

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y  
PARINACOTA (CORDAP)**

**MINISTERIO DEL INTERIOR  
GORE I REGIÓN**

PANELISTAS:  
SR. PATRICIO NAVARRO I. (COORDINADOR)  
SR. CARLOS FUENSALIDA C.  
SR. MARCELO PIZARRO V.

**JUNIO 2006**

**NOMBRE PROGRAMA:** Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota  
**AÑO DE INICIO:** Octubre 2001  
**MINISTERIO RESPONSABLE:** Ministerio del Interior  
**SERVICIO RESPONSABLE:** SUBDERE

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>2</b>
<b>I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA</b>	<b>13</b>
1.1. Descripción General del Programa	
1.2. Justificación del Programa	13
1.3. Política global y/o sectorial	15
1.4. Objetivos del Programa	16
1.5. Descripción de bienes y/o servicios	17
1.6. Procesos de producción componentes	17
1.7. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación	29
1.8. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación	36
1.9. Caracterización y número de beneficiarios potenciales	38
1.10. Caracterización y número de beneficiarios objetivo	40
1.11. Reformulaciones del Programa	40
1.12. Otros Programas relacionados	40
1.13. Antecedentes Presupuestarios	41
<b>II. TEMAS DE EVALUACION</b>	<b>43</b>
<b>1. DISEÑO DEL PROGRAMA</b>	<b>43</b>
1.1. Diagnóstico Situación Inicial	
1.2. Lógica Vertical de M. Lógico	44
1.3. Lógica Horizontal de M. Lógico	46
1.4. Reformulaciones a nivel del Diseño	47
<b>2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA</b>	<b>48</b>
2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación	48
2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de componentes	52
2.3. Criterios de Asignación de Recursos	53
2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación	54
<b>3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA</b>	<b>55</b>
3.1. Desempeño del Programa en la Producción de Componentes	55
3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito	60
3.3. Desempeño del Programa a nivel de Fin	66
<b>4. RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>68</b>
4.1. Fuentes y Uso de Recursos	68
4.2. Eficiencia del Programa	73
4.3. Economía	78
<b>5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA</b>	<b>80</b>
<b>6. ASPECTOS INNOVADORES</b>	<b>81</b>
<b>7. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD</b>	<b>81</b>
<b>III. CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
<b>IV.- RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>V. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>89</b>
<b>VI. ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	<b>91</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>93</b>
ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación	94
ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz	96
ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Costos	100

## RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2002 - 2005**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2006: \$385 millones**

### **1. Descripción de la Corporación de Desarrollo Arica Parinacota (CORDAP)**

#### **1.1. Fin**

Contribuir al bienestar y calidad de vida de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota.

#### **1.2. Propósito**

Aumentan las oportunidades de que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural.

#### **1.3. Población Objetivo**

La población objetivo son 189.644 habitantes de las provincias de Arica y Parinacota. Arica concentra el 98% de la población, mayoritariamente urbana (94%), en que cerca del 50% está ocupada en el sector servicio. En cambio Parinacota es rural (61%), su población ocupada está en el sector servicio y en las actividades primarias. Ambas provincias tienen ingresos promedio de los hogares bastante inferiores a los de la región y del país. Asimismo, los índices de pobreza son muy superiores al promedio nacional y regional.

#### **1.4. Población Beneficiaria**

La población beneficiaria en proyectos sociales y económicos fue de 490 en el 2003, 11.376 en el 2004 y de 7.010 el 2005 y se ubican en ambas provincias. Las características de los beneficiarios es la misma de la población objetivo. Sin embargo, se han desarrollado programas con el SENCE y el MINVU que tienen exigencias respecto de los beneficiarios, básicamente personas desempleadas o subempleadas para el primero y que carezcan de vivienda y un puntaje CAS que los ubique dentro de los sectores pobres para el segundo.

#### **1.5. Descripción General del Diseño de la CORDAP**

La CORDAP es una organización de derecho privado sin fines de lucro que fue creada por disposición Presidencial el 13/10/2001. Su misión es la de fomentar el progreso de las provincias de Arica y Parinacota, servir como órgano consultivo en las decisiones de inversión y políticas públicas vinculadas a tales provincias y evaluar el avance de las medidas de fomento que se decreten a favor de ellas. Es dirigida y administrada por un Directorio compuesto por veintisiete miembros que representan a Asociaciones Gremiales, Cámaras de Comercio, Uniones Comunales, Asociación de empresarios, organización de trabajadores, Universidad de Tarapacá, la Intendencia y Gobiernos de las provincias y los 4 municipios del territorio.

El objetivo de la Corporación es que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural. La CORDAP no tiene dependencia administrativa del Ministerio del Interior. Presenta un presupuesto anual para operación que es liberado mensualmente por el Gobierno Regional previa rendición de los fondos entregados. Además, presenta proyectos a los concursos regionales para la inversión de proyectos económicos y sociales.

##### **1.5.1. Componente 1:**

Medidas de fomento y desarrollo para las provincias de Arica y Parinacota generadas e implementadas. Se entiende por medidas implementadas aquellas que se traducen en instructivos, reglamentos, leyes o cualquier otro instrumento asumido por la institucionalidad pública para beneficio de ambas provincias.

La CORDAP está organizada en comisiones temáticas integradas por los representantes de gremios sociales o empresariales, de la Administración del Estado y de los gobiernos comunales. En esta instancia surge la solicitud de recursos para discutir las iniciativas y/o promoverlas para que sean aprobadas por el Directorio. Luego se realizan los eventos, visitas en la región o fuera de ella, entrevistas con parlamentarios, contratación de consultorías, etc para que sus propuestas sean transformadas en reglamentos, iniciativas legales u otros para aplicación a favor de las provincias.

#### **1.5.2. Componente 2:**

*Proyectos de inversión social, productivos y culturales ejecutados.* Corresponde a proyectos financiados con recursos públicos directos o mediante la postulación a otros fondos. Recursos que también pueden ser incrementados por los privados. Para desarrollar los proyectos se creó la Sociedad Anónima CORDAP que le permite realizar actividades económicas que la figura jurídica de Corporación no le permitía hacer. CORDAP Fundación y CORDAP S.A han creado, a su vez, diversas filiales como Sociedad Anónima o Sociedad de responsabilidad limitada o Cooperativa cuya participación como socios fluctúa entre un 10% a un 100%. Estas sociedades son: **Organismo Técnico de Capacitación** que presta el servicio de capacitación de diversa índole y duración: Manejo de internet, formación técnica, emprendimiento, etc. **Cooperativa de Ahorro y Crédito “PARINACOOPT Ltda.”** que ofrece servicios de depósitos a plazo, cuentas de ahorro, créditos de consumo y para pequeños empresarios. **Comercial de Arica y Parinacota S.A. “Sabores de Arica S.A.”** cuyo objeto es la promoción, almacenamiento y comercialización de productos de ambas provincias. **Agroindustrial de Arica S.A.** cuyo giro es producir abono vegetal y el compost de beneficio medioambiental. Asimismo, la CORDAP participa directamente en los subsidios habitacionales para sectores de escasos recursos<sup>1</sup>.

Respecto de la asignación de recursos, no se ha tenido un criterio único para distribuirlo entre los componentes o entre las provincias, entre el 2002 al 2005. Los criterios varían año a año en función de los ejes estratégicos, los acuerdos en las comisiones temáticas y lo que sancione finalmente el Directorio. Estos recursos asignados pueden durar más de un año, como es el caso, del apoyo a la constitución de la Región Arica-Parinacota (Componente1) u otros son anuales como es la alfabetización digital (Componente 2).

#### **1.6. Antecedentes Financieros**

La CORDAP recibe del Gobierno Regional (GORE) de Tarapacá dos tipos de aportes: ordinarios y extraordinarios. Los aportes ordinarios están destinados a financiar todo tipo de gastos incluyendo instalación y funcionamiento. Los aportes extraordinarios son recursos que solo se pueden usar para el financiamiento de proyectos y que son aprobados por el Consejo Regional.

Hasta el año 2002 todos los recursos obtenidos del GORE corresponden a aportes ordinarios, los que alcanzaron \$ 33 millones el año 2001,

---

<sup>1</sup> Se espera que todas estas filiales sean en un plazo de 2 a 5 años auto sustentables económicamente independizándose de la CORDAP, permitiendo que la Corporación cree otras iniciativas y/o colaboren al propio financiamiento de la Corporación.

incrementándose a \$ 322 millones el año 2002. A partir del año 2003 los se han mantenido estables en torno a los \$ 217 millones, llegando a \$ 216 millones el año 2005. Para el año 2006 el presupuesto es de \$215 millones. En cambio, los aportes extraordinarios han ido creciendo cada año, pasando de \$25 millones de pesos en el año 2003 a \$517 millones en el 2005. En el 2006 lo obtenido ha sido, hasta el momento, de \$170 millones que debería incrementarse en los próximos meses

## **2. Resultados de la Evaluación**

### **2.1. Diseño**

Los datos de las provincias de Arica y Parinacota avalan el consenso generalizado sobre su menor desarrollo respecto del total del país y de la misma primera Región. El diseño de la CORDAP es apropiado para abordar los problemas detectados puesto que el Propósito apunta al mejoramiento de la situación social, económica y cultural. A su vez, los componentes elaborados apuntan al cumplimiento del Propósito. El componente 1 de medidas de fomento para el desarrollo de las provincias involucradas, efectivamente colabora a aumentar las oportunidades económicas y sociales para sus habitantes, ya que medidas como la llamada Ley de Arica 1 y Arica 2<sup>2</sup> necesitan de una contraparte local que proponga medidas de fomento y desarrollo (agregar en la nota al pie que bajo el alero de una de estas leyes es que se crea la CORDAP).

