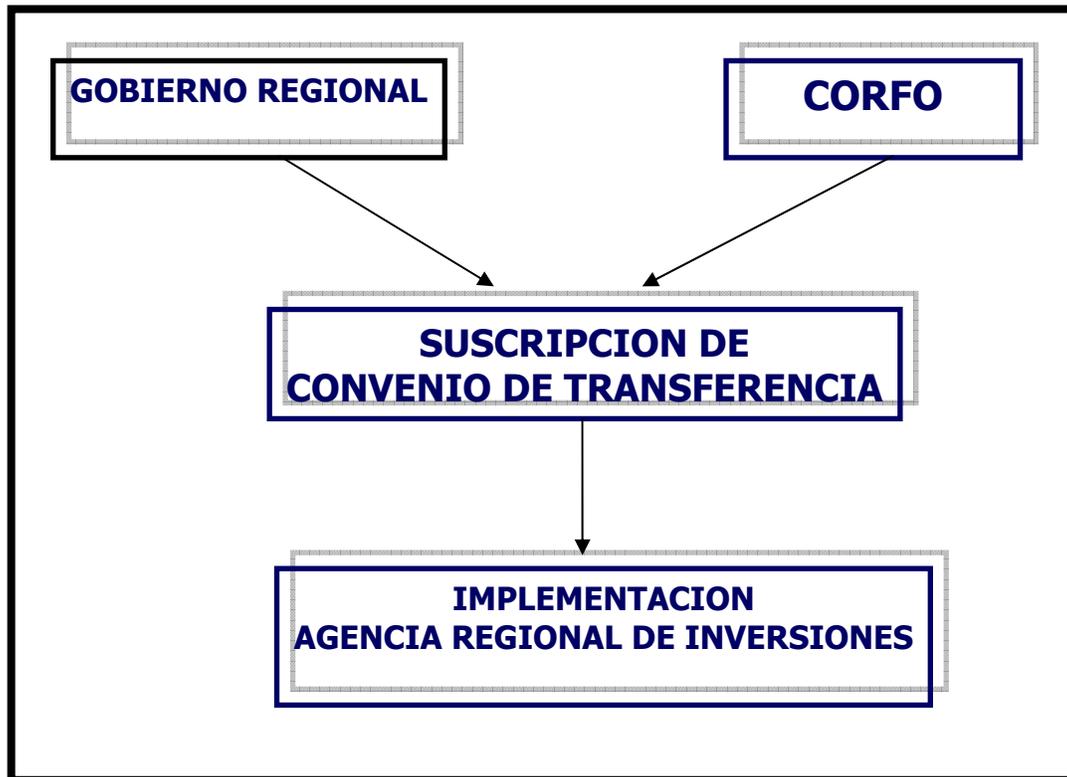
**Cuadro N° 4**  
**“Dotación de Personal por Agencia Regional”**

Región	Perfil				Total
	Ejecutivo Senior	Ejecutivo Junior	Administrativo	Ejecutivo Junior 2	
Tarapacá					2
Arica	-	1	1		2
Iquique	-	1	1		3
Antofagasta	-	2	1		3
Atacama	1	1	1		2
Coquimbo	1	-	1		5
Valparaíso	1	3	1		3
O'Higgins	-	2	1		4
Maule	1	1	1	1	5
Bío-Bío	-	2	1	2	4
Araucanía	1	2	1		2
Los Lagos Puerto Montt	1	1			2
Los Lagos Valdivia	1	-	1		2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>37</b>

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

Las vinculaciones entre el Gobierno Regional y CORFO para constituir una Agencia de Inversión Regional se muestran el diagrama siguiente:

**Figura N° 4**  
**“Estructura de las Agencias Regionales de Inversiones”**



Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

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

Los factores de monitoreo del Programa TODOCHILE, pueden resumirse en dos dimensiones:

- i) Presupuesto y eficiencia de uso (la periodicidad de medición es mensual):
  - Para Cofinanciamiento de Estudios.
  - Para Programas de Inversión.
- ii) Impacto (periodicidad de medición es trimestral):
  - En inversión privada.
  - En empleos generados.

Los indicadores medidos se presentan en el Cuadro N° 5. La unidad responsable de monitoreo es la Subgerencia de Operaciones de la CORFO. Respecto de las fuentes de información, la base de datos para el Presupuesto de la Corporación es el sistema “SAP”.

El sistema “SAP” de CORFO consiste en un ERP (siglas en inglés de “sistema de planificación de recursos empresariales”) implantado a mediados del año 2005 para apoyar la toma de decisiones y el control. El objetivo del SAP es simplificar, estandarizar e incorporar las mejores prácticas de gestión a los procesos de CORFO y apoyar la toma de decisiones a través de un soporte integrado de información a los distintos niveles de la organización”. La solución adoptada cubre la acción de CORFO de Arica a Punta Arenas, apoyando los procesos de gestión financiera y presupuestaria, particularmente contabilidad y finanzas, la gestión de activos fijos, de abastecimiento, de inventario y la administración de documentos valorados.

**Cuadro N° 5**  
**“Indicadores de Gestión del Programa TODOCHILE”**

<b>N°</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Dimensión/Ámbito de monitoreo</b>	<b>Fuente de información/Base de Datos</b>
1	Tasa de variación anual de Proyectos financiados	$[(N^{\circ} \text{ de proyectos financiados año } n / N^{\circ} \text{ de proyectos financiados año } n - 1) - 1] \times 100$	Eficacia	Cartera de Proyectos Regional
2	Tasa de Eficiencia Ejecución del Presupuesto	$(\text{Monto Girado} / \text{Monto Comprometido}) \times 100$	Eficiencia	Presupuesto de la Corporación
3	Relación del Gasto operacional respecto a Transferencias a Privados	$(\text{Gasto Operacional} / \text{Monto Girado})$	Eficiencia	Presupuesto de la Corporación
4	Monto efectivo transferido Promedio por Proyecto de inversión Regional	$\text{Monto efectivo Girado} / N^{\circ} \text{ de Proyectos Inversión Regional}$	Eficiencia	Presupuesto de la Corporación
5	Monto Promedio de Gasto operacional por Proyecto	$\text{Gasto Operacional} / N^{\circ} \text{ de proyectos de la cartera}$	Eficiencia	Presupuesto de la Corporación y Cartera de Proyectos Regionales
6	Peso de inversión privada apalancado por cada peso invertido en subsidios	$\text{Sumatoria (Inversión privada total de los proyectos (\$) - subsidios entregados(\$))} / \text{sumatoria (subsidios de cofinanciamiento de estudios(\$) + subsidios de programas de inversión(\$))}$	Eficacia	Cartera de Proyectos Regionales y Presupuesto de la Corporación
7	Tasa de Variación anual del stock de inversiones materializadas	$((\text{Stock de inversiones materializadas en año } t (\$) / \text{Stock de inversiones materializadas en año } t-1 (\$)) - 1) * 100$	Eficacia	Cartera de Proyectos Regionales
8	Tasa de variación anual del stock de empleos generados por inversión privada en Regiones I a XII	$((\text{Stock de empleos en año } t / \text{Stock de empleos en año } t-1) - 1) * 100$	Eficacia	Cartera de Proyectos Regionales

Fuente: Ficha de Antecedentes del Programa.

Para el caso de la Cartera de Proyectos TODOCHILE, se utilizaba hasta hace poco tiempo una planilla “Excel” que recopilaba información de las Direcciones Regionales. Actualmente se encuentra implementado un sistema “online” por Internet, que se puebla en las Direcciones Regionales, y se denomina “Sistema de Información de Cartera de Proyectos Regionales de Inversión”. Este sistema lleva información sobre los proyectos en cartera, inversionistas que los ejecutan, montos de inversión materializada, empleos generados, y servicios recibidos. La unidad responsable de monitoreo es la Subgerencia de Operaciones. La periodicidad de medición es trimestral.

El informe mensual que cada Agencia debe someter a la Gerencia de Inversión y Desarrollo, desde el año 2005, es un importante mecanismo de monitoreo y apoyo. El “feedback” desde CORFO Central está focalizado en el avance presupuestario de cada Agencia de Inversión, sus logros y en sugerencias para mejorar el rendimiento de los programas.

CORFO declara que, se miden trimestralmente indicadores como: tasa de variación anual de proyectos, tasa de eficiencia, ejecución del presupuesto, relación gasto operacional respecto transferencias, peso de inversión privado apalancado por cada peso de inversión en subsidios, etc<sup>36</sup>. Sin embargo, esta información no fue entregada al Panel en las distintas instancias solicitadas, aludiendo a que era imposible extraer dicha información para todas las regiones. Por otro lado, existe un seguimiento permanente de las

actividades en las diferentes Direcciones Regionales por parte de los Coordinadores Regionales de las distintas Subgerencias. Esta información se ha llevado históricamente en planillas Excel, sin embargo, el programa no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación, que genere indicadores periódicos y pertinentes. Como ya se ha mencionado, sólo en el año 2006 se implementó un procesos de recopilación de antecedentes<sup>37</sup> de la Cartera de Proyectos regionales, la cual permitiría suplir en parte el problema, dado que queda pendiente el uso de la información recopilada y la retroalimentación hacia los procesos productivos de los componentes en cada región.

Durante el año 2005, la empresa "Prospectus" realizó una evaluación de desempeño ex post y recomendaciones de política a futuro del Programa TODOCHILE. El informe final fue recibido en julio de 2005. Los objetivos específicos de este estudio fueron los siguientes:

- Determinar la real contribución del Programa a la atracción y materialización de inversiones productivas privadas, nacionales y extranjeras, en las distintas regiones del país.
- Evidenciar el aporte indirecto del Programa en lo que respecta a facilitación y aceleración del proceso de convergencia socioeconómica de aquellas regiones del país más rezagadas.
- Verificar si se han focalizado en las áreas o sectores priorizados por la respectiva región, los cofinanciamientos de estudio y los programas de inversión.
- Determinar la rentabilidad de la cartera de proyectos de inversión; considerando sus diferentes etapas y, en específico, la materialización de proyectos.
- Establecer los factores críticos que incrementan o disminuyen la probabilidad que las inversiones de proyectos lleguen a materializarse.
- Medir la efectividad y contribución de las dos líneas de apoyo del Programa TODOCHILE: Estudios de Preinversión y Programas de Inversión.
- Recomendar acciones de diseño y funcionamiento que permitan incrementar la eficiencia y efectividad del Programa.
- Respecto de la efectividad y eficiencia del programa: Las Regiones III, V, VIII y XI obtuvieron buena efectividad. Por cada US\$1 gastado, se generó en promedio US\$28.
- La rentabilidad social sobre la inversión materializada es del 21,9%.
- Valor Económico: El valor libro de la cartera de proyectos es de US\$ MM 1.292, y el Programa cuenta con potencial de generar 20.158 puestos de trabajo.
- El 11% de los proyectos explican el 73% de la inversión materializada.
- Los principales elementos que se repiten en los proyectos materializados son:
  - Ejecutados por inversionistas grandes con solidez patrimonial.
  - El 56% son empresas extranjeras y el restante chilenas.
  - El principal motivo para materializar dichas inversiones ha sido capitalizar alguna ventaja competitiva o estratégica sólida.
  - Los principales sectores de inversión han sido el alimenticio (78% del total), Turismo (3%), y manufactura de recursos naturales (7%).
  - La mayoría de estas empresas se orienta al mercado externo.
  - Existe coherencia con aquellos sectores en que se ha concentrado los Programas de Inversión.
  - Los subsidios de estudios de preinversión han sido utilizados, pero no han sido un elemento clave a la hora de invertir.
  - Estas empresas materializan en promedio el 70% de la inversión anunciada inicialmente.
  - Se proponen una serie de recomendaciones para un mejor funcionamiento del programa.

## **1.9. Caracterización y número de beneficiarios potenciales**

Los beneficiarios potenciales directos, son todas las empresas nacionales y extranjeras dispuestas a invertir en todas las regiones a excepción de la RM.

Los beneficiarios potenciales indirectos, serán todas las personas en regiones que se verán positivamente afectadas por la mayor inversión, crecimiento económico, empleo y por ende una mayor calidad de vida.

El Programa no incorpora el enfoque de género en la definición de la población potencial.

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

Los beneficiarios objetivos corresponden a todas aquellas empresas, nacionales o extranjeras, que desarrollen negocios en aquellos sectores priorizados<sup>38</sup> por el Programa, y estén dispuestas a prospectar oportunidades para ejecutar proyectos de inversión en las regiones del país a excepción de la RM, que involucren montos mayores o iguales a US \$ 400.000.

La población objetivo del Programa depende en forma crucial de la capacidad de las Agencias Regionales y el Programa de segmentar y acotar el universo de dichas empresas. Así, los principales criterios de segmentación están definidos a través de los Mercados Meta determinados en cada Programa de Inversión. En este contexto, CORFO es claro en señalar que dada la naturaleza dinámica del proceso de descripción y caracterización de dicho público, su determinación numérica es factible, pero difícil de desarrollar y cuantificar,

## **1.11. Reformulaciones del Programa**

En las entrevistas con directivos de CORFO central y con funcionarios de las Agencias de Inversión no ha podido informarse de reformulaciones a las que pudiera estar afecto el Programa TODOCHILE en el futuro próximo; no obstante que se ha tenido información periodística, no utilizable en un informe como el presente, que existirían planes gubernamentales para establecer agencias de desarrollo productivos que centralizarían la actividad de promoción de inversiones en las regiones.<sup>39</sup>

El programa en su organización original (anterior a julio de 2005) dependía de la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO, y era conducido por una Subgerencia de Promoción y Atracción de Inversiones Regionales la cual interactuaba directamente con las Agencias Regionales de Inversión y con las antenas externas. También dependía de la Gerencia de Inversión y Desarrollo el Programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología. Ambos programas funcionaban en forma paralela, tal como se muestra en la Figura N°5, sin aprovechar las sinergias que podrían obtenerse de ellos.

La estructura de la Gerencia cambió desde una lógica programática (Programa TODOCHILE y Programa de Atracción de Inversiones en Alta Tecnología), a una funcional -que ya ha sido descrita en la sección 1.7, del presente capítulo-, donde la gestión de la Gerencia se organiza a través de las siguientes áreas o subgerencias:

- a) Subgerencia de Programación Estratégica: Encargada de prospectar y diseñar programas de inversión.
- b) Subgerencia de Atracción de Inversiones: Encargada de generar proyectos de inversión para ejecutar los programas de inversión definidos así como también de promover y atraer inversiones tecnológicas. Además asistirá proyectos de prioridad regional.
- c) Subgerencia de Operaciones: Encargada de realizar la administración de incentivos y la gestión de cartera a objeto de lograr la materialización de inversiones. Además, apoyar la gestión de promoción de inversiones en aspectos específicos de su operación.

---

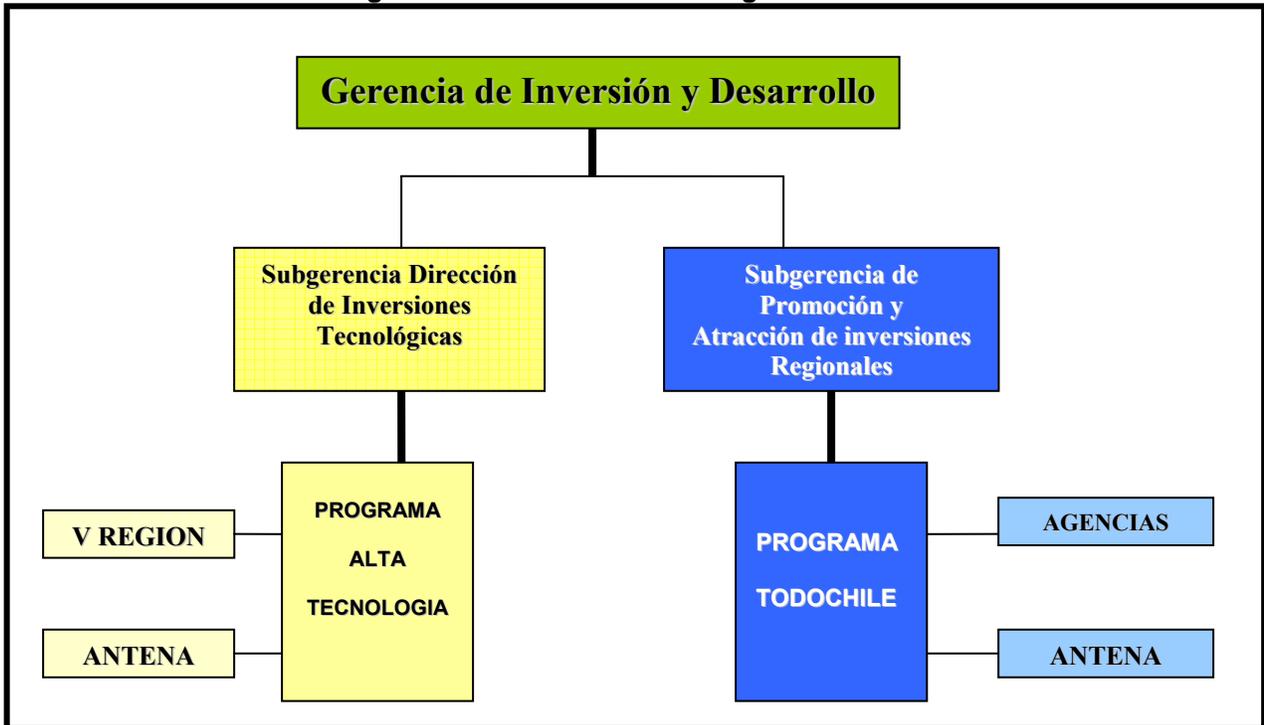
<sup>38</sup> Ver Sectores Priorizados en sección 3.2.4.

<sup>39</sup> Se incorporó en el análisis sólo aquellos proyectos de cambio que han sido sancionados / comprometidos por la institución.

d) Administración del Edificio Tecnológico de Valparaíso.

A través de esta lógica funcional, la Gerencia administra los programas de promoción y atracción de inversiones: TODOCHILE y Alta Tecnología, pero ahora concentrando en áreas funcionales comunes aquellas funciones compartidas en ambos programas, de manera de aprovechar las sinergias y tender al fortalecimiento funcional que permite la dedicación exclusiva de ejecutivos a tareas de una misma naturaleza.

**Figura N° 5**  
**“Organización anterior del Programa TODOCHILE”**



Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

## 1.12. Otros programas relacionados

La Gerencia de Inversión y Desarrollo del Servicio, administra, además del Programa TODOCHILE, el programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología, el que fue evaluado por la DIPRES durante 2004 y el programa de zonas especiales también evaluado por DIPRES. La coordinación se lleva a cabo en la misma Gerencia. Los programas antes mencionados atienden una población objetivo diferente por lo que no pueden ser considerados estrictamente programas relacionados.

### ➤ Programa de Atracción de inversiones de Alta Tecnología

Las acciones principales del programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología están dirigidas a empresas con nuevos proyectos de inversión de alta tecnología y que contemplen una inversión igual o superior al millón de dólares. A medida que el programa ha ido generando inteligencia de mercado se ha podido acotar el universo de empresas, principalmente en base a un proceso de segmentación.

El programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología tiene cuatro líneas de apoyo a la inversión de alta tecnología:

- **Incentivo a los Estudios de Preinversión:** Apoya la realización de estudios de preinversión para la creación de empresas de Alta Tecnología que desarrollen proyectos en el campo de la

información, comunicaciones, biotecnología, nuevos materiales y electrónica, en todas las regiones de Chile. Cubre hasta el 60% del costo total de los estudios de preinversión que requieran las empresas, con un tope máximo de US \$ 30.000 por empresa, para proyectos cuyo monto de inversión sea igual o superior a US \$ 1.000.000. Pueden acceder inversionistas privados chilenos y extranjeros.

- **Incentivo al promotor de la Inversión:** Estimula a quienes promueven y concretan la creación de empresas de Alta Tecnología, en cualquier región de Chile con un monto máximo de US \$ 30.000 por empresa.

- **Subvención a la formación de recursos humanos:** Se otorga a las empresas inversionistas por cada nuevo trabajador contratado, con residencia en el país, por el concepto de entrenamiento en el lugar de trabajo. La subvención alcanza hasta 140 Unidades de Fomento (alrededor de US \$ 3.800 por trabajador). Pueden acceder empresas, privadas, chilenas y extranjeras que inviertan en la creación de empresas de Alta Tecnología, en el territorio nacional.

- **Incentivo a la inversión en activos fijos inmovilizados:** Apoya la compra de activos fijos inmovilizados necesarios para la materialización de la inversión en alta tecnología en todas las regiones de Chile. Comprende: compra de terrenos, urbanización de terrenos, construcción de infraestructura industrial y equipamiento tecnológico. Cubre hasta el 40% de la inversión en activos fijos inmovilizados, con un tope de 20.000 Unidades de Fomento por empresa (Alrededor de US \$ 550.000). Pueden acceder empresas privadas, chilenas y extranjeras que inviertan en la creación de empresas de Alta Tecnología, en el territorio nacional.

Dado que un inversionista sólo puede optar a los beneficios de un solo programa, es evidente que, en el caso de inversiones de alta tecnología optarán por el programa enfocado en dicha actividad que ofrece mayores beneficios que el programa TODOCHILE. Tampoco se visualizan superposiciones entre ambos programas los que, inclusive, en las regiones donde coexisten, son manejados por ejecutivos de inversión diferentes pero con posibilidades de interacción personal.

#### ➤ **Programa de Promoción y Atracción de Inversiones para Zonas Especiales o de Reconversión Productiva**

La población objetivo del Programa son las empresas que potencialmente podrían invertir en las zonas rezagadas o de reconversión productiva, así como los trabajadores que podrían ser contratados por las mismas. Las zonas comprendidas por el Programa son: Arauco, Arica, Austral y Valparaíso. Las empresas que se benefician de los subsidios, deben realizar proyectos de inversión nuevos, o ampliación de existentes, que contemplen una inversión igual o superior a 100.000 dólares. Estos subsidios, si bien coinciden con el Programa TODOCHILE en cuanto al financiamiento de estudios de preinversión, tiene diferencias substanciales en la medida que también, en este caso, financian bienes de activo fijo (terrenos, edificios de valor patrimonial y otros).

El Programa de Promoción y Atracción de Inversiones para Zonas Especiales o de Reconversión Productiva, maneja las siguientes líneas de beneficios:

##### ○ **Cofinanciamiento de Estudios de Preinversión – Plan Arauco**

Cofinancia la realización de estudios de prefactibilidad, factibilidad u otros estudios necesarios para la materialización de proyectos de inversión en la provincia de Arauco y las comunas de Lota y Coronel, hasta por un 60% del costo total con un tope máximo de \$ 6.000.000.

##### ○ **Cofinanciamiento de Estudios de Preinversión – Zonas Especiales- Arica y Parinacota**

Financia en las mismas condiciones que la línea antes descrita.

- **Cofinanciamiento de Estudios de Preinversión- Zonas especiales- Valparaíso**  
Cofinancia estudios de prefactibilidad, factibilidad u otros estudios necesarios para la materialización de proyectos de inversión en la Provincia de Valparaíso, hasta el 50% del costo total con un máximo de \$5.000.000.
- **Cofinanciamiento de Estudios de Preinversión- Zonas Especiales- Zona Austral**  
Otorga el mismo beneficio descrito anteriormente, en este caso, para la Provincia de Palena en la X Región y en las regiones XI y XII.
- **Compra de terrenos en zonas industriales o turísticas- Zonas especiales-Zona Austral**  
Cofinancia terrenos en zonas industriales o turísticas hasta por un monto de 2.000 UF, en la Provincia de Palena en la X Región y en las regiones XI y XII.
- **Fondo de Asistencia a la Reconversión del Carbón (FARCAR)- Zonas Especiales-Plan Arauco**  
Cofinancia parte del costo de las actividades de entrenamiento en el lugar de trabajo de nuevos trabajadores contratados en la materialización de un nuevo proyecto o en la ampliación de una actividad existente en la Provincia de Arauco y en las comunas de Lota y Coronel. Cofinancia hasta UF 75 por trabajador en el caso de las comunas de Lota y Coronel y UF30 por trabajador contratado en la Provincia de Arauco.
- **Arica y Parinacota**  
Cofinancia hasta el 50% de la inversión en activos fijos inmovilizados con un tope de UF 6.000 en Arica y Parinacota.
- **Apoyo a la Inversión en activos Fijos Inmovilizados- Zonas Especiales- Valparaíso**  
Cofinancia hasta el 40% de la inversión en activos fijos inmovilizados con un tope de UF 3.000 por empresa en la Provincia de Valparaíso
- **Apoyo a la Inversión en Inmuebles de Interés Patrimonial- Zonas Especiales- Valparaíso**  
Apoya la materialización de las siguientes inversiones: compra, restauración, remodelación o rehabilitación de inmuebles de interés patrimonial localizados en la Comuna de Valparaíso y que se destinen total o parcialmente a proyectos de interés turístico. Cofinancia hasta el 40% de la inversión en activos fijos inmovilizados con un tope de UF 3.000 por empresa.

