



**GOBIERNO DE CHILE**  
**MINISTERIO DE HACIENDA**  
Dirección de Presupuestos

# **SÍNTESIS EJECUTIVA**

## **PROGRAMA TODO CHILE**

**ELABORADA POR LA DIRECCIÓN DE  
PRESUPUESTOS**

**JUNIO 2006**

**SINTESIS EJECUTIVA<sup>1</sup> – N° 04  
Programa de Promoción y Atracción de Inversiones Regionales TODOCHILE**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2002 - 2005  
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2006: \$ 2.453<sup>2</sup> millones**

**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.**

La población objetivo son las empresas, nacionales o extranjeras, que operen en sectores priorizados por el Programa<sup>3</sup>, y que 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 en el período 2000-2005, son las 330 empresas beneficiadas con los subsidios de cofinanciamiento de estudios y las 276 empresas que materializaron sus proyectos con ayuda del Programa TODOCHILE.

---

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

<sup>2</sup> Esta cifra sólo considera el aporte fiscal.

<sup>3</sup> Existen 65 sectores priorizados en las doce regiones; los que se repiten con mayor frecuencia son: vinos, olivícola, turismo, acuicultura y agroindustria.

## 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>4</sup>. Abarca 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 Convenios de Transferencia o Mandato, que permite traspasar recursos a CORFO y crear Agencias de Inversiones Regionales<sup>5</sup>, 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:** la Dirección Regional de CORFO y las Agencias de Inversión Regional de TODOCHILE<sup>6</sup> estudian las ventajas competitivas de su región a través de asesoría experta, definiendo sectores priorizados, y transformándolos en oportunidades de inversión posibles de promocionar en un mercado meta, a través del diseño e implementación de Programas de Inversión en Fase Prospectivo (PIFP) y del diseño de Programas de Inversión en Fase Comercial (PIFC).

La visación técnica es de responsabilidad de la Subgerencia de Programación Estratégica, para el caso de PIFP y de la Subgerencia de Atracción de Inversiones, para el caso de PIFC, ambas subgerencias dependientes de la Gerencia de Inversión y Desarrollo. La responsabilidad de la aprobación de los PIFP y PIFC es del Comité de Asignación Zonal (CAZ)<sup>7</sup>. 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.

**ii. Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones:** la Dirección Regional de CORFO y la Agencia de Inversión Regional de TODOCHILE realizan 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:** el inversionista recibe de la Dirección Regional de CORFO y la Agencia de Inversión Regional de TODOCHILE servicios de apoyo tendientes a facilitar la materialización de la inversión tales como información especializada, gestión de entorno, y subsidios para el cofinanciamiento de estudios destinado a las empresas privadas. El monto del subsidio para proyectos cuyas inversiones son iguales o superiores a US\$400.000 y que no excedan los US\$2.000.000, financia hasta el 50% de su costo, con un tope máximo de US\$9.091 por empresa. Si el proyecto de inversión es igual o superior a US\$2.000.000, el subsidio tiene un tope máximo de US\$50.000 por empresa. La visación técnica la realiza la Subgerencia de Atracción de Inversiones, y posteriormente el Director Regional de CORFO lo 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.

---

<sup>4</sup> Ficha de antecedentes del Programa, Preparación Marco lógico, CORFO.

<sup>5</sup> Las agencias son organismos técnicos, cuya labor está centrada en la promoción y atracción de inversión privada a la región. 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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Comité de instancia multiregional que se compone de Directores Regionales más representantes a nivel central de la Gerencia de Inversión y Desarrollo. Hay cuatro CAZ: Norte (Regiones I, II, III y IV), Centro (V, VI y VII), Sur (VIII, IX), y Austral (X y XI).

## 1.6 Antecedentes Financieros.

El programa se financia con recursos provenientes de tres fuentes de financiamiento:

- a. Recursos de CORFO que financian directamente los instrumentos del Programa de Inversión y los de cofinanciamiento de estudios. En el año 2005 el presupuesto alcanzó los \$2.055 millones, lo que significó un aumento de un 46%, respecto del año 2002. Estos recursos han representado en promedio un 48% del presupuesto total del programa en el período evaluado.
- b. La segunda fuente de financiamiento corresponde a 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. Estos recursos presentan un aumento significativo durante el período de evaluación, representando un 9% en el año 2002 (MM\$243) mientras que en el 2005 (MM\$1.223) alcanzó un 27%.
- c. La tercera fuente de financiamiento la constituye los aportes de los beneficiarios privados que cofinancian los estudios de preinversión, cuyo monto alcanza en el año 2005 \$1.261 millones<sup>8</sup>, lo que corresponde en promedio al 64,4% del total de recursos para financiamiento de estos estudios.