El componente 2 de proyectos de inversión social, productivos y culturales apunta al logro del propósito ya que se relaciona con capacitación, inversiones económicas y productivas, empleo, etc. que va en beneficio directo de sus habitantes. La Lógica vertical de la Matriz se valida parcialmente siendo necesario destacar dos observaciones. La primera es que la multiplicidad de servicios le restan eficiencia y no necesariamente corresponde a los usos a que deben destinarse los fondos públicos y, segundo considerar dentro del componente 1 explicitar los Estudios y Análisis como servicios producidos y no solo como actividades, ya que colaboran en el cumplimiento del Propósito.

(Se propone la siguiente redacción para este párrafo) Se considera que el diseño de los indicadores es pertinente para medir el cumplimiento de objetivo en los distintos niveles y dimensiones (según corresponda) de la MML. Sin embargo, para varios de ellos no se cuenta con información. Así, por ejemplo, no se tienen datos de los beneficiarios en su condición de entrada para medir eficacia a nivel de Propósito. Para el indicador de calidad sólo se cuenta con encuestas de carácter cualitativo y muy restringido de la población atendida. A nivel de Componente (Componente 2) tampoco puede obtenerse una estimación del indicador de eficacia “total de proyectos ejecutados en relación a los presentados” ya que no se cuenta con la información para el denominador. Por otra parte, se propone complementar los indicadores a nivel de Propósito que contemplen temas sociales. Para esto se requeriría la elaboración de instrumentos e indicadores específicos que midan la evolución de los beneficiarios; en capacitación establecer un indicador de eficacia para determinar en qué medida ésta le ha servido a los participantes para mejorar su situación laboral, de ingresos u otro aspecto.

### **2.2. Organización y Gestión**

---

<sup>2</sup> La ley de Arica 1 data de 1995 y la ley Arica 2 es del 2000 que contemplan diversas medidas de fomento tales como crédito fiscal a las inversiones, autorización para la instalación de casinos, etc. Bajo el alero de estas legislaciones es que se crea la CORDAP

La CORDAP ha tenido una evolución en su estructura organizacional favorable, ya que con la creación de un Comité Ejecutivo en el año 2004, le permitió mejorar la toma de decisiones. Anteriormente, era el Directorio que tenía esta facultad que debido a su amplio número (27 integrantes) dificultaba las resoluciones en forma expedita y oportuna. En cambio, el Comité Ejecutivo que, siguiendo las directrices del Directorio, con un número menor de miembros (10 integrantes) puede tomar decisiones en forma más continua y solo requiere la mayoría simple de sus integrantes para tomar acuerdos. Por otra parte, la Secretaria Ejecutiva (entendiendo como tal los puestos de Secretario Ejecutivo, Asesor Jurídico, Subgerente de Administración y finanzas y Subgerente de operaciones) tiene la limitación que está involucrada directamente en la operación de las filiales, restringiendo su apoyo en la realización de los componentes.

El Directorio es el que recibe las propuestas de iniciativas y petición de recursos para las más diversas actividades, de parte de Comisiones temáticas establecidas. Una de las limitaciones que ha tenido el sistema es que no ha habido una metodología que ordene y entregue criterios para decidir entre las propuestas y la petición de recursos solicitados.

Una de las grandes fortalezas de la CORDAP es la participación de los actores locales que se refleja en el reconocimiento que hacen diversos entrevistados<sup>3</sup>, en la importante cantidad de socios que la integran, en el trabajo de las Comisiones y en las periódicas sesiones del Directorio y Comité Ejecutivo. Por ejemplo, el Directorio registra un promedio anual de 15 a 16 reuniones por año y el Comité Ejecutivo registra 2 reuniones mensuales. Estos datos no entregan elementos cualitativos, pero muestra que se cumple con las formalidades mínimas de participación establecidas en los estatutos. Situación que es destacable si se toma en cuenta que los miembros del Directorio no son remunerados.

Lo anterior contrarresta los aspectos negativos del no pago de las cuotas anuales por parte de los miembros a la Corporación cuya morosidad alcanza prácticamente el 100%. De todos modos cabe precisar que los montos involucrados son una parte insignificante del presupuesto total. La CORDAP participa en múltiples programas con recursos públicos que es adicional a su financiamiento operacional. Cabe analizar hasta qué punto le corresponde asumir cualquier tipo de programas, supliendo a otros que no asumen esta tarea. El caso más característico son los subsidios para viviendas sociales, tarea que debieran asumir los Municipios.

Es un hecho que la construcción de viviendas sociales no estaba siendo abordada, ni por los Municipios ni los privados. Este es un servicio valorable por parte de la CORDAP. Además, favorece su cercanía con la población de bajos ingresos que requieren de este bien.

Desde otro punto de vista, este tipo de actividad puede significar una competencia desleal para iniciativas privadas que no cuentan con subsidios públicos. Esto ocurre con la OTEC de la Corporación que realiza cursos con

---

<sup>3</sup> Entrevistas realizadas dentro del marco de esta evaluación en que se entrevistó a 26 informantes claves, tales como funcionarios públicos de instituciones desconcentradas (CONADI, CORFO), Municipios, Intendentes y Gobernadores, empresarios, dirigentes de organizaciones, profesionales y representante de ONG. Entre estas personas había algunas vinculadas directamente con la CORDAP y otras sin vínculos. Ver F. Cabrales. Estudio nivel de satisfacción e imagen que poseen los diferentes actores relevantes de la provincia de Arica y Parinacota sobre la Corporación de Desarrollo Arica Parinacota (CORDAP). Marzo 2006.

fondos del SENCE. En los programas de becas que son postulaciones públicas y competitivas a cursos, la CORDAP puede presentar precios por hora/alumno bastante menores que otras OTEC, puesto que tiene una planta fija, subsidiada por la CORDAP. Extremando las cosas, podría ocurrir que con subsidios del Estado la CORDAP, se convierta en un operador de diversos servicios públicos – FOSIS, INDAP, CORFO -, sin que otras entidades privadas puedan competirle.

Sólo sería aceptable esta situación, cuando se quiere apoyar a una entidad específica por razones políticas, estratégicas u otras razones atendibles, pero que deben ser **acotadas en el tiempo**. Se subraya lo acotado en el tiempo porque el suplir una actividad que pueden hacer otras entidades públicas y/o privadas, sólo se justifican en la medida que son apoyos transitorios.

También la duplicidad de funciones podría darse con el Estado. En efecto, el sustituir la acción del Municipio en vivienda se estaría perdiendo la fortaleza que tiene la entidad edilicia de estar cercana a las necesidades de sus habitantes; actividades en torno a las MYPIMES podrían trasladarse con la acción de CORFO; la capacitación puede duplicar o sustituir a las de servicios como SERCOTEC.

Falta entonces una definición más específica, dentro del contexto institucional, de los criterios que guiarán a la CORDAP para abordar los tipos de apoyos específicos y la apertura de oportunidades para el desarrollo de las provincias. Estos deberían considerar el impacto, importancia estratégica, movilización de recursos, cumplimiento del propósito, acciones que sean de apoyo a las instituciones públicas y no suplencia de funciones y, finalmente no afectar otras iniciativas privadas que no cuentan con subsidios públicos.

### 2.3. Eficacia y Calidad

La CORDAP tiene una focalización geográfica que abarca la totalidad de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota. Cuando asume servicios y acciones de diversas instituciones públicas, los criterios de focalización son puestas por estas entidades. Los criterios en la selección de estos programas sociales están formalizados por la CORDAP, lo que no es bueno porque en la práctica puede asumir cualquier actividad dispersando esfuerzos.

En cuanto al componente 1 solo se lograron implementar dos medidas en el año 2005<sup>4</sup> que, por ser bienes colectivos, favorece a toda la población. Además, desde el punto de vista cualitativo, estas medidas tienen impacto positivo sobre la población de las provincias, al conseguir la creación de nuevas oportunidades para el desarrollo o bien revirtiendo medidas que pueden tener efectos negativos.

Sin embargo, otros productos que hoy día sólo aparecen como actividades de Estudios y análisis y dada la importancia de sus contenidos merecen considerarse. Por ejemplo, Evaluación Ley Arica 1 y 2 y 48 medidas para reactivación o el Estudio Técnico Jurídico refutando interpretación restrictiva en Ley Arica sobre “Valor Agregado Nacional”<sup>5</sup>. Estudios y análisis como los señalados se hicieron un total de 7 en el 2002, 2 en el 2004 y 10 en el 2005. Actividades que podrían contribuir a impulsar iniciativas, evaluar otras que lleven a modificaciones de políticas, entre otros resultados. Además este componente no sólo debe medirse en términos cuantitativos de si se cumplen o

---

<sup>4</sup> Firma del protocolo de colaboración, integración y desarrollo gobierno de la provincia de Arica y Gobierno del Estado de Mato grosso, Brasil y Revocación medida del SII sobre aplicación del IVA a venta de autos usados en Arica

<sup>5</sup> Ver detalle de estas actividades en I.1.6

no en un año, puesto que, por ejemplo, el impulso a constituir las provincias en región requiere de plazos de varios años. De lograrse esta iniciativa tiene un impacto que va más allá de contarse numéricamente como una medida alcanzada en un año "X".

También se intentó determinar en qué medida los productos logrados por el componente 1 que son bienes públicos - son total o parcialmente atribuibles a la CORDAP. El Estudio complementario encargado en el marco de esta evaluación, estableció que se tiene una imagen positiva a nivel de informantes claves sobre su capacidad de influir, al menos, respecto de la constitución de la nueva región. Sobre otras medidas en que la CORDAP haya tenido influencia, las opiniones están más divididas. Estos resultados indican a juicio del panel que la Corporación tiene influencia, pero desde luego hay otros actores que también la tienen, no teniéndose todos los elementos para ponderar la cuantía de la misma.

