

**RESUMEN EJECUTIVO
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES
(EPG)**

**PROGRAMA FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

**PANELISTAS:
MARIO GAYMER (COORDINADOR)
ANDRÉS REBOLLEDO
CLAUDIA CASTAGNOLA**

ENERO – JULIO 2011

NOMBRE PROGRAMA: FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE
AÑO DE INICIO: 2009
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
SERVICIO RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE RELACIONES ECONOMICAS INTERNACIONALES (DIRECON)

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2009-2010

PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2011: \$ 3.099 millones

1. Descripción general del programa

La Fundación Imagen de Chile es una institución de derecho privado, sin fines de lucro, en cuyo directorio participan autoridades gubernamentales. Su Fin, coincidente con el del Programa, es “Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo” y su Propósito es “Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero”. Con este objetivo genera los siguientes Componentes:

1.- Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el Programa.

Este Componente está formado por dos subcomponentes:

1.a.- Publicaciones propias realizadas.

Se refiere a portales en Internet y Newsletters. Los portales en Internet son: www.thisischile.cl, portal oficial de Chile publicado en cuatro idiomas y que entrega información diferenciada por áreas de interés y www.fundacionimagendechile.cl, sitio institucional. Los Newsletters son informativos que dan a conocer noticias institucionales y temáticas positivas para la imagen del país y que se distribuyen cada mes vía e-mail a autoridades, medios de comunicación, universidades y empresas.

1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.

Se refiere a las notas periodísticas publicadas en medios de comunicación, producto de acciones realizadas por la Fundación con dos fines: informar sobre las acciones de la institución e informar sobre hechos de relevancia internacional acontecidos en Chile o protagonizados por chilenos en el extranjero, desde una perspectiva positiva para la imagen del país. Ejemplos: conferencias de prensa, coordinación de entrevistas, redacción y envío de comunicados de prensa y material gráfico asociado.

2.-Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior

Está formado por tres subcomponentes:

2.a- Asesorías en comunicación estratégica para la promoción de Chile en el exterior.

Consultoría o soporte que se entrega a las entidades u organizaciones públicas o privadas que lo solicitan para salir con mensajes publicitarios o promocionales al exterior de forma eficiente para lograr sus objetivos y que al mismo tiempo beneficien a la imagen del país.

2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile.

Se refiere a seminarios, charlas e instancias en las que se entrega información y/o herramientas que ayudan a la promoción de Chile en el exterior, sobre la base de un mensaje alineado entre los diferentes sectores del país.

2.c.- Instancias de Coordinación.

Corresponde a encuentros o mesas de coordinación entre diversos agentes públicos y/o privados relacionados con la promoción de la imagen Chile en el exterior, que tienen como objetivo el alineamiento respecto a la estrategia creativa y mensaje que se quiere dar sobre Chile.

3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el Programa.

Está formado por tres subcomponentes:

3.a.- Campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior.

Creación y publicación de piezas publicitarias que promueven a Chile o alguno de sus aspectos positivos en medios de comunicación extranjeros.

3.b.- Creación de contenidos y Producción de material gráfico y audiovisual.

Generación de documentales sobre el país y material para ser utilizados en el extranjero por autoridades y diversos organismos públicos y privados: Ejemplo: "Secuencias de Chile", el nuevo logo de Chile y su manual de uso, "El Silencio", y otros.

3.c.- Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad) para promocionar Chile.

Se consideran proyectos viables para el Programa los eventos que pueden convertirse en hitos de visibilidad para el país y que estén alineados con el mensaje que se quiere dar sobre Chile.

4- Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).

Consiste en la gestión y movilización de una red internacional, creada como proyecto piloto por el Banco Mundial hace seis años, formada por destacados empresarios y profesionales chilenos o afines con Chile a quienes les interesa contribuir al desarrollo del país.

El proceso productivo de los Componentes es desarrollado por diferentes actores, dependiendo del Componente o subcomponente. Intervienen profesionales de la Fundación Imagen de Chile, empresas privadas (productoras audiovisuales, consultora en comunicaciones, empresas de estudios de percepción); profesionales externos (traductores, creativos) y personalidades destacadas, como los miembros de la red ChileGlobal.