## 2. Resultados de la Evaluación

### 2.1 Diseño

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 y obtener variables básicas como número de beneficiarios por componente, retroalimentación permanente de los beneficiarios e indicadores de gestión regionales.

El Programa incorpora indicadores<sup>9</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 los factores que influyen en esta decisión depende de muchos otros factores que el programa no controla.

---

<sup>8</sup> cifra estimada por CORFO

<sup>9</sup> Eficacia: Variación de la inversión materializada y del empleo generado por el Programa, participación de la inversión en los sectores priorizados. Calidad: Satisfacción de beneficiarios, indicador que no tienen medición. Eficiencia: Relación de costos del programa sobre inversión materializada, recursos invertidos de privados sobre subsidios otorgados, costo comparativo de benchmarking relevante, etc.

Los indicadores de componentes se manejan agregadamente a nivel nacional. Sin embargo, dada la heterogeneidad regional, los distintos sectores priorizados, las capacidades de las Agencias, entre otros, se requeriría que estos indicadores den cuenta de la realidad específica de cada región.

## **2.2 Organización y Gestión.**

El programa tiene algunas complejidades organizacionales derivadas del hecho de que en la organización global participa la Gerencia de Inversión y Desarrollo 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.

Considerando que la mayoría de las Agencias se constituyeron recientemente<sup>10</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. Por ejemplo, las regiones I, IV, IX y X mejoran en términos del número de proyectos en cartera en el año de la creación de la agencia. Sin embargo, en las regiones III, V y VI, este indicador empeora cuando se crea la agencia.

Por tanto, la creación de agencias y la firma de los convenios de transferencias ha significado más bien un incremento de recursos para la Dirección Regional, tanto en recursos humanos y materiales, que un fortalecimiento de la institucionalidad e identidad de las agencias. Esto fue constatado en las seis entrevistas realizadas a direcciones regionales durante la evaluación.

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.

Históricamente los niveles de demanda regional por el programa han sido inferiores a los recursos ofrecidos por el mismo. Esto ha significado que en la práctica los beneficios de 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<sup>11</sup>.

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. es así como los fondos del FNDR aportados por los GORE 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

---

<sup>10</sup> 6 agencias de las 11 comenzaron entre el 2004 y 2005

<sup>11</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>12</sup> Una vez reiniciado los flujos, estos no tienen carácter de retroactivos.

agencias regionales; altos costos de contratación; alta rotación de personal; retraso en el cumplimiento de actividades y objetivos; pérdida de imagen ante la base empresarial regional y de los potenciales beneficiarios; concentración de esfuerzo administrativo y de gestión para mantener la sustentabilidad de las agencias desenfocando su atención del objetivo principal, cual es la 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 gestión del programa.

### **2.3 Eficacia y Calidad**

El Programa TODOCHILE declara que ha contribuido a materializar una inversión equivalente a MMUS\$ 570 y a la generación de 7.279<sup>13</sup> empleos en el período 2000-2004. En base a estas cifras el Programa podría ser considerado 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>14</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 a nivel de componentes sólo se obtuvo mediciones por parte de CORFO para los años 2004 y 2005, lo que dificulta realizar un análisis de tendencia.

Para el componente Prospección de Oportunidades de Inversión, 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 de Inversión 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 Programas de Inversión evaluados a su cierre por el CAF caen desde un 9.1% el 2004 a un 5.5% el año 2005.

El porcentaje de actividades implementadas en relación a las programadas en el componente Promoción de la Región y de sus oportunidades para su posicionamiento como plaza de inversiones cae fuertemente desde un 78,7% el año 2004 a un 41,8% el año 2005.

Para el componente Servicios a Inversionistas, 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 entre los años 2000 y 2002 aumentaron de 3 a 67 proyectos, para después mantenerse en cifras cercanas a los 70

---

<sup>13</sup> Según la Gerencia de Inversión y Desarrollo CORFO. Para el período 2000-2005 no estaba el consolidado en las carteras de proyectos

<sup>14</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.

proyectos. Por su parte, los programas de inversión vigentes<sup>15</sup> han casi duplicado su número desde los inicios de TODOCHILE, alcanzando un número de 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 incrementado levemente en el período 2003 – 2005. El año 2005 alcanza un total de 352 proyectos lo que implica un incremento de 11% respecto del año 2002.

El desempeño del programa a nivel de Propósito muestra que la tasa porcentual de variación de inversión materializada cae de un 148% en el año 2004 a un 18% en el año 2005. En el caso del empleo, la tasa porcentual de variación fue de un -27% en el año 2004 a un 18% 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.