Los servicios del componente 2 - capacitación, subsidios habitacionales, préstamos - han tenido una importante cobertura en la provincia de Parinacota en que más de un quinto de su población ha sido beneficiada, lo que es un logro significativo, en especial si se considera que tiene un alto porcentaje de pobreza. En términos agregados, incluyendo ambas provincias, el porcentaje de personas beneficiadas por año fue el siguiente: 0,26 en el 2003, subiendo a un 6% en el 2004 y bajando nuevamente a un 3,7% el 2005. Al hacer el análisis respecto a tipos de población focalizada por programas, los guarismos mejoran. La población que recibió vivienda con el subsidio habitacional gestionada y ejecutada por la CORDAP en el período 2002-2005, cubre el 6% del déficit y, proyectada al 2006, alcanzaría a más del 10%. Las colocaciones de créditos de la cooperativa PARINACOOOP los socios que lo recibieron fue del 15% en el 2004 y elevándose al 30% en el 2005. En este mismo período el número de socios se quintuplicó. El promedio de las colocaciones fue de \$299.000 en el 2004, subiendo a \$500.000 al año siguiente. Datos que indican que son personas que no tienen fácil acceso a otros sectores que otorgan créditos, siendo el aporte de esta filial muy valioso, tanto en términos de su progresión cuantitativa como respecto del tipo de beneficiarios.

No se cuenta con una base de datos que permita discriminar sobre las características de los beneficiarios y cuantos bienes o servicios han recibido. En general, los sistemas de seguimiento y evaluación han sido débiles, habiéndose hecho un esfuerzo de mejoramiento a partir del año 2004. Así, en capacitación dentro de las exigencias que establece la norma de calidad 2728 exigida por el SENCE para operar con sus recursos, se ha medido niveles de satisfacción de sus usuarios que ha sido muy positiva para la OTEC CORDAP.

Respecto de los indicadores de eficacia a nivel de Propósito - los que se refieren a la variación de los ingresos por ventas de las empresas beneficiarias de proyectos productivos, por una parte, y a variaciones en el ingreso per cápita de familias beneficiarias por la otra - no se tienen datos.

De todos modos, se puede hacer alguna inferencia respecto de la inversión en capital humano. En efecto, existe una prolongación del resultado de la CORDAP y por tanto colabora al cumplimiento del Propósito, en cuanto a que los usuarios obtienen beneficios permanentes de la capacitación. Esto, además, actúa como un incentivo a nivel personal, para continuar incrementando el nivel de conocimientos y capacidades de la población usuaria.

#### **2.4. Eficiencia / Economía**

Los aportes del sector público constituyen la principal fuente de financiamiento de la CORDAP, no obstante, éstos se han ido reduciendo desde un 97,89% el año 2002 a un 92,2% el año 2005, siendo su valor más bajo el año 2004 con un 88,52%. En cifras absolutas, entre los años 2002 y 2005, los *aportes ordinarios* se han reducido en un 32,9% en términos reales; mientras que los aportes extraordinarios han aumentado en un 130% entre 2003 y 2005. Esta evolución señala un mejoramiento en la eficiencia en el uso de estos recursos a lo largo del tiempo.

Otra fuente de recursos de la CORDAP son los ingresos por venta de servicios, asistencia técnica, capacitación, estudios y adjudicación de proyectos en licitaciones públicas. En su evolución se constata que, tanto los montos absolutos como la participación relativa de esta categoría han tendido al alza, pasando de un 0,96% el año 2002, a un 7,39% el año 2005, habiendo alcanzado un máximo de 10,91% el año 2004. A pesar de este aumento sigue representando un porcentaje aún bajo.

También es positivo el sostenido aumento que ha tenido el ítem inversión que pasó de un 61,3 % en el año 2002 a un 72,2% en el año 2005, en desmedro de Personal y Bienes y Servicios de Consumo.

Respecto a los gastos de administración han representado un alto porcentaje de los gastos totales, sin embargo, esta relación se ha ido reduciendo de forma sostenida cayendo de un 43,56% a un 20,46%, entre el año 2002 y el 2005.

Por otra parte, la ejecución presupuestaria ha ido mejorando desde un 84% del presupuesto anual, el año 2002, hasta una ejecución que superó el 99%, el año 2005

Por las características heterogéneas de los productos de ambos componentes, no fue posible concluir sobre el costo promedio por unidad de producto. No obstante, se incorporó información de costos promedio para algunas actividades que han representado parte importante de los montos de inversión del Componente 2. En el programa Vivienda Solidaria del SERVIU, la CORDAP recibe 10 UF por cada subsidio adjudicado. En el año 2003 el costo promedio por subsidio fue de 17,26 UF, es decir operó con pérdidas. Posteriormente los costos promedio por subsidio se redujeron en un 50% entre 2003 y 2005. Considerando los tres años de participación en el programa el costo promedio por subsidio fue de 9,22 UF. Por lo tanto, la CORDAP muestra eficiencia en el uso de sus recursos, que contribuye a promover la participación ciudadana y movilizar cuantiosos recursos públicos en beneficios de población de bajos ingresos, a la vez que genera excedentes para financiar otras iniciativas.

En el caso de la cooperativa de ahorro y créditos PARINACOOOP, la CORDAP invirtió 13 pesos por cada 100 pesos que los socios recibieron en calidad de crédito. Inversamente se puede decir que cada peso que la CORDAP invirtió le permitió generar acceso a ocho pesos de crédito a la población objetivo.

## **2.5. Justificación de la Continuidad del Programa**

El diagnóstico que dio origen a la Corporación siguen plenamente vigente, al constatar que efectivamente las provincias de Arica y Parinacota son áreas fronterizas deprimidas desde el punto de vista económico y social.

Si las provincias de Arica y Parinacota se constituyen en Región, se logra uno de los productos importantes y por lo que es reconocida la Corporación. En ese momento, tendrá la población las ventajas que significa tener los servicios centralizados y desconcentrados en la ciudad de Arica.

A esto debe agregarse la anunciada creación de la Agencia Regional de Desarrollo que se constituirá como comité CORFO liderado por un Consejo Estratégico Público-Privado presidido por el Intendente y, compuesto por nueve personas – seis representantes del sector público y 3 del área privada.

La creación de la Región y de la Agencia, al parecer inminente, pone a la CORDAP en un nuevo escenario, que debieran afectar sus lineamientos estratégicos o, al menos, su diseño. Debe precisarse que la agencia sería una entidad de carácter público y de coordinación que deberá delinear y validar las estrategias de desarrollo productivo Regional en forma participativa. Por lo tanto, no tendría el mismo status que la CORDAP en cuanto corporación de derecho privado y que puede ejecutar programas de diversa índole. Pero no cabe duda, que la Corporación deberá ajustarse a la nueva realidad institucional en vista a complementar esfuerzos y no duplicarlos.

Por otra parte, la constitución de la nueva región, no significará ni mucho menos, que automáticamente los problemas de las provincias involucradas se solucionarán de inmediato. Al contrario, la continuación de la CORDAP sigue plenamente vigente, puesto se debe seguir aportando y desarrollando programas que ayuden a elevar las condiciones de vida de la población. Claro que la relación institucional con las entidades públicas estarán, por así decirlo, más a la mano.

## 2.6. Principales Recomendaciones

### Diseño

1.- El establecimiento de la nueva región Arica y Parinacota provocará un cambio sustancial en el contexto en que se ha desenvuelto hasta ahora la Corporación, en el sentido que tendrá una institucionalidad ubicada en las provincias de su intervención, accederá más fácilmente a las autoridades y jefes de servicios de entidades públicas desconcentradas, habrá una asignación de recursos de fondos de inversión exclusivo, entre otras medidas, incluyendo una posible nueva institucionalidad como la Agencia de Desarrollo Regional. Este acontecimiento haría necesario realizar una serie de tareas con recursos de la Corporación o solicitar adicionales para las siguientes tareas:

- a) Actualizar el diagnóstico sobre los efectos de la nueva institucionalidad en las provincias.
- b) Considerando la creación de la Agencia Regional, la Corporación debe redefinir el rol que cumpliría en ese nuevo escenario.
- c) Ratificar, modificar o incorporar los nuevos lineamientos estratégicos, objetivos y metas, precisando el destino de los fondos públicos en este nuevo esquema.
- d) Identificar los cambios en su estructura legal y organizacional (si fuera necesario) para adaptarlo a los nuevos escenarios.

2.- Hacer los siguientes ajustes al Marco Lógico

2.1.- En el componente 1 incorporar estudios y seguimientos de políticas como parte de los bienes y servicios de la CORDAP. Por lo tanto, este componente quedaría definido de la siguiente manera: Medidas de fomento y desarrollo, **estudios de seguimiento y políticas** para las provincias de Arica y Parinacota generadas, decretadas y/o implementadas<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Se entenderá como estudios y seguimientos de políticas documentos elaborados sobre políticas públicas y entregadas a las autoridades involucradas. El enunciado y la fórmula del indicador Eficacia/Producto quedaría como sigue:

Variación porcentual de Estudios y seguimientos por año

2.2- Incorporar un indicador de eficacia producto para medir los resultados de la capacitación.

Enunciado: Porcentaje de personas que han obtenido beneficios<sup>7</sup> de la capacitación recibida

Formula:  $(N^{\circ} \text{ de personas capacitadas que han recibido beneficios} / N^{\circ} \text{ total de capacitados por año}) * 100$

No es necesario realizar una encuesta a 7.000 capacitados de un año, sino que podrían seleccionarse entre las 5 áreas temáticas de cursos, aquellas consideradas más relevantes y realizar una muestra no proporcional – considerando, por ejemplo, sector geográfico, área de actividad del alumno, edad, sexo, etc - que entregue pistas sobre el impacto de la capacitación entregada.

3.- Definir los criterios con que la CORDAP seleccionará las instituciones – especialmente del ámbito público – para la generación de bienes y servicios que generen oportunidades o mejoran las condiciones de vida de los habitantes de las provincias. Esta definición debe contemplar las áreas temáticas, las instituciones involucradas o afectadas - tanto del ámbito público como privado -, el carácter de esa intervención, la justificación, los objetivos, las metas y los plazos.