En este caso (Programas de Zonas Especiales), valen las mismas consideraciones efectuadas para la Atracción de Inversiones de Alta Tecnología. Dado que un inversionista sólo puede optar a los beneficios de un solo programa y es evidente que, en el caso de las inversiones antes señaladas, los empresarios optarán por el programa enfocado en dicha actividad que ofrece mayores beneficios que el programa TODOCHILE, lo que se refuerza al considerar que varios de los incentivos no presentan superposiciones.

No se detectaron otros programas desarrollados por otras instituciones públicas y privadas que pudieran ser considerados como programas relacionados.

### 1.13. Antecedentes Presupuestarios

El presupuesto de programa incluye, personal, bienes y servicios de consumo, inversiones, además de gastos inherentes para la Gerencia de Inversión y Desarrollo que financia las Antenas Internacionales, contratos suscritos por gerencia, convenios de colaboración con otras entidades, estudios y materiales promocionales. En el Cuadro N°6 se presenta el Presupuesto Total del Programa para el periodo 2002-2006

**Cuadro N° 6**  
**“Presupuesto Total del Programa 2002-2006 (miles de pesos del año 2006)”**

Año	Presupuesto Servicio Responsable (en miles)	Presupuesto Programa	
		Monto (en miles)	%
2002	963.550.713	1.409.120	0,17
2003	865.698.978	1.474.201	0,21
2004	996.035.477	1.463.173	0,22
2005	649.361.349	2.054.508	0,43
2006	426.121.144	2.452.618	0,62

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programa de Transferencias Regionales y Ejecución Presupuestaria de Agencias, CORFO

## **II. TEMAS DE EVALUACION**

### **1. DISEÑO DEL PROGRAMA**

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

El programa identifica claramente el problema de desigualdad entre las distintas regiones del país en relación a la atracción de inversión y a la necesidad de aumentar la competitividad, en un mundo más globalizado y competitivo. Para ello se enfoca en que el crecimiento regional de corto y largo plazo, requiere contar con nuevos sectores emergentes capaces de aportar dinamismo al desarrollo regional; la desconcentración poblacional y el aprovechamiento de las ventajas competitivas existentes en cada región. Para alcanzar estos cambios busca incentivar la inversión en las distintas regiones, a acepción de la RM, en los sectores priorizados, y por esta vía, potenciar la absorción de empleo y mejorar la calidad de vida en las regiones.

La población objetivo y potencial son empresas regionales, nacionales y extranjeras con proyectos de inversión sobre los US\$ 400.000, pertenecientes a los sectores priorizados por el Programa en cada región.

El diseño del Programa es neutral respecto al enfoque de género, y no corresponde hacer una incorporación de éste enfoque en el ámbito de la inversión, porque la población objetivo son empresas que carecen de dicha clasificación.

El Programa en su fase de prospección, concilia con los agentes regionales los sectores específicos hacia los cuales focalizar su acción y las entrevistas a seis Direcciones Regionales de CORFO permiten corroborar la atingencia de este criterio en relación a la inversión materializada producto de su implementación. Sin embargo, el criterio de selección de los beneficiarios corresponde principalmente a la demanda, lo que no asegura el cumplimiento del propósito en forma eficiente.

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

El diseño del programa, en términos del fin, propósito y componentes, es apropiado para abordar las causas del problema identificado que le da origen. Sin embargo, es en la implementación de este diseño, donde se observan debilidades.

Específicamente, las actividades diseñadas por el Programa, son todas las necesarias para producir los componentes, pero no son suficientes, detectándose la inexistencia de actividades relacionadas al seguimiento y control, y la generación de capacidades regionales necesarias para capturar mayor inversión en las regiones. No existen actividades relacionadas con la sistematización y captura de la información que permita manejar la heterogeneidad regional respecto a sectores priorizados, capacidades profesionales de los distintos actores económicos, nivel de desarrollo regional, etc. Además de obtener variables básicas como número de beneficiarios por componente, feedback permanente de los beneficiarios e indicadores de gestión regionales<sup>40</sup>.

El enfoque de género no fue incorporado en la definición del Fin ni del Propósito, así como tampoco en la producción de componentes, lo que es coherente con el diseño del Programa.

---

40 Por ejemplo, generar una política uniforme de contratación de RRHH, lo que permita definir perfiles y asignar una remuneración lo más estándar posible. Además, las regiones I, II, IV, VIII, no cuentan con ejecutivo Senior.

**Cuadro N° 7**  
**“Análisis Vertical de la Matriz de Marco Lógico”**

	<b>Comentarios</b>	<b>Análisis Del Panel.</b>
<b>FIN:</b> Contribuir a consolidar la política de Desarrollo Productivo, mediante la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones.	Es coherente, ya que responde al diagnóstico de la situación inicial de las regiones.	El Panel valida el Fin del Programa.
<b>PROPÓSITO:</b> Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.	El Propósito contribuye al Fin	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Panel valida el Propósito.</li> <li>○ Para cuantificar el nivel logro del Programa, se hace necesario tener cuantificada la inversión a nivel regional de una fuente oficial.</li> </ul>
<b>COMPONENTES:</b> 1- Prospección de oportunidades de inversión: Regiones detectan oportunidades de inversión a través de estudios prospectivos. 2- Promoción de la región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones: Potenciales inversionistas son contactados e informados de las oportunidades de invertir en las distintas regiones del país 3- Servicios al inversionista: Inversionistas que evalúan la factibilidad de un proyecto de inversión en regiones reciben apoyo para la concreción de sus proyectos	Los Componentes permiten el logro del Propósito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Panel valida el los componentes</li> <li>○ El Panel no identifica ningún componente que podría mejorar la eficacia y la eficiencia del programa</li> <li>○ El Panel no identifica componentes que puedan ser prescindibles o posibles de sustituir.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	Las actividades son necesarias y pero no suficientes para el logro de los componentes, apreciándose consistencia.	El proceso productivo de los componentes es consistente, sin embargo, las actividades de seguimiento y control no se encuentran bien definidas, mientras que las actividades de generación de capacidades regionales para la promoción y atracción de inversiones no están consideradas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

Los supuestos del programa son válidos, tal como figuran en la matriz de marco lógico de evaluación. A nivel del propósito se contemplan el entorno macro el cual es atingente, así como también la existencia de capacidad profesional en las regiones para agenciar la promoción y facilitación de inversiones, para el cual debieran construirse indicadores que den cuenta de ésta.

Considerando el análisis expuesto, específicamente respecto a las actividades de seguimiento y control y generación de capacidades regionales, el Panel valida con reparos la lógica vertical de la MML.

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

CORFO hace un esfuerzo por incorporar indicadores en las cuatro dimensiones del desempeño, a nivel de propósito y componentes. A nivel de propósito la mayoría de los indicadores son de resultado final (inversión materializada), omitiendo los de proceso, los cuales tienen especial importancia a nivel regional dada la heterogeneidad en la implementación de las agencias. Se sugiere incorporar Inversión Materializada sobre número de profesionales de la Agencia de Inversión regional.

Los indicadores de los componentes no son suficientes ya que se miden a nivel nacional, y dada la heterogeneidad regional, desde la perspectiva de sectores priorizados, capacidades de las Agencias, la discontinuidad de los flujos financieros, entre otros, se requeriría que estos indicadores den cuenta de realidad específica de cada región.

A nivel de calidad no se contemplan indicadores para el componente 1, y a nivel de economía para el componente 3, siendo necesario en el caso de este último<sup>41</sup>. Tampoco se cuenta con ámbitos de control de procesos que permitan obtener el costo promedio por beneficiario por componente a nivel regional.

Respecto a los medios de verificación, estos no son suficientes. Se constata que para el caso de la variable de inversión materializada en regiones, sólo existen fuentes endógenas al Programa, no existiendo parámetros de referencia oficiales. Lo anterior dificulta medir el logro del fin del Programa, y su impacto real en cada región. Si bien es cierto CORFO no puede ser responsable de la generación de esta data, debe realizar esfuerzos para que los organismos pertinentes obtengan la serie, la cual además es una variable clave en la toma de decisiones en las regiones.

Los registros de la inversión materializada utilizados son sólo los que declaran los beneficiarios ex ante a la correspondiente inversión. Además, para la calidad, el Programa propone indicadores de satisfacción de usuarios los cuales no cuentan con medición a seis años de la implementación del Programa.

Considerando este análisis, el Panel valida con reparos la lógica horizontal de la Matriz de Evaluación del Programa.

**Cuadro N° 8 “Análisis Horizontal de la MML Indicadores de Propósito:  
Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.”**

Dimensión	Enunciado	Ámbito de Control	Cuentan con Información	Factibilidad Técnica	Comentarios
Eficacia	Tasa porcentual de variación de inversión materializada <i>por TODOCHILE</i> <sup>42</sup>	Resultado Final	Si		Se consideran adecuados. Porque dada la carencia de medición de cuentas nacionales de la inversión regional, los indicadores deben basarse en estadística endógena al Programa. Se sugiere, sin embargo, la medición regional de cada indicador lo que permitiría medir el logro del propósito a nivel regional.
	Tasa porcentual de variación de empleo generado por TODOCHILE <sup>43</sup> .	Resultado intermedio	Si		
	Participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en aquellos sectores priorizados.	Resultado Final	No	Baja, falta serie de tiempo oficial de Inversión regional y sectorializada	
Eficiencia	Relación costos Programa v/s Inversión privada	Resultado Final	Si		
	Razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados por TODOCHILE	Resultado Final	Si		
	Costo comparativo Benchmarking Top <sup>44</sup>	Producto	Si		
Calidad	Porcentaje de inversionistas apoyados que declaran satisfacción con el Programa	Proceso	Si		
Economía	Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado <sup>45</sup>	Producto	Si		

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

<sup>41</sup> Se propone el indicador de Economía/Producto: Porcentaje anual de cofinanciamiento de estudios por parte de privados (Total aporte privado del componente año t / costo total por componente año t) \* 100.

<sup>42</sup> A modo de alternativa se puede obtener el porcentaje de regiones cuya variación porcentual de la inversión es positiva, pero es indicador más restringido.

<sup>43</sup> A modo de alternativa se puede obtener el porcentaje de regiones cuya variación porcentual del empleo es positiva, pero es indicador más restringido.

<sup>44</sup> Cabe destacar que la definición del parámetro de referencia determina la evolución de este indicador.

<sup>45</sup> Presupuesto anual incluye aporte CORFO+FNDR.

**Cuadro N° 9 “Análisis Horizontal de la MML - Indicadores Componente 1: Prospección de oportunidades de inversión”**

Dimensión	Enunciado	Ámbito de Control	Cuentan con Información	Comentarios
Eficacia	Relación de estudios prospectivos efectuados respecto de los programados	Proceso	Si	Se consideran adecuados, sin embargo, se debe incorporar la medición regional de cada indicador lo que permitirá medir el logro del componente a nivel regional.
	Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados	Proceso	Si	
	Porcentaje de Programas evaluados	Proceso	Si	
Eficiencia	Costo promedio de estudios sectoriales en M\$	Proceso	Si	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

**Cuadro N° 10 “Análisis Horizontal de la MML - Indicadores Componente 2: Promoción de la región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones”**

Dimensión	Enunciado	Ámbito de Control	Cuentan con Información	Factibilidad Técnica	Comentarios
Eficacia:	Porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas	Proceso	Si		Se consideran adecuados, sin embargo, se debe incorporar la medición regional de cada indicador lo que permitirá medir el logro del componente a nivel regional.
	Porcentaje de planes de medio operativos <sup>46</sup>	Proceso	Si		
	N° de contactos promedios realizados en actividades de Programas de Inversión Comerciales <sup>47</sup>	Proceso	No	Alta	
Eficiencia	Costo promedio por proyecto en cartera antes de fase en materialización en M\$.	Proceso	Si		
Calidad:	Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con la información recibida y generada por el Programa	Proceso	No	Alta	No se elabora una encuesta de opinión al respecto que permita construirlo, pero es factible de implementarla Se debe incorporar la medición regional de cada indicador lo que permitirá medir el logro del componente a nivel regional.
Economía	Porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado al componente <sup>48</sup>	Proceso	Si		Se considera adecuado, pero debe incorporar la medición regional de cada indicador lo que permitirá medir el logro del componente a nivel regional.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

<sup>46</sup> Que están incluidos en los Planes de Difusión

<sup>47</sup> Regiones presentan alta heterogeneidad en calidad de información en las distintas Regiones, lo que hace difícil consolidarla.

<sup>48</sup> Incluye aporte CORFO+FNDR, en M\$.

**Cuadro N° 11 “Análisis Horizontal de la MML - Indicadores Componente 3: Servicios al inversionista”.**

Dimensión	Enunciado	Ámbito de Control	Cuentan con Información	Factibilidad Técnica	Comentarios del Panel
Eficacia:	Porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión	Resultado final	Si		Se consideran adecuados pero se debe incorporar la medición regional de cada indicador lo que permitirá medir el logro del componente en cada una de ellas.
	Porcentaje de planes de medio operativos	Proceso	No	Alta	
Eficiencia	Costo total promedio de subsidios por proyecto en materialización.	Resultado Final	Si		
Calidad:	Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista	Resultado Final	No	Alta	No se elabora una encuesta de opinión al respecto que permita construirlo, pero es factible de implementarla. Se debe incorporar medición regional.
Economía	Porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado al componente	Proceso	No	Alta	Se considera adecuado pero se debe incorporar la medición regional de cada indicador lo que permitirá medir el logro del componente en cada una de ellas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

Se considera conveniente definir un nuevo indicador para el componentes 1 que mida los proyectos que se encuentran en el área de los sectores prioritarios prospectados a nivel regional. Específicamente, se propone un cociente entre la inversión materializada en sectores priorizados sobre el total de inversión materializada.

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

Se considera que el cambio organizacional implementado apunta en la dirección correcta. Es lógico pensar que concentrando en áreas funcionales comunes aquellas funciones compartidas en ambos programas, se pueden aprovechar i) las sinergias entre funciones similares, con los consiguientes ahorros de costos, y ii) tender al fortalecimiento funcional que permite la dedicación exclusiva y especialización de ejecutivos a tareas de una misma naturaleza, redundando en un servicio más eficiente.

Considerando lo reciente del cambio, julio del 2005, no es posible todavía tener una cuantificación certera de si los potenciales beneficios mencionados anteriormente, de ahorro de costos y mayor productividad, están siendo recogidos por la CORFO y sus clientes. Se recomienda generar los mecanismos de seguimiento y control necesarios, de forma de poder evaluar dinámicamente la conveniencia de esta nueva organización y estrategia de operación.

## **2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA**

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

#### **(a) Estructura Organizacional**

El Programa TODOCHILE tiene algunas complejidades organizacionales derivadas del hecho de que en la organización global participa una Gerencia de CORFO la cual interactúa con doce direcciones regionales cada una de las cuales tiene características propias derivadas de su contexto regional, de su grado de desarrollo institucional y del equipo profesional que trabaja en ellas.

Se ha descrito, en el capítulo anterior, el cambio organizacional implementado a nivel de CORFO concentrando en áreas comunes aquellas funciones compartidas con otros Programas. Estas medidas, apuntan en la dirección correcta.

La estructura organizacional del programa a nivel central es adecuada en función de los requerimientos del Programa TODOCHILE, tanto para la producción de los componentes como para el logro del propósito. No obstante, a nivel regional, la organización de cada agencia muestra una cierta inestabilidad temporal, dado que su creación se lleva a cabo, formalmente, mediante la suscripción de un Convenio de Transferencia o Mandato, con recursos aportados en forma anual.

Resulta evidente que un programa dirigido desde un nivel central (CORFO central) y con recursos importantes y metodologías de asignación gestionadas desde tal nivel central, pero, con una participación significativa desde el nivel regional, requiere que ambos niveles funcionen adecuadamente para que el sistema en su conjunto tenga un rendimiento óptimo. Se ha estimado que el hecho de que el personal de cada Agencia de Inversión sea contratado con recursos provistos por un Convenio de Transferencia o Mandato, con recursos aportados en forma anual lleva a una inestabilidad institucional a las agencias que perjudica al sistema en su conjunto.

Se insiste en que no se trata de un dimensionamiento inapropiado del personal de las agencias, el cual es suficiente para abordar las labores asignadas. De lo que se trata es que si se piensa que un programa de esta naturaleza debiera permanecer en el tiempo<sup>49</sup> no debiera fundamentarse en convenios o mandatos de vigencia anual y de largo proceso de tramitación.

Por otro lado se considera además que la Agencia Regional requiere un tamaño mínimo para poder operar correctamente estos componentes, específicamente se considera que debe existir al menos un sectorialista por sector priorizado<sup>50</sup>, donde el Gerente de Inversiones podría tomar complementariamente un sector.

La visión desde las Agencias de Inversión Regionales es que el esquema de antenas fue útil al inicio, pero su eficacia se ha ido agotando en el tiempo. Algunas de las regiones han ido creando redes con asociaciones empresariales de algunos países donde hay interés en invertir en sectores prioritarios de la Región. Para organizar estas redes recurren a asesoría experta de los países/sectores objetivo.

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

Existe una carencia en el uso de sistemas de información que permitan un adecuado seguimiento y control, particularmente por ejemplo se constata la reciente generación de una base de datos “on line”, con la cartera de proyectos regionales. De igual forma, llama la atención la falta de información

---

49 El panel no emite juicio al respecto y ha tomado debida nota de que el Programa tiene una duración actualmente establecida hasta el 31 de Diciembre del presente año 2006.

50 El caso de la Agencia de Inversiones de la VIII Región, que cuenta con 8 profesionales podría estar más cerca de un tamaño óptimo de operatividad.

expedita de variables básicas de seguimiento y control de un programa de esta naturaleza, tales como: recursos humanos, detalle de los resultados conseguidos, etc. Respecto a la carencia de sistemas de información, CORFO recientemente diseñó términos de referencia para contratar su elaboración<sup>51</sup>.

Es importante señalar, como se explicita en la sección 1.6, que las responsabilidades de la producción de los tres componentes, son de la Dirección Regional de CORFO y las Agencias de Inversión indistintamente, hecho que fue comprobado en las seis entrevistas realizadas a las regiones. A pesar de la complementariedad de los objetivos de las Direcciones y Agencias, estos no necesariamente coinciden en todos los casos, pudiendo generar diferencias de puntos de vista respecto de la utilización de los recursos disponibles. En un caso extremo, ello puede implicar que los recursos entregados para crear una Agencia de Inversiones solo sustenten una estructura mayor para las Direcciones Regionales de CORFO, disminuyendo la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento del propósito del Programa.

La Gerencia de Inversión y Desarrollo coordina la gestión de sus tres subgerencias, de las antenas internacionales y de las gerencias regionales en el diseño y evaluación de los programas de inversión, en la gestión y supervisión de la promoción y atracción de inversiones y en el seguimiento de la cartera de proyectos. De esta forma, es posible aseverar que esta Gerencia es la unidad básica que coordina, asigna responsabilidades y supervisa las diferentes unidades del sistema.

Al nivel regional, las Agencias tienen claras sus responsabilidades y dado que son unidades pequeñas, su coordinación y asignación de responsabilidades, tanto con CORFO como con el GORE, es expedita y clara.

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

Tal como fue señalado en la sección 1.12 del Capítulo II, la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO, administra, además del Programa TODOCHILE, el Programa de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología y el Programa de zonas especiales. Los aspectos fundamentales de la coordinación se llevan a cabo en la misma Gerencia. Los programas antes mencionados atienden una población objetivo diferente, por lo que no pueden ser considerados estrictamente programas relacionados.

Además, dado que un inversionista sólo puede optar a los beneficios de un solo programa, es evidente que, en el caso de inversiones de alta tecnología optarán por el programa enfocado en dicha actividad que ofrece mayores beneficios que el programa TODOCHILE. Tampoco se visualizan superposiciones entre ambos programas los que, inclusive, en las regiones donde coexisten, son manejados por ejecutivos de inversión diferentes.

En el caso del Programa de Zonas Rezagadas, valen las mismas consideraciones ya efectuadas para el caso de Atracción de Inversiones de Alta Tecnología. Dado que un inversionista sólo puede optar a los beneficios de un solo programa, es evidente que, en el caso de las inversiones antes señaladas los empresarios optarán por el programa enfocado en dicha actividad que ofrece mayores beneficios que el programa TODOCHILE y, en la mayor parte de los casos, debe tenerse presente que no existe superposición de programas.

No se percibe que exista duplicidad con programas complementarios de promoción de inversiones radicados en otras instituciones del Estado, como es el caso de Pro Chile y el Comité de Inversión Extranjera, ya que las funciones son claramente diferenciadas. No obstante, es recomendable que el trabajo sea armónico, sin necesidad de suscribir convenios o definir marcos rígidos. Algo similar sucede con el sector privado o de participación mixta, como es el caso de Fundación Chile.

---

51 El sistema debe incluir como requerimiento básico entregar los indicadores de gestión de la MML en forma directa.

## **(d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)**

Los usuarios directos del Programa son las empresas inversionistas, las cuales tienen una injerencia directa en el éxito del Programa. A partir de ello cabría preguntarse si las empresas debieran tener un rol de control social sobre el Programa a lo cual se responde en forma negativa ya que, si bien es importante recibir un “feedback” de los usuarios, a través de encuestas sistemáticas, no sería pertinente que ellos tengan un control social propiamente tal ya que caerían en conflictos de interés por recibir subsidios y beneficios pecuniarios de parte del Programa. El panel estima que la carencia de opiniones de parte de los usuarios es uno de los déficit del Programa.

En la V Región los entrevistados destacaron la participación de empresarios regionales, por ejemplo los del área vitivinícola, para aportar conocimientos, vinculaciones y prospectiva sectorial al Programa. Este tipo de participación puede ser muy útil aunque, en algunos casos, es posible avizorar posibilidades de intereses contrapuestos entre empresarios actuales del sector y aquellos que se pretende atraer y que podrían ser considerados como competidores más que como socios potenciales. Aunque hasta a la fecha, según CORFO, estas situaciones no se han presentados.

## **2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes**

Históricamente los niveles de demanda regional por el Programa TODOCHILE han sido inferiores a los recursos ofrecidos por el mismo. Esto ha significado que en la práctica los beneficios de subsidios y cofinanciamiento de estudios, son entregados de manera universal a todos los inversionistas interesados que cumplen con los requisitos mínimos del Programa, independientemente de si pertenecen a los mercados meta o sectores priorizados por el Programa. En este contexto, la utilización real de criterios de focalización y selección de beneficiarios han estado prácticamente ausentes del Programa. En las distintas reuniones sostenidas por el Panel con Agencias Regionales se confirma este punto<sup>52</sup>. De acuerdo a lo señalado por CORFO no se ha efectuado una actualización de sectores priorizados y los patrones de inversión se han movido hacia los sectores dinámicos, en el contexto de una economía globalizada, lo que permitiría focalizar los PIFP o PIFC. Otro importante hecho que confirma este juicio, y que veremos claramente en el capítulo 4 de este informe, es que el presupuesto asignado al Programa usualmente ha excedido al gasto efectivo, generándose niveles de gastos bastantes inferiores a lo comúnmente visto en la mayoría de los ministerios y servicios públicos. Como consecuencia de este hecho, el Panel estima que sería conveniente que el presupuesto y recursos destinados al Programa sean revisados en forma periódica a la luz de metas razonables de crecimiento de sus clientes y demanda.