La población objetivo de este Programa (que coincide con su población potencial), entendiéndola como la que se beneficia por su acción, se circunscribe a todos los chilenos, residentes en el país y en el extranjero, dado su carácter de bien público.

Se debe considerar que la población que recibe los productos y acciones del Programa no es la misma que se reconoce como beneficiaria, ya que los destinatarios de los productos y servicios del Programa son los extranjeros, en tanto los que se benefician de una mejor

imagen de Chile son básicamente los chilenos. De todos modos, los extranjeros reciben una externalidad positiva, debido a que obtienen información que podría ayudarles a tomar decisiones.

El período de evaluación considerado es desde la creación de la Fundación, el 8 de mayo del 2009. Sin embargo, existen antecedentes previos: La temática de imagen país comenzó a tratarse en 1992, a partir de la Expo-Sevilla y fue abordada por ProChile (hasta inicios del 2008), luego por la Oficina Proyecto Chile-Imagen País, dependiente de la Presidencia de la República; y por el Comité Imagen País creado como parte de CORFO; este Comité dio paso finalmente a la Fundación.

A partir de su creación, la Fundación Imagen de Chile aborda la necesidad de dar a conocer el país en el extranjero, pero desde una perspectiva general y global, no desde sectores específicos, como se había hecho hasta entonces. Además, se esfuerza por mostrarlo a través de un mensaje único, coherente y con un horizonte de largo plazo. Debido a ello, el eje central de la acción del Programa consiste en la coordinación de las acciones de los distintos agentes que emitan mensajes promocionales en el exterior.

El ámbito de acción territorial principal del Programa es fuera de Chile, en todo el mundo. Sin embargo, el Directorio o el Comité Ejecutivo de la Fundación adoptó tácitamente un grupo de países como mercados prioritarios, siguiendo una selección originalmente definida por ProChile en el año 2008. Se consideró además a los países objetivo de las instituciones relacionadas con la Fundación y las visitas presidenciales.

En cuanto al financiamiento, desde el año 2010, la Ley de Presupuestos asigna a la Fundación Imagen de Chile una partida dentro del presupuesto de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores. Para su traspaso se firma un convenio de transferencia de recursos entre DIRECON y la Fundación.

2. Resultados de la Evaluación

Diseño

El Programa es de reciente creación (año 2009) y no contaba con una Matriz de Marco Lógico (MML), por lo cual el Panel, en conjunto con los directivos de la FICH, la elaboró para esta evaluación.

El Programa se justifica puesto que, en el contexto de la globalización actual, en el que los países compiten por posicionarse a nivel internacional, es importante mejorar la imagen de Chile en el exterior y con ello su posición competitiva en el mundo. Para un logro efectivo y eficiente en ese sentido, es crucial la coordinación del esfuerzo publicitario, aspecto central del quehacer del Programa, de manera de aprovechar las economías de escala que se producen al potenciarse los diferentes mensajes entre sí.

El Panel considera que las actividades definidas y realizadas son las necesarias y suficientes para producir cada uno de los Componentes. Asimismo, los cuatro Componentes establecidos son suficientes para lograr el Propósito si se cumplen los supuestos a este nivel. Por otro lado el Panel estima que el Propósito: “Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero” es un

resultado intermedio que aporta y contribuye a cumplir el objetivo del Programa, es decir, es condición necesaria pero no suficiente para lograr el Fin. Por ende, la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se valida.

Debe destacarse que los esfuerzos de coordinación se realizan solamente respecto de las acciones de promoción que afecten la imagen país en el extranjero. Ante esto, el Panel considera que deben realizarse actividades también dentro del país, para potenciar los esfuerzos de promoción mediante la consistencia entre el mensaje en el exterior y lo que es posible apreciar dentro de Chile, evitando de esta manera el riesgo de contradicciones que puedan ser apreciadas por los sujetos en quienes interesa esta promoción.

Por otra parte, el Panel estima que el diseño del Programa es coherente con las definiciones estratégicas de las instituciones relacionadas, especialmente con los objetivos estratégicos 3 y 4 de la DIRECON, pues el programa contribuye a la “atracción de inversión extranjera, el turismo y la inversión chilena y al posicionamiento económico-comercial de Chile en el exterior”.