4.- Dentro de todas las ofertas de servicios que tiene la CORDAP dentro del componente 2 en relación a las líneas estratégicas, definir los criterios para seleccionar los tipos de proyectos que se asumirán – en relación a los fondos públicos - evitando la dispersión de recursos. Este es una selección que debe realizar los integrantes de la CORDAP de acuerdo a la priorización que hagan en relación a sus ejes estratégicos, evitando aquellos que puedan realizar otras entidades privadas que no cuentan con subsidios del Estado y puedan ser competencia desleal para estas iniciativas o que aparezcan sufriendo actividades que entidades públicas tienen la obligación de realizar. Por lo tanto, se sugiere como criterio asumir actividades que se consideran prioritarios y donde la intervención de la CORDAP no signifique desincentivar inversiones privadas en la misma área<sup>8</sup>.

## Gestión

1. Se recomienda implementar un sistema moderno de control de gestión para el seguimiento de los proyectos y empresas financiados por la Corporación. Las posibilidades son múltiples y este panel no recomienda una en particular, pero la alternativa escogida debe considerar la suficiente capacitación de los profesionales de la Secretaría Ejecutiva encargados del control y seguimiento de proyectos. Esto es imperativo ya que la Corporación maneja una amplia variedad de iniciativas de muy diversa índole, diferentes modalidades de inversión, participación relativa en el financiamiento muy variable, y con

---

$((N^{\circ} \text{ de Estudios y seguimientos año } t \text{ } 1 / N^{\circ} \text{ de Estudios y seguimiento año } 0) / \text{Estudios y Seguimientos año } 0) * 100$

<sup>7</sup> Se entiende por beneficio, obtener un trabajo, iniciar una actividad laboral, mejorar ingresos, ascender en su trabajo o cualquiera otra situación que mejore la situación del capacitado debido al curso o actividad de capacitación

<sup>8</sup> En términos económicos se refiere a evitar inversión que provoque “crowding out” de inversión privada.

objetivos muy variados. Esta situación exige un grado de sofisticación en sus métodos de asignación de recursos, de evaluación y seguimiento de inversiones y de control de gestión, mayor del que actualmente posee.

El sistema, por una parte, debe asegurar que cualquier nuevo proyecto se enmarque coherentemente en una estrategia de desarrollo de la Provincias, identificando los objetivos a los que aporta, y por otra, proveer de información suficiente y oportuna para tomar medidas correctivas en caso de desviación del sentido o de ineficiencias en la gestión. La implementación de este sistema puede constituir un proyecto con financiamiento del GORE Tarapacá.

2. El financiamiento que la Corporación recibe desde el GORE requiere ser modificado. La CORDAP es una institución privada en cuya formación participó el Gobierno, pero que no se entiende como un órgano permanente del Estado que deba contar con presupuesto de funcionamiento establecido en forma permanente en la Ley de Presupuestos. Por lo tanto, se debe avanzar en la dirección de eliminar la asignación específica a la CORDAP, existente en el presupuesto del GORE. La Corporación debe seguir accediendo a recursos del presupuesto de inversión de éste, en la medida que es capaz de generar e implementar proyectos de inversión pertinentes y de calidad. Al tiempo que se elimina la figura de los aportes ordinarios, se debe permitir a la CORDAP utilizar parte de los recursos transferidos para financiar gastos de operación y administración.

Se propone incorporar en una transferencia única los recursos que permitan financiar los gastos administrativos y las inversiones o proyectos que serán gestionados por la Corporación, representando los gastos administrativos un % del costo total de la transferencia. La modificación propuesta no implica una reducción en el monto total de recursos trasferidos desde el GORE a la CORDAP, ni es este el sentido de la recomendación. Considerando la actual estructura de financiamiento de la CORDAP, se considera que es el momento apropiado de iniciar un cambio en la dirección descrita, pero se recomienda establecer una estrategia gradual, que le permita adaptarse a la nueva modalidad.

3.- Realizar un estudio de evaluación de impacto de la CORDAP que discrimine entre beneficiarios directos – aquellos que han recibido bienes y servicios – e indirectos – todos los habitantes de las provincias - , entre actores institucionales participantes como socios en la Corporación y otros que están fuera de la CORDAP; entre actores del mundo privado y actores del mundo público.

4.- Realizar un Estudio de impacto de los beneficiarios de capacitación para evaluar los logros alcanzados por los diferentes tipos de cursos realizados. Discriminar la evaluación por temáticas, tipo de cursos, duración, metodología y tipo de participante. (Ver recomendación (2.2))

5.- Estudiar la alternativa de una colaboración explícita en el programa vivienda entre CORDAP y el Municipio que apunte a fortalecer el rol del Municipio en cuanto entidad que esta cerca de las comunidades y el “know-how” que la

Corporación ha desarrollado en torno a la ejecución de los programas de vivienda social.

6.-. Se recomienda condonar totalmente la deuda existente y eliminar la exigencia de cuotas sociales y de incorporación a los socios. Los montos anuales involucrados son de escasa importancia en relación con el presupuesto total de la Corporación, pero la permanencia de esta situación por un período largo de tiempo generará un volumen de deuda cada vez más difícil de manejar. Con el fin de prevenir mayores complicaciones en el futuro y en beneficio de la transparencia, esta situación debe ser regularizada.

## I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1. Descripción General del Programa

La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota (CORDAP) es una organización de derecho privado sin fines de lucro que fue creada por disposición Presidencial. En efecto, La Ley 19.669 (Ley Arica 2) en su artículo 6° facultó al Gobierno Regional de Tarapacá para integrar y participar en la formación y constitución de la CORDAP cuya misión es la de fomentar el progreso de las provincias de Arica y Parinacota, servir como órgano consultivo en las decisiones de inversión y políticas públicas vinculadas a tales provincias y evaluar el avance de las medidas de fomento que se decreten a favor de ellas. El 13 de Octubre del 2001 fue publicado en el Diario Oficial el decreto que le otorga su personalidad jurídica.

Es dirigida y administrada por un Directorio compuesto por veintisiete miembros que representan a Asociaciones Gremiales, Cámaras de Comercio, Uniones Comunales, Asociación de empresarios, organización de trabajadores, Universidad de Tarapacá, la Intendencia y Gobiernos de las provincias y los 4 municipios del territorio.

El objetivo de la Corporación es que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural. No tiene dependencia administrativa con el Ministerio responsable – Ministerio del Interior -. Presenta un presupuesto anual para operación que es liberado mensualmente por el Gobierno Regional previa rendición de los fondos entregados. Además, presenta proyectos a los concursos regionales para la inversión de proyectos económicos y sociales. No tiene horizonte de término y sus beneficiarios son todos los habitantes de las dos provincias.

Tiene dos componentes en la definición de su Marco Lógico: **Componente 1** *Medidas de fomento y desarrollo para las provincias de Arica y Parinacota generadas e implementadas;* **Componente 2** *Proyectos de inversión social, productivos y culturales ejecutados.*

Para llevar a cabo las distintas actividades económicas y productivas crea la filial CORDAP S.A. que permite la creación de otras sociedades anónimas con la participación mayoritaria de esta filial madre: “Sabores de Arica S.A. y Agroindustrial Arica S.A.; y además participa de la OTEC CORDAP Ltda. (Entidad de capacitación). La CORDAP como tal es socia también de la Cooperativa de ahorro y crédito PARINACOOOP.

### 1.2. Justificación de la CORDAP

Las provincias de Arica y Parinacota han tenido diversas carencias económicas y sociales que impulsaron diversas iniciativas de fomento, muchas de ellas formaron parte de la llamada Ley Arica 1 de 1995 y Ley Arica 2 del año 2000.

Entre las iniciativas que contempló esta legislación se destacan las siguientes:

- Crédito fiscal a las inversiones (30% en la provincia de Arica y 40% en la provincia de Parinacota) que se realicen hasta el año 2007, pudiéndose utilizar hasta el año 2030
- Permiso para que naves extranjeras realicen transporte de cabotaje desde y hacia el puerto de Arica.

- Autorización para la instalación de casinos y el funcionamiento de un “Duty Free” aeroportuario.
- Ampliación de los incentivos y la gama de actividades permitidas a las empresas acogidas a la zona franca Industrial de Arica

Los análisis de las cifras económicas y sociales sugieren que los resultados alcanzados por estas iniciativas fueron insuficientes o inadecuados. De este modo, se constata, por ejemplo, que en el último decenio la tasa de desempleo, ha sido sistemáticamente mayor en Arica que en Iquique y en el total de Chile (Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1  
Tasa de desempleo promedio  
1995-2004

	<b>Arica</b>	<b>Iquique</b>	<b>Total país</b>
1995	6,3	5,8	5,5
1996	6,4	4,0	6,0
1997	6,1	4,1	6,1
1998	8,5	2,2	6,2
1999	12,1	6,7	9,7
2000	10,3	9,3	9,2
2001	13,7	9,7	9,2
2002	12,3	10,9	9,0
2003	11,1	9,2	8,5
2004	11,5	7,5	8,9

Promedio anual según cifras trimestres móviles. INE.

Por otra parte, las encuestas CASEN de 1998, 2000 y 2003 indica que tanto Arica como Parinacota tienen persistentemente índices de pobreza notablemente superiores a los de la Región y del total del país (Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2  
Evolución de pobreza e indigencia  
1998 - 2003

	Indigentes			No indigentes			Total Pobres		
	1998	2000	2003	1998	2000	2003	1998	2000	2003
Arica	6,3	4,0	4,3	14,5	20,6	19,1	<b>20,8</b>	<b>24,6</b>	<b>23,4</b>
Parinacota	8,7	27,9	7,6	9,8	25,8	24,3	<b>18,5</b>	<b>53,7</b>	<b>31,9</b>
Región	4,0	4,8	3,2	12,0	16,1	15,3	<b>16,0</b>	<b>20,9</b>	<b>18,5</b>
Total país	5,6	5,7	4,7	16,1	14,9	14,	<b>21,7</b>	<b>20,6</b>	<b>18,7</b>

Fuentes: CASEN 1998 – 2000 - 2003

Por otra parte, de acuerdo a estimaciones del SERVIU, en Arica existen unas 7.000 familias sin casa, lo que afecta a un total de 23.500 personas pobres. Además, se estima que la red vial urbana tiene alrededor de un 50% de las calzadas y veredas en mal estado.