## **2.3. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

Entre Regiones, los criterios de distribución de fuentes CORFO para cofinanciamiento de estudios y para Programas de Inversión son implementados por los comités CAZ y CAF<sup>53</sup> que cuentan con una visión general de las situaciones regionales y de los sectores priorizados y que analizan cada caso en particular. Es importante señalar que dichos criterios de asignación de recursos entre regiones y entre componentes no se encuentran estandarizados, razón por la cual el Panel recomienda su estandarización.

En relación a las transferencias de recursos a las Agencias de Inversión, de los fondos del FNDR aportados por los GORE, este proceso demora más de 4 meses, dejando en evidencia la generación de un problema

---

<sup>52</sup> En todas las regiones entrevistadas, se sostuvo que dada la demanda existente no existía necesidad aún de priorizar la asignación de los recursos; y los beneficios eran entregados indistintamente en forma universal a todas las empresas interesadas, independientemente de si estaban o no en un sector priorizado por el Programa.

<sup>53</sup> El Comité de de Asignación de Fondos (CAF) tiene por función asignar el marco presupuestario que se pondrá a disposición de cada dirección regional para la ejecución de programas y proyectos de fomento de CORFO. Por otra parte, el Comité de Asignación Zonal de Fondos (CAZ), tiene por función de aprobar y asignar los recursos para la realización de los proyectos que postulan a los distintos instrumentos de CORFO.

de continuidad del programa<sup>54</sup>. Los efectos directos generados por dicha situación son: fragilidad en la estabilidad de las capacidades de las Agencias Regionales; altos costos de contratación; alta rotación de personal; altos costo de formación y capacidades necesarias para llevar a cabo las distintas actividades del programa; retraso en el cumplimiento de actividades y objetivos; incumplimiento de metas del GORE; pérdida de imagen ante la base empresarial regional y los potenciales beneficiarios; gran cantidad de burocracia para mantener la sustentabilidad de la Agencias desenfocando su atención del objetivo principal, atracción de inversiones.

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

Las funciones y actividades de seguimiento y evaluación no son consideradas dentro del diseño del programa, por lo que en la práctica se ha observado una clara y grave deficiencia en este ámbito.

Así, es notoria la falta de información expedita a nivel central de variables básicas de seguimiento y control de un programa de esta naturaleza. Ejemplos: el detalle histórico del personal involucrado por región y componente, el detalle y sistematización de información a nivel regional que permitan construir los indicadores de la MML.

De igual forma, existe una falta de seguimiento y control del resultado por componente a nivel regional, que permita evaluar dinámicamente si los objetivos a nivel de fin y propósito están siendo logrados con la implementación de los componentes a nivel regional. Lo cual no permite una evaluación permanente de las estrategias regionales, sus prioridades y capacidad real de atraer inversiones en los mercados meta. En este sentido, se estima que un sistema de seguimiento y control adecuado debería por lo menos ser capaz de entregar los indicadores de gestión por componente por región solicitados en la MML<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Una vez reiniciado los flujos, estos no tienen carácter de retroactivos.

<sup>55</sup> Es necesario destacar el hecho que con la base de datos actual, CORFO no pudo presentar los indicadores de MML regionales requeridos.

### 3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

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

En cuanto a los niveles de producción de los componentes, podemos ver los indicadores de eficacia de la Matriz de Marco Lógico presentados por CORFO, de cada componente en los cuadros 12, 13, y 14. Dado que la institución no contaba con los indicadores e información relevante, los indicadores de la MML sólo son presentados para los años 2004 y 2005. De igual forma, para ningún componente se tienen indicadores de calidad.

Para el componente 1, podemos apreciar en el Cuadro N°12, que los estudios prospectivos efectuados corresponden a un 12,7% de los programados, tanto para el año 2004 como 2005. El Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados alcanzó un 18,2% el 2004 y un 21,1% el año 2005, experimentándose un crecimiento de casi un 3%. Por último, los porcentajes de Programa evaluados caen desde un 9.1% el 2004 a un 5.5% el año 2005.

Como consecuencia de lo anterior, el Programa presenta problemas para gastar todo el dinero asignado en su presupuesto, ya que es este el componente encargado de capturar los potenciales beneficiarios del Programa. Esto fue confirmado en las reuniones con las regiones, donde en forma reiterada se señaló que la oferta de servicios y beneficios a los inversionistas priorizados, superaba a la demanda. De igual forma, esto se confirma numéricamente en el próximo capítulo.

**Cuadro N° 12**  
**“Indicadores Componente 1: Prospección de oportunidades de inversión:**

Dimensión	Enunciado	2004	2005
Eficacia:	Relación de estudios prospectivos efectuados respecto de los programados <sup>56</sup>	12.7%	12.7%
	Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados <sup>57</sup>	18.2%	21.1%
	Porcentaje de Programas evaluados <sup>58</sup>	9.1%	5.5%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

En el cuadro N°13 podemos ver que los indicadores de eficacia del componente 2 son considerablemente mayores a los del componente 1. Sin embargo, el porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas, cae fuertemente desde el año 2004 al año 2005 de un 78,7% a un 41,8%. Para evaluar el desempeño del componente 3, podemos apreciar desde el Cuadro N°14, que el porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión cayó de un 30,9% el año 2004 a un 24,4% el año 2005.

56 CORFO señala que el indicador fue modificado para ganar precisión. En el numerador se incluyen los Programas de inversión prospectivos + Estudios prospectivos sectoriales no enmarcados en un Programa de Inversión.

57 CORFO señala que se incluyó en fórmula aclaración de de que se refiere a Programas de Inversión sectoriales, y no otros de excepción, tales como Foros de Inversión. En el numerador, se consideran aquellos programas de inversión aprobados en el CAF. El nombre del indicador se modificó a fin de hacer consistente el nombre con el indicador.

58 CORFO señala que en el numerador se consideran aquellos Programas de Inversión evaluados a su cierre por el CAF. Se aclaró tanto el nombre del indicador como la fórmula en el sentido que se evalúan Programas de Inversión Prospectivos.

**Cuadro N° 13**  
**“Indicadores Componente 2: Promoción de la región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones”**

Dimensión	Enunciado	2004	2005
Eficacia:	Porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas <sup>59</sup>	78.7%	41.8%
	Porcentaje de planes de medio operativos	25.0%	33.3%
	N° de contactos promedios realizados en actividades de Programas de Inversión Comerciales <sup>60</sup>	n.d.	n.d.
Calidad:	Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con la información recibida y generada por el Programa	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

**Cuadro N° 14**  
**“Indicadores Componente 3: Servicios al inversionista”.**

Dimensión	Enunciado	2004	2005
Eficacia:	Porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión <sup>61</sup>	30.9%	24.8%
	Porcentaje de planes de medio operativos	n.d.	n.d.
Calidad:	Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

En general, considerando la inexistencia de algunos cálculos de indicadores y los dos datos por indicador, es muy difícil poder especular con respecto a una tendencia en la eficacia del programa, o a evaluar en forma robusta, el desempeño del Programa en cuanto a la producción de componentes. De igual forma, sería conveniente analizar los indicadores comentados anteriormente con respecto a su evolución regional, sin embargo, no se presenta esta información. Considerando la importante heterogeneidad regional señalada anteriormente en el estudio, el Panel recomienda a futuro desagregar regionalmente todos los indicadores e eficiencia, tal como se presenta en la matriz de marco lógico propuesta por el Panel, ver Anexo 1.

En la Figura N° 6 se puede apreciar la cantidad de proyectos apoyados con cofinanciamiento de estudios y el número de Programas de inversión vigentes<sup>62</sup>, para los distintos años de funcionamiento del Programa. Los proyectos apoyados con cofinanciamiento de estudios manifiestan un incremento sostenido, con excepción del año 2005. De hecho, entre los años 2000 y 2002 el número de proyectos apoyados a través del cofinanciamiento de estudios aumentó de 3 a 67, para después mantenerse en cifras cercanas a los 70 proyectos. Mientras tanto, los programas de inversión vigentes han casi duplicado su número desde los inicios del programa, aumentando de 10 el 2001 a 19 el 2005.

59 Cambió indicador para ganar precisión en nivel de actividad desarrollada.

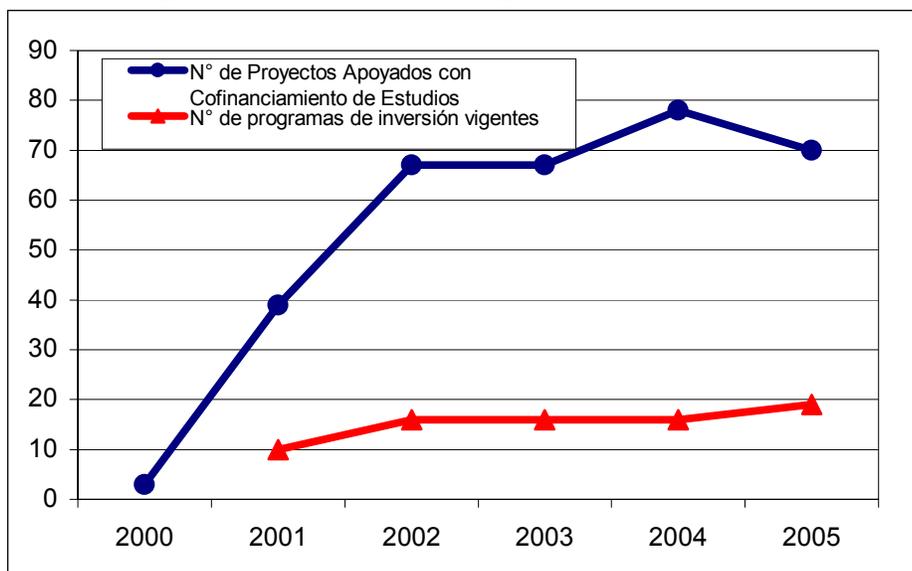
60 Regiones presentan alta heterogeneidad en calidad de información en las distintas Regiones, lo que hace difícil consolidarla.

61 Numerador incluye en número de proyectos en fase de Construcción y Materializados de la cartera de Proyectos, de la cartera al 31 de diciembre de cada año.

62 Programas vigentes son los todavía tienen en perspectiva realizar una inversión, y por ende no se han sacado de la cartera de proyectos de inversión.

El Cuadro N° 15 muestra el desempeño del Programa en términos de los proyectos generados en las distintas etapas de preinversión y ejecución a nivel regional, para el período 2003-2005. Se puede apreciar que, si bien es cierto, no existe una tendencia clara de crecimiento de proyectos, para ninguna etapa, y ninguna región, el número total de los proyectos considerados en la cartera se ha mantenido estable para los años 2003, 2004, 2005 (316, 327 y 352, respectivamente). El cuadro muestra también que sólo las regiones IV, VII y X manifiestan una tendencia creciente en el período para el número total de proyectos. Veremos en la sección 3.3, que tampoco existe una clara tendencia que relacione el nivel de producción del Programa, con el funcionamiento de las agencias.

**Figura N° 6**  
**“Número de Proyectos con Cofinanciamiento de Estudios, y**  
**Número de Programas con Inversión Vigentes, para el período 2000-2005”**



Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

**Cuadro N° 15**  
**“Número de Proyectos por Etapa por Región 2003-2005”**

REGIÓN	PERFIL			FACTIBILIDAD			FINANCIAMIENTO			CONSTRUCCIÓN			MATERIALIZADO			TOTAL		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
I	6	5	20	4	8	1	6	4	0	1	4	1	8	2	28	25	23	50
II	4	7	2	4	2	7	3	1	0	7	10	0	8	0	8	26	20	17
III	1	1	0	3	3	0	1	2	0	2	1	0	5	2	0	12	9	0
IV	4	1	6	7	14	10	1	2	0	0	1	0	3	0	3	15	18	19
V	1	1	2	3	15	8	10	6	0	1	4	0	3	5	4	18	31	14
VI	4	11	1	8	9	2	4	1	1	1	3	0	9	0	4	26	24	8
VII	7	7	36	8	9	21	4	5	4	1	9	9	6	4	18	26	34	88
VIII	15	7	12	21	9	7	0	1	1	9	19	0	5	2	16	50	38	36
IX	5	1	3	7	5	11	5	8	12	6	11	6	6	0	17	29	25	49
X	4	4	1	14	20	16	4	7	6	4	4	7	2	5	10	28	40	40
XI	0	0	0	13	22	8	0	0	0	0	0	0	1	0	5	14	22	13
XII	1	1	14	9	21	0	6	6	0	11	14	0	20	1	4	47	43	18
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>97</b>	<b>101</b>	<b>137</b>	<b>91</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>80</b>	<b>23</b>	<b>76</b>	<b>21</b>	<b>117</b>	<b>316</b>	<b>327</b>	<b>352</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

## 3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito

### 3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito

Al analizar el cuadro N°16, vemos que los dos indicadores calculados presentan una alta dispersión. Así, la tasa porcentual de variación de inversión materializada cae de un 147,8% a un 17,7%. En el caso del empleo, la tasa porcentual de variación crece de un -27% a un porcentaje de 17,7% el año 2005. Por otro lado, el indicador principal de eficacia en el propósito, "participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en aquellos sectores priorizados", no presenta información para el período de evaluación del presente estudio.

**Cuadro N° 16**  
**"Indicadores de Propósito: Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones."**

Dimensión	Enunciado	2004	2005
Eficacia:	Tasa porcentual de variación de inversión materializada <i>por TODOCHILE</i> <sup>63</sup>	147.8%	-17.7%
	Tasa porcentual de variación de empleo generado por TODOCHILE	-27%	17.7%
	Participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en aquellos sectores priorizados.	n.d.	n.d.
Calidad:	Porcentaje de inversionistas apoyados que declaran satisfacción con el Programa	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por la Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.

Por otro lado, si analizamos el cuadro N°17, podemos ver que la inversión materializada a partir del Programa a diciembre del año 2004, es considerable, superando los mil millones de dólares, con 327 proyectos, que además generarían alrededor de 20.000 empleos. Por otro lado, esta inversión alcanza a todas las regiones consideradas en el Programa. El propósito del programa TODOCHILE es el incremento de la inversión privada en regiones, por lo que a la luz del cuadro N°17, este propósito estaría cumpliéndose.

Sin embargo, aún cuando el crecimiento logrado en la inversión regional ha sido efectiva, no se dispone de un análisis cuantitativo que permita aseverar que efectivamente la inversión detectada no habría tenido lugar sin el programa. De hecho, no se conoce la inversión regional total lo que no permitiría realizar un análisis contrafactual de la evolución de la inversión con y sin Programa. Por la misma razón anterior, no es posible pronunciarse acerca de si el programa es suficiente para activar el desarrollo regional.

En esta línea es importante decir que en entrevistas con seis de las once Agencias de Inversión Regionales, estas fueron enfáticas en señalar que el si el Programa no existiera, lo más probable es que gran parte de la inversión imputada a la cartera, se hubiera materializado de igual forma. Para las Agencias, los beneficios del Programa se centran en el ahorro de tiempo y la facilitación del desarrollo de la preinversión y posterior materialización de los proyectos. Ciertamente estos juicios representan la percepción de la gente de las Direcciones Regionales y Agencias de Inversión, y el Panel recomienda fuertemente realizar mayores estudios para confirmar esta opinión.

63 A fin de efectuar la suma histórica desde el año 2000 al año 2005, se consideró la actualización de moneda para el numerador y denominador al año que se informa. Se modificó la fórmula, quedando ésta como índice en vez de porcentaje.

Por otro lado, este argumento se refuerza al señalarse que la principal razón de la disparidad en la captura de inversión regional no puede imputarse directamente al Programa, ya que esta se debe a múltiples factores, entre otros, la diferencia en las ventajas comparativas regionales, las distintas capacidades institucionales e instrumentos de fomento con que cuentan las distintas regiones, y los problemas de información que enfrentan los inversionistas al no contar con datos precisos sobre oportunidades de inversión regional. Es factible argumentar lo mismo a la hora de cuestionar que la inversión materializada contenida en las carteras de inversión, en el sentido que la materialización no depende de los servicios del Programa, sino de otros factores.

**Cuadro N° 17**  
**“Resumen de la Cartera de Proyectos por Región,**  
**para el año diciembre 2004”**

Región	N° Proyectos en Cartera	Inversión comprometida US\$	Empleos directos Comprometidos
I	23	129,150,099	3,109
II	20	40,758,844	1,143
III	9	35,200,000	562
IV	18	58,618,540	1,363
V	31	36,663,539	1,588
VI	24	48,321,026	1,301
VII	34	48,786,100	1,071
VIII	38	306,659,564	2,566
IX	25	153,292,025	1,793
X	40	215,257,461	3,427
XI	22	34,725,000	446
XII	43	78,351,478	1,196
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>1,185,783,676</b>	<b>19,565</b>

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

### 3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa

Los beneficiarios efectivos directos son las empresas que han recibido algún tipo de servicio por parte del Programa, ya sea información a través de las distintas actividades de promoción, subsidios para la generación de estudios de preinversión, y/o servicios de “acompañamiento”, una vez que el proyecto esta en su etapa de implementación. En este contexto, y al no contar con una información más detallada, una proxy de los beneficiarios, son las empresas beneficiadas con los subsidios de cofinanciamiento de estudios y las empresas que materializaron sus proyectos con ayuda del Programa TODOCHILE. Al analizar el cuadro N°18, podemos apreciar que en el período 2000-2004, tanto el número de proyectos con cofinanciamiento de estudios como los proyectos materializados aumentan anualmente en forma importante, alcanzando un total de 330 y 276 respectivamente para estos cinco años de operación. En términos de los subsidios, el Programa entregó un total de MM\$3.265 desde comenzó, con un promedio de MM \$9,1 por estudio.

**Cuadro N° 18**  
**“Proyectos Apoyados por el Programa ”**

	<b>N° de Proyectos Apoyados con Cofinanciamiento de Estudios</b>	<b>Proyectos Materializados</b>
<b>2000</b>	3	25
<b>2001</b>	39	48
<b>2002</b>	67	40
<b>2003</b>	67	50
<b>2004</b>	84	72
<b>2005</b>	70	41
<b>Total</b>	330	276

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

Si consideramos también a los beneficiarios efectivos indirectos, como las personas en regiones que se vieron indirectamente beneficiadas por el programa, nos encontramos que una aproximación puede ser la cantidad de empleo que el Programa señala ha generado, que alcanza a los 7.279 empleos en el período 2000-2004. Como se dijo anteriormente este número debe ser analizado con cuidado, ya que no existe una clara relación de causalidad entre los esfuerzos del Programa y la inversión materializada.

### **3.2.3. Análisis de Cobertura**

Como se ha señalado anteriormente el Programa TODOCHILE considera todas las regiones con excepción de la RM, y ha generado distintos niveles de inversión materializada y empleo en cada región para cada año de implementación del Programa, desde su inicio el año 2000, ver por ejemplo cuadros números 15 y 17. En este sentido nominalmente la cobertura del Programa es completa. Sin embargo, uno de los principales problemas de diseño del Programa TODOCHILE, radica en el hecho de que la implementación del mismo en las distintas regiones ha sido heterogénea desde un comienzo. El esfuerzo operativo del Programa en cada región, depende en forma crucial del interés del GORE y del Director Regional de CORFO por impulsarlo. Es así como en la práctica algunas regiones se encuentran con Agencias Regionales de Inversión de muy corta data (las regiones I, II, III, IV, V, IX comenzaron entre el 2004 y 2005), mientras que otras regiones se embarcaron en el Programa desde su gestación (las regiones VI, VII, VIII, X y XI comenzaron entre el 2001 y 2003). Lo mismo ocurre con los estudios prospectivos, subsidios y esfuerzo en la difusión. En este contexto la cobertura actual, ya sea desde el punto de vista de los Mercados Meta, como desde el punto de vista de la implementación del Programa TODOCHILE en la región, debe ser analizado en base a cada región específica. Se considera que este es uno de los aspectos de mayor debilidad del Programa, y en orden a monitorear en el futuro el rendimiento de las agencias, es necesario afinar los mecanismos de control y seguimiento, considerando a lo menos los indicadores presentados en la matriz de marco lógico propuesta por el Panel, ver Anexo 1.

### **3.2.4. Focalización del Programa.**

Una correcta focalización del Programa debería estar orientada a atender de forma eficiente a los beneficiarios objetivos del Programa, que corresponden a todas aquellas empresas, nacionales o extranjeras, que desarrollen negocios en aquellas regiones y sectores priorizados por el Programa.

En términos de los beneficiarios, como se señaló en el capítulo 2, los niveles de demanda regional por el Programa TODOCHILE son inferiores a los recursos ofrecidos por el mismo. Así, en la práctica los beneficios de subsidios y cofinanciamiento de estudios, son entregados de manera

universal a todos los inversionistas interesados que cumplen con los requisitos exigidos en el Reglamento del Programa, independientemente de si pertenecen a los sectores priorizados por el Programa. En este contexto, la focalización del Programa no ha sido efectiva, entregándose beneficios a empresas que no pertenecen al mercado objetivo definido por el Programa. Como se señaló anteriormente, esto se confirmó en las distintas reuniones con los equipos regionales sostenidas por el Panel. En este sentido, se recomienda encontrar mecanismos más adecuados de focalización.

En términos sectoriales, el Programa TODOCHILE ha priorizado sectores económicos para cada una de las Regiones donde el Programa tiene cobertura, y que son los que poseen las mayores potencialidades para atraer inversión. Muchos de estos sectores priorizados, han sido abordados a través de Programas de Inversión, a nivel de prospección (levantamiento de argumentos comerciales, determinación de mercado, y/o estrategia para abordar ese mercado) a nivel comercial para realizar promoción y atraer inversiones desde el mercado meta. Los sectores priorizados abordados en cada Región con Programas de Inversión, pueden ser vistos en el Cuadro N°19.

Los sectores considerados tienden mayoritariamente a estar concentrados en sectores más básicos de la economía, fundamentalmente basados en la explotación de recursos naturales. El apoyo del Programa a sectores más dinámicos de la economía, que potencialmente podrían desarrollarse a nivel regional en el futuro, no es estructurado, ni claro. No se debe olvidar que las ventajas comparativas son dinámicas y una política de desarrollo regional debe necesariamente propiciar un cambio hacia los sectores más rentables desde el punto de vista social.

Para analizar la eficacia de los sectores priorizados del Programa, deberían éstos ser contrastados con la inversión materializada. De ser los mecanismos de focalización exitosos, los sectores priorizados por región, como muestra el Cuadro N° 19, debieran tender a crecer, en términos de inversión, en porcentajes superiores a los promedios regionales tradicionales, y adicionalmente crecer a una tasa mayor a la que los mismos sectores venían creciendo antes de la implementación del programa. De acuerdo a la MML presentada por CORFO, el indicador "Porcentaje programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados", sólo alcanza e 18,2% el año 2004 y a un 21,1% el año 2005.

Por otro lado, resulta necesario llevar una cuenta acabada de la inversión regional, a nivel de cuentas nacionales, de forma de poder medir en forma efectiva, si la focalización ha sido la acertada. De otra forma, éste ítem no podrá ser evaluado en el futuro. El hecho de que no existan estadísticas de series de tiempo de la inversión regional desagregada, representa una de las mayores falencias en el control de gestión del Programa TODOCHILE. El no poseer esta base de datos equivale al que una empresa no conozca la organización industrial de su sector, o peor aún que no conozca su *market share*.