Los indicadores del Programa se han creado durante esta evaluación, por lo que su calidad y su utilidad para evaluar el nivel de logro de los objetivos del Programa, sólo podrá ser probada durante su utilización en los próximos años. Estos indicadores representan fórmulas sencillas cuyos medios de verificación se basan en fuentes disponibles y confiables, por lo que en general serán aplicables y constituirán un aporte a la gestión del Programa.

Organización y Gestión

El Programa sólo tiene expresión a nivel central, sin oficinas en regiones. Su Directorio está compuesto por: el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Economía, el Ministro del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y dieciséis personas designadas cada tres años por el Ministro de Relaciones Exteriores. En plano de gestión se contempla un Director Ejecutivo y 5 Departamentos de su dependencia. Además, se creó un Comité Ejecutivo que tiene por finalidad facilitar la interlocución de la gestión del Programa con el Directorio.

La dotación total de personal del Programa son 19 personas contratados a plazo indefinido más una a plazo fijo, todas en el marco del Código del Trabajo.

El Panel considera que la estructura organizacional del Programa es adecuada para la producción de sus Componentes y que la dotación de personal ha cumplido los objetivos del Programa.

Se considera también que el mecanismo de asignación de responsabilidades para los Departamentos y al interior de ellos ha funcionado adecuadamente y ha sido el resultado de instancias de coordinación y de instrucciones acordes a la estructura jerárquica establecida en el Programa.

En relación a los mecanismos de coordinación interna del Programa, se realizan reuniones semanales cada lunes con el objeto de revisar y dar seguimiento a la agenda de trabajo del Programa. En cuanto al Comité Ejecutivo, el Panel estima que ha sido útil, aunque en ocasiones ha duplicado las labores del Directorio dado los muchos miembros que participan, por lo que sugiere una reformulación en su composición.

El Programa es complementario y se relaciona con varios organismos públicos que tienen en su misión la promoción de su sector en el extranjero. Se realizan con frecuencia reuniones de coordinación con ProChile, la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería (DIRECON), el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), el Consejo Nacional de la Cultura y la Artes (CNC), y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Se observa sin embargo que no ha existido una instancia regular que reúna todos los organismos públicos relevantes: si bien en el Estatuto de la Fundación se define un Comité Coordinador, con representantes de organismos públicos o privados que tengan que ver con la promoción de Chile, y que constituya una plataforma articuladora entre las iniciativas de la Fundación y las actividades sectoriales. Este Comité no ha sido aún creado, y la actividad coordinadora ha sido más bien informal, lo que no garantiza una eficaz coordinación e integración de las partes.

El criterio de asignación y distribución de los recursos entre los Componentes y al interior de los mismos ha sido el de asignar más recursos a las actividades de mayor rendimiento, en cuanto a la relación entre costo e impacto en la imagen de Chile en el extranjero, formando hitos de visibilidad significativos. Todo ello según la apreciación de los responsables de cada una de las áreas. Este procedimiento es considerado adecuado por el Panel, al menos para estos primeros años de operación del Programa, pudiendo perfeccionarse a medida que se adquiera mayor experiencia en este tipo de decisiones. Durante el año se opera con flexibilidad para reasignar el presupuesto planificado de acuerdo a la coyuntura comunicacional, lo que ha sido un factor que ha facilitado la gestión del Programa.

Cada jefe de Departamento es responsable de seguir los temas asignados a su unidad e informar sobre su avance en las reuniones semanales de coordinación interna, en las que participan los cinco jefes de Departamentos y el Director Ejecutivo. Más allá de estas reuniones, el seguimiento y evaluación de las actividades no se realiza de manera sistemática y no se ha implementado esta función como una actividad permanente en la gestión del Programa, de manera que éste no cuenta con un sistema integral de seguimiento y evaluación interna, ni dispone de bases de datos estructuradas para estos efectos, aunque sí existe la información disponible para su elaboración.

Eficacia y calidad

De acuerdo a su Fin, el Programa busca contribuir a fortalecer la posición competitiva del país. Sin embargo, la posición competitiva es una variable que evoluciona muy lentamente y depende de una multiplicidad de factores entre los que se incluye la acción del Programa; por ello, y por la falta de información, no ha sido posible aún medir integradamente y en forma precisa los logros – a nivel de Propósito del Programa – en cuanto a coordinación y sistematización de los esfuerzos de promoción. A pesar de ello, el Panel percibe esfuerzos significativos de coordinación de los diferentes agentes que emiten mensajes sobre Chile en el extranjero, con un claro sustento técnico, que le hacen concluir tentativamente que el Programa se encuentra bien encaminado hacia conseguir su objetivo a nivel de Propósito, aportando al logro del Fin.