En términos sectoriales se ha priorizado los sectores económicos para cada una de las regiones<sup>16</sup> donde el programa tiene cobertura, y que son los que poseen las mayores potencialidades para atraer inversión.

## 2.4 Eficiencia y Economía

El análisis no permite extraer conclusiones definitivas de eficiencia del Programa considerando que sólo fue posible obtener indicadores para el período 2004 y 2005, lo que impide efectuar un análisis de tendencia. No obstante, se observa una baja en la eficiencia en el costo promedio de estudios sectoriales ya que muestra un crecimiento de 110%, pasando de \$7 millones en el año 2004 a \$15 millones en el año 2005. El costo promedio por proyecto en cartera antes de la fase de materialización, presenta un incremento de 39% entre el año 2004 y 2005 alcanzando este último año \$1.219 millones; y el costo total promedio de subsidio por proyectos en etapa de materialización crece en 148%, pasando de \$13 millones en el año 2004 a \$32 millones en el año 2005<sup>17</sup>.

Respecto a los indicadores de eficiencia en el propósito, la relación de Inversión Privada versus costos totales del programa, muestra que para el año 2004 por cada peso gastado en el 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 el programa cayó un 23%, pasando de 136 pesos en el año 2004 a 104 pesos en el año 2005 por cada peso otorgado en subsidio.

La evolución de los gastos de administración presentados por CORFO, muestran un crecimiento promedio de 11.7% entre los años 2002 (MM\$ 59) y 2005 (MM\$ 92). La tasa de participación promedio de los gastos de administración sobre el gasto efectivo del Programa es de 2.7% en el período de evaluación. Se considera que existe una subestimación de estos

---

<sup>15</sup> Vigentes se refiere a que el Programa de Inversión se encuentra en funcionamiento durante el período de estudio.

<sup>16</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, Acuicola, Agroindustria, Turismo, Servicios y Tecnología, Quesos/ Ecoproductos); XI Región (Acuicultura, Agropecuaria, Forestal, Turismo, Flores, Multisectorial); XII Región (Turismo, Acuicultura, Madera, Ganadería)

<sup>17</sup> No se pudo llevar a cabo la desagregación de costos por Programa de Inversión y cofinanciamiento de estudio.

gastos, ya que solo considerando las remuneraciones de un administrativo por agencia se cubre el 61% del gasto administrativo total para el año 2005. CORFO coincide con esta apreciación, no obstante no se pudo obtener información más confiable en el marco de la presente evaluación.

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

## **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 contribuido a superar dicha brecha.

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. Luego, 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 las recomendaciones.

## **2.6 Principales Recomendaciones**

Es necesario señalar que esta evaluación fue llevada a cabo con anterioridad a la creación por parte de CORFO de las Agencias de Desarrollo Regional. Por tanto, las recomendaciones que surgen de esta evaluación deberán ser revisadas en el contexto de las nuevas agencias y de los objetivos y metas que éstas persigan en el corto y mediano plazo.

### **Recomendaciones a nivel del Diseño**

1. 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. Para ello, 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 gestionar para que las instituciones especializadas las generen.
2. Diseñar una 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. Sincerar la asignación presupuestaria al Programa, reconociendo que la mayor parte de sus ítem 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, dada la naturaleza externa de la Agencia.
3. 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 si 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 a su cliente.

4. Definir una política sectorial 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. Generar metas realistas de mediano plazo que pretende alcanzar la estrategia sectorial definida en los puntos anteriores.

#### **Recomendaciones a nivel de la Organización y la Gestión**

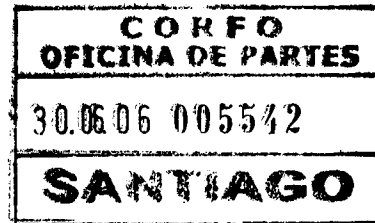
5. Fortalecer los sistemas de información para un adecuado seguimiento y control de la operación del Programa, ya que es notoria la falta de información sobre variables básicas tales como seguimiento y control del programa, detalle histórico del personal involucrado por región y componente, resultados conseguidos por región y componente.
6. 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. Se considera que, a lo menos, cada agencia debería contar con un Gerente, un sectorialista por área priorizada, y dos administrativos. Elevar y nivelar las competencias laborales de las distintas agencias a través de cursos y programas de mejoramiento continuo.
7. 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.
8. 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. Además, los estudios de alto nivel de especificidad 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.
9. 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.