**Cuadro N° 19**  
**“Sectores priorizados por región”**

Sectores priorizados por Región	Número De PIFP	Número de PIFC	Número de PIFP y PIFC	N° de Programas de Inversión para Foros de Inversión
<b>I Región</b>				
Turismo		1		
Cultivo agrícolas y acuícolas				
Centro de Distribución y Logística				
Otro: Multisectorial				1
Otro: Madera Boliviana		1		
<b>II Región</b>				
Minería	2	1		
Acuicultura				
Turismo				
Logística				
Otro: Multisectorial				1
<b>III Región</b>				
Turismo				
Agroindustria	1			
Acuicultura	1			
Minería				
Otro: Multisectorial				1
<b>IV Región</b>				
Acuicultura	1			
Turismo				
Agroindustria	1	5		
<b>V Región</b>				
Tecnología y Servicios			1	
Turismo	1	1		
Industria				
Agroindustria			1	
Otro: Multisectorial				1
<b>VI Región</b>				
Vinos	2	3		
Agroindustria		1		
Semillas				
Turismo				
Reciclaje de Residuos				
<b>VII Región</b>				
Vinos	1	3		
Agroindustria				
Oleícola	1	2		
Forestal				
Ganadería				
Turismo				

**Continuación Cuadro N° 19**  
**“Sectores priorizados por región”**

Sectores priorizados por Región	Número de PIFP	Número de PIFC	Número de PIFP y PIFC	N° de Programas de Inversión para Foros de Inversión
<b>VIII Región</b>				
Plástico	2	1	2	
Ind. Agroalimentaria	1			
Biotecnología				
Servicio				
Madera				
Pesquero				
Logística				
Otro: Multisectorial				1
<b>IX Región</b>				
Madera	1	2		
Turismo				
Agroindustria				
Flores				
Semillas				
Otro: Multisectorial				1
Otros: Parque Tecnológico e Industrial de la Araucanía	1			
<b>X Región</b>				
Madera				
Acuícola	1	1		
Agroindustria				
Turismo	1			
Servicios y Tecnología				
Otros: Quesos / Ecoproductos	2			
<b>XI Región</b>				
Acuicultura				
Agropecuaria	1			
Forestal				
Turismo				
Flores				
Otro: Multisectorial				1
<b>XII Región</b>				
Turismo				
Acuicultura				
Madera				
Ganadería				
<b>Total Programas de Inversión</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

### 3.2.5. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

No existe información al respecto, lo que sin duda no permite validar la calidad y pertinencia del servicio entregado. Considerando las distintas funciones y actividades que promueve el Programa, es necesario identificar adecuadamente a los beneficiarios y clientes de cada uno de los componentes, y encuestar sus grados de satisfacción y valoración de los distintos atributos que presta cada servicio. Por ejemplo, uno de los factores claves del Programa es el acompañamiento a empresas (componente 3), esta falencia de información puede resultar en pérdidas de clientes y prácticas ineficientes y lo que es peor la perpetuación de éstas prácticas.

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

El fin del programa TODOCHILE es “contribuir a consolidar la política de desarrollo productivo, mediante la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones”. Si analizamos el Cuadro N° 20, podemos apreciar que el Programa TODOCHILE declara que ha contribuido a materializar una inversión equivalente a MMUS\$ 570 y 7.279 empleos en el mismo período.

**Cuadro N° 20**  
**“Inversión, Proyectos Materializados y**  
**Empleo Atraído por el Programa TODOCHILE”**

Año	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Inversión Materializada (MMUS\$)	72	128	75	81	214	570
Proyectos Materializados	25	48	40	50	72	235
Empleos generados	1.332	1.515	1.753	1.551	1.128	7.279

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

Es de vital importancia para la evaluación del Programa a nivel de fin, que se establezca si la inversión materializada regional, fue generada o no gracias a la producción de los componentes. Sin embargo, para esto se presentan dos problemas. Por un lado, no se cuenta con información histórica de la inversión regional, lo que imposibilita un análisis contrafactual que evalúe los beneficios de la situación con o sin Programa. Por otro lado, un análisis de la causalidad de la relación entre los esfuerzos realizados por el Programa TODOCHILE a nivel regional y la inversión materializada, y por ende el empleo, debería considerar un análisis estadístico, que excluya las variables exógenas a esta relación, tales como las distintas ventajas comparativas regionales, los sectores priorizados, los servicios y políticas públicas, y el dinamismo de la estructura productiva regional, entre otras variables.

Además, el Programa ha operado indistintamente a través de la Dirección Regional y de las Agencias de Inversión, como se expuso en la sección 1.5, lo que imposibilita observar el aporte real de las agencias al cumplimiento del fin, como lo muestra el cuadro N° 21, donde no existe una tendencia clara mejorar la eficacia del programa con la puesta en marcha de las Agencia de Inversión. De hecho de acuerdo al cuadro, por ejemplo, las regiones I, IV, IX y X mejoran en términos del número de proyectos en cartera, el año de la creación de su agencia. Sin embargo, para las regiones III, V y VI, se empeora en términos del mismo indicador, cuando se crea la agencia. Desde luego se recomienda un análisis más profundo con respecto al impacto de la Agencia en términos de la producción de los componentes.

No es de extrañar que la creación de Agencias no necesariamente haya redundado en un aumento de la inversión materializada, número de empleos y proyectos beneficiarios, dado que en la práctica la implementación del programa ha estado a cargo principalmente de las Direcciones Regionales y las firmas de los convenios de transferencias ha redundado más en una realidad presupuestaria, aportando recursos

humanos y materiales para implementar actividades, que un fortalecimiento de la institucionalidad e identidad de las Agencias. Esto fue constatado en las seis entrevistas realizadas por el Panel en regiones.

**Cuadro N° 21**  
**“Número de Proyectos en Cartera y Año de Inicio de Agencia”**

	N° Proyectos en Cartera			Año de Inicio de Agencia
	2003	2004	2005	
<b>I</b>	25	23	50	2005
<b>II</b>	31	20	17	2005
<b>III</b>	12	9	-	2005
<b>IV</b>	15	18	19	2004
<b>V</b>	18	31	14	2004
<b>VI</b>	26	24	8	2003
<b>VII</b>	26	34	88	2002
<b>VIII</b>	50	38	36	2001
<b>IX</b>	29	25	49	2005
<b>X</b>	28	40	40	2003
<b>XI</b>	14	22	13	2002
<b>XII</b>	47	43	18	-
<b>XIII</b>			2	-
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>	<b>327</b>	<b>354</b>	

Fuente: Cartera de Proyectos - Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

## 4. RECURSOS FINANCIEROS

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

#### 4.1.1. Fuentes de financiamiento del programa

En el Cuadro N° 22 se presentan las fuentes de financiamiento del programa. La mayor parte de este financiamiento corresponde, en todos los años analizados, al aporte fiscal efectuado por CORFO, con una ponderación promedio del 48%, si se considera el año 2006. Si sólo se considera el período 2002-2005 esta ponderación alcanza al 46%.

El aporte de los Gobiernos Regionales, a través de recursos del FNDR alcanza al un promedio de 19,4%, si se considera el período 2002-2006, presentando una alta variabilidad.

El aporte de “otras fuentes de financiamiento”, entregada por CORFO, corresponde a sólo una estimación de los aportes privados requeridos para financiar Estudios de Preinversión que cofinancia CORFO. Para ello, se asumió que los privados financian, en promedio, el 64,4% de estos estudios, mientras que CORFO financia el saldo restante.

Del Cuadro N° 22 es posible inferir que el aporte privado al Programa ha decrecido en forma significativa en términos relativos desde el año 2002, donde alcanzó un 40%, al año 2005 en que ascendió al 28%. El aporte privado alcanza al 33%, si se considera el período 2002-2006 y al 34% si se considera el período 2002-2005.

**Cuadro N° 22**  
**“Fuentes de Financiamiento del Programa”**  
**(miles de pesos de 2006)**

Fuentes de Financiamiento	2002		2003		2004		2005		2006*	
	Monto	%								
1. Aporte Fiscal (CORFO)	1.409.120	51%	1.474.201	51%	1.463.173	40%	2.054.508	45%	2.452.618	53%
2. Aportes de otras instituciones públicas (FNDR)	243.321	9%	420.934	14%	851.661	23%	1.222.585	27%	843.751	18%
3. Otras fuentes de financiamiento (aportes privados)	1.109.654	40%	1.018.904	35%	1.350.168	37%	1.261.064	28%	1.288.773	28%
<b>Total</b>	<b>2.762.095</b>	<b>100%</b>	<b>2.914.039</b>	<b>100%</b>	<b>3.665.002</b>	<b>100%</b>	<b>4.538.157</b>	<b>100%</b>	<b>4.585.142</b>	<b>100%</b>

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO, y Presupuestos Programas de Transferencia Regionales.

\* Cifras Presupuestadas para el año 2006.

Nota: el punto 3 de “Otras fuentes de Financiamiento (Aportes privados)”, se refiere a una estimación de aportes privados para financiar Estudios de Preinversión que cofinancia CORFO, en proporción al presupuesto CORFO disponible. Para ello, se estimó que los privados financian en promedio el 61,7% de estos estudios, mientras que CORFO financia el saldo restante.

Los recursos anuales destinados al Programa han estado en continuo crecimiento desde el año 2002 al 2006, desde un monto total de MM \$ 2.762 a MM \$ 4.585. Los recursos total asignados al programa en el período 2002-2005 fueron de MM \$13.879 y, si se incluye el presente año 2006, se llega a un total, para el período 2002-2006, de MM \$ 18.464.

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

En el Cuadro N° 23 se presenta el gasto efectivo total del Programa ejecutado, desde el año 2002 hasta el año 2005. En el caso del año 2006 sólo se presenta el presupuesto. El gasto está clasificado en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, (iv) transferencias y (v) otros. El ítem "Otros" incluye los Gastos Inherentes para la Gerencia de Inversión y Desarrollo que financia las Antenas Internacionales, contratos suscritos por la Gerencia, Convenio de Colaboración con otras entidades, estudios y material promocional. Además, el ítem "Otros", de acuerdo a la información proporcionada por CORFO, incluye transferencias por cofinanciamiento de estudios y programas de inversión.

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 gasto efectivo es la parte del presupuesto efectivamente gastada.

**Cuadro N° 23**  
**"Gasto Efectivo Total del Programa"**  
**(Miles de pesos de 2006)**

<b>AÑO</b>	<b>Presupuesto Asignado</b>	<b>Gasto Efectivo</b>	<b>Porcentaje de Gasto Efectivo</b>
<b>2002</b>	<b>2.762.096</b>	<b>2.417.927</b>	<b>87,5%</b>
<b>2003</b>	<b>2.914.039</b>	<b>2.483.803</b>	<b>85,2%</b>
<b>2004</b>	<b>3.665.002</b>	<b>3.335.039</b>	<b>91,0%</b>
<b>2005</b>	<b>4.453.713</b>	<b>3.204.969</b>	<b>72,0%</b>

Fuente: Elaborado sobre antecedentes del Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO y Presupuestos Programas de Transferencia Regionales.

En el Cuadro No 23 se constata que el porcentaje de gasto efectivo del Programa ha oscilado entre un 72% y un 91% de los recursos asignados. El año de mayor porcentaje de ejecución fue el 2004 (91,0%) y, el de menor ejecución, el año 2005.

El Cuadro No 24 presenta un desglose del gasto efectivo del presupuesto asignado según ítems presupuestarios.

**Cuadro N° 24**  
**"Desglose del Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo y Otros Gastos"**  
**(Miles de pesos de 2006)**

	<b>AÑO 2002</b>		<b>AÑO 2003</b>		<b>AÑO 2004</b>		<b>AÑO 2005</b>	
	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
1. Personal	177.211	7,3%	217.113	8,7%	352.936	10,6%	563.859	17,6%
2. Bienes y Servicios de Consumo	164.336	6,8%	265.325	10,7%	396.679	11,9%	427.621	13,3%
3. Otros gastos	2.076.380	85,9%	2.001.365	80,6%	2.585.424	77,5%	2.213.489	69,1%
- Otros	576.241	23,8%	377.085	15,2%	402.690	12,1%	739.418	23,1%
- Cofinanciamiento estudios	574.553	23,8%	622.099	25,0%	835.987	25,1%	564.569	17,6%
- Financiamiento privado estudios	925.586	38,3%	1.002.181	40,3%	1.346.747	40,4%	909.502	28,4%
<b>TOTAL GASTO EFECTIVO</b>	<b>2.417.927</b>	<b>100%</b>	<b>2.483.803</b>	<b>100%</b>	<b>3.335.039</b>	<b>100%</b>	<b>3.204.969</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado sobre antecedentes del Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO y Presupuestos Programas de Transferencia Regionales.

En el Cuadro No 24 se constata que el ítem correspondiente a "personal" ha ido incrementando a través del tiempo, debido a que considera la suma de este gasto de fuente CORFO y FNDR, por lo que en la

medida que se han ido creando Agencias , el gasto consolidado de recursos FNDR a nivel nacional, va en aumento . Por otro lado, la reestructuración en 2005 implicó que ya no existiera un centro de costos especial para el TODOCHILE, pues la Gerencia completa ahora sigue los Programas TODOCHILE, Alta Tecnología y Zonas Especiales, lo que implica que se considera adicionalmente los sueldos del Gerente, Secretaria Gerente, y Encargada de Presupuestos. Este ítem (personal) ha crecido, en el período 2002-2005, en un 218,2 % hasta alcanzar un monto de MM \$ 563,8 en el año 2005.

El ítem “bienes y servicios de consumo” ha crecido, entre los años 2002 y 2005, en un 160 % alcanzando, en el año 2005, un total de MM \$ 427,6.

El ítem “otros gastos” ha crecido, entre los años 2002 y 2005, en un 6,6 % alcanzando un valor total de MM \$ 2,213 en el año 2005.

#### 4.1.3. Gasto Efectivo Total del Programa

El Cuadro N° 25 presenta total de gasto efectivo por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras fuentes (aportes de privados).

**Cuadro N° 25**  
**“Gasto Efectivo Total del Programa”**  
**(Miles de pesos de 2006)**

Año	CORFO	FNDR	Aporte Privado	Total Gasto Efectivo
2002	1.291,955 (53,47%)	200,386 (8,29%)	925,586 (38,28%)	2.417,928 (100%)
2003	1.148,403 (46,24%)	333,219 (13,42%)	1.002,181 (40,35%)	2.483,803 (100%)
2004	1.363,199 (40,88%)	625,092 (18,74%)	1.346,747 (40,38%)	3.335,038 (100%)
2005	1.522,961 (47,52%)	772,505 (24,10%)	909,502 (28,38%)	3.204,968 (100%)

Fuente: Elaborado a partir de información de CORFO. “Observaciones Informe de Evaluación DIPRES al TODOCHILE”, 30/3/2006.

El componente principal del financiamiento del Programa deriva del presupuesto de CORFO, que en el período 2002-2005 financió el 46,6% del gasto efectivo con un total de MM \$ 5,326. El aporte de CORFO creció en un 17,8 % entre los años 2002 y 2005 para alcanzar un valor de MM \$ 1522,9 en el año 2005.

La segunda fuente de financiamiento está constituida por el aporte del sector privado el que, en el período antes señalado, aportó el 36,6% de los recursos con un monto total de MM \$ 4,184. El aporte privado decreció en un 1,7 % entre los años 2002 y 2005 para alcanzar un valor de MM \$ 909,5 en el año 2005.

Finalmente, los aportes del FNDR significaron el 16,9% con un valor total de MM \$1,931. El aporte del FNDR creció en un 285 % entre los años 2002 y 2005 para alcanzar un valor de MM \$ 772,5 en el año 2005.

El total de recursos aplicados al Programa ascendió, entre los años 2002 y 2005, a MM \$ 11,441.

#### 4.1.4. Costos de Producción de los Componentes del Programa

En el Cuadro N° 26 se presentan los costos de producción de cada uno de los tres componentes del programa abiertos por Región y por años.

**Cuadro N° 26**  
**“Gasto Total por Componente” (Miles de pesos de 2006)**

Componente	Año 2002	%	Año 2003	%	Año 2004	%	Año 2005	%
1	320.083	13,6%	275.253	11,4%	308.074	9,5%	432.597	13,9%
2	476.491	20,2%	427.619	17,8%	637.399	19,6%	987.867	31,7%
3	1.561.972	66,2%	1.701.646	70,8%	2.312.468	71,0%	1.692.165	54,4%
<b>TOTAL</b>	<b>2.358.547</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.404.519</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.257.941</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.112.629</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programas de Transferencia regionales y ejecución presupuestaria Agencias regionales.

Nota: El componente 3 de cada año, incluye una estimación de aportes de privados para la ejecución de estudios de preinversión. Para ello se consideró que CORFO cofinancia el 38,3% en promedio, mientras que los privados cofinancian el saldo restante. El Panel no valida esta aproximación.

Los costos totales del componente 1 (Prospección de Oportunidades de Inversión) son, en los cuatro años los menores. Los costos totales del componente 2 (Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones) son algo mayores a los del componente 1, en los cuatro años. Finalmente, los costos totales del componente 3 (Servicios a inversionistas) son, en los cuatro años, sustantivamente mayores que los otros dos componentes. Dentro de los costos de “servicios a los inversionistas” se incluye el cofinanciamiento de estudios y el aporte del sector privado para la ejecución de los estudios de preinversión (cofinanciamiento).

Si se toman los costos para cada componente en el período 2002-2005, la ponderación de cada uno de ellos, sobre el total, es la que sigue: componente 1 con el 14,1%, componente 2 con el 26,7% y componente 3 con el 59,1%. Estos porcentajes demuestran la muy elevada ponderación del componente 3 en los costos totales por componente.

El costo del componente 1 ha crecido en un 35% entre los años 2002 y 2005, alcanzando un valor de MM \$ 432,6 en el año 2005. El costo del componente 2 ha crecido en un 107 % entre los años 2002 y 2005, alcanzando un valor de MM \$ 987,9 en el año 2005. El costo del componente 3 ha crecido en un 8,3 % entre los años 2002 y 2005, alcanzando un valor de MM \$ 1.692,2 en el año 2005.

## 4.2 Eficiencia del Programa

### 4.2.1 Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

Sería conveniente analizar si con posterioridad a la creación de las Agencias, las regiones vieron incrementado el desarrollo de los Programas de Inversión y de los estudios de preinversión. Considerando la disponibilidad de data para el año 2003, 2004 y 2005, sólo fue posible construir el cuadro N° 21, donde se observa que cinco de las once Agencias de Inversión se constituyeron en el año 2005, lo que dificulta dicho análisis. Por lo tanto, se puede estudiar sólo dos Agencias que se crearon en el año 2004, que es el caso de la IV y V Región. Es así que, para la IV Región se desarrollaron 15 proyectos en el año 2003, 18 en el año 2004, y luego, 19 en el año 2005, mientras que en la V Región se desarrollaron 18 proyectos en el año 2003, 31 proyectos en el año 2004 y 14 en el año 2005, concluyendo que no existe correlación aparente entre el número de proyectos en cartera y la existencia de una Agencia de Inversión.

Respecto a los costos promedios por beneficiario por componente, el Programa entregó datos suficientes sólo para elaborar este indicador para el componente 3, con los beneficiarios de cofinanciamiento de estudios de preinversión, dejando fuera a las empresas que recibieron otros

servicios del componente<sup>64</sup>. En otras palabras se dejan fuera los beneficiarios de las otras tres actividades del componente 3. Además el Servicio ha declarado que la participación de estas actividades tiene una alta importancia relativa dentro de la gestión de las Agencias de Inversión, lo que debilita más aún este indicador.

El mínimo costo por beneficiario del componente 3<sup>65</sup>, lo muestra la Región de Aysén para el período 2002 llegando sólo MM\$ 11,5, mientras que el máximo se observa en la Región de Magallanes, en el año 2005, alcanzando los MM\$ 56,4. Se observa además una alta variabilidad regional y anual en este indicador, ver Cuadro N°27. Es así como, la Región del Maule muestra un crecimiento de costo por beneficiario de más de 120%, pasando de MM\$ 11,7 en el año 2002 a MM\$ 25,9 en el año 2005, mientras que la Región de Coquimbo bajó sus costos un 37,4% en igual período. A modo de antecedente, la estructura de costos por componente entregada en la ficha de antecedentes, no refleja la implementación las Agencias de Inversión<sup>66</sup>, por lo tanto la heterogeneidad en el comportamiento de este indicador es un claro indicio de ineficiencia del programa. Este juicio se explica por que las actividades de seguimiento y control que permiten una retroalimentación que asegure la eficiencia del Programa no se han llevado a cabo, lo que permite inclinar el juicio hacia una gestión ineficiente del programa.

**Cuadro N° 27 “Costo Promedio Componente 3 por Beneficiario” (Miles de \$ 2006)**

Región	2002	2003	2004	2005	% Variación 2002- 2005
I	36.681	25.765		38.589	5,20
II	26.502	15.599	11.649	32.055	20,95
III	18.218	13.030	29.088	30.781	68,95
IV	22.560	28.665	15.721	14.114	-37,44
V	19.066	18.218	25.257	19.259	1,01
VI	26.327	24.792	38.601	17.158	-34,83
VII	11.798	20.573	21.704	25.991	120,29
VIII	23.464	43.570	44.724	32.697	39,35
IX	32.814	16.265	22.947	32.365	-1,37
X	31.715	29.644	22.667	26.903	-15,17
XI	11.593	23.215	18.773	12.505	7,86
XII	30.016	24.733	56.430	33.127	10,36
<b>Promedio Nacional</b>	<b>23.313</b>	<b>25.398</b>	<b>27.529</b>	<b>24.174</b>	<b>3,69</b>

Fuente: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Costos del Programa a la DIPRES.

A modo de antecedente, este indicador de Innova Bío Bío, para un sub componente que tienen como beneficiarios empresas<sup>67</sup>, muestra un costo promedio por beneficiario para el período 2001 al 2004 de MM\$ 31,2. Para las inversiones precompetitivas en el caso del Fondo de Desarrollo e Innovación

64 Por ejemplo: Servicios de Información (País, Región y Sector); Acceso a Redes de Negocios y Servicios Públicos.; Orientación en la Gestión de Proyectos; Guía en la identificación y selección de instrumentos o subsidios estatales según la etapa del proyecto; Apoyo para acceder al sistema Bancario y Financiero; Apoyo Directo en la Localización y Ubicación de terrenos.

65 Subsidio de cofinanciamiento de estudio de inversión.

66 El programa dividió los costos en partes iguales por componente y por región, lo cual no necesariamente corresponde a la realidad, ya que los funcionarios por región no son comparable en todos los casos, ni en número, calificación y calidad.

67 El Subcomponente 1 son “Proyectos Ejecutados por Empresas” y se refiere a proyectos de innovación tecnológica realizado por empresas de la Región del Bío Bío, con un cofinanciamiento de máximo MM\$ 7 mientras que el de TODOCHILE es de MM\$ 5 para el tramo menor. Para el tramo de superior de cofinanciamiento de TODOCHILE, equivalente a MM\$ 25, un buen referente es el FDI.

(FDI)<sup>68</sup>, el costo promedio por proyecto aprobado, es del rango de los MM\$ 200, explicado principalmente por los montos transferido a los privados.

Respecto a los indicadores de la MML, por componente, se obtuvieron tres indicadores para los años 2004 y 2005, lo que impide hacer un análisis de tendencia. Para el componente 1, el costo promedio de estudios sectoriales, muestra un crecimiento de 110%, pasando de MM\$ 7 en el año 2004 a MM\$ 15 en el año 2005, ver Cuadro N°28. Para el componente 2, el indicador obtenido es el costo promedio por proyecto en cartera antes de fase en materialización, el cual aumento 39% entre el año 2004 y 2005, como lo muestra el Cuadro N°28.

Para el componente 3, se presenta un indicador igual al costo total promedio de subsidio por proyectos en etapa de materialización, el cual creció 148%, pasando de en el año 2004 a M\$ 13.081 M\$ 32.439 en el año 2005. Este indicador no es coherente porque suma Programas de Inversión efectuados por las Agencias de Inversión con cofinanciamiento de estudios ejecutados por las empresas, lo cual requerirían un análisis por separado<sup>69</sup>.