Debido que la MML fue construida recién con motivo de la presente evaluación, se dispone sólo de los valores de los indicadores del cuarto Componente y de valores parciales referidos a los del primero, así como de información sobre las campañas del tercer Componente. De esa información se desprende que el Programa muestra un

significativo volumen de producción, destacando el gran número de visitas del portal www.thisischile.cl, cuya excelente calidad ha sido apreciada por el Panel, así como la gestión de 1.164 artículos de prensa en 2010, el significativo tamaño y crecimiento de la red ChileGlobal y la gran cobertura de las campañas realizadas, con un alcance potencial de más de 410 millones de personas entre marzo de 2010 y enero de 2011. Por otro lado, en 2009 se realizaron siete proyectos en el Componente 1 (incluyendo la campaña de lanzamiento de la WEB Chile Nacional y una inserción en The Economist, entre otras), otros siete en el Componente 2 (tales como la tienda Pure Chile New York y el apoyo al Pabellón en Venecia), y once en el Componente 3 (incluyendo entre otros, documentales temáticos y el apoyo a la Conferencia de Glaciología).

Sin embargo, debido a la inercia de la imagen país, aún si se contara con toda la información cuantitativa sobre los indicadores definidos en la MML, no sería esperable en la corta existencia del Programa apreciar algún impacto significativo en el Propósito.

El Programa ha adoptado el concepto “Chile hace bien” (en su doble acepción: le hace bien a Ud. y hace las cosas bien) como el inspirador de toda la acción de difusión realizada o coordinada por la FICH, de tal manera que las distintas promociones específicas (que en muchos casos corresponden a algún sector económico, como por ejemplo los productores de aceite de oliva) deben mostrar, como idea subyacente o bien explícita, que “Chile hace bien”. Este concepto fue testeado con líderes de opinión en Argentina, Brasil, Estados Unidos y España, encontrándose que, sin saber a qué país se refiere, lo reciben con una connotación positiva, y que al pedir que lo asocien a algún país se percibe una fuerte asociación con Chile. El concepto es en sí muy amplio y a la vez algo impreciso, lo que según el Programa evita que resulte impositivo y genere rechazo. El uso de este macroconcepto es evaluado positivamente.

Sin embargo, al revisar el material audiovisual del Programa la evaluación reconoce la calidad de los productos, pero considera que aportan un mensaje muy general. Mediante el concepto de “Chile hace bien”, el Programa busca reforzar la idea que éste es un país confiable. Sin embargo, a partir de dicho material el Panel no decodificó ese mensaje, sino más bien el de que Chile es un país bonito y con una importante diversidad. Tampoco se aprecia un claro sello distintivo que caracterice positivamente al país. A esto se suma el que las diversidades idiomáticas y culturales pueden llegar a requerir de promover distintos conceptos en diferentes lugares. Por otro lado, el Panel no pretende erigirse como un experto en la detección y análisis de mensajes presentes en un material publicitario, ni tampoco en una muestra representativa de los destinatarios de este tipo de mensajes, debido a lo cual el Panel se limita a destacar este aspecto y a formular una recomendación sobre la definición explícita de políticas respecto de la orientación de los mensajes.

Por su característica de proveer un bien público, no es posible determinar quiénes son los beneficiarios efectivos del Programa. Como el acceso al bien público no está restringido ni controlado, no queda registro de sus beneficiarios. Con el mismo argumento tampoco tiene sentido hablar de focalización en beneficiarios. Sin embargo, sí es relevante la orientación preferente hacia un subconjunto de los destinatarios de los productos que genera el Programa (los que, como se ha dicho, no forman parte de la población potencial ni objetivo pero sus acciones resultan en impactos sobre ésta). Este subconjunto, definido inicialmente por PROCHILE para una campaña realizada en 2008 y adoptado posteriormente por el Programa, está constituido por Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Brasil, República Popular China, México, Corea del Sur, Alemania y España. La

“densidad” con que llegan los mensajes emitidos afecta su recordación y, en general, el proceso de formación de la imagen país, la que se ve reforzada en aquellos países en que el Programa elija concentrarse en forma preferente, por lo que esta concentración impacta sobre la eficacia del Programa. Si bien este impacto no es medido, el Panel considera en general adecuada esta decisión – política – de focalización de destinatarios. Sin embargo, considera que la selección de países a priorizar debería realizarse de manera explícita y con alguna forma de participación de las distintas instituciones interesadas, de manera de optimizar la selección misma.

El grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos no puede ser medido, tanto porque los beneficiarios no pueden ser identificados, como porque para ellos es difícil detectar que algún beneficio que han recibido proviene de la acción del Programa y no de otros hechos que influyan sobre la imagen país. Solamente sería posible, y deseable, medir la satisfacción de los destinatarios directos de las acciones del Programa (considerando no sólo a los receptores de los mensajes publicitarios, sino a las instituciones coordinadas), lo que arrojaría alguna indicación de la satisfacción de los destinatarios del Programa, la que a su vez afectará en algún grado, aunque no medible, la capacidad de éste de lograr sus objetivos. Esto no es realizado actualmente en forma sistemática por el Programa.

Recursos financieros

El Programa se financia en su totalidad con recursos provenientes del Presupuesto de la Nación. Desde la creación formal de la Fundación, estos fondos son canalizados a través de la DIRECON del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Entre 2009 y 2010 el presupuesto experimenta una baja muy poco significativa (3%, desde M\$ 5.618.092 a M\$ 5.440.205). En cambio, en 2011 se observa una fuerte baja (de un 43%, llegando a M\$ 3.099.000), la que formó parte de una rebaja generalizada de los presupuestos a las diversas Fundaciones que son financiadas por el Fisco.

En 2011, el presupuesto del Programa alcanza un 9% del presupuesto total de promoción internacional correspondiente al sector público (restringido al ámbito económico-comercial). Este presupuesto total equivale a 66,4 millones de dólares. Las cifras con las que se cuenta de otros países, no son comparables con la estimación realizada para el caso de Chile.

El gasto del Programa en el Componente 3 (que incluye las campañas), de 3,18 millones de dólares en 2009 y 7,23 en 2010, se compara desfavorablemente con el de Perú (14,5 millones de dólares). Este último es el único, de seis países sobre los que se obtuvo alguna información, que también ocupa un concepto amplio y no tiene slogan (en este caso, el concepto es “Hay un Perú para cada quien”).

El gasto del Programa está fuertemente concentrado en la producción de los Componentes (la que es realizada mayoritariamente por empresas externas tales como productoras de material audiovisual, etc.); en promedio de los dos años, el pago a terceros para la producción de los Componentes significa un 77% del gasto total, en tanto al personal corresponde un 14%, a los bienes y servicios de consumo un 7% y a la inversión un 1%. Parte del gasto en personal corresponde también a producción (ya que intervienen en el diseño del material que es externalizado, y producen directamente parte de los componentes, como, por ejemplo, en la red ChileGlobal; si se suma este personal directamente productivo a los pagos a terceros, se alcanza un 87% del gasto total del

bienio), y otra parte a administración, en tanto la inversión corresponde a equipamiento de las oficinas.

En el año de puesta en marcha del Programa (2009), y en menor grado en el año siguiente, se contrató la producción de insumos generales (no atribuibles a ningún Componente en particular), tales como diversos estudios, por un 22% (2009) y 9% (2010) del gasto total en producción.

Gasto Total en Producción por Componente 2009-2010
(Miles de pesos de 2011)

	2009		2010		Variación 2009-2010
	Monto	%	Monto	%	
Componente 1	474.757	15%	439.151	9%	-7%
Componente 2	520.691	16%	269.626	6%	-48%
Componente 3	1.528.414	47%	3.477.245	73%	128%
Componente 4	0	0%	158.787	3%	-
Insumos no asimilables a ningún componente específico	726.363	22%	427.316	9%	-41%
Total gasto en producción	3.250.225	100%	4.772.124	100%	47%

Fuente: Procesamiento del Panel a partir de datos de la FICH.