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

**JUNIO 2006**



## **GERENCIA INVERSIÓN Y DESARROLLO**



**ORD. N° 048**

**ANT.:** Su Carta N° C-199/06 DEL 20 de Junio 2006.

**MAT.:** Envía respuesta Institucional a Informe Final de Evaluación DIPRES.

**11977 / 3415**

**DE : VICEPRESIDENTE EJECUTIVO  
CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION**

**AL : SRA. JEFA DIVISION DE CONTROL DE GESTION - DIPRES  
MINISTERIO DE HACIENDA  
SRA. LUNA ISRAEL L.**

En respuesta a su carta de la referencia, y en relación a la evaluación recientemente realizada por DIPRES al **Programa de Promoción y Atracción de Inversiones a Regiones TODOCHILE de CORFO**, cumpto con informar a Ud. lo siguiente:

- En líneas generales, es nuestra impresión que el proceso de evaluación se llevó a cabo de manera satisfactoria, siendo, gran parte de las conclusiones y recomendaciones realizadas por el Panel de Expertos, materia de mejoramiento que la Gerencia de Inversión y Desarrollo, en su rol de administración del programa, comparte y ha venido incorporando desde el año 2005. Este proceso de mejoramiento ha incorporado rediseños y ajustes tanto a nivel estratégico como a nivel operacional. Es así, que dicha Gerencia ha incorporado como proyectos estratégicos de su gestión 2006 materias como: la consolidación del modelo de Antenas Internacionales a través de las cuales se realiza la labor de Promoción y Atracción de Inversiones en el extranjero, la consolidación y mejoramiento operacional de la Red Regional de Inversiones, y el fortalecimiento de los sistemas de información del Programa, a través de los cual perfeccionar la capacidad de rendición de cuentas del mismo. Asimismo, actualmente se están trabajando modificaciones reglamentarias al Programa TODOCHILE con el objeto de hacer más eficiente su operación.



- Respecto de la observación de estandarizar la operación de los análisis prospectivos, generando instancias de análisis nacionales de mercados internacionales, es importante destacar que en el marco del proceso de reestructuración de la Gerencia de Inversión y Desarrollo llevado a cabo durante el año 2005, se creó la Subgerencia de Programación Estratégica, cuya función principal es la estandarización del proceso de análisis prospectivo de sectores tanto a nivel regional como nacional. Tanto es así, que a uno de los proyectos priorizados para este año es la creación de la categoría de instrumento denominada "Programas Transversales de Inversión", los cuales implicarán necesariamente la realización sistemática del análisis prospectivo a nivel nacional.
- Dentro de los aspectos puntuales mencionados por el Panel de Expertos, es necesario precisar que la disminución en la ejecución presupuestaria del año 2005 versus años anteriores, obedece a una modificación de la reglamentación de los procedimientos de asignación de subsidios realizada ese año, trasladando dicha facultad a un organismo colegiado de aprobación (Comité de Asignación Zonal - CAZ), lo que implicó la modificación de la reglamentación vigente y la adaptación de procedimientos, cuya puesta en marcha retrasó la ejecución presupuestaria de los instrumentos. A pesar del costo que lo anterior conlleva, la evaluación institucional en este sentido es que las instancias colegiadas de aprobación de subsidios agregan considerablemente valor a las decisiones, por lo que la relación costo-beneficio en el largo plazo es positiva.
- Respecto a la observación acerca de que no se cuenta con información sistemática sobre la Inversión Regional, que permita contrastar la realidad con y sin Programa, esta institución comparte la importancia de contar con ella. No sólo para poder evaluar de mejor manera el impacto de iniciativas como el Programa TodoChile, sino también porque ello constituye un imput relevante para el diseño de estrategias regionales de desarrollo productivo, materia que será abordada a través de la creación de las Agencias Regionales de Desarrollo. Sin perjuicio de lo anterior, el levantamiento de dicha información no depende de CORFO, sino de otras instituciones de Gobierno. No obstante, y ya que CORFO comparte la necesidad de contar con ella, es que ejecutivos de la Gerencia de Inversión y Desarrollo han sostenido reuniones de trabajo con ejecutivos del INE a fin de hacer presente esta necesidad y poner a la institución a su disposición para apoyar dicho levantamiento.



Por último, manifestamos nuestro agradecimiento a la Dirección de Presupuestos ya que la retroalimentación generada a partir de este proceso de evaluación es un aporte significativo al mejoramiento continuo de nuestros Programas.

Saluda atentamente a Ud.,

**CARLOS ALVAREZ VOULLIEME**  
**Vicepresidente Ejecutivo**

**GVG/osm.**  
29.06.2006

**DISTRIBUCIÓN:**

- ✓ Sra. Luna Israel L. – Jefa División de Control de Gestión – DIPRES.
- ✓ Srta. Tania Sutin – Subgerente de Operaciones
- ✓ Sr. Guillermo Vasquez G. – Subgerencia de Operaciones.
- ✓ Oficina de Partes.
- ✓ Archivo.