**Cuadro N°28 “Indicadores por componente”**

Dimensión	Enunciado	Componente	2004	2005
Eficiencia	Costo promedio de estudios sectoriales M\$ <sup>70</sup>	1 Prospección de oportunidades.	7.143	15.000
	Costo promedio en M\$ por proyecto en cartera antes de fase en materialización <sup>71</sup>	2 Promoción de la región	876	1.219
	Costo total promedio en M\$? de subsidios por proyecto en materialización <sup>72</sup> .	3 Servicio al inversionista	13.081	32.439

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

Respecto a los indicadores de eficiencia en el propósito, también se observa sólo medición para los años 2004 y 2005, sin embargo existe menos dispersión en los resultados que en el caso anterior, ver Cuadro N°29. La relación de Inversión Privada v/s costos del Programa, muestran una caída de 8%, donde para el año 2004 por cada peso de costo del Programa se obtuvo 61,2 pesos de inversión materializada, mientras que para el año 2005 se obtuvo 56,2 pesos.

La razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados por TODOCHILE, cayó un 23%, pasando de 135.5 en el año 2004 a 104.4 en el año 2005.

Respecto al indicador de costo comparativo Benchmarking Top propuesto por CORFO, se pudo obtener sólo para el año 2004 en relación a Agencia de Irlanda, el que muestra que los costos del Programa TODOCHILE representan sólo son un 2,3% de los costos de la agencia irlandesa, no permitiendo extraer conclusiones porque no se incorporan las diferencias de escala entre ambas realidades.

El análisis anterior no permite extraer conclusiones de eficiencia del Programa, considerando que sólo fue posible obtener indicadores de MML para el período 2004 y 2005, lo que impide efectuar un análisis de tendencia. No obstante, como se deduce de los indicadores de eficiencia presentados por CORFO, ellos estarían marcando una baja en la eficiencia entre el 2004 y 2005.

68 Iniciativa que promueve proyectos que contribuyan a la generación y gestión de procesos de innovación y cambio tecnológico para los distintos sectores productivos del país, por la vía de aumentos en la competitividad o la modernización productiva y tecnológica, mediante el cofinanciamiento de proyectos de innovación de interés público e innovación precompetitiva

69 No se pudo llevar a cabo la desagregación de costos por Programa de Inversión y cofinanciamiento de estudio.

70 Costo total M\$ de estudios realizados/N° de estudios realizados.

71 Costo total Programas de Inversión en Fase Comercial (M\$)/N° de proyectos en fase de promoción.

72 Costo total de Programas de Inversión fase comercial M\$ + costo total cofinanciamientos de estudios M\$) / N° de proyectos en materialización).

**Cuadro N°29 “Indicadores de Propósito: Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.”**

Dimensión	Enunciado	Ámbito de Control	2004	2005
Eficiencia	Relación costos Programa v/s Inversión privada <sup>73</sup>	Resultado Final	61.2	56.2
	Razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados por TODOCHILE <sup>74</sup>	Resultado Final	135.5	104.4
	Costo comparativo Benchmarking Top <sup>75</sup>	Producto	2.3%	n.d.

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

#### 4.2.2 Gastos de Administración

La evolución de los gastos de administración presentados por CORFO se muestran en el Cuadro N°30. Los costos incluidos corresponden básicamente a los desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, y muestran un crecimiento promedio de 11.67% entre los años 2002 y 2005.

**Cuadro N° 30**  
**“Gastos de Administración y Costos de Producción de los Componentes del Programa”**  
*(miles de pesos de 2006)*

AÑO	Gastos de Administración A	Costos de Producción de los Componentes	Total Gasto Efectivo del Programa B	GA/ GEP A/ B
2002	59.382	2.358.547	2.417.928	2,5%
2003	79.285	2.404.519	2.483.804	3,2%
2004	77.097	3.257.941	3.335.038	2,3%
2005	92.339	3.112.629	3.204.968	2,9%

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programas de Transferencia regionales y ejecución presupuestaria Agencias regionales. Cuadro N° 6 del Anexo de Antecedentes Presupuestarios y de Costos del Programa.

La tasa de participación promedio de los gastos de administración sobre el gasto efectivo del Programa es de 2.7%. El Panel consideró que existe una subvaloración de estos, ya que con algunos gastos administrativos identificados ya se sobrepasaría la cifra entregada por el servicio<sup>76</sup>. CORFO coincidió con lo anterior, no obstante no se pudo contar con una información más confiable de gastos administrativos<sup>77</sup>.

<sup>73</sup>  $(\sum \text{Inversión materializada acumulada TodoChile (MM\$)}) / (\sum \text{costos acumulados del Programa (subsidios + costo de operación)(MM\$)})$

<sup>74</sup>  $\sum (\text{Inversión privada de proyectos que recibieron subsidio de cofinanciamiento de estudios (MM\$ corrientes)} - \text{subsidios de cofinanciamiento de estudios entregados (MM\$ corrientes)}) / \sum (\text{subsidios de co-financiamiento de estudios (MM\$ corrientes)})$ .

<sup>75</sup> Costo en US\$ invertido TODOCHILE/Costo US\$ invertido Programa exitoso en el mundo. El denominador corresponde a los costos (sin incluir depreciación) del Estado de Resultados de la Agencia de Irlanda, del Informe Annual Report 2004 ([www.idaireland.com/home/index.aspx](http://www.idaireland.com/home/index.aspx), en la pág 30)

<sup>76</sup> Sólo la remuneración promedio de un administrativo mensual es de M\$390, lo que no se condice con un gasto administrativo por región, por mes, de M\$ 641 según se deduce de la información de CORFO para el año 2005. A esto se debería sumar que CORFO central coordina 11 Agencias de Inversión y una Dirección Regional, además de distintos comités de aprobación de presupuestos entre otras actividades, lo cual también implica costos administrativos adicionales.

<sup>77</sup> Reunión con CORFO y DIPRES 8 de junio del 2006.

Si se compara con otros instrumentos CORFO, los cuales tienen empresas como población beneficiaria y objetivos similares, se observa que la tasa de participación promedio de los gastos de administración sobre el gasto efectivo del FDI de CORFO en el periodo de ejecución 1995 a 2002<sup>78</sup> es de 5,4%<sup>79</sup>. Respecto al Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo<sup>80</sup> (FONTEC) la participación de los gastos administrativos es de 10%<sup>81</sup> y en el caso de Innova Bío Bío, en el periodo 2001 al 2004, es de 9.4%.

Aún cuando existiría un grado de subestimación en el gasto administrativo del programa, estos son claramente inferiores a los de Programa de características similares.

### 4.2.3 Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

Otros indicadores de eficiencia corresponden al monto de cofinanciamiento de estudios sobre el número de proyectos cofinanciados, el cual muestra una caída de 23,5% en el período 2001-2005, explicada principalmente por el aumento del número de proyectos financiados, ver Cuadro N°31.

**Cuadro N° 31 “Indicador de eficiencia para Cofinanciamiento de Estudio”**

Cofinanciamiento de Estudios	Año				
	2001	2002	2003	2004	2005
Numerador Monto del Cofinanciamiento (MM\$ de dic. 2005)	399	559	624	803	548
Denominador N° de Proyectos Apoyados	39	67	67	84	70
<b>Indicador</b>	<b>10,23</b>	<b>8,34</b>	<b>9,31</b>	<b>9,56</b>	<b>7,83</b>

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

Para los Programas de Inversión se obtuvo un indicador que relaciona monto total ejecutado (MM\$ de dic. 2005) y el número de programas vigentes en el año, mostrando una disminución de 64%, es decir en promedio un programa de inversión en el año 2001 costaba 37,9 millones de pesos y en el 2005 costaba 13,6 millones de pesos, ver Cuadro N°32.

78 Evaluación de Impacto Fondo de Desarrollo e Innovación, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Chile, Enero 2005.

79 Al momento de comparar el gasto de administración con otros fondos similares, es necesario considerar que: a) Todo el personal de INNOVA BIO-BIO se paga con cargo al presupuesto, a diferencia del FDI y FONTEC, los cuales tienen personal con cargo al presupuesto CORFO, y específicamente en el Programa TODOCHILE, el Programa de Alta Tecnología comparte costos en la subgerencia de Programación Estratégica, Subgerencia de Promoción y Atracción de Inversiones y Subgerencia de operaciones. (Ejemplo: Cargos Directivos y profesionales de las Direcciones Regionales); b) Los gastos operacionales (Bienes y Servicios, Inversión Real) de FDI y FONTEC son en parte pagados con presupuesto de CORFO, por lo cual su gasto operacional no tiene similar base de comparación con INNOVA BIO-BIO, la cual asume todos los gastos de operación con cargo a su presupuesto. (Ejemplo: Arriendo de oficinas, Gastos básicos, etc)

80 Instrumento CORFO que tiene por objetivo promover, orientar, financiar y cofinanciar la ejecución de proyectos de Innovación Tecnológica, Transferencia Tecnológica Asociativa, implementación de Infraestructura Tecnológica y, en general, fomentar todas las etapas del desarrollo de proyectos derivados de un proceso innovador, llevado a cabo por empresas productivas de bienes y servicios.

81 Para el año 1996.

**Cuadro N° 32 “Indicador de eficiencia para Programas de Inversión”**

Programas de Inversión	Año				
	2001	2002	2003	2004	2005
Numerador monto total ejecutado (MM\$ de dic. 2005)	379	561	312	319	339
Denominador N° de Proyectos de Inversión vigentes	10	16	16	16	25
<b>Indicador</b>	<b>37,90</b>	<b>35,06</b>	<b>19,50</b>	<b>19,94</b>	<b>13,56</b>

Fuente: Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO

### 4.3. Economía

#### 4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

En el Cuadro N° 33 se presenta la ejecución presupuestaria del programa, mostrando el presupuesto asignado y el gasto efectivo.

**Cuadro N° 33  
“Presupuesto del Programa y Gasto Efectivo”  
(miles de pesos de 2006)**

AÑO	Presupuesto del Programa	Gasto Efectivo	%
2002	1.595.437	1.435.338	90,0%
2003	1.792.824	1.419.911	79,2%
2004	2.189.236	1.910.845	87,3%
2005	2.802.205	1.905.022	68,0%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de antecedentes entregados por la CORFO

Se observa que la ejecución presupuestaria en el período no ha superado el 90%. De hecho, el promedio en el período alcanza sólo a 81,12%. Lo más preocupante de esta situación es que el porcentaje de gasto efectivo lejos de estabilizarse con el tiempo y acercarse a un más alto nivel de gasto efectivo, cae bruscamente a un 68% en el año 2005. El Panel estima que teniendo en cuenta que en todos los años señalados en el Cuadro N° 31 ha existido un nivel de gasto inferior a lo presupuestado, parece relevante modificar definitivamente la forma en que se determina y planifica el presupuesto del programa. Esto implica mejorar el seguimiento y el control del Programa, de forma de contar con los datos e información relevante para encontrar a tiempo las causas de los bajos niveles de gasto efectivo que ocurrieron por ejemplo en los años 2003 y 2005.

Desagregando esta información, tal como se muestra en la sección 4.1, se observa que en el período comprendido entre el año 2002 y 2005, la relación entre presupuesto asignado y gasto efectivo del Programa alcanza un promedio del 83,9% con variaciones significativas para los distintos ítems: en el caso de personal se alcanza un promedio del 85,6%, en Bienes y servicios un 76%, en programas de inversión un crecimiento de 27,5% y en cofinanciamiento de estudios de preinversión un 13,6%.

El porcentaje de materialización efectiva del ítem “personal” decrece monótonicamente desde un porcentaje del 97,8% en el año 2002 al 77,8% en el año 2005.

El porcentaje de materialización efectiva del ítem “bienes y servicios” decrece desde un porcentaje del 79,7% en el año 2002 al 67,6% en el año 2005, con un solo año de crecimiento el año 2003.

El porcentaje de materialización efectiva del ítem “aportes privados” muestra cifras elevadas en los años 2003 y 2004 (98,4% y 99,7%, respectivamente), con cifras bastante más reducidas en los años 2002 y 2005 (83,4% y 72,1%, respectivamente).

### 4.3.2. Aportes de Terceros

En el Cuadro N° 34 se muestran los aportes privados al Programa TODOCHILE. En el cuadro se aprecia que los aportes privados son de importancia, alcanzando un promedio de 37% aproximadamente con respecto al total del gasto efectivo del programa en el período 2002-2005. Sin embargo, también se puede apreciar una sistemática caída en el aporte privado con respecto al total del gasto efectivo del Programa, que llega a sólo un 28% el 2005, después de haber alcanzado el 40% los años 2003 y 2004. Es necesario generar un estudio específico en esta área, con encuestas y data más detallada, que permita profundizar en la causa de este fenómeno.

**Cuadro N° 34**  
**“Aportes Privados al Programa TODOCHILE”**

Año	2002	2003	2004	2005
<b>Aporte</b>	925,586 (38.28%)	1.002,181 (40.35%)	1.346,747 (40.38%)	909,502 (28.38%)

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO, y Presupuestos Programas de Transferencia Regionales.

Es importante notar, que las cifras de aporte privado entregadas por CORFO en el Cuadro N° 32, se refieren a una estimación de aportes para financiar Estudios de Preinversión. Para ello, CORFO estimó que los privados financian en promedio el 61,7% de estos estudios, mientras que CORFO financia el saldo restante<sup>82</sup>.

Dada la naturaleza eminentemente regional del Programa, es de considerable importancia analizar el comportamiento de esta variable en cada región, dada la clara información de desempeño que ésta entrega. Este punto, sin duda, representa una debilidad del Programa.

### 4.3.3. Recuperación de Costos.

No existe una política de recuperación de costos. Se considera que esto es justificable, dadas las importantes externalidades positivas que genera la inversión fresca en regiones.

## 5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

Mirando hacia el futuro, de mediano y largo plazo, resulta claro que el Programa TODOCHILE, cualesquiera sean las adaptaciones que deba experimentar, seguirá teniendo un rol que cumplir, debido a que la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones seguirá siendo una necesidad del país.

No obstante, existen importantes desafíos institucionales para lograr el fortalecimiento del Programa TODOCHILE. Ellos son:

---

<sup>82</sup> Considerando la información estadística recopilada en el estudio de Prospectus Consultores (2005), para el período 2001-2004, se puede apreciar en el Cuadro N° 17 del informe que el financiamiento privado alcanzó a los M\$2.760, equivalente al 31% del total de Presupuesto Operacional del Programa TODOCHILE. De las cifras mostradas por el mencionado estudio llama la atención el alto porcentaje de aporte privado en las regiones I, X y XII, con porcentajes equivalentes al 40%, 45% y 63% respectivamente. Es importante destacar que las cifras señaladas en el estudio de Prospectus Consultores (2005) no son consistentes con las presentadas por CORFO.

- El Programa debiera contar con una perspectiva operacional de horizonte más largo que la que le otorgan los Convenios de Transferencia o Mandatos con los Gobiernos Regionales. Es muy difícil consolidar una tarea como la que tiene el programa si el marco institucional es de corto plazo.
- Se otorga gran valor a la participación del Gobierno Regional en la promoción de la inversión y es probable que en el futuro dicha participación se fortalezca, en la medida que los gobiernos regionales, probablemente con más recursos y autonomía, comprendan que la promoción de la inversión es clave para el desarrollo de las regiones. No obstante, dicha participación debe hacerse, en conjunto con la CORFO, pero a partir de una institucionalidad mucho más sólida y coherente que la actual.
- El fortalecimiento institucional de las Agencias de Inversión Regional debe incluir una mayor autonomía respecto de las correspondiente Direcciones Regionales de CORFO, lo cual no obsta para que existan instancias de coordinación. En etapas más avanzadas de la institucionalidad, podría ser valioso contar con una instancia de gobierno corporativo que reúna actores nacionales y regionales y, dentro de lineamientos comunes establecidos, se encargue del diseño de los planes estratégicos y de asumir los controles globales más importantes.
- El diseño de cada agencia debe ser perfeccionado en la dirección de generar planes operativos anuales y adecuados sistemas de control de gestión que garanticen el seguimiento oportuno y transparente.
- La interacción con la Gerencia de Inversión y Desarrollo de CORFO debe ser fluida y garantizar asesoría técnica y supervisión en materias tales como diseño de programas e instrumentos y su correspondiente implementación.
- La labor de las antenas, o de los mecanismos que eventualmente las reemplacen, debe ser fortalecida, particularmente si la inversión regional se dinamiza y se diversifica hacia nuevos sectores productivos donde exista una menor, o ninguna, experiencia nacional. Además, debiera fortalecerse su cobertura internacional.
- En materia de recursos humanos, la mayor estabilidad del personal de la Agencia Regional de Inversiones, si se avanza en la institucionalización, debiera traducirse en un mayor grado de especialización y formación lo cual, por su parte, también debiera fortalecer el sistema.
- En un futuro mediato debieran revisarse los componentes del Programa, particularmente en los que se refiere a servicios de facilitación de trámites. El ideal sería que los trámites sean simplificados para todos los inversionistas, regionales y nacionales, y no exista la necesidad de prestar un apoyo especial de parte de una institucionalidad estatal.

En síntesis, la sostenibilidad del programa dependerá de que su diseño institucional y su gestión se adapten las nuevas demandas, reconociendo el aporte pionero logrado hasta ahora.

## **6. ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA**

El Programa es innovador en la medida que, hasta su puesta en marcha, no existía en Chile un sistema de atracción de la inversión a regiones, práctica que es de común ocurrencia a nivel internacional. La promoción de inversiones que lleva a cabo, en Chile, el Comité de Inversiones Extranjeras, sólo se refiere a la inversión extranjera y ha estado orientada a la promoción de de carácter global, sin una visión sectorial ni regional.

El Programa también ha sido innovador en abrir una línea de trabajo conjunto entre una institución de carácter nacional, CORFO, especializada en el desarrollo del país y encargada de impulsar la actividad productiva nacional y los gobiernos regionales, de tal forma de llevar metodologías de promoción de carácter global al espacio regional.

El Programa también ha sido innovador en la búsqueda de ventajas comparativas regionales y en identificar sectores productivos en las cuales cada región se puede especializar. Si bien cada región cuenta con estrategias de desarrollo regional su aterrizaje en temas productivos, como base para captar inversiones, es un elemento claramente innovador. Si TODOCHILE, u otros programas que sigan esta línea, continúan operando en el futuro, las regiones lograrán exhibir una estructura productiva más especializada que fortalecerá su competitividad y, eventualmente, dará lugar al desarrollo de “clusters”.

El Programa también ha sido innovador al definir componentes que vinculan sectores productivos regionales con actores nacionales e internacionales. El trabajo conjunto entre productores<sup>83</sup> regionales y externos (nacionales e internacionales) permitirá introducir nuevas prácticas productivas que modernizará el contexto regional.

## **7. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD**

El problema de la desigualdad regional en Chile subsiste, por lo cual programas en la línea del TODOCHILE son necesarios. Sin embargo, al no contar con información detallada de la inversión regional sectorial, es imposible contar con una variable de control que determine cuánto el Programa ha ayudado o no a paliar dicho gap. No obstante, si se decidiera dar continuidad al programa, este requiere modificaciones en su institucionalidad, operación, financiamiento, y seguimiento y control, tal como se especifica más adelante en el capítulo de recomendaciones.

Específicamente, se observa que al implementar Agencias de Inversiones regionales, persiste la competencia entre regiones más y menos dotadas, ya sea en términos de capacidades profesionales como instrumentos complementarios. Es así como, por ejemplo, la VIII Región cuenta con mayores estímulos de atracción de inversiones que incluso la V Región, en el momento de disputar un inversionista extranjero que ya ha decidido invertir en Chile. En esta línea, antes de analizar la continuidad del Programa, es necesario estandarizar y compatibilizar los distintos programas e instrumentos regionales que apuntan a fomentar la inversión en regiones.

---

<sup>83</sup> Por ejemplo, viticultores de Colchagua interactuando con contrapartes de España.

### III. CONCLUSIONES

1. La inversión materializada gracias al programa, ha alcanzado los MMUS\$ 570, distribuida en 235 proyectos, lo que ha generado 7.279 empleos, en el período 2000-2004. Sin embargo, para llevar a cabo una evaluación rigurosa y cuantitativa del Programa, a nivel de fin y propósito, es crucial establecer si esta inversión materializada, fue generada o no gracias a los componentes del Programa o, por el contrario, se hubiera materializado de cualquier manera.
2. Habría sido conveniente analizar, si con posterioridad a la creación de las Agencias, las regiones vieron incrementado el desarrollo de los Programas de Inversión y de los estudios de preinversión, pero considerando que cuatro de las once Agencias de Inversión<sup>84</sup> se constituyeron recién en el año 2005, este análisis de correlación es poco significativo.
3. El problema de no tener información histórica de la inversión regional sectorial, no sólo impide un análisis contrafactual que evalúe los beneficios de la situación “sin Programa” versus la situación “con Programa”, sino que debilita la justificación del mismo. Así, el hecho de que no existan estadísticas de series de tiempo de la inversión regional desagregada, representa una de las mayores falencias en el control de gestión del Programa TODOCHILE.
4. El desempeño del Programa en términos de los proyectos generados en las distintas etapas de preinversión y ejecución a nivel regional, no muestra una tendencia clara de crecimiento, para ninguna etapa, y ninguna región. El número total de los proyectos considerados en la cartera se ha mantenido estable para los años 2003, 2004, 2005 (316, 327 y 352, respectivamente).
5. No existe información con respecto al grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos, lo que sin duda no permite validar la calidad y pertinencia del servicio entregado.
6. El Programa TODOCHILE tiene complejidades organizacionales derivadas del hecho de que en la organización participa una Gerencia de CORFO, la cual interactúa con once Agencias de Inversión y una Dirección Regional, cada una de las cuales tiene características propias derivadas de su contexto regional, de su grado de desarrollo institucional y del equipo profesional que trabaja en ellas. Más aún, considerando que, a partir de los acuerdos de transferencia, las Agencias Regionales dependen, también, fuertemente de los distintos Gobiernos Regionales, la evaluación del Programa TODOCHILE requeriría de una evaluación de cada región por separado, lo cual está fuera del contexto de la presente evaluación, y que podría considerar las diferencias regionales específicas del Programa.
7. El diseño organizacional del Programa, que incluye la asignación de responsabilidades, ha sido generado por CORFO, con un enfoque pragmático que insistió más en implementar las acciones que en desarrollar el diseño de las mismas. Es así como, la implementación del programa en regiones, ha sido una decisión de cada Gobierno Regional. Como consecuencia de este modelo, ha existido una importante heterogeneidad en el desarrollo del Programa en regiones, existiendo regiones muy adelantadas, que han acompañado al Programa desde su inicio y otras de incorporación más reciente. Esta ha sido una debilidad del Programa, ya que el inicio y resultado del mismo dependió de la voluntad de cada GORE.
8. Los acuerdos de transferencia o Mandato, entre los Gobiernos Regionales y la CORFO, donde se generan los fondos necesarios para la operación de las Agencias Regionales, son discontinuos, lo que acarrea las siguientes deficiencias:
  - Aumento de los costos de contratación de personal;
  - Pérdida de capital humano y especialización;
  - Generación de alta rotación y una selección negativa;
  - Mayores costo de formación y capacidades necesarias para llevar a cabo las distintas actividades del programa;

---

<sup>84</sup> I, II, III, y IX Región.