En el bienio completo, el primer Componente concentra el 11% del gasto en producción, el segundo un 10%, el tercero un 62%, el cuarto un 2% y los gastos no atribuibles a ningún componente en particular, un 14%. En igual período, el gasto en producción significa el 87% del gasto total del Programa, correspondiendo el 13% restante al gasto en administración.

Entre 2009 y 2010, el gasto en el tercer Componente aumenta un 128%, en tanto el primero disminuye un 7% y el segundo, un 48% (el cuarto no registra gasto en 2009¹, y en 2010 alcanza apenas el 3% del gasto total en producción del Programa). Esto se explica porque las campañas que corresponden al tercer Componente, y que se realizaron a partir del 2010, son de alto costo, tanto en la preparación del mensaje a difundir como en la difusión misma. Sin embargo, parece razonable considerar que estas campañas son necesarias para que un esfuerzo de promoción pueda llegar a ser exitoso por lo que, como primera aproximación y en ausencia de un estudio que permita medir la eficacia de los distintos tipos de esfuerzo promocional presentes en los diferentes Componentes del Programa, el Panel considera adecuada la distribución de recursos entre los Componentes.

No se cuenta con una medición de la eficiencia del Programa, que presenta serias dificultades de estimación debido a la heterogeneidad de los productos, a la condición de bien público de la imagen país y a que la información del Programa no permite clasificar el gasto asignándolo a niveles de subcomponente. Junto con esto, los posibles indicadores de eficiencia corren el riesgo de tratar de medir, y contrastar con un patrón fijo, un fenómeno que presenta una enorme diversidad: al construir un indicador de costo directo

¹ En ese año la red ChileGlobal, que representa el total del cuarto Componente, no formaba parte del Programa sino dependía de la Fundación Chile; no se pudo obtener información del gasto en que ésta incurrió correspondientes a la operación de esta red.

(“inversión publicitaria”, concepto que excluye el costo del personal de la FICH destinado a actividades de producción de los diversos productos) por contacto potencial (o “alcance”) de las campañas realizadas durante el año 2010, se obtiene un valor promedio de \$5,6; pero este resulta no ser un indicador útil debido a su extrema (y no controlable) variabilidad: en efecto, fluctúa entre países y campañas entre \$0,5 y \$248,8 por contacto.

Gastos de Administración del programa 2009-2010
(Miles de pesos de 2011)

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del programa	% (Gasto Administración / Gasto Total del programa)*100
2009	716.758	3.966.984	18%
2010	533.117	5.305.242	10%

Fuente: FICH

El gasto en administración baja en el bienio, tanto en términos absolutos como en términos relativos al gasto total; ello se debió principalmente a que en el primer año el gasto en administración incluyó elementos de habilitación de oficinas que en realidad correspondían a inversión. El 10% de gasto en administración correspondiente a 2010 es considerado adecuado por el Panel, ya que el Programa soporta una fuerte carga de manejo de las actividades externalizadas, cuyo control es complejo por no ser estandarizadas.

El Programa muestra, en la Fundación (institución de la cual actualmente depende), una adecuada capacidad de gastar su presupuesto, llegando a un 97% en 2009 y a un 98% en 2010. La baja ejecución de 2009 se concentra en CORFO, institución que tuvo tuición del Programa sólo durante una pequeña parte del año, y que al prever que, por lo tardío (septiembre) en que pudo legalmente transferir los fondos a la FICH, ésta no alcanzaría a gastarlos, optó por devolverlos.

El Programa no registra aportes de terceros, ni está actualmente contemplado obtenerlos. Sin embargo, existiendo instituciones que se interesan en la actividad del Programa, al ver facilitada su propia acción por un mayor conocimiento y mejor apreciación del país en el exterior, la posibilidad de llegar a recibir este tipo de aportes no puede ser descartada a priori, por lo cual el Panel considera que esta posibilidad amerita ser explorada.

Similarmente, el Programa no tiene actualmente mecanismos de recuperación de gastos. Sin embargo, en algunas de sus actividades entrega un producto valioso para el receptor, y por el cual podría llegar a cobrar de manera de recuperar al menos alguna parte de sus costos, por lo que el Panel considera que el Programa debe explorar esta posibilidad, de modo de llegar a tomar una decisión fundada al respecto, y formula una recomendación en este sentido.