En Arica la inversión extranjera no existe, la inversión privada es escasa y las exportaciones no superan los US\$120 millones, lo que equivale a US\$ 600 de exportación per capita frente a US\$2.500 de promedio nacional<sup>9</sup>.

No se cuenta con información desagregada de otras variables, como por ejemplo PIB provincial o el Indicador de Actividad Económica Regional (INACER) que permitan evaluar diferencias en otras dimensiones.<sup>10</sup>

Entonces, se planteó que para apoyar al desarrollo de Arica y Parinacota se requería de una institucionalidad local que coordine e impulse una combinación de políticas que generen un fuerte impacto en la demanda regional mediante inversión pública y privada.

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

La Ley 19.669 (Ley Arica 2) en su artículo 6º facultó al Gobierno Regional de Tarapacá para integrar y participar en la formación y constitución de una Corporación sin fines de lucro, de derecho privado. Su misión apunta a fomentar el progreso de las provincias de Arica y Parinacota, servir como órgano consultivo en las decisiones de inversión y políticas públicas vinculadas a tales provincias y evaluar el avance de las medidas de fomento que se decreten a favor de ellas.

El 13 de Octubre del 2001 fue publicado en el Diario Oficial el decreto que otorga personalidad jurídica a la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota.

Cabe consignar que la Corporación al ser una entidad de derecho privado no responde funcionalmente a ningún ministerio y tiene su propio directorio establecido en los estatutos. Este Directorio está integrado por 27 miembros y entidades, a saber:

- Asociación Gremial de Industriales de Arica;
- Asociación Gremial de Trabajadores Industria Menor de Arica "AGTIMA";
- Asociación Gremial de Agricultores de la Provincia de Arica;

---

<sup>9</sup> Estos últimos datos aparecen en la Ficha de Antecedentes. Preparación de Marco Lógico preparado por la Corporación. Los datos en que se basa este informe sobre la Inversión Extranjera son del Comité de Inversiones Extranjeras (Informe regional y sectorial de inversiones 1975/2003). Las cifras sobre exportaciones provienen de la DIRECON y de la Dirección de Aduana.

<sup>10</sup> En un informe del actual secretario ejecutivo de la CORDAP, Juan Morales, se plantea que entre las causas del débil desarrollo de ambas provincias están: La insuficiente calidad de los bienes y servicios producidos en la zona, baja productividad media del sector privado y del sector público; la existencia de zonas francas en las ciudades más próximas, al norte en Tacna y al Sur en Iquique, cuyos menores niveles de precios debilitan la competitividad de Arica; la incertidumbre para la inversión privada generada por la inestabilidad en las relaciones con Bolivia y Perú; la debilidad de los organismos gubernamentales y comunales para atraer inversión privada y carencia de una estrategia capaz de encausar el desarrollo. "Ideas para eliminar la pobreza y generar desarrollo en las provincias de Arica y Parinacota en 4 años". Borrador preliminar. 12/1/2006. Documento interno

- Asociación Gremial de Medianos y Pequeños Agricultores I Región "ASOAGRO";
- Asociación Gremial Minera de Arica y Parinacota;
- Asociación Gremial de Pequeños Mineros de Arica y Parinacota;
- Cámara de Comercio de Arica A. G
- Cámara de Turismo de Arica - Asociación Gremial;
- Cámara de Turismo Andina Aymará de la Provincia de Parinacota y Arica
- Asociación Provincial de Dueños de Taxibuses de Arica
- Cámara Chilena de la Construcción A G.;
- Unión Comunal de Juntas de Vecinos de la comuna de Putre;
- Unión Comunal de Juntas de Vecinos de la comuna de Arica;
- Colegios Profesionales de Arica y Parinacota
- Organización No Gubernamental Desarrollo Corporación Proyecto Arica.-
- Asociación Gremial de Armadores Pesqueros de Naves Menores de Arica;
- Central Unitaria de Trabajadores
- Consejo Local de Deportes de Arica.
- Empresa Portuaria de Arica
- Rector de la Universidad de Tarapacá
- Intendente Regional de Tarapacá
- Gobernador Provincial de Arica;
- Gobernador Provincial de Parinacota
- Alcalde de la comuna de Arica;
- Alcalde de la comuna de Camarones
- Alcalde de la comuna de Putre
- Alcalde de la comuna de General Lagos

#### **1.4. Objetivos de la CORDAP a nivel de fin y propósito**

**Fin:**

Contribuir al bienestar y calidad de vida de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota.

**Propósito:**

Aumentan las oportunidades de que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural.

El programa no contempla enfoque de género

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

**Componente 1:** Medidas de fomento y desarrollo para las provincias de Arica y Parinacota generadas, e implementadas. Las medidas generadas son propuestas de fomento y/o desarrollo que surgen de la CORDAP en beneficio de las provincias de Arica y Parinacota. Las medidas implementadas son aquellas que se traducen en instructivos, reglamentos, leyes o cualquier otro instrumento asumida por la institucionalidad centralizada, descentralizada y/o desconcentrada y que benefician a ambas provincias.

**Componente 2:** *Proyectos de inversión social, productivos y culturales ejecutados.* Corresponde a proyectos que la CORDAP financia con los fondos públicos directos que les son entregados o mediante la postulación a otros fondos nacionales y regionales. Estos fondos también pueden ser incrementados por los privados relacionados con estas iniciativas.

La CORDAP creó la Sociedad Anónima CORDAP para realizar actividades económicas que la figura jurídica de Fundación no le permitía hacer. Con la participación de CORDAP Fundación y CORDAP S.A. ha creado diversas filiales como Sociedad Anónima o Cooperativa con diversos grados de participación accionaria. La Corporación fundamenta esta decisión teniendo como modelo la Fundación Chile de crear empresas, desarrollarlas y entregarlas al sector privado para luego reinvertir en otras empresas.

## 1.6. Procesos de producción de los componentes

### Componente 1:

Descripción de Producción del componente	Responsable
Constitución de Comisiones temáticas: Fomento Productivo, Pesca y acuicultura, Transporte e Infraestructura, Turismo, Minería, Educación, Vivienda y Social, Arica-Parinacota Región, Cultura, Agricultura y recursos Hídricos.	<b>Administración CORDAP</b>
Análisis Temáticos y propuestas de iniciativas, instructivos, reglamentos o leyes	<b>Comisiones CORDAP</b>
Elaboración técnica de propuestas (En el cuadro siguiente se detalla este tipo de actividades)	<b>Administración CORDAP</b>
Presentación al Directorio de iniciativas o al Comité Ejecutivo	<b>Administración CORDAP</b>
Aprobación de propuestas	<b>Directorio CORDAP</b>
Divulgación y presentación de propuestas a las instituciones u organizaciones involucradas: Gobierno Central, Gobierno Regional, Municipios, Parlamento, etc.	<b>Directorio y Administración CORDAP</b>
Implementación, ejecución y retroalimentación a través de informes de gestión a Secretario Ejecutivo y o reuniones técnicas con organismos involucrados para supervisar estado de avance de la actividad.	<b>Administración CORDAP</b>

Las Comisiones temáticas de la CORDAP juegan un papel relevante en la producción de las iniciativas, ya que en ella participan todos los actores públicos y privados involucrados en el tema.

Asimismo, la solicitud de recursos para discutir las iniciativas y/o promoverlas surge en las Comisiones que son propuestas al Directorio para su aprobación. Dentro de ese marco presupuestario global aprobado, el Comité Ejecutivo autoriza la realización de otras actividades vinculadas (Realización de eventos, visitas en la región o fuera de ellas, entrevistas con parlamentarios, contratación de consultorías, etc.) que son apoyadas técnicamente por la Administración, a través de uno de sus profesionales.

En el cuadro siguiente se detalla una serie de actividades que apoya la obtención de los bienes y servicios de este componente.

<b>Tipo de actividades</b>	<b>Detalle</b>	<b>Año</b>
<b>Estudios y análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudio de prospección de aguas termales en Parinacota</li> <li>-Asesoría para el manejo de recursos hídricos</li> <li>-Catastro de portales de Putre (restauración)</li> <li>-Encuesta de participación ciudadana</li> <li>-Diagnóstico Turístico de Arica</li> <li>-Catálogo oferta exportable MIPYME</li> <li>- Apoyo a la gestión de la Comisión Bicentenario de Arica.<sup>11</sup></li> </ul>	2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Macroeconomía de la Región Centro Andina</li> <li>-Diseño arquitectónico Complejo fronterizo Chungará</li> </ul>	2004
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación Ley Arica 1 y 2 y 48 medidas para reactivación</li> <li>- Estudio Jurídico para revocar la medida del SII sobre el impuesto a venta autos usados</li> <li>- Estudio Técnico Jurídico refutando interpretación restrictiva en Ley Arica sobre "Valor Agregado Nacional".</li> <li>- Estudio Oferta Exportable Agropecuaria Región Tarapacá.</li> <li>-Impulsar estudio para medición PIB e INACER Arica Parinacota.</li> <li>-Bases Plan de Desarrollo Regional (2006/2010)</li> <li>- Observaciones al Plano Regulador de Arica</li> <li>- Creación Plan de Desarrollo Turístico "Ejes Proyectuales"</li> <li>-Estudio sobre la creación de la nueva Región Arica Parinacota</li> <li>-Estudio sobre mercado europeo de aceitunas</li> </ul>	2005