- Retraso en el cumplimiento de actividades y objetivos;
  - Incumplimiento de metas del GORE;
  - Pérdida de imagen ante la base empresarial regional y los potenciales beneficiarios;
  - Gran cantidad de burocracia para mantener la sustentabilidad de la Agencias, desenfocando su atención del objetivo principal, atracción de inversiones.
9. El éxito de las Agencias de Inversión, depende fuertemente de la atracción, generación y consolidación de las capacidades profesionales en cada región, y por lo tanto, la existencia de mecanismos endógenos que atentan contra este factor es una fuente de ineficiencia.
  10. Las antenas internacionales tienen por misión captar inversionistas que se interesen por implantar proyectos propios, o en asociación con empresarios nacionales. Las actuales antenas están sobrecargadas y, en algunas regiones, ha sido necesario utilizar asesoría experta para complementar su función.
  11. Es notoria la falta de información expedita de variables básicas de seguimiento y control de un programa de esta naturaleza. Ejemplos en estas carencias son: detalle histórico del personal involucrado por región y componente, detalle de los resultados conseguidos por región y componente, etc. Es importante mencionar que recientemente se comenzó a configurar una base de datos “on line” con la cartera de proyectos regionales.
  12. De igual forma, existe una falta de seguimiento y control del resultado por componente a nivel regional, que permita evaluar dinámicamente si los objetivos a nivel de fin y propósito están siendo logrados con la implementación de los componentes a nivel regional. Lo anterior no permite una evaluación permanente de las estrategias regionales, sus prioridades y capacidad real de atraer inversiones en los Mercados Meta.
  13. El cambio organizacional implementado por CORFO en julio del 2005, apunta en la dirección correcta. Es lógico pensar que concentrando en áreas funcionales comunes aquellas funciones compartidas en ambos programas, se podrían aprovechar i) las sinergias entre funciones similares, con los consiguientes ahorros de costos, y ii) tender al fortalecimiento funcional que permite la dedicación exclusiva y especialización de ejecutivos a tareas de una misma naturaleza, redundando en un más eficiente servicio.
  14. El programa muestra una pérdida de eficiencia entre los años 2004 y 2005, considerando que sólo se pudo obtener indicadores de MML para ese período.
    - El costo total promedio de subsidio por proyectos en etapa de materialización, creció 148%, pasando de M\$ 13.081 en el año 2004, a M\$ 32.439 en el año 2005.
    - El costo promedio por proyecto en cartera antes de fase en materialización, aumentó un 39% entre el año 2004 y el 2005.
    - El costo promedio de estudios sectoriales, muestra un crecimiento de 110%, pasando de MM\$7 en el año 2004 a MM\$ 15 en el año 2005.
    - La relación de Inversión Privada versus costos del Programa, muestran una caída de 8%, pasando de 61.2% en el año 2004 a 56.2% en el año 2005.
  15. Los sectores considerados tienden mayoritariamente a estar concentrados en la explotación de recursos naturales, por lo que se echa de menos una visión de los sectores más dinámicos de la economía que potencialmente podrían desarrollarse a nivel regional en el futuro. No se debe olvidar que las ventajas comparativas son dinámicas y una política de desarrollo regional debe necesariamente propiciar un cambio hacia los sectores más rentables desde el punto de vista social.
  16. Se observa una baja y decreciente ejecución presupuestaria del Programa, con un promedio de 81%, llegando a sólo un 72% el año 2005.
  17. El aportes de terceros, no está siendo sistemáticamente contabilizado, y sólo se cuenta con estimaciones. Dada la importancia del aporte privado, no sólo en términos económicos, sino que también en términos de la positiva señal de compromiso y concordancia con el sector productivo que refleja, su seguimiento y control es de vital importancia.

18. De acuerdo a la información entregada por CORFO, el gasto administrativo tiene una baja participación en relación a otros programas similares. CORFO concuerda con la posibilidad de que exista subestimación de estos gastos.

#### IV. RECOMENDACIONES

- 1) Dado que para tener una evaluación más rigurosa y cuantitativa del Programa es necesario determinar qué parte de la inversión regional ha sido generada gracias a los componentes del Programa o, por el contrario, se hubiera materializado de cualquier manera, se recomienda contar con series estadísticas de la inversión regional a nivel de todo el país. Estas series tendrían muchos otros usos vinculados con el Desarrollo Regional y, ciertamente, no es responsabilidad de CORFO desarrollarlas, pero sí obtener que instituciones especializadas las generen.
- 2) Teniendo presente que el Programa TODOCHILE tiene complejidades organizacionales derivadas del hecho de que en su financiamiento y operación participan CORFO y doce agencias regionales financiadas con recursos FNDR, se recomienda diseñar otra estructura de financiamiento en la que CORFO sea responsable de mantener un despliegue regional con estabilidad institucional y buen nivel de profesionalismo y en la que el aporte del FNDR se oriente más hacia los aspectos vinculados al ciclo de inversión.
- 3) Se recomienda segmentar la demanda del Programa, generando distintos instrumentos de fomento para los distintos tipos de inversionistas, con potencial de invertir en la región. Pretender que un solo instrumento de fomento, sea útil y significativo para atraer inversión para los muy distintos perfiles de proyectos e inversionistas es errado. En la práctica, por ejemplo, para los grandes proyectos un subsidio a los estudios de preinversión de 5 millones probablemente no tendrá mucho significado, pero sí para un proyecto “chico” de alto riesgo. De hecho para los potenciales proyectos regionales de inversión que ya se vislumbran con alta rentabilidad privada, el instrumento de fomento debería ser el diseño de una estrategia de difusión del producto o sector, y no un subsidio. Estos instrumentos por segmento también deberían poder variar por Región. Sin duda esto le daría más flexibilidad al Programa y lo acercaría de mejor manera con su cliente.
- 4) Es necesario que el Programa cuente con una política sectorial definida, que considere estrategias de mediano plazo y el uso eficiente de recursos. Específicamente:
  - a) Abordar temas sectoriales inter-regionales aprovechando sinergias en la producción de los componentes.
  - b) Aprovechar el conocimiento sectorial de cada región, vinculando formalmente el Programa con las principales universidades de la zona, las asociaciones gremiales, ONGs, etc.
  - c) Definir dinámicamente los sectores a priorizar, aprovechando las recomendaciones de a) y b), poniendo énfasis en la selección de nichos de mercado (nacionales e internacionales), y los instrumentos que permitirían fomentar efectivamente estos sectores.
  - d) Generar metas realistas de mediano plazo que pretende alcanzar la estrategia sectorial definida en los puntos anteriores.
- 5) Se recomienda adoptar una definición más clara referente a la población beneficiaria potencial y objetivo del Programa. De igual forma, se recomienda armonizar las actuales diferencias en la definición de población objetivo entre el reglamento del Programa TODOCHILE y sus agencias Regionales.
- 6) Se recomienda identificar adecuadamente a los beneficiarios y clientes de cada uno de los componentes del Programa y encuestar sus grados de satisfacción y valoración de los distintos atributos que presta cada servicio. Al no existir información con respecto al grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos, no es posible validar la calidad y pertinencia del servicio entregado.
- 7) Se recomienda realizar un análisis más acabado de las necesidades regionales de recursos materiales y humanos por Agencia. Si los objetivos del Programa son mejorar la “equidad” de inversión regional, es necesario preocuparse de que las regiones más atrasadas sean las que cuentan con mejores equipos y más recursos. El Panel considera que, a lo menos, cada agencia debería contar con un Gerente, un sectorialista por área priorizada, y dos administrativos.
- 8) Se recomienda elevar y nivelar las competencias laborales de las distintas agencias a través de cursos y programas continuos de capacitación.
- 9) Considerando los puntos anteriores, es necesario sincerar la asignación presupuestaria al Programa, reconociendo que la mayor parte de sus ítemes corresponden a gasto corriente y no a inversión. El pago de salarios de profesionales debería, sin duda, realizarse como parte de la planta profesional de CORFO, evitándose así problemas organizacionales, da la naturaleza externa de la Agencia.

- 10) Se recomienda fortalecer los sistemas de sistemas de información para que permitan un adecuado seguimiento y control de la operación del Programa, lo que actualmente se logra en forma parcial. Es notoria la falta de información sobre variables básicas tales como seguimiento y control del programa, detalle histórico del personal involucrado por región y componente, resultados conseguidos por región y componente, etc.
- 11) Se recomienda revisar las funciones y existencia de las antenas externas ya que el esquema actual cumple roles demasiado genéricos que no producen resultados valorados por las agencias. Una alternativa es sustituir las antenas por asesoría experta muy focalizada en las necesidades de cada agencia. De igual forma, el aprovechamiento de los agregados comerciales de Prochile, surge como una alternativa atractiva de apoyo al Programa en el Exterior
- 12) Se recomienda estandarizar y compatibilizar los distintos programas e instrumentos regionales que apuntan a fomentar la inversión, de forma de poder optimizar el funcionamiento del Programa.
- 13) Se recomienda cambiar el actual sistema de rangos para otorgar los subsidios de cofinanciamiento, de forma de eliminar la fuerte discontinuidad que se produce al pasar del primer rango al segundo y agilizar y flexibilizar su operación.
- 14) Se recomienda estandarizar la operación de los análisis prospectivos, generando instancias nacionales de análisis de mercados internacionales y promoviendo la asociatividad de regiones con ventajas comparativas similares. De igual forma, se requiere analizar periódica y sistemáticamente la definición de los mercados metas a la luz de los resultados obtenidos por cada una de las regiones.
- 15) Se recomienda revisar la lógica vertical de la MML, ya que las actividades diseñadas por el Programa, no son suficientes, detectándose problemas en el ámbito de seguimiento y control, y generación de capacidades regionales necesarias para capturar inversión en las regiones.
- 16) Se recomienda analizar las causas detrás de la baja y decreciente ejecución presupuestaria del Programa y adoptar medidas al respecto. Pudiera tratarse de un “agotamiento” de la dinámica inicial que aconsejara una reducción de los presupuestos asignados o, por el contrario, de la necesidad de reimpulsar el Programa con mayor difusión y promoción en el medio empresarial.
- 17) Los estudios de alto nivel de especificidad, basados en el mercado meta y las características del sector productivo de proyectos de inversión, deben ser externalizados al sector privado nacional o internacional, ya que, de lo contrario, el dinamismo de los sectores, obligaría a tener un departamento de estudio con capacidades muy diversificadas y actualizadas, lo que no justificaría su rentabilidad dentro del programa.
- 18) Dada la importancia del aporte privado, no sólo en términos económicos, sino que también en términos de la positiva señal de compromiso y concordancia con el sector productivo que refleja, es necesario generar un seguimiento y control adecuado de esta situación de forma de encontrar las potenciales causas de esta baja.
- 19) Se recomienda refinar la información relativa a la estructura de costos por componente entregada en la ficha de antecedentes, ya que muestra una alta variabilidad y no refleja la implementación heterogénea de las Agencias regionales. No se cuenta con información suficiente para evaluar si las actividades del Programa se ejecutaron, incurriendo en el menor costo posible para generar los componentes esperados.
- 20) Se recomienda realizar una evaluación de impacto del programa TODOCHILE, que considere un análisis contrafactual que relaciones la causalidad entre la producción de los componentes del Programa y la inversión materializada, y por ende los empleos generados atribuidos al mismo. Este análisis estadístico debería incluir además todos los distintos esfuerzos públicos para aumentar el desarrollo productivo regional, de forma de capturar la productividad de cada uno y sus sinergias.
- 21) Se recomienda identificar adecuadamente a los beneficiarios y clientes de cada uno de los componentes, y encuestar sus grados de satisfacción y valoración de los distintos atributos que presta cada servicio.
- 22) Se recomienda revisar los sectores priorizados en forma dinámica para seguir el ritmo de las oportunidades que abre una economía fuertemente exportadora.
- 23) Se recomienda que, en orden a monitorear en el futuro el rendimiento de las Agencias, se afinen los mecanismos de control y seguimiento, considerando, a lo menos, los indicadores presentados en la MML, con una desagregación por regiones.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Prospectus Consultores (2005) “Evaluación de Desempeño y Recomendaciones de Política a Futuro “Programa de Promoción y Atracción de Inversiones - TODOCHILE”, Informe Final.
- La ventaja competitiva nacional, English Français, Friedrich von Kirchbach, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003.
- Diagnóstico de la Situación Actual y Propuesta de Institucionalidad para las Agencias Regionales de Inversión, Gerente de Inversión y Desarrollo.
- Ficha de antecedentes del Programa Preparación Marco Lógico.
- Ficha de antecedentes presupuestarios Programa Preparación Marco Lógico.
- DIPRES, 2004. Dirección de Presupuesto. Notas Técnicas. Marcela Guzmán S. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)
- DIPRES, 2004. Dirección de Presupuesto. Evaluación de Programas Gubernamentales. Ministerio de Economía. Programa “ATRACCION DE INVERSIONES DE ALTA TECNOLOGIA”. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)
- Dirección de Presupuesto, 1999. Evaluación de Programas Gubernamentales. Ministerio de Economía. Informe Síntesis. Programa “FONDO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN FDI. CORFO”. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)
- DIPRES, 2005. Dirección de Presupuesto. Evaluación de Programas Gubernamentales. Ministerio de Economía. Programa “Fondo de Innovación Tecnológica de la Región del Bío Bío (INNOVA BIO BIO)”. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

## VI. ENTREVISTAS REALIZADAS

- Enero 10: Reunión de Constitución del Panel. Edificio de la CORFO of 609. Asistentes:
  - CORFO: Tania Sutin, Claudio Maggi, Guillermo Vásquez
  - DIPRES: María Teresa Hamuy, Ernesto González
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano
  
- Enero 13: Reunión de Exposición Matriz de Marco Lógico del Servicio. Edificio de la CORFO of 609. Asistentes:
  - CORFO: Tania Sutin, Guillermo Vásquez
  - DIPRES: Ernesto González
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano.
  
- Enero 30: Reunión de Solicitud de Información. Edificio de la CORFO of 609. Asistentes:
  - CORFO: Tania Sutin, Guillermo Vásquez
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano.
  
- Febrero 22: Reunión para explicar Anexo 2. Edificio de la CORFO of 609. Asistentes:
  - CORFO: Guillermo Vásquez
  - PANEL: Marcelo Villena, Eduardo Moyano
  
- Abril 10: Reunión Entrevista Percepción de las Agencias Regionales de implementación del programa. Asistentes:
  - Agencia de Inversiones Valparaíso: Alejandro Corvalán (Director Regional de CORFO); Gonzalo Taboada (Ejecutivo CORFO); Marcelo Ubilla (Ejecutivo CORFO) y Claudia Bazaes
  - Agencia de Inversiones O'higgins: Carlos Muñoz (Director Regional de CORFO); Paulina Alvarez (Ejecutiva de Agencia de Inversiones); Soledad Luque (Ejecutiva de Agencia de Inversiones); Jeannette Sáez (Administrativa Agencia de Inversiones)
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano.
  - CORFO: Guillermo Vásquez
  
- Abril 12: Reunión Entrevista Percepción de las Agencias Regionales de implementación del programa, vía video conferencia. Asistentes:
  - Agencia de Inversiones VIII: (Director Regional de CORFO); (Ejecutivo CORFO); (Ejecutivo CORFO).
  - Agencia de Inversiones III: (Director Regional de CORFO); (Ejecutivo CORFO); (Ejecutivo CORFO).
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano.
  - CORFO Central: Mario Castillo; Tania Sutin, Guillermo Vásquez
  
- Abril 19: Reunión de Solicitud de Información. Edificio de la CORFO of 609. Asistentes:
  - CORFO: Mario Castillo, Director Gerencia de Investigación y Desarrollo, Tania Sutin, Guillermo Vásquez.
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano.
  - DIPRES: Ernesto González y María Teresa Hamuy.
  
- Junio 8: Reunión para Análisis de observaciones. Edificio de la CORFO of 609. Asistentes:
  - CORFO: Mario Castillo, Director Gerencia de Investigación y Desarrollo, Tania Sutin, Guillermo Vásquez.
  - PANEL: Marcelo Villena, Claudia Villar, Eduardo Moyano.
  - DIPRES: Ernesto González y María Teresa Hamuy.

## VII. ANEXOS

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

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Programa de promoción y Atracción de Inversiones Regionales – TODOCHILE <b>AÑO DE INICIO:</b> 2000 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Economía <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> CORFO <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Aumentar el acceso a crédito de los empresarios que componen la pyme y a los estudiantes de educación superior, complementando la oferta de instrumentos financieros, y fortalecer el proceso de atracción de inversiones a regiones y de alta tecnología <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Promoción de la Inversión. <b>EJECUTIVO RESPONSABLE DEL PROGRAMA:</b> Mario Castillo				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN:</b> Contribuir a consolidar la política de Desarrollo Productivo, mediante la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones.				

**PROPÓSITO:**

Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.

<p><b>PROPÓSITO:</b> Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.</p>	<p><b>Eficacia:</b></p> <p>a. Tasa porcentual de variación de inversión materializada por TODO CHILE</p> <p>b. Tasa porcentual de variación de empleo generado por TODO CHILE</p> <p>c. Participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en aquellos sectores priorizados.</p> <p><b>Eficiencia:</b></p> <p>d. Relación Inversión privada v/s costos Programa</p> <p>e. Razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados por TODOCHILE</p> <p>f. Costo comparativo Benchmarking Top</p> <p><b>Calidad:</b></p> <p>g. Porcentaje de inversionistas apoyados que declaran satisfacción con el Programa</p> <p><b>Economía/Producto</b></p> <p>h. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado Regional</p>	<p>a. <math>\{(Inversión\ materializada\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n)/(Inversión\ materializada\ por\ TODOCHILE\ año\ n-1)-1\} * 100</math></p> <p>b. <math>\{(Empleo\ generado\ por\ proyecto\ apoyado\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n)/(Empleo\ generado\ por\ TODOCHILE\ año\ n-1)-1\} * 100</math></p> <p>c. <math>\{(\sum\ Inversión\ regional\ materializada\ TODOCHILE / \sum\ Total\ inversión\ materializada\ en\ Regiones)-1\} * 100</math></p> <p>d. <math>\{(\sum\ Inversión\ materializada\ acumulada\ TodoChile)/(\sum\ costos\ acumulados\ del\ Programa\ (subsidios\ +\ costo\ de\ operación))-1\} * 100</math></p> <p>e. <math>\sum (Inversión\ privada\ de\ proyectos\ que\ recibieron\ subsidio\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios - subsidios\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ entregados) / \sum (subsidios\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios)</math></p> <p>f. <math>(Costo\ en\ US\\$ \text{ invertido } TODOCHILE / Costo\ US\\$ \text{ invertido Programa exitoso en el mundo.}) * 100</math></p> <p>g. <math>\{(N^\circ\ de\ inversionistas\ que\ Materializan\ inversión\ que\ se\ declaran\ "muy\ satisfechos"\ o\ "satisfechos" / N^\circ\ inversionistas\ consultados\ que\ materializaron\ inversión)-1\} * 100</math></p> <p>h. <math>\{(Presupuesto\ anual\ (M\\$)\ ejecutado\ por\ el\ Programa / Presupuesto\ anual\ (M\\$)\ asignado\ al\ Programa)-1\} * 100</math></p>	<p>Informe de Cartera de Proyectos TODOCHILE</p> <p>Informe de Cartera de Proyectos</p> <p>Informe cartera de Proyectos TODOCHILE</p> <p>Informe cartera de proyectos TODOCHILE y presupuesto</p> <p>Informe cartera de proyectos TODOCHILE</p> <p>Presupuesto TODOCHILE</p>	<p>Favorables condiciones macroeconómicas del país y/o internacionales.</p> <p>Existencia de capacidad profesional para agenciar la promoción y facilitación de inversiones en regiones</p>
---	--	--	--	---

## Componentes (Objetivos Específicos)

<p>1- Prospección de oportunidades de inversión <i>Regiones detectan oportunidades de inversión a través de estudios prospectivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estratégicos y de competitividad sectorial.</li> <li>• Preparación y validación de Programas de Inversión Prospectivos y Comerciales.</li> <li>• Implementación de Programas Prospectivos de Inversión.</li> <li>• Evaluación y rediseño de Programas de Inversión.</li> </ul>	<p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>a. Relación de estudios prospectivos efectuados respecto de los programados</p> <p>b. Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados</p> <p>c. Porcentaje de Programas evaluados</p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>d. Costo promedio de estudios sectoriales</p>	<p>a. N° de estudios prospectivos realizados/N° total de estudios programados</p> <p>b. <math>\{(N^\circ \text{ de Programas diseñados y validados}/N^\circ \text{ Total de Programas operando})-1\} * 100</math></p> <p>c. <math>\{(N^\circ \text{ de Programas evaluados}/N^\circ \text{ Total de sectores priorizados})-1\} * 100</math></p> <p>d. Costo total \$ de estudios realizados/N° de estudios realizados</p>	<p>Programas de inversión regionales</p> <p>Informe de Subgerencia Programación Estratégica y Programas de inversión presentados al CAF</p> <p>Informe de Subgerencia Programación Estratégica y Programas de inversión presentados al CAF</p> <p>Informes regionales de gestión regionales</p>	
---	--	---	---	--

<p>2- Promoción de la región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones. <i>Potenciales inversionistas son contactados e informados de las oportunidades de invertir en las distintas regiones del país.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la Región y sus oportunidades como plaza atractiva para inversiones.</li> <li>• Implementación de actividades de Programas de Inversión comerciales.</li> <li>• Administración y seguimiento de cartera de proyectos en fase de promoción.</li> </ul>	<p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>a. Porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas</p> <p>b. Porcentaje de planes de medio operativos</p> <p>c. N° de contactos promedios realizados en actividades de Programas de Inversión Comerciales</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>d. <i>Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con la información recibida y generada por el Programa</i></p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>e. Costo promedio por proyecto en cartera antes de fase en materialización</p> <p><b><u>Economía:</u></b></p> <p>f. <i>Porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado al componente</i></p>	<p>a. <math>((N^{\circ} \text{ de actividades implementadas}/n^{\circ} \text{ de actividades programadas})-1)*100</math></p> <p>b. <math>\{(N^{\circ} \text{ de Planes de Medio operativos}/N^{\circ} \text{ de Regiones})-1\}*100</math></p> <p>c. N° de empresas contactadas en actividades de Programas de Inversión Comerciales/N° Programas comerciales</p> <p>d. <math>\{(N^{\circ} \text{ de inversionistas que se declaran "muy satisfechos" o "satisfechos" con la información recibida (calidad, cantidad, oportunidad)}/ N^{\circ} \text{ inversionistas consultados})-1\} * 100</math></p> <p>e. Costo total Programas de Inversión/N° de proyectos en fase de promoción.</p> <p>f. <math>\{(Presupuesto ejecutado total/ Presupuesto asignado al componente)-1\}*100</math></p>	<p>Informes regionales de Gestión regionales</p> <p>Informes regionales de Gestión regionales</p> <p>Presupuestos e informe de cartera de proyectos</p> <p>Informes regionales de gestión mensual</p> <p>Informes regionales de gestión mensual</p>	
<p>3- Servicios al inversionista: Inversionistas reciben apoyo para la concreción de sus proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de información especializada para toma de decisiones</li> <li>• Servicios de facilitación de inversión</li> <li>• Evaluación y asignación de subsidios de preinversión</li> <li>• Gestión de entorno para facilitación de inversiones</li> </ul>	<p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>a. Porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>b. <i>Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista</i></p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>c. Costo total promedio de subsidios por proyecto en materialización.</p>	<p>a. <math>\{(N^{\circ} \text{ total de proyectos con decisión de inversión}/N^{\circ} \text{ total de proyectos en cartera})-1\}*100</math></p> <p>b. <math>\{(N^{\circ} \text{ de inversionistas que materializan inversión que se declaran "muy satisfechos" o "satisfechos" con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista} / N^{\circ} \text{ inversionistas consultados})-1\}*100</math></p> <p><math>\{(\text{Costo total de Programas de Inversión fase comercial} + \text{costo total cofinanciamientos de estudios})/N^{\circ} \text{ de proyectos en materialización}</math></p>	<p>Informe de cartera de proyectos</p> <p>Presupuestos e informe de cartera de proyectos</p>	

## ANEXO 1 (b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2002-2005

PROPOSITO: Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones		Año 2005			Año 2004		
		N	D	Ind.	N	D	Ind.
<b>Eficacia:</b>							
a. Tasa porcentual de variación de inversión materializada por TODO CHILE	a. $\{(Inversión\ materializada\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n - Inversión\ materializada\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n-1) / Inversión\ materializada\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n-1\} * 100$	98,750	119,998	-17.7%	119,998	48,424	147.8%
b. Tasa porcentual de variación de empleo generado por TODO CHILE	b. $\{(Empleo\ generado\ por\ proyecto\ apoyado\ por\ TODOCHILE\ año\ n) / (Empleo\ generado\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n-1)\} * 100$	1,328	1,128	17.7%	1,128	1,551	-27.3%
c. Participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en aquellos sectores priorizados.	c. $\{(\sum\ Inversión\ regional\ materializada\ TODO\ CHILE) / (\sum\ Total\ inversión\ materializada\ en\ Regiones)-1\} * 100$	98,750	s/i		119,998	s/i	
<b>Eficiencia:</b>							
(1) d. Relación Inversión privada v/s costos Programa	d. $\{(\sum\ Inversión\ materializada\ acumulada\ TodoChile\ (MMS)) / (\sum\ costos\ acumulados\ del\ Programa\ (subsidios\ +\ costo\ de\ operación)(MMS))\}$	467,206	8,318	56.2	359,767	5,876	61.2
e. Razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados por TODO CHILE	e. $\{(\sum\ Inversión\ privada\ de\ proyectos\ que\ recibieron\ subsidio\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ (MMS\ corrientes) - subsidios\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ entregados\ (MMS\ corrientes)) / (\sum\ (subsidios\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ (MMS\ corrientes)))\}$	19,050	182	104.4	21,224	157	135.5
(2) f. Costo comparativo Benchmarking Top, TODOCHILE respecto de otros Programas	f. Costo en US\$ invertido TODOCHILE/ Costo US\$ invertido Programa exitoso en el mundo.	4,334,043	s/i		3,347,722	148,338,988	2.3%
<b>Calidad:</b>							
g. Porcentaje de inversionistas apoyados que declaran satisfacción con el Programa	g. $\{(Nº\ de\ inversionistas\ que\ materializan\ inversión\ que\ se\ declaran\ "muy\ satisfechos"\ o\ "satisfechos" / Nº\ inversionistas\ consultados\ que\ materializaron\ inversión)-1\} * 100$	s/i	s/i		s/i	s/i	
<b>Economía/Producto</b>							
(3) h. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado	h. $\{(\text{Presupuesto anual (M\$) ejecutado por el Programa} / \text{Presupuesto anual (M\$) asignado al Programa}) - 1\} * 100$	2,228,608	3,099,659	71.9%	1,874,155	2,181,953	85.9%

### Notas:

(1) A fin de efectuar la suma histórica desde el año 2000 al año 2005, se consideró la actualización de moneda para el numerador y denominador al año que se informa.