3. Justificación de la Continuidad del programa

Considerando su diseño, organización, y gestión, el Panel justifica y recomienda la continuidad del Programa pues, a pesar de las limitaciones de la información, concluye que sí contribuye al cumplimiento de su Fin de fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo.

El Programa se justifica por la necesidad de mejorar la capacidad competitiva de Chile en el exterior, para lo cual se recomienda continuar su ejecución actual, pero debe por un lado mejorar la coordinación con los organismos públicos y privados involucrados en la promoción de Chile en el exterior, y por otro generar y aplicar una política respecto de la orientación de los mensajes emitidos dentro del accionar de los Componentes, que considere mensajes (o submensajes) que, a su vez, contribuyan a generar, en la percepción de los destinatarios de las acciones del Programa, un sello distintivo en la imagen del país así como una aceptación emocional de las cualidades a que éste se asocie.

Se justifica además porque actualmente Chile tiene una baja visibilidad en el exterior, ubicándose en *rankings* de imagen en niveles tales como el 38 (de 50 países) en el estudio Anholt-GfK Roper Nations Brands Index, y 28 (de 34) en el estudio desarrollado por el Reputation Institute. La potencialidad de mejorar existe, como se aprecia en un estudio de percepción realizado en EE.UU., España y México, donde la ciudadanía lo ubica en el lugar 7° dentro del continente, pero los líderes de opinión, naturalmente más informados, lo ubican en el lugar 4°. Como la imagen país se construye y evoluciona muy lentamente, para mejorarla, de manera que sirva de respaldo para una mejor inserción en todo ámbito (cultural, económico, etc.), es necesario realizar un esfuerzo de promoción en forma permanente durante un largo período.

4. Principales Recomendaciones

De diseño

1.- Iniciar la medición rigurosa de los indicadores definidos para la MML, incluyendo el indicador adicional propuesto por el Panel, a fin de utilizarlos en apoyo de la gestión del Programa.

2.- En el marco del Componente N° 3 (Campañas Publicitarias para Promover a Chile en el Exterior) y del subcomponente N° 1b (Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación), el Programa debiera incorporar la promoción de Chile al interior del país, buscando asegurar la consistencia entre lo declarado en el extranjero y lo que los extranjeros pueden apreciar dentro del país, y a través de ello potenciar los esfuerzos de promoción, a la vez que se evita el riesgo de contradicciones que, al ser apreciadas por los sujetos en quienes interesa esta promoción, debilitarían el esfuerzo realizado.

3.- Concordando con el macroconcepto de “Chile hace bien”, se recomienda definir, en forma explícita, políticas respecto de la orientación de los mensajes específicos (al menos, de los principales), que consideren evaluaciones (pretesteos) del material, explícitamente orientadas a determinar si se logra efectivamente posicionar el macroconcepto (y su implicancia de país confiable). Se recomienda también evaluar la conveniencia de incorporar ideas o mensajes (o submensajes) adicionales que contribuyan y complementen el mensaje central. En esa definición de políticas se debe asegurar la existencia de un claro sello distintivo del país.

4.- Generar un proceso formal y con actualizaciones periódicas, de planificación estratégica, con determinación de objetivos, medios, responsables y plazos, que permita optimizar los esfuerzos, tanto de organización de la producción como de aporte al Fin

establecido, y que a la vez sirva de base de argumentación en la formulación presupuestaria de cada año.

5.- Diseñar y aplicar una estrategia de convencimiento de los actores políticos para lograr un aporte presupuestario estable y suficiente, explorando con DIPRES y el Congreso, elementos para un acuerdo político que permita disponer de alguna certeza presupuestaria en un horizonte más allá de un año, lo que colaboraría a la continuidad de ciertos componentes importantes de Programa. La decisión de asignación presupuestaria debería estudiarse considerando el conjunto de programas que actúan sobre la imagen país. Estos aspectos no dependen del Programa y el presupuesto de la Nación se discute a base anual. Esta estrategia debe considerar, entre otros, los resultados de la planificación recomendada anteriormente, y la comparación con otros programas publicitarios, para la cual deben obtenerse estimaciones confiables de los gastos de esos programas, así como la propuesta sobre la institucionalidad de la coordinación de las actividades de promoción de Chile (N° 49 dentro de las medidas para mejorar la competitividad propuestas por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el 17 de mayo de 2011).