<sup>11</sup> Acción permanente hasta 2010

<b>Solicitudes ante autoridades y seguimiento de políticas</b>	- Solicitud continuidad Bonificación a la Contratación Mano de Obra (DL N° 889) y Bonificación a la Inversión (DLF N° 15). -Solicitud a Ministro de Obras Públicas para habilitar y explotar pozos del altiplano -Solicitud a Ministro de Obras Públicas para acelerar los estudios de factibilidad de embalses	2004
	-Solicitud a CONAMA y Secretaría General de la Presidencia para habilitación pozos del altiplano -Solicitud a Ministro de Obras Pública acelerar propuesta para construcción embalses en Valle de Azapa y Valle de Lluta. - Solicitud para pronta construcción hospital de Arica -Solicitud a Difrol, Subsecretaría de Desarrollo Regional, Sistema de Empresas CORFO y EFE para la regionalización del Ferrocarril de Arica a la Paz ante eventual quiebra de la concesionaria - Defensa de la utilización de los pozos de napas subterráneas de la cuenca del Río Lauca. - Solicitar creación Comisión Uso de Borde Costero.	2005

1.- Estudios y análisis para generar propuestas de mejoramiento de cuerpos legales, iniciativas de desarrollo económico provincial e iniciativas de desarrollo territorial (incluyendo infraestructuras y transportes). Estos son realizados directamente por la CORDAP y presentados a las autoridades correspondientes como la propuesta legislativa y económica para hacer de las dos provincias una región, o proyectos de inversión regional, para su estudio y financiamiento, o bien para apoyar cambios en normas y leyes, estimados como necesarios para el desarrollo provincial.

2.- Solicitudes ante autoridades y el seguimiento de propuestas de políticas. Existe un amplio espectro de medidas actualmente vigentes en las provincias, que son revisadas periódicamente por parte del gobierno. Muchas de estas han demostrado ser beneficiosas para el desarrollo de las provincias o bien su término puede afectar a sus habitantes. La CORDAP hace seguimiento de políticas con el propósito de evaluar su avance, apoyando la gestión – cuando sea necesario – mediante lobby directo.

## Componente 2

Descripción de Producción del componente	Responsable	Mes del Año	Periodicidad
Constitución de Comisiones temáticas: Fomento Productivo, Pesca , acuicultura e intereses marítimos; Transporte e Infraestructura; Turismo; Minería; Educación, Vivienda y Social, Arica-Parinacota Región, Cultura, Agricultura y recursos Hídricos	<b>Administración CORDAP</b>	Marzo	Anual
Análisis de problemas y evaluación técnica de propuestas de proyectos económicos y o sociales	<b>Comisiones CORDAP</b>	Marzo-Diciembre	Mensual
Presentación al Directorio o al Comité Ejecutivo de iniciativas de proyectos.	<b>Comisiones CORDAP</b>	Marzo-Diciembre	Quincenal o Mensual
Aprobación de iniciativas de proyectos	<b>Directorio CORDAP</b>	Marzo-Diciembre	Quincenal o Mensual
Elaboración técnica de proyectos y presentación a las entidades financieras pública o privadas	<b>Administración CORDAP</b>	Marzo-Diciembre	Mensual
Aprobación de proyectos y de los recursos involucrados	<b>Directorio CORDAP O GORE u otra entidad pública o privada</b>	Marzo-Diciembre	Mensual
Ejecución de Proyectos	<b>Administración CORDAP</b>	Enero-Diciembre	Mensual
Seguimiento, administración de recursos e informe de avances	<b>Administración CORDAP</b>	Enero-Diciembre	Semanal/ Quincenal /Mensual

La fuente más importante para el financiamiento de los proyectos es el Gobierno Regional (GORE). Las Comisiones presentan todos los proyectos al Directorio CORDAP quien selecciona el conjunto de iniciativas a ser presentadas para el financiamiento regional. El Consejo Regional (CORE) aprueba los fondos para los proyectos y esto permite su ejecución.

Los proyectos (productivos) que implican una inversión de recursos monetarios poseen un Plan de Negocios Estructurado y son técnicamente evaluados a través de sus indicadores económicos VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), de acuerdo a la metodología general de Evaluación de Proyectos. Los proyectos de carácter cultural y social no tienen evaluación económica y son decididos según marco presupuestario y prioridad de la comisión. El año 2005 hubo un intento del CORE de estandarizar la presentación y aprobación de proyectos, al condicionar el traspaso de recursos a que estos obtuvieran la calificación RS en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SIN)<sup>12</sup> de

<sup>12</sup> El objetivo principal del SIN es seleccionar y concretar las inversiones más rentables desde el punto de vista económico y social. Para ello coordina y norma la interacción entre las entidades operativas (servicios), tanto de nivel nacional como regional, provincial y municipal. El SIN abarca todas las etapas del proceso de inversión, el ciclo a través del cual los proyectos van evolucionando desde su identificación hasta su entrada en operación.

MIDEPLAN. Esta exigencia no fue posible ejecutarla puesto que MIDEPLAN no evalúa dentro del sistema, proyectos originados por privados. Para el año 2006 fue retirada esta exigencia.

Para ejecutar los bienes y servicios de este componente se crearon empresas filiales cuyas características a continuación se detallan:

### **Organismo Técnico de Capacitación “OTEC CORDAP Ltda.”.**

La escritura pública de constitución data del 4 de Junio del año 2005, sociedad formada por CORDAP (75%) y CORDAP SA (25%), con un capital de \$ 40.000.000. Tiene un cuerpo docente abocado a entregar cursos de capacitación, empleando diversas metodologías que faciliten el aprendizaje de los usuarios. Las áreas de especialización son tecnologías de la información y comunicación, turismo, inglés, emprendimiento y liderazgo, talleres de capacitación laboral.

Sus clientes incluyen una gama amplia de personas, tanto de sectores sociales de escasos recursos que acceden a cursos gratuitos como personas motivadas por mejorar su condición laboral y que reciben capacitación a valores reducidos.

<b>Beneficiarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de empresas que tributan en Régimen Primera Categoría, con acceso a la Franquicia SENCE</li> <li>• Beneficiarios Becas FONCAP (Fondo Nacional Capacitación)</li> <li>• Beneficiarios FOSIS</li> <li>• Instituciones públicas</li> <li>• Personas particulares</li> <li>• Becas otorgadas por la Corporación</li> </ul>
<b>Responsabilidades Directas y delegadas en terceros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades Directas en Administración General sin delegación a terceros</li> </ul>
<b>Criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecidos en las bases de cada programa licitado y/o adjudicado por SENCE, FOSIS.</li> <li>• Los programas de capacitación gratuitos financiados por la Corporación o por FONCAP son dirigidos a personas de menores ingresos o vulnerabilidad social</li> </ul>
<b>Criterios de asignación/distribución de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos proporcionados por la Corporación están focalizados en alfabetización digital, idioma inglés y capacitación en emprendimiento</li> <li>• Los recursos restantes son priorizados con las comisiones de la Corporación</li> </ul>
<b>Mecanismos de transferencia de Recursos y modalidad de pago a ejecutores (contratos/convenios) en funciones delegadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay funciones delegadas, excepto la contabilidad s llevada por la Corporación</li> <li>• El único mecanismos de transferencia a beneficiarios son las becas totales o parciales que otorga la Corporación.</li> </ul>

### Cooperativa de Ahorro y Crédito “PARINACOOP Ltda.

La primera Cooperativa Regional se constituyó el 11 de Agosto del 2004. A la asamblea constitutiva asistieron 336 socios, donde se aprobaron los estatutos y se eligió a la primera directiva de la institución. En virtud de su calidad de socio organizador, la Corporación elige 3 de los 7 directores, siendo los 4 directores restantes electos por la asamblea de socios.

El capital original fue de \$ 41.953.000 en que la CORDAP participa con el 10 % del aporte. Al año 2005 el capital ha crecido \$ 118.783.000.<sup>13</sup>

La Cooperativa ofrece servicios de depósitos a plazo, cuentas de ahorro, créditos de consumo y créditos a pequeños empresarios. Se espera ofrecer un servicio de factoring, garantizando su accionar y transparencia bajo la supervisión interna de una Junta de Vigilancia, elegida por la Asamblea General de Socios. PARINACOOP también es supervisada y fiscalizada por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía.

Se orienta preferentemente hacia personas que no tienen acceso a la banca tradicional, lo que permite a los socios la oportunidad de acceder al crédito en condiciones ventajosas, así como formar un capital mediante el ahorro personal

<b>Proceso Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas: Captación de socios a través de la fuerza de ventas</li> <li>• Proceso: Incorporación formal del socio a la Cooperativa Evaluación de riesgo y curse de las Operaciones de Captación (Ahorros) y de Colocación (Créditos); cobranzas</li> <li>• Análisis de la competencia en tasas y condiciones</li> <li>• Salidas: Instrumentos de ahorro Instrumentos de Créditos Convenios con empresas e instituciones</li> </ul> <p>Retroalimentación: Calidad del Servicio, Tasa de Morosidad</p>
<b>Mecanismos de Participación de Usuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea de Socios</li> <li>• Adhesión voluntaria y abierta.</li> <li>• Gestión democrática por parte de los socios.</li> <li>• Participación económica de los socios.</li> <li>• Educación, formación e información.</li> <li>• Cooperación entre cooperativas</li> </ul>
<b>Responsabilidades Directas y delegadas en terceros</b>	Responsabilidades Directas: Consejo de Administración y Junta de Vigilancia
<b>Criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del Comité de Crédito y políticas del Directorio. Criterios: Viabilidad comercial, antecedentes personales y situación socioeconómica.</li> </ul>
<b>Criterios de asignación/distribución de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del Comité de Crédito y políticas del Directorio. Criterios: Viabilidad comercial, antecedentes personales y situación socioeconómica.</li> </ul>

<sup>13</sup> CORDAP. Indicadores DIPRES revisados. 2006

<b>Mecanismos de transferencia de Recursos y modalidad de pago a ejecutores en funciones delegadas</b>	No hay funciones delegadas , excepto la contabilidad que es llevada por la Corporación
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

### **Comercial de Arica y Parinacota S.A. “Sabores de Arica S.A.”**

Comercial de Arica y Parinacota S.A. “Sabores de Arica S.A.” es una sociedad anónima cerrada que se constituye legalmente el día 02 de Junio de 2005 e inicia sus actividades comerciales el 21 de Junio de 2005 con la apertura de un local comercial ubicado en pleno circuito turístico-comercial de Arica.