Se modificó la fórmula, quedando ésta como índice en vez de porcentaje.

(2) El numerador Incluye aportes totales CORFO + Aportes totales FNDR

El denominador corresponde a los costos (sin incluir depreciación) del Estado de Resultados de la Agencia de Irlanda, del informe Annual Report 2004

([www.idaireland.com/home/index.aspx](http://www.idaireland.com/home/index.aspx), de la página 30)

Los valores del denominador para el año 2005 no están disponibles en forma pública a la fecha.

(3) Presupuesto anual incluye aporte CORFO+FNDR.

COMPONENTE 1: Prospección de oportunidades de inversión		Año 2005			Año 2004				
		N	D	Ind.	N	D	Ind.		
<b>Eficacia:</b>									
(4)	a. Porcentaje de estudios prospectivos y Programas de inversión en fase Prospectiva efectuados respecto de los programados		a. $\{(N^{\circ} \text{ de estudios prospectivos realizados y Programas de Inversión en fase prospectiva realizados}/N^{\circ} \text{ total de Sectores Priorizados})-1\} * 100$	7	55	12.7%	7	55	12.7%
(5)	b. Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de Programas de Inversión operando		b. $\{(N^{\circ} \text{ de Programas de inversión sectoriales en fase prospectiva diseñados y validados}/N^{\circ} \text{ Total de Programas de inversión sectoriales operando})-1\} * 100$	4	19	21.1%	4	22	18.2%
(6)	c. Porcentaje de Programas de Inversión en fase prospectiva evaluados		c. $\{(N^{\circ} \text{ de Programas de inversión en fase prospectiva evaluados}/N^{\circ} \text{ Total de sectores priorizados})-1\} * 100$	3	55	5.5%	5	55	9.1%
<b>Eficiencia:</b>									
	d. Costo promedio de estudios sectoriales M\$.		d. Costo total M\$ de estudios realizados/ $N^{\circ}$ de estudios realizados	165,000	11	15,000	50,000	7	7,143

**Notas:**

(4) El indicador fue modificado para ganar precisión.

En el numerador se incluyen los Programas de inversión prospectivos + Estudios prospectivos sectoriales no enmarcados en un Programa de Inversión

(5) Se incluyó en fórmula aclaración de de que se refiere a Programas de Inversión sectoriales, y no otros de excepción, tales como Foros de Inversión.

En el numerador, se consideran aquellos programas de inversión aprobados en el CAF.

El nombre del indicador se modificó a fin de hacer consistente el nombre con el indicador.

(6) En el numerador se consideran aquellos Programas de Inversión evaluados a su cierre por el CAF.

Se aclaró tanto el nombre del indicador como la fórmula en el sentido que se evalúan Programas de Inversión Prospectivos

COMPONENTE 2: Promoción de la región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de		Año 2005			Año 2004			
		N	D	Ind.	N	D	Ind.	
<b>Eficacia:</b>								
(7) a.	Porcentaje de ejecución de gastos asociados a actividades implementadas en Programas de Inversión en fase comercial respecto del presupuesto	a. $\{(Ejecución\ presupuestaria\ de\ Programas\ de\ Inversión\ en\ fase\ Comercial\ (MM\$)/Presupuesto\ total\ de\ Programas\ de\ Inversión\ en\ fase\ comercial\ (MM\$)) - 1\} * 100$	198	473	41.8%	259	328	78.7%
b.	Porcentaje de Planes de Medio operativos	b. $\{(Nº\ de\ Planes\ de\ Medio\ operativos/Nº\ de\ Regiones) - 1\} * 100$	4	12	33.3%	3	12	25.0%
(8) c.	Nº de contactos promedios realizados en actividades de Programas de Inversión Comerciales	c. Nº de empresas contactadas en actividades de Programas de Inversión Comerciales/Nº Programas comerciales						
<b>Calidad:</b>								
d.	Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con la información recibida y generada por el Programa	d. $\{(Nº\ de\ inversionistas\ que\ se\ declaran\ "muy\ satisfechos"\ o\ "satisfechos"\ con\ la\ información\ recibida\ (calidad,\ cantidad,\ oportunidad)/\ Nº\ inversionistas\ consultados) - 1\} * 100$	s/i	s/i		s/i	s/i	
<b>Eficiencia:</b>								
(9) e.	Costo promedio en M\$ por proyecto en cartera antes de fase en materialización	e. Costo total Programas de Inversión en fase Comercial (M\$)/Nº de proyectos en fase de promoción.	258,513	212	1,219	197,977	226	876
<b>Economía:</b>								
(10) f.	Porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado al componente	f. $\{(Presupuesto\ ejecutado\ total\ en\ M\$ / Presupuesto\ asignado\ al\ componente\ M\$) - 1\} * 100$	959,094	1,398,694	68.6%	600,810	844,654	71.1%

**Notas:**

(7) Cambió indicador para ganar precisión en nivel de actividad desarrollada.

(8) Regiones presentan alta heterogeneidad en calidad de información en las distintas Regiones, lo que hace difícil consolidarla.

(9) Se precisó en la fórmula que numerador corresponde a Programas de Inversión en fase Comercial, en M\$.

Denominador de la fórmula incluye proyectos en fases de Perfil, Factibilidad y Financiamiento.

(10) Incluye aporte CORFO+FNDR, en M\$.

## ANEXO 1 (c): Matriz de Propuesta por el Panel

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Programa de promoción y Atracción de Inversiones Regionales – TODOCHILE <b>AÑO DE INICIO:</b> 2000 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Economía <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> CORFO <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Aumentar el acceso a crédito de los empresarios que componen la pyme y a los estudiantes de educación superior, complementando la oferta de instrumentos financieros, y fortalecer el proceso de atracción de inversiones a regiones y de alta tecnología <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Promoción de la Inversión. <b>EJECUTIVO RESPONSABLE DEL PROGRAMA:</b> Mario Castillo				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN:</b> Contribuir a consolidar la política de Desarrollo Productivo, mediante la promoción y atracción de inversiones privadas a las Regiones.				

<p><b>PROPÓSITO:</b> Incremento de la inversión privada que se materializa en Regiones.</p>	<p><b>Eficacia:</b></p> <p>a. Tasa porcentual de variación de inversión materializada <i>por TODO CHILE regional</i></p> <p>b. Tasa porcentual de variación de empleo generado <i>por TODO CHILE regional</i></p> <p>c. Participación de inversión privada TODOCHILE respecto de la inversión total en regiones, en aquellos sectores priorizados.</p> <p><b>Eficiencia:</b></p> <p>d. Relación Inversión privada v/s costos Programa regional</p> <p>e. Razón entre recursos invertidos por privados y subsidios otorgados <i>por TODOCHILE regional</i></p> <p>f. Inversión materializada por funcionario.</p> <p>g. Costo por unidad de Inversión Materializada comparativo por región Benchmarking Top</p> <p><b>Calidad:</b></p> <p>h. Porcentaje de inversionistas apoyados que declaran satisfacción con el Programa en la región</p> <p><b>Economía/Producto</b></p> <p>i. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado en la región</p>	<p>a. <math>\{(Inversión\ materializada\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n\ en\ la\ región\ j)/(Inversión\ materializada\ por\ TODOCHILE\ año\ n-1\ en\ la\ región\ j) - 1\} * 100</math></p> <p>b. <math>\{(Empleo\ generado\ por\ proyecto\ apoyado\ por\ TODO\ CHILE\ año\ n\ en\ la\ región\ j)/(Empleo\ generado\ por\ TODOCHILE\ año\ n-1\ en\ la\ región\ j) - 1\} * 100</math></p> <p>c. <math>\{(\sum\ Inversión\ regional\ materializada\ TODOCHILE\ en\ la\ región\ j / \sum\ Total\ inversión\ materializada\ en\ la\ región\ j) - 1\} * 100</math></p> <p>d. <math>\{(\sum\ Inversión\ materializada\ acumulada\ TodoChile\ en\ la\ región\ j)/(\sum\ costos\ acumulados\ del\ Programa\ (subsidios\ +\ costo\ de\ operación\ en\ la\ región\ j)) - 1\} * 100</math></p> <p>e. <math>\sum (Inversión\ privada\ de\ proyectos\ que\ recibieron\ subsidio\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ en\ la\ región\ j - subsidios\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ entregados\ en\ la\ región\ j) / \sum (subsidios\ de\ cofinanciamiento\ de\ estudios\ en\ la\ región\ j)</math></p> <p>f. <math>(\sum\ Inversión\ materializada\ en\ la\ región\ j) / Número\ de\ funcionarios\ de\ la\ Agencia\ de\ Inversiones\ de\ la\ región\ j)</math></p> <p>g. <math>Inversión\ Materializada\ en\ el\ año\ n / Costo\ en\ US\\$ invertido\ TODOCHILE\ en\ el\ año\ n / Inversión\ materializada\ Programa\ exitoso\ en\ el\ mundo\ año\ n / Costo\ US\\$ invertido\ Programa\ exitoso\ en\ el\ mundo\ en\ el\ año\ n.</math></p> <p>h. <math>\{(Nº\ de\ inversionistas\ que\ Materializan\ inversión\ que\ se\ declaran\ "muy\ satisfechos"\ o\ "satisfechos"\ en\ la\ región\ j / Nº\ inversionistas\ consultados\ que\ materializaron\ inversión\ en\ la\ región\ j) - 1\} * 100</math></p> <p>i. <math>\{(Presupuesto\ anual\ (M\\$)\ ejecutado\ por\ el\ Programa\ en\ la\ región\ j / Presupuesto\ anual\ (M\\$)\ asignado\ al\ Programa\ en\ la\ región\ j) - 1\} * 100</math></p>	<p>Informe de Cartera de Proyectos TODOCHILE</p> <p>Informe de Cartera de Proyectos</p> <p>Informe cartera de Proyectos TODOCHILE</p> <p>Informe cartera de proyectos TODOCHILE y presupuesto</p> <p>Informe cartera de proyectos TODOCHILE</p> <p>Presupuesto TODOCHILE</p>	<p>Favorables condiciones macroeconómicas del país y/o internacionales.</p> <p>Existencia de capacidad profesional para agenciar la promoción y facilitación de inversiones en regiones</p>
---	--	--	--	---

## Componentes (Objetivos Específicos)

<p>1.- Prospección de oportunidades de inversión <i>Regiones detectan oportunidades de inversión a través de estudios prospectivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estratégicos y de competitividad sectorial.</li> <li>• Preparación y validación de Programas de Inversión Prospectivos y Comerciales.</li> <li>• Implementación de Programas Prospectivos de Inversión.</li> <li>• Evaluación y rediseño de Programas de Inversión.</li> <li>• Seguimiento y Control</li> </ul>	<p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>a. <i>Relación de estudios prospectivos efectuados respecto de los programados en la región</i></p> <p>b. <i>Porcentaje de Programas diseñados y validados respecto de sectores priorizados en la región j</i></p> <p>c. <i>Porcentaje de Programas evaluados en la región</i></p> <p>d. <i>Proyectos que se encuentran en sectores prioritarios prospectados a nivel regional.</i></p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>e. <i>Costo promedio de estudios sectoriales en la región</i></p>	<p>a. N° de estudios prospectivos realizados en la región j/N° total de estudios programados en la región j</p> <p>b. <math>\{(N^\circ \text{ de Programas diseñados y validados en la región } j / N^\circ \text{ Total de Programas operando en la región } j) - 1\} * 100</math></p> <p>c. <math>\{(N^\circ \text{ de Programas evaluados en la región } j / N^\circ \text{ Total de sectores priorizados en la región } j) - 1\} * 100</math></p> <p>d. <i>Inversión materializada en sectores priorizados en la región j / (<math>\Sigma</math> inversión materializada).</i></p> <p>e. <i>Costo total \$ de estudios realizados en la región j / N° de estudios realizados en la región j</i></p>	<p>Programas de inversión regionales</p> <p>Informe de Subgerencia Programación Estratégica y Programas de inversión presentados al CAF</p> <p>Informe de Subgerencia Programación Estratégica y Programas de inversión presentados al CAF</p> <p>Informes regionales de gestión regionales</p>	
---	---	---	---	--

<p>2.- Promoción de la región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones.  <i>Potenciales inversionistas son contactados e informados de las oportunidades de invertir en las distintas regiones del país.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la Región y sus oportunidades como plaza atractiva para inversiones.</li> <li>• Implementación de actividades de Programas de Inversión comerciales.</li> <li>• Administración y seguimiento de cartera de proyectos en fase de promoción.</li> <li>• Seguimiento y Control</li> </ul>	<p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>a. Porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas en la región</p> <p>b. Porcentaje de planes de medio operativos en la región</p> <p>c. N° de contactos promedios realizados de actividades de Programas de Inversión Comerciales en la región</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>d. Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con la información recibida y generada por el Programa en la región</p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>e. Costo promedio por proyecto en cartera antes de fase en materialización en la región</p> <p><b><u>Economía:</u></b></p> <p>g. Porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado al componente en la región j</p>	<p>a. <math>((N^{\circ} \text{ de actividades implementadas en la región } j / n^{\circ} \text{ de actividades programadas en la región } j) - 1) * 100</math></p> <p>b. <math>\{(N^{\circ} \text{ de Planes de Medio operativos en la región } j / N^{\circ} \text{ de Regiones en la región } j) - 1\} * 100</math></p> <p>c. N° de empresas contactadas en actividades de Programas de Inversión Comerciales en la región j / N° Programas comerciales en la región j</p> <p>d. <math>\{(N^{\circ} \text{ de inversionistas que se declaran "muy satisfechos" o "satisfechos" con la información recibida (calidad, cantidad, oportunidad) en la región } j / N^{\circ} \text{ inversionistas consultados en la región } j) - 1\} * 100</math></p> <p>e. Costo total Programas de Inversión en la región j / N° de proyectos en fase de promoción en la región j.</p> <p>f. <math>\{(\text{Presupuesto ejecutado total en la región } j / \text{Presupuesto asignado al componente en la región } j) - 1\} * 100</math></p>	<p>Informes regionales de Gestión regionales</p> <p>Informes regionales de Gestión regionales</p> <p>Presupuestos e informe de cartera de proyectos</p> <p>Informes regionales de gestión mensual</p> <p>Informes regionales de gestión mensual</p>	
---	--	--	---	--

<p>3.- Servicios al inversionista: Inversionistas reciben apoyo para la concreción de sus proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de información especializada para toma de decisiones</li> <li>• Servicios de facilitación de inversión</li> <li>• Evaluación y asignación de subsidios de preinversión</li> <li>• Gestión de entorno para facilitación de inversiones</li> <li>• Seguimiento y Control</li> </ul>	<p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>a. Porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión en la región j</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>b. Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista en la región</p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>c. Costo total promedio de subsidios por proyecto en materialización en la región.</p> <p><b><u>Economía/Producto:</u></b></p> <p>d. Porcentaje anual de cofinanciamiento de estudios por parte de privados</p>	<p>a. <math>\{(N^{\circ} \text{ total de proyectos con decisión de inversión en la región } j / N^{\circ} \text{ total de proyectos en cartera en la región } j) - 1\} * 100</math></p> <p>b. <math>\{(N^{\circ} \text{ de inversionistas que materializan inversión que se declaran "muy satisfechos" o "satisfechos" con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista en la región } j / N^{\circ} \text{ inversionistas consultados en la región } j) - 1\} * 100</math></p> <p>c. <math>\{(\text{Costo total de Programas de Inversión fase comercial en la región } j + \text{ costo total cofinanciamientos de estudios en la región } j) / N^{\circ} \text{ de proyectos en materialización en la región } j\}</math></p> <p>d. <math>(\text{Total aporte privado del componente año } t \text{ para la región } j) / (\text{costo total por componente año } t \text{ en la región } j) * 100.</math></p>	<p>Informe de cartera de proyectos</p> <p>Presupuestos e informe de cartera de proyectos</p>	
---	--	---	--	--

## ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Costos

### 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 2006, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

AÑO	FACTOR
2002	1.1021
2003	1.0720
2004	1.0609
2005	1.0300
2006	1.0000

#### I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2002-2005 (en miles de pesos de 2006)

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

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto 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 2006 el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado.

#### Cuadro N° 1

##### **Presupuesto Asignado y Gasto Efectivo de la Institución Responsable del Programa (miles de pesos de 2006)**

AÑO 2002	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	6.647.350	6.566.716	99%
Bienes y Servicios de Consumo	5.182.253	5.100.194	98%
Inversión	580.154.633	352.529.947	61%
Transferencias	328.493.693	324.998.569	99%
Otros	43.072.785	40.051.911	93%
<b>TOTAL</b>	<b>963.550.713</b>	<b>729.247.337</b>	<b>76%</b>

**Continuación N° 1**

AÑO 2003	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	6.844.321	6.727.283	98%
Bienes y Servicios de Consumo	5.863.721	5.797.881	99%
Inversión	731.352.347	520.213.493	71%
Transferencias	89.342.187	81.175.195	91%
Otros	32.296.402	31.784.292	98%
<b>TOTAL</b>	<b>865.698.978</b>	<b>645.698.145</b>	<b>75%</b>

AÑO 2004	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	7.285.540	7.160.180	98%
Bienes y Servicios de Consumo	5.711.443	5.679.839	99%
Inversión	871.502.637	384.289.341	44%
Transferencias	66.301.759	57.255.909	86%
Otros	45.234.098	43.823.516	97%
<b>TOTAL</b>	<b>996.035.477</b>	<b>498.208.785</b>	<b>50%</b>

AÑO 2005	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	8.300.805	8.105.077	98%
Bienes y Servicios de Consumo	7.564.134	7.545.658	100%
Inversión	521.633.137	389.309.647	75%
Transferencias	68.407.588	65.027.329	95%
Otros	43.455.686	23.882.801	55%
<b>TOTAL</b>	<b>649.361.349</b>	<b>493.870.512</b>	<b>76%</b>

AÑO 2006	Presupuesto Asignado
Personal	7.681.621
Bienes y Servicios de Consumo	5.728.590
Inversión	343.634.157
Transferencias	65.139.944
Otros	3.936.832
<b>TOTAL</b>	<b>426.121.144</b>

Fuente: Presupuesto CORFO.

## II. Información Específica del Programa, Período 2002-2005 (en miles de pesos de 2006)

### 2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

- Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa<sup>2</sup>, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:
  - El aporte fiscal del programa: es aquel que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.
  - Los aportes de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa. Corresponde incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.
  - Otras fuentes de financiamiento: son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional. Corresponde incluir el detalle de los montos provenientes de "otras fuentes de financiamiento" identificando las fuentes.

**Cuadro N° 2**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa**  
**(miles de pesos de 2006)**

Fuentes de Financiamiento	2002		2003		2004		2005		2006	
	Monto	%								
1. Aporte Fiscal	1.409.120	51%	1.474.201	51%	1.463.173	40%	2.054.508	45%	2.452.618	53%
2. Aportes de otras instituciones públicas (FNDR)	243.321	9%	420.934	14%	851.661	23%	1.222.585	27%	843.751	18%
3. Otras fuentes de financiamiento (aportes privados)	1.109.654	40%	1.018.904	35%	1.350.168	37%	1.261.064	28%	1.288.773	28%
<b>Total</b>	<b>2.762.095</b>	<b>100%</b>	<b>2.914.039</b>	<b>100%</b>	<b>3.665.002</b>	<b>100%</b>	<b>4.538.157</b>	<b>100%</b>	<b>4.585.142</b>	<b>100%</b>

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO, y Presupuestos Programas de Transferencia Regionales.

Nota: el punto 3 de "Otras fuentes de Financiamiento (Aportes privados)", se refiere a una estimación de aportes privados para financiar Estudios de Preinversión que cofinancia CORFO, en proporción al presupuesto CORFO disponible. Para ello, se estimó que los privados financian en promedio el 61,7% de estos estudios, mientras que CORFO financia el saldo restante.

### 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 ítemes 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 ítemes 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 2006, el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado.
- El gasto efectivo es la parte del presupuesto efectivamente gastada.
- 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 Asignado y Gasto Efectivo del Programa**  
**(miles de pesos de 2006)**

AÑO 2002	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	181.254	177.211	97,8%
Bienes y Servicios de Consumo	206.134	164.336	79,7%
Inversión	-	-	0,0%
Otros	1.208.049	1.093.790	91,0%
Aportes Privados	1.109.654	925.586	83,4%
<b>Total</b>	<b>2.762.095</b>	<b>2.417.928</b>	<b>87,5%</b>

AÑO 2003	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	245.072	217.113	88,6%
Bienes y Servicios de Consumo	325.671	265.325	81,5%
Inversión	-	-	0,0%
Otros	1.324.392	999.184	75,4%
Aportes Privados	1.018.904	1.002.181	98,4%
<b>Total</b>	<b>2.914.039</b>	<b>2.483.803</b>	<b>85,2%</b>

AÑO 2004	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	451.428	352.936	78,2%
Bienes y Servicios de Consumo	528.382	396.679	75,1%
Inversión	-	-	0,0%
Otros	1.335.024	1.238.677	92,8%
Aportes Privados	1.350.168	1.346.747	99,7%
<b>Total</b>	<b>3.665.002</b>	<b>3.335.038</b>	<b>91,0%</b>

AÑO 2005	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	724.850	563.859	77,8%
Bienes y Servicios de Consumo	632.265	427.621	67,6%
Inversión	-	-	0,0%
Otros	1.835.534	1.303.987	71,0%
Aportes Privados	1.261.064	909.502	72,1%
<b>Total</b>	<b>4.453.713</b>	<b>3.204.968</b>	<b>72,0%</b>

AÑO 2006	Presupuesto Asignado
Personal	864.419
Bienes y Servicios de Consumo	472.617
Inversión	-
Otros	1.959.333
Aportes Privados	1.288.773
<b>Total</b>	<b>4.585.142</b>

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programas de Transferencia regionales y ejecución presupuestaria Agencias regionales.