6.- Si bien el objetivo del Programa está asociado a un bien público, y a la fecha el financiamiento es exclusivamente estatal, se propone evaluar, a fin de llegar a tomar una decisión fundada al respecto, la posibilidad de: a) obtener aportes de terceros (principalmente, de instituciones interesadas en la promoción de la imagen de Chile), y b) recibir ingresos, en forma del cobro por prestaciones tales como asesorías para la alineación de los mensajes de promoción de Chile en el exterior, entrega de material publicitario u otras, a fin de recuperar, aunque fuera parcialmente, los gastos incurridos para proporcionar servicios que tengan la característica de ser beneficiosos y apropiables para el receptor (empresas exportadoras y asociaciones de éstas, etc.). Al evaluar estas posibilidades, y muy particularmente la segunda, se debe tener en consideración lo reciente del Programa, situación que puede hacer aconsejable esperar hasta que sus productos sean conocidos en el mercado, para evitar el riesgo de establecer un cobro que lleve a eventuales receptores a autoexcluirse por falta de conocimiento de estos productos.

De organización y gestión

7.- Activar el Comité de Coordinación y reunirlo con alguna frecuencia a determinar, con el objeto de poner en común la agenda de todos los organismos y realizar una coordinación comprensiva que potencie las acciones de promoción de Chile en el exterior.

8.- Iniciar la medición de los indicadores definidos para la FICH. Ello implica, entre otras acciones:

- Abordar el seguimiento de las actividades de manera más sistemática y permanente en la gestión, estableciendo mecanismos formales, basado en informes y bases de datos, que permitan una mejor retroalimentación en el proceso de toma de decisión.
- Realizar encuestas a agentes especializados, principalmente del mundo de la publicidad, para conocer su apreciación sobre cuán coordinadas perciben las acciones de promoción del país (Indicador del Propósito del Programa).
- Medir la percepción de calidad por parte de los destinatarios directos de las acciones del Programa, tanto en Chile como en el extranjero.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN
RESPONSABLE**

AGOSTO 2011



3393

Carta N° _____ /
Santiago, 05 AGO 2011

Sra. Paula Derville
Jefe División Control de Gestión
Dirección de Presupuestos
Presente


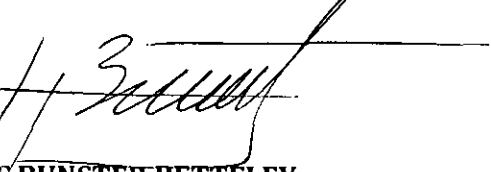
Estimada Sra. Derville,

Por medio de la presente acuso recibo y agradezco el Informe Final de la evaluación de la Fundación Imagen de Chile, que realizó el Panel de Evaluación. Para esta Dirección General así como para la Fundación Imagen de Chile, este proceso fue enriquecedor e ilustrativo. Ello especialmente considerando que la Fundación sólo tiene dos años de vida por lo que, si bien recoge la experiencia de varios años en la promoción de una imagen país, aún es prematuro evaluar el impacto de su trabajo y en especial de las acciones realizadas, tal como reconoce el Informe en cuestión.

En ese sentido, valoramos las conclusiones y recomendaciones - la mayoría de las cuales compartimos - las que ciertamente tomaremos en cuenta para mejorar el quehacer de la Fundación. En esa línea, compartimos particularmente la relevancia, para la Fundación Imagen de Chile, de contar con un aporte presupuestario público estable, suficiente y sostenido en el tiempo, para poder acometer sus tareas.

Como señala el Informe, la Fundación cuenta con una institucionalidad, incluyendo un Directorio y un Director Ejecutivo, quienes analizarán las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación para adoptar las decisiones que correspondan en el ámbito de su competencia.

Reiterando nuestros agradecimientos por este proceso y por el Informe Final, se despide muy atentamente,



JORGE BUNSTER BETTELEY
DIRECTOR GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS
OFICINA DE PARTES
08 AGO. 2011
ENVIADO A: *DIV. Control Gestión*

Distribución

1. DIPRES División Control de Gestión
2. Director Ejecutivo, Fundación Imagen de Chile
3. Sr. Cristián Bustamente, Coordinador Ministerial de Evaluación
4. DIRECONPROEX
5. Gabinete
6. Oficina de Partes