CORDAP tiene el 80% de las acciones, siendo los otros socios A. Araya, F. Fernández, N. Bezmalinovic y AGROMAR. El objeto de la sociedad es la “promoción y desarrollo de actividades de comercialización, distribución, almacenamiento y transformación, en cualesquiera de sus formas, de toda clases de productos, principalmente de los provenientes de las Provincias de Arica y Parinacota o de otros lugares y la realización de todas las actividades que sean necesarias para ello, así como la representación o agencia de empresas, gestión de negocios y la intermediación o corretaje.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Escritura de constitución de la Sociedad

<b>Proceso de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas: Captación e incorporación de socios accionistas y proveedores, quienes ingresan sus productos (logística de entrada) de acuerdo a normas de calidad establecidas por la Administración para ser comercializados y distribuidos.</li> <li>• Proceso : Incorporación de productos a una oferta integral bajo la marca paraguas “Sabores de Arica ®” que implica etiquetado, código de barras y aplicación de la estrategia comercial: exhibiciones, participación en feria y eventos, catálogos, degustaciones, entre otras herramientas promocionales.</li> <li>• Salidas: Distribución y venta de productos marca “Sabores de Arica ®” a nivel local (sala de ventas), regional, nacional y mercado de exportación.</li> <li>• Retroalimentación: Informes de gestión comercial (participación de mercado) Degustaciones y testeo de calidad</li> </ul>
<b>Mecanismos de Participación de Usuarios</b>	Definidos en la constitución de la Sociedad Anónima Junta de Accionistas Directorio , proveedores y clientes
<b>Responsabilidades Directas y delegadas</b>	No hay delegación a terceros excepto la contabilidad que realiza la Corporación
<b>Criterios de focalización mecanismos de selección beneficiarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener adecuada proporción de productos representativos del sector agrícola, pesquero, industrial y artesanal</li> </ul>
<b>Criterios de asignación/distribución de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad al diseño y puesta en marcha de marca propia</li> <li>• Prioridad a mercado mayoristas nacionales</li> <li>• Mantención de local en casa matriz con excelente estética y presentación de productos</li> </ul>
<b>Mecanismos de transferencia de Recursos y modalidad de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas proveedoras realizan el etiquetado con marca de Sabores de Arica ® y se les provee de etiquetas, no hay cobro adicional</li> <li>• La contabilidad es realizada por la Corporación</li> </ul>

### **Agroindustrial de Arica. S.A.**

La escritura pública de la sociedad anónima cerrada es de fecha 26 de Agosto del 2005 integrada por Inversiones CORDAP S.A. (90%) y CORDAP (10%).

El objeto de la empresa es producir abono vegetal, el compost, con lo cual la ciudad mejora en higiene, disminuye la contaminación de olores, cenizas y anhídrido carbónico. Asimismo genera empleos, creación de riqueza en la utilización de residuos descartables, menor contaminación del suelo y subsuelo con fertilizantes salinos y agregación la tierra de un abono que retiene humedad, mejora la germinación de semillas, agrega nutrientes y evita el

desarrollo de hongos y vectores. También este proyecto sustituye la importación de tierra vegetal y compost producido en la zona central, con un producto local orgánico, de menor costo y de mejor calidad.

La planta fue inaugurada el día 12 de Noviembre de 2005, dando inicio a la etapa de difusión del producto. A fines de Diciembre de 2005 se realizan las primeras ventas de compost orgánico, logrando hasta mediados de febrero del 2006 un total de 100.000 kilos vendidos.

Dentro de las metas del 2006 está la comercialización de 3.000.000 kilos envasados en sacos de 50 kilos y la certificación de normas ISO 9000/2000. Las ventas en su primera etapa están localizadas en el Valle de Azapa pero se ampliarán al Valle de Lluta y Camarones. A partir del 2007 las ventas se extenderán a Iquique y Antofagasta. El 2007 se tiene programado producir compost pelletizado, para llegar a mercados más lejanos en Chile y el extranjero.

<b>Mecanismos de Participación</b>	Los accionistas participan a través de la Junta de Accionistas y en las reuniones de directorio Los clientes a través de contactos regulares y sondeos de opinión de calidad que realiza la Jefa de Planta y el vendedor. También participan los clientes a través de talleres de capacitación
<b>Responsabilidad es Directa y delegadas en terceros</b>	Gran parte de la responsabilidad es directa, excepto en la contratación de transportista proveedor de material verde proporcionado gratuitamente por los agricultores. La contabilidad es realizada por la Corporación
<b>Criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios</b>	El primer trabajo con clientes se orientó a la utilización de compost en cultivos de calidad tales como reproductores de semillas y productores de plantines, luego a productores de tomates de alto rendimiento.
<b>Criterios de asignación/distribución de recursos</b>	La prioridad esta destinada a aumentar el capital de trabajo para aumentar producción y a la adquisición de maquinaria chipeadora de mayor velocidad
<b>Mecanismos de transferencia de Recursos y modalidad de pago a ejecutores</b>	El pago al transportista es mediante cancelación de facturas por trabajo realizado mensualmente

Asimismo, la CORDAP participa directamente en los subsidios habitacionales que se focaliza en sectores de escasos recursos. Para la organización de las personas el MINVU otorga UF 10 por cada persona que recibe el subsidio para construir. La Corporación espera que esta actividad le genere ingresos para su financiamiento. El flujograma para este tipo de proyectos sociales, una vez que fue aprobada la iniciativa por el Directorio de la CORDAP, es el siguiente:

<b>Descripción de Producción del bien Subsidio para viviendas, adscrito al componente 2</b>	<b>Responsable</b>
Los profesionales de la Corporación trabajan directamente con los pobladores y con sus comités para organizar jurídicamente al grupo, diseñar loteo y viviendas.	<b>Administración CORDAP Pobladores organizados</b>
Postulación a licitación SERVIU.	<b>Administración CORDAP</b>
Ganada la licitación del subsidio se actúa como organismo técnico que administra los subsidios desde la fase de licitación para la construcción de viviendas hasta su entrega	<b>Administración CORDAP</b>
Licitación del proceso de construcción de viviendas	<b>Administración CORDAP</b>
Construcción de viviendas	<b>Empresas Constructoras</b>
Pago a contratistas de acuerdo a contrato y estados de pago	<b>Administración CORDAP</b>
Entrega de viviendas y capacitación para vida en comunidad y calificación de oficios para mejorar ingresos familiares	<b>Administración CORDAP</b>

### **Focalización de beneficiarios**

La Corporación no tiene una focalización de sus beneficiarios más allá de la localización propiamente geográfica entre las provincias de Arica y Parinacota. Sin embargo, en algunos programas, destina recursos a sectores carenciados otorgando, por ejemplo, becas de estudio para las capacitaciones que entrega la OTEC. Es el caso del Diploma de liderazgo emprendedor cuyos participantes son enviados por empresas que la financian a través de la franquicia tributaria. Otras personas que no están vinculadas con empresas reciben el financiamiento de la CORDAP, para realizar el diploma. Para esto los postulantes elevan una solicitud y deben demostrar que son personas que no pueden costearse los estudios. Dependiendo de las realidades socioeconómicas se financia el total o parte de los estudios.

Otros programas que son licitados por el Estado en que la CORDAP participa directamente o a través de las filiales tienen su propia normativa interna para focalizar los recursos. En los programas de subsidio habitacional están claramente especificadas las condiciones que deben cumplir las personas de escasos recursos para adjudicarse el aporte del Estado para construir sus casas.<sup>15</sup> Lo mismo ocurre con los programas becas para capacitarse en oficios del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

---

<sup>15</sup> En el programa **Fondo Solidario de vivienda** del MINVU los requisitos para postular más destacable son: Vulnerabilidad del Grupo; familias con integrantes con alguna discapacidad o aquejados por alguna enfermedad catastrófica o adultos mayores; Condición de Pobreza reflejada en el puntaje CAS. Ministerio de la Vivienda y urbanismo. Página WEB. [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl). Por su parte, los **programas SENCE** están dirigidos a personas cesantes, que buscan trabajo por primera vez y trabajadores dependientes e independientes con baja calificación laboral. SENCE. Programa Nacional de Becas. 2005

## **Asignación y distribución de recursos**

No se ha tenido un criterio único para distribuir los recursos entre los componentes o entre las provincias. Se definió a mediados del año 2001 seis ejes estratégicos: Organización local, Infraestructura para el desarrollo, Facilitación de la empresa productiva y el empleo, Promoción de los servicios y vida social, Organización de la ciudad y el territorio e, Inserción internacional.<sup>16</sup> Con estos ejes y el trabajo de las comisiones temáticas fueron definiendo los productos y los financiamientos de las actividades de cada Componente.

De este modo, por ejemplo, en el eje organización para el Desarrollo tiene el tema de movilización y construcción de liderazgo que se expresó en el financiamiento para la capacitación en liderazgo (componente 2). También se incluye el impulso para la creación de la Región Arica y Parinacota (componente 1), incluye financiamiento para actividades de seminarios y estudios para impulsar su realización.