Nota: El ítem "Otros" para cada año, incluye los Gastos Inherentes para la Gerencia de Inversión y Desarrollo que financia las Antenas Internacionales, contratos suscritos por la Gerencia, Convenio de Colaboración con otras entidades, estudios y material promocional.

### 2.3. Gasto Efectivo Total 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. Gasto Efectivo Total del Programa (miles de pesos de 2006)**

<b>AÑO</b>	<b>Gasto efectivo del Presupuesto Asignado</b>	<b>Otros Gastos[1]</b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2002	1.291.955	1.125.972	2.417.928
2003	1.148.403	1.335.400	2.483.803
2004	1.363.199	1.971.839	3.335.038
2005	1.522.961	1.682.007	3.204.968

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programas de Transferencia regionales y ejecución presupuestaria Agencias regionales.

### 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<sup>2</sup>. En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

**Cuadro N° 5. Costo de Producción de los Componentes del Programa  
(miles de pesos de 2006)**

ANO 2002	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	2.794	47.484	10.017	9.156	40.549	6.541	84.738	54.849	18.709	24.550	17.902	2.794	-	320.083
Componente 2	2.794	2.794	8.495	70.490	2.794	116.536	63.520	99.876	52.958	8.495	44.946	2.794	-	476.491
Componente 3	146.722	106.006	54.655	135.363	114.396	184.288	94.387	93.856	164.071	285.434	92.744	90.049	-	1.561.972
<b>Total</b>	<b>152.310</b>	<b>156.285</b>	<b>73.166</b>	<b>215.008</b>	<b>157.740</b>	<b>307.366</b>	<b>242.646</b>	<b>248.581</b>	<b>235.737</b>	<b>318.478</b>	<b>155.592</b>	<b>95.637</b>	<b>-</b>	<b>2.358.547</b>

ANO 2003	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	2.525	2.525	24.695	6.658	4.246	55.150	38.101	54.564	8.743	12.774	62.745	2.525	-	275.253
Componente 2	2.525	56.468	8.696	27.731	2.525	69.708	103.087	78.568	31.188	29.955	14.642	2.525	-	427.619
Componente 3	51.531	62.398	39.089	114.661	109.306	99.168	102.867	392.134	130.116	385.371	116.075	98.931	-	1.701.646
<b>Total</b>	<b>56.581</b>	<b>121.391</b>	<b>72.481</b>	<b>149.050</b>	<b>116.077</b>	<b>224.026</b>	<b>244.055</b>	<b>525.267</b>	<b>170.047</b>	<b>428.100</b>	<b>193.462</b>	<b>103.981</b>	<b>-</b>	<b>2.404.519</b>

ANO 2004	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	2.768	45.195	15.537	18.156	43.899	48.936	9.142	41.655	2.768	29.949	47.299	2.768	-	308.074
Componente 2	3.654	34.843	10.513	41.371	59.417	102.911	71.710	75.878	116.474	74.286	43.575	2.768	-	637.399
Componente 3	2.768	34.946	87.263	220.088	50.513	270.207	151.927	268.347	137.680	430.674	150.182	507.873	-	2.312.468
<b>Total</b>	<b>9.190</b>	<b>114.984</b>	<b>113.313</b>	<b>279.615</b>	<b>153.830</b>	<b>422.054</b>	<b>232.779</b>	<b>385.880</b>	<b>256.921</b>	<b>534.909</b>	<b>241.056</b>	<b>513.409</b>	<b>-</b>	<b>3.257.941</b>

ANO 2005	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	39.849	38.693	10.603	55.699	54.762	44.110	20.698	45.722	20.246	65.171	31.795	5.248	-	432.597
Componente 2	44.458	42.447	45.265	129.792	48.949	151.341	163.562	94.348	116.723	79.473	66.259	5.248	-	987.867
Componente 3	115.768	96.164	30.781	211.717	38.519	102.946	129.954	196.181	194.191	269.027	75.027	231.891	-	1.692.165
<b>Total</b>	<b>200.075</b>	<b>177.304</b>	<b>86.649</b>	<b>397.208</b>	<b>142.231</b>	<b>298.397</b>	<b>314.215</b>	<b>336.251</b>	<b>331.160</b>	<b>413.671</b>	<b>173.081</b>	<b>242.388</b>	<b>-</b>	<b>3.112.629</b>

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programas de Transferencia regionales y ejecución presupuestaria Agencias regionales.

Nota: El componente 3 de cada año, incluye una estimación de aportes de privados para la ejecución de estudios de reinversión. Para ello se consideró que CORFO cofinancia el 38,3% en promedio, mientras que los privados cofinancian el saldo restante.

**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.
- 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.

**Cuadro N° 6**

**Gastos de Administración y Costos de Producción de los Componentes del Programa  
(miles de pesos de 2006)**

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Costos de Producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2002	59.382	2.358.547	2.417.928
2003	79.285	2.404.519	2.483.804
2004	77.097	3.257.941	3.335.038
2005	92.339	3.112.629	3.204.968

Fuente: Presupuesto Gerencia de Inversión y Desarrollo, Programas de Transferencia regionales y ejecución presupuestaria Agencias regionales.  
Nota: Los Gastos de Administración incluyen los gastos CORFO más los gastos FNDR.

<b>COMPONENTE 3</b> <b>Servicios al inversionista:</b>		<b>Año 2005</b>			<b>Año 2004</b>				
		<b>N</b>	<b>D</b>	<b>Ind.</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>Ind.</b>		
<b><u>Eficacia:</u></b>									
(11) a.	Porcentaje de proyectos que tomaron decisión de inversión	a. $\{(N^{\circ} \text{ total de proyectos con decisión de inversión} / N^{\circ} \text{ total de proyectos en cartera}) - 1\} * 100$		70	282	24.8%	101	327	30.9%
<b><u>Calidad:</u></b>									
b.	Porcentaje de inversionistas que declaran satisfacción con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista	b. $\{(N^{\circ} \text{ de inversionistas que materializan inversión que se declaran "muy satisfechos" o "satisfechos" con el apoyo entregado por el ejecutivo de Servicio al Inversionista} / N^{\circ} \text{ inversionistas consultados}) - 1\} * 100$		s/i	s/i		s/i	s/i	
<b><u>Eficiencia:</u></b>									
(12) c.	Costo total promedio de subsidios por proyecto en materialización.	c. $\{(\text{Costo total de Programas de Inversión fase comercial M\$} + \text{costo total cofinanciamientos de estudios M\$}) / N^{\circ} \text{ de proyectos en materialización}) - 1\} * 100$		746,102	23	32,439	1,046,511	80	13,081

**Notas:**

(11) Numerador incluye en número de proyectos en fase de Construcción y Materializados de la cartera de Proyectos, de la cartera al 31 de diciembre de cada año.

(12) Denominador incluye el número de proyectos en fase de Construcción de la cartera de proyectos al 31 de diciembre de cada

### ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA				RECOMENDACIONES <sup>85</sup>	
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	En el enfoque de género del Programa es coherente con su diseño.
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	
TODOCHILE	“Aumentar el acceso a crédito de los empresarios que componen la Pyme y a los estudiantes de educación superior, complementando la oferta de instrumentos financieros, y fortalecer el proceso de atracción de inversiones a regiones y de alta tecnología”	Promoción de Inversiones	No	No	No	No	No	
				No	No	No	No	
				No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	

<sup>85</sup> Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa.

## **ANEXO 4: Ejemplo de Convenio de Transferencia**

### **CONVENIO DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS**

**GOBIERNO REGIONAL REGION DE LA ARAUCANIA**

**Y**

**CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION**

#### **PROGRAMA**

**“TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCION DE INVERSIONES”**

**REGION DE LA ARAUCANIA.**

**(Código BIP 20178368-0)**

En Temuco, a xx de abril 2005, entre el GOBIERNO REGIONAL DE LA ARAUCANIA, persona jurídica de derecho público, creada por Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, RUT N° 72.201100-7, representado, según se acreditará, por el Intendente Regional en su calidad de Órgano Ejecutivo, don RICARDO CELIS ARAYA, chileno, casado, médico cirujano, cédula nacional de identidad N° 6.656.046-5, ambos domiciliados en la ciudad de Temuco calle M. Bulnes 590, 6° piso, a quien se denominará indistintamente el “Gobierno Regional”, por una parte; y, por la otra, la CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION, Organismo Autónomo del Estado, RUT N° 60.706-000-2, representada, según se acreditará, por su Director Regional de la Araucanía, don JUAN CARLOS JORQUERA DIAZ, chileno, casado, abogado, cédula nacional de identidad N° 8.773.500-1, ambos con domicilio en Temuco, calle Manuel Rodríguez N° 774, en adelante indistintamente también “CORFO” o “la Corporación”, se ha acordado el siguiente Convenio de Transferencia de Recursos:

#### **PRIMERO:**

De conformidad a lo dispuesto en el D.S. N° 291 de 1993, del Ministerio del Interior, que fija el texto refundido de la Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, los comparecientes vienen en suscribir el presente Convenio de Transferencia de Recursos para la ejecución del Programa **“TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCION DE INVERSIONES” REGION DE LA ARAUCANIA**, al cual se denominará indistintamente “el Programa”.

A través de este Convenio, el Gobierno Regional y CORFO, dan forma y aplican la Glosa Común para todos los programas 02 de los Gobiernos Regionales, particularmente la Glosa 03. 4, de la Ley de Presupuesto del Sector Público Para el Año 2005, la que permite transferir recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.) a instituciones públicas, para el financiamiento de programas de fomento productivo. Este instrumento de financiamiento de la inversión pública en fomento productivo, permite destinar los recursos que más adelante se detallarán, para la ejecución del Programa identificado precedentemente.

Los recursos transferidos, en lo que respecta a su ejecución, se regirán por la normativa legal de CORFO aplicable a la naturaleza y los objetivos del Programa.

Con todo, en la definición y ejecución de este Programa, se deberá considerar las proposiciones que al efecto formule el Gobierno Regional, las que deberán ser remitidas por éste a CORFO, a más tardar en el mes de diciembre de cada año.

## **SEGUNDO:**

Como antecedentes del Convenio de Transferencia de Recursos que da cuenta el presente instrumento, las partes dejan constancia de lo siguiente:

1. Que por Acuerdo N° 1530, del Consejo Regional de la Araucanía, adoptado en su Sesión Extraordinaria N° 122, de fecha 26 de enero del año 2005, según consta en Certificado otorgado por el Secretario Ejecutivo de ese Consejo, se aprobó, con cargo al Presupuesto F.N.D.R. Regional 2005, el programa denominado **“TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES” REGION DE LA ARAUCANIA, Código BIP 20178368-0**. El monto total del Programa asciende a la suma de **\$436.798.000- (cuatrocientos treinta y seis millones setecientos noventa y ocho mil pesos)**. El Programa cuenta con un financiamiento compartido que se aporta por la Corporación de Fomento de la Producción y el Gobierno Regional de la Región de La Araucanía, de modo que el Gobierno Regional de La Araucanía, aporta la suma de **\$191.098.000.- (ciento noventa y un millones noventa y ocho mil pesos)** y CORFO, aporta la suma de **\$245.700.000 (doscientos cuarenta y cinco millones setecientos mil pesos)**, en la forma señalada en la cláusula séptima.
2. Que, de conformidad a lo dispuesto en la Ley de N° 19.986 sobre Presupuestos del Sector Público Para el año 2005 (Partida: Ministerio del Interior - Gobiernos Regionales), Glosa 03. 4 común para todos los Programas 02 de los Gobiernos Regionales, podrán transferir recursos a instituciones públicas, para el financiamiento de programas de fomento productivo, los que se regirán por la normativa legal de la institución receptora.
3. Que, de conformidad a las disposiciones legales antes citadas, y el acuerdo del Consejo Regional de la Araucanía ya mencionado, para los efectos de llevar adelante la ejecución del programa, el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos, ha dictado el Decreto Supremo N° 186 de fecha 1 de marzo de 2005, tomado razón por la Contraloría General de la República con fecha 30 de marzo de 2005, en virtud del cual se ha autorizado y dispuesto la transferencia de recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Región de la Araucanía, para el ejercicio presupuestario 2005, al programa denominado **“TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES” REGION DE LA ARAUCANIA, Código BIP 20178368-0**.
4. Que, el Programa individualizado en el N° 1 precedente tiene por objetivo incrementar la materialización de inversiones productivas privadas en la Región, en el marco de la estrategia definida por el Gobierno Regional.
5. Que, el referido programa se enmarca en los lineamientos estratégicos definidos en la **“ESTRATEGIA DE DESARROLLO REGIONAL 2000-2010, REGION DE LA ARAUCANIA”**, aprobada por el Consejo Regional de La Araucanía mediante Acuerdo N° 1094, adoptado en Sesión Extraordinaria, N° 76, de fecha 15 de noviembre de 2000
6. Que, de conformidad a lo dispuesto en la Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, corresponde al Gobierno Regional, formular políticas regionales de Fomento Productivo y aplicar las políticas nacionales en el ámbito regional.

7. Que, conforme a su Ley Orgánica, corresponde a la Corporación de Fomento de la Producción, entre otras atribuciones, promover, coordinar y ejecutar la inversión de los recursos fiscales, orientándolos hacia fines de fomento a la producción y armonizar la acción del Estado con las inversiones de los particulares en igual sentido, tratando de dar a los recursos de que se puede disponer el destino mas adecuado.
8. *Que, para la implementación de la Política de Desarrollo Productivo Regional, sancionada por el Supremo Gobierno, se ha asignado a CORFO la función de desarrollar un conjunto de iniciativas destinadas a facilitar la promoción, atracción y materialización de inversiones en regiones, y por esta vía, lograr la creación de más y mejores empleos productivos, con el fin de contribuir a una mejor calidad de vida de las personas que habitan el territorio.*
9. Que, de conformidad a lo dispuesto en la Ley de N° 19.986, sobre Presupuestos del Sector Público Para el año 2005, (Partida: Ministerio del Interior - Gobiernos Regionales), Glosa 03. 4 común para todos los Programas 02 de los Gobiernos Regionales, y los antecedentes señalados precedentemente, el Gobierno Regional, con el objeto de ejecutar el Programa singularizado en el N° 1, está en condiciones de suscribir con la Corporación de Fomento de la Producción, el siguiente Convenio de Transferencia de Recursos.

### **TERCERO:**

En conformidad a las disposiciones legales citadas, el Gobierno Regional, con el objeto de proceder a la ejecución del Programa **“TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCION DE INVERSIONES” REGION DE LA ARAUCANIA, Código BIP 20178368-0**, individualizado en N° 1, de la cláusula precedente, cuyo objeto principal resulta coincidente con lo dispuesto en la Estrategia Regional de Desarrollo, transferirá a “la Corporación”, los recursos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que se indican en la cláusula séptima con el fin de que desarrolle el Programa ya mencionado.

### **CUARTO:**

La transferencia de los recursos por parte del Gobierno Regional de La Araucanía y la aplicación de ellos por parte de la Corporación de Fomento de la Producción, que se realicen en virtud del presente Convenio, se ceñirán a los objetivos, procedimientos y actividades establecidos en el documento **“PROGRAMA TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCION DE INVERSIONES” REGION DE LA ARAUCANIA, Código BIP 20178368-0**, que se entenderá forma parte integrante de este Convenio.

### **QUINTO:**

Que, conforme lo contempla el Programa antes señalado, la Corporación se obliga a ejecutar y desarrollar, entre otras, las siguientes actividades relacionadas con los objetivos del Programa:

- Realizar análisis estratégicos y de competitividad de las cadenas productivas y áreas de negocio prioritarias para la región y sus mercados meta de inversión.
- Identificar, recopilar, sistematizar, validar, mantener actualizada y difundir datos e información útil para inversionistas, locales, nacionales y extranjeros.
- Conocer y suministrar antecedentes acerca de la red pertinente de apoyo gubernamental y sus instrumentos en el área de fomento productivo.
- Registrar, administrar y dar respuesta a las consultas de potenciales inversionistas.

- Detectar las instituciones y agentes, regionales y comunales que tienen injerencia en inversiones productivas.
- Realizar reuniones y talleres para diagnosticar y proponer los medios de mitigación de las barreras a la inversión.
- Diseñar y elaborar herramientas y productos para campañas de difusión orientadas a promover la identidad regional, oportunidades de negocio y mercados objetivo.
- Lanzar y mantener una campaña de comunicación social, a nivel regional, nacional e internacional, que colabore al posicionamiento de la región.
- Realizar eventos promocionales para atraer inversiones a la región.
- Realizar actividades prospectivas y estudios de inteligencia de mercado para catastrar, identificar y fortalecer la cartera de proyectos de inversión.
- Generar y aplicar servicios de orientación y apoyo específico para facilitar la materialización de los proyectos de inversión en cartera.
- Gestionar aportes CORFO vía Programas y subsidios en la etapa de preinversión.
- Implementar y operar la estructura y las funciones claves homologadas.
- Mantener en el equipo regional una dinámica de capacitación e intercambio de buenas prácticas para ejecutar las funciones claves homologadas.

**SEXTO:**

El plazo de ejecución del Programa objeto del presente convenio, será de 24 meses, a contar del primer giro de recursos transferidos a CORFO.

**SEPTIMO:**

El monto de la ejecución del Programa asciende a la suma de \$ 436.798.000 (cuatrocientos treinta y seis millones setecientos noventa y ocho mil pesos).

El aporte de los recursos por año y fuentes de financiamiento es el que se indica en el siguiente cuadro:

<b>INSTITUCION</b>	<b>APORTE 2005 M\$</b>	<b>APORTE 2006 M\$</b>	<b>TOTAL PROYECTO M\$</b>
F.N.D.R.	100.000	91.098	191.098
CORFO	138.351	107.349	245.700
<b>TOTAL</b>	<b>241.542</b>	<b>195.256</b>	<b>436.798</b>

Los recursos cuyo detalle se contiene en el cuadro anterior sólo podrán ser utilizados en el financiamiento de las actividades contempladas en el referido Programa.

El aporte del Gobierno Regional, ascendente a \$191.098.000.- (ciento noventa y un millones noventa y ocho mil pesos), se financiará con cargo al subtítulo 33, Transferencias de capital, Programa 02, ítem 03 “A Otras Entidades Públicas”, presupuesto F.N.D.R. IX Región, años 2005 y 2006 del Gobierno Regional de La Araucanía.

El aporte del Gobierno Regional ascendente a la suma de \$100.000.000.- (cien millones de pesos), se transferirán de acuerdo al Decreto Supremo N°186 del Ministerio de Hacienda de fecha 1 de marzo de 2005, que asigna fondos al subtítulo 33, Transferencias de Capital, Programa 02, ítem 03 “A Otras Entidades Públicas”, del presupuesto FNDR IX Región, año 2005, del Gobierno Regional de la Región de la Araucanía.

La disponibilidad de los fondos programados para el año 2006 ascendentes a la suma de \$91.098.000.- (noventa y un millones noventa y ocho mil pesos), estará sujeta a la total tramitación, por parte de la Subsecretaría Regional de Desarrollo Regional y/o Ministerio de Hacienda de la Resolución que asigna fondos al subtítulo 33, Transferencias de capital, Programa 02, ítem 03 “A Otras Entidades Públicas”, del Presupuesto F.N.D.R. IX Región, correspondiente al año 2006. El valor del Programa no generará reajustes ni intereses de ninguna clase.

Los Gastos Operacionales del Programa que incluyen entre otros, la contratación de personal, ascienden a \$114.916.000.- (ciento catorce millones novecientos dieciséis mil pesos), para el periodo total de duración, los cuales se distribuirán a razón de \$54.267.000.- (cincuenta y cuatro millones doscientos sesenta y siete mil pesos), para el año 2005; \$60.649.000.- (sesenta millones seiscientos cuarenta y nueve mil pesos), para el año 2006, con cargo a los fondos que aporta el Gobierno Regional.

La disponibilidad de los fondos indicados precedentemente, estará sujeta a las exigencias de tramitación previstas en los artículos 5, 6 y 7 de la Ley N° 19.986, sobre Presupuesto del Sector Público Para el Año 2005.

Eventualmente estos recursos podrían ser complementados con aportes de otras entidades públicas y privadas, ya sean regionales, sectoriales, nacionales o internacionales, interesadas en contribuir con el Programa.

#### **OCTAVO:**

Las partes dejan expresamente establecido que conforme lo faculta la Ley N° 19.986, sobre Presupuesto del Sector Público Para el Año 2005, Glosa 03. 4, estos recursos no serán incorporados al presupuesto de la institución receptora, y el manejo financiero directo se realizará en cuenta especial denominada **“CORFO - PROGRAMA TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCION DE INVERSIONES” REGION DE LA ARAUCANIA.**

#### **NOVENO:**

CORFO deberá rendir cuenta de la utilización de los recursos transferidos a la Contraloría General de la República y al Gobierno Regional.

Una vez vencido el plazo previsto para su ejecución y sin perjuicio de lo estipulado en el Programa Código BIP 20178368-0, la institución receptora se obliga a presentar un informe final con los resultados alcanzados, a realizar las rendiciones de los recursos transferidos, que sean procedentes, y a efectuar la devolución de los recursos remanentes de la transferencia, o que no se hubieren aplicado a la ejecución del programa, en la forma que se le instruya por parte del Gobierno Regional, de acuerdo a la normativa legal vigente aplicable al Sector Público y a las normas e instrucciones de la Contraloría General de la República.

#### **DECIMO:**

Una vez tramitadas totalmente las Resoluciones del Gobierno Regional y de CORFO que aprueban la suscripción del presente Convenio de Transferencia de Recursos, el Gobierno Regional transferirá a la Corporación, con cargo al ítem y asignación señalada del Presupuesto Regional del año correspondiente las siguientes cantidades:

1° La suma de \$100.000.000.- (cien millones de pesos), se financiará con cargo al subtítulo 33, Transferencias de Capital, Programa 02, ítem 03 “A Otras Entidades Públicas”, del Presupuesto F.N.D.R. IX Región del año 2005, del Gobierno Regional de la Región de La Araucanía.

2° La suma de \$91.098.000.- (noventa y un millones noventa y ocho mil pesos), se financiará con cargo al subtítulo 33, Transferencias de Capital, Programa 02, ítem 03 “A Otras Entidades Públicas”, del Presupuesto F.N.D.R. IX Región del año 2006, del Gobierno Regional de la Región de La Araucanía.

#### **UNDECIMO:**

El presente Convenio podrá ser modificado en algunas de sus cláusulas, sólo por acuerdo de las partes que lo suscriben.

#### **DUODECIMO:**

Forman parte de este Convenio, para todos los efectos a que haya lugar, los siguientes documentos:

- Programa denominado “**TRANSFERENCIA EN LA PROMOCION Y ATRACCION DE INVERSIONES**” REGION DE LA ARAUCANIA, Código BIP 20178368-0, aprobado por SERPLAC (RS) con fecha primero de julio de 2004, y sus respectivos Anexos.
- El Acuerdo N° 1530, de 26 de enero de 2005, del Consejo Regional de La Araucanía, que aprueba la asignación de recursos al Programa antes señalado.

#### **DECIMO TERCERO:**

Este Convenio de Transferencia de Recursos del FNDR entrará en vigencia una vez tramitadas íntegramente las Resoluciones del Gobierno Regional y de la CORFO, que lo aprueben.

#### **DECIMO CUARTO:**

Para todos los efectos legales, derivados del presente Convenio, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Temuco y se someten a la jurisdicción de sus Tribunales.

El presente Convenio se firma en cuatro ejemplares, todos de igual fecha y tenor, quedando dos en poder de cada una de las partes.

#### **DECIMO QUINTO:**

La personería de don **RICARDO CELIS ARAYA**, consta en el Decreto Supremo N° 407, de 08 de abril de 2003, del Ministerio del Interior, y la personería de don **JUAN CARLOS JORQUERA DIAZ**, emana del Acuerdo del Consejo de CORFO N° 2.261, de 29 de Abril de 2003.

Documentos que no se insertan por ser conocidos por las partes.

**DIRECTOR REGIONAL  
CORFO REGION DE LA ARAUCANIA**

**INTENDENTE Y EJECUTIVO  
GOBIERNO REGIONAL DE LA ARAUCANIA**