En el eje Infraestructura para el Desarrollo contempló financiamiento para el Estudio del Mejoramiento en el Manejo de Recursos Hídricos para impulsar políticas del Estado (Componente 1). En el eje 3 Facilitación de la Empresa productiva se destinan recursos para Programa de Fomento productivo de nuevos emprendedores (Componente 2). En el eje 4 Promoción de los servicios y vida social se incluye un fondo de apoyo social (Componente 2). Eje organización social y el territorio destina fondos para participar en los subsidios de viviendas. El eje 6 de inserción territorial incluye seminario de impulso a la integración con Perú (Componente 1).

Estos recursos pueden seguir por más de un año, como es el caso, del apoyo a la constitución de la Región Arica-Parinacota (Componente1) u otros anuales o que surgieron en el 2004 como es la alfabetización digital (Componente 2). En resumen, los criterios varían año a año en función de los ejes estratégicos, los acuerdos en las comisiones temáticas y los acuerdos que tome finalmente el Directorio.

## **Mecanismo y transferencia de recursos a beneficiarios**

La CORDAP entrega servicios directamente como es la organización de pobladores para la postulación a los subsidios habitacionales. Otra modalidad es a través de las filiales creadas por la CORDAP para realizar proyectos económicos, en que transfiere recursos a estas sociedades para su constitución. Luego en el otorgamiento de servicios, por ejemplo, de capacitación la CORDAP otorga becas y le transfiere recursos a la OTEC para costear la capacitación de estos becados.

Respecto a los pagos que realizan la Corporación o sus filiales por compra de servicios, insumos, bienes de capital u honorarios profesionales se realiza bajo el marco legal de un contrato y los pagos se hacen según avance de obras o una vez recibidos los servicios o los bienes. En varios contratos o importaciones hay un porcentaje que se paga por adelantado.

La CORDAP no pretende recuperar los costos iniciales de sus inversiones en las filiales. Pero si espera que en determinados plazos financie todos sus costos. Tanto la Cooperativa, la OTEC como las empresas Sabores de Arica y Agroindustrial Arica determina los precios a un nivel tal que le permitan recuperar el 100% de los costos fijos y costos variables. El

---

<sup>16</sup> CORDAP. Presupuestos años 2001 al 2006

plazo para alcanzar el punto de equilibrio se estima en 18 meses, momento en que comenzaría a generar utilidades y por esta vía, ayudar al financiamiento de la CORDAP. Se espera que la Cooperativa y la Agroindustrial alcancen el punto de equilibrio durante el primer semestre del 2006 y Sabores de Arica lo haría durante el segundo semestre del 2006.

Otro mecanismo de recuperación de costos opera mediante la participación como entidad organizadora en los programas de vivienda solidaria del MINVU, que deberían reportar a la Corporación la cantidad de 10UF por subsidio efectivo. La Corporación opera en asociación con un profesional externo que se encarga de organizar los comités. De las 10UF que el programa entrega por asistencia técnica, la CORDAP obtiene 6,5 y las 3,5 restantes son para este profesional asociado.

También obtiene recursos mediante el cobro de un monto a los alumnos de algunos programas de capacitación. Por ejemplo, la OTEC CORDAP cobra actualmente \$70.000 a sus alumnos de cursos de inglés Arica Bilingüe. También realizó un cobro de matrícula por los Diplomas de Liderazgo emprendedor.

### **Participación de los usuarios**

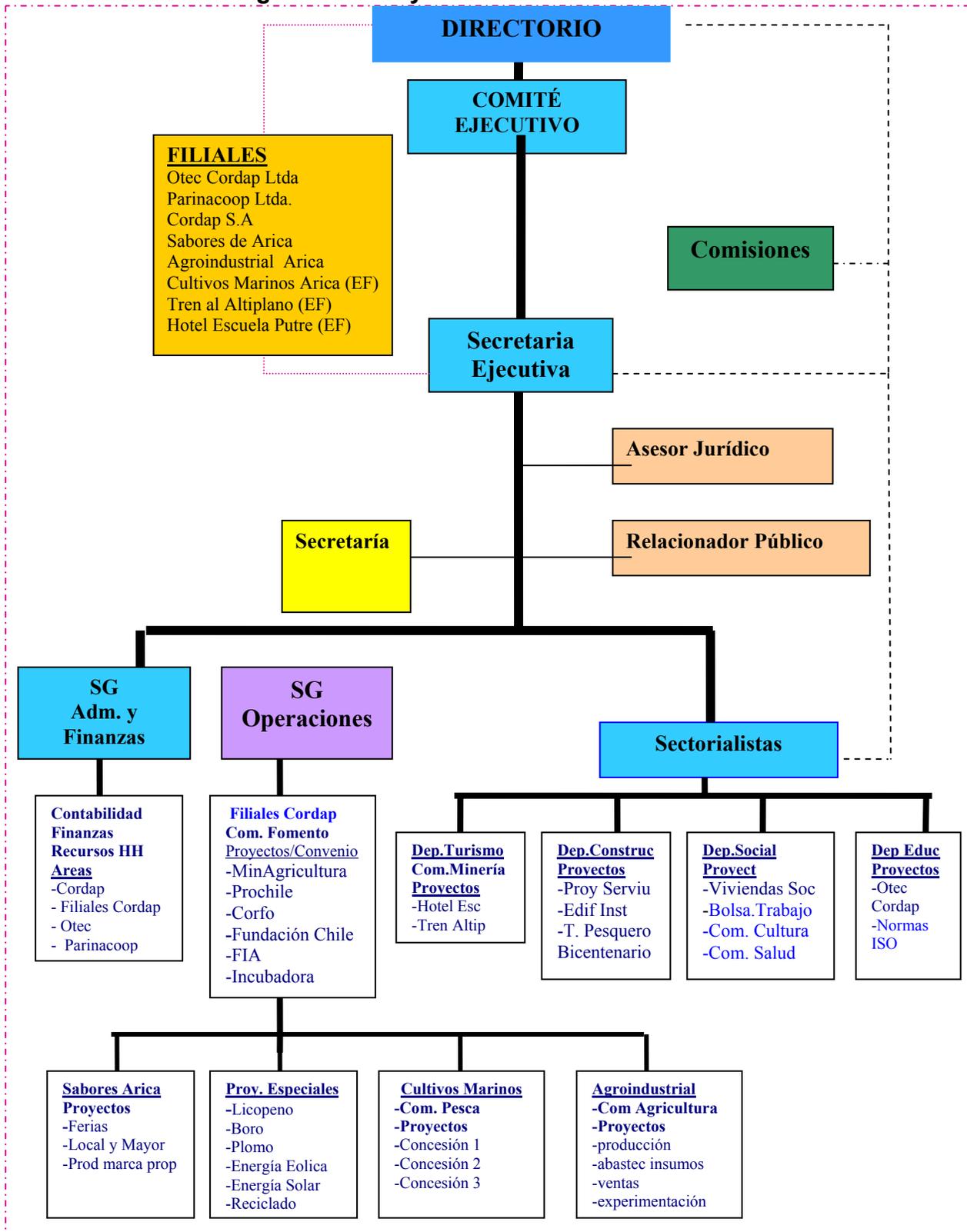
La Corporación al ser una organización sin fines de lucro e integrada por distintas entidades, tanto pública como privadas de las provincias<sup>17</sup>, tiene la particularidad que en la ejecución de los componentes sus socios son beneficiados con las iniciativas del componente 1 y directamente pueden llegar a serlo del Componente 2 a través de los proyectos productivos y sociales. Además, dentro de su funcionamiento están las comisiones temáticas – actualmente son 12 – en que participan representantes de las organizaciones sociales y económicas, y pueden integrarla, además, cualquier persona que desee hacerlo previa solicitud a la presidencia de la CORDAP<sup>18</sup>. Estas comisiones son las que proponen los productos y servicios de los componentes que después son aprobados por el Directorio y también hacen el seguimiento de las propuestas.

---

<sup>17</sup> Ver en 1.3 listado de entidades que integran la CORDAP

<sup>18</sup> Ver detalle de las comisiones en el punto siguiente (1.7)

### 1.7. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación



La Corporación es dirigida y administrada por un **Directorio** compuesto por veintisiete miembros no remunerados<sup>19</sup>, perteneciente a diversas instituciones del quehacer de Arica y Parinacota. Son elegidos por las instituciones constituyentes, siendo en la mayoría de los casos la autoridad superior de la organización. Los estatutos de la Corporación establecen la obligación de los socios de cancelar una cuota ordinaria mensual, cuyo monto se determina por la Asamblea General Ordinaria anual a propuesta del directorio, pero no puede ser inferior a media UF ni superior a 5 UF. Además se pueden fijar cuotas extraordinarias para fines específicos. Por otra parte los socios que se incorporen con posterioridad a la Asamblea Constitutiva de la corporación, deben cancelar una cuota de incorporación, de características similares a la cuota ordinaria mensual. En la práctica estas cuotas no se han pagado o tienen una alta morosidad.

El Directorio permanece en funciones por un período de dos años, pudiendo sus miembros ser designados o reelegidos en forma indefinida.

Las principales funciones del Directorio son:

- La dirección y administración de CORDAP.
- Establecer las pautas generales de las políticas institucionales.
- Debatir y pronunciarse sobre los problemas que afectan a las Provincias de Arica y Parinacota y a sus habitantes.
- Aprobar la estructura general de la organización administrativa y técnica.
- Rendir cuenta anual en la Asamblea General Ordinaria.
- Remitir la Memoria y Balance al Ministerio de Justicia.

El Comité Ejecutivo se constituye a partir del Acuerdo N°268/2004 de fecha 6 de Octubre de 2004. Es un cuerpo colegiado de 10 personas compuesto por todos los miembros de la Mesa Directiva (8) - que lo integran obligatoriamente - y además, por dos Directores designados por el Directorio y que duran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. Es una instancia a nivel intermedio entre el Directorio y el Secretario Ejecutivo. Tiene a su cargo la gestión directa de las actividades de la Corporación, así como también ejecuta y realiza los acuerdos del Directorio según la siguiente pauta:

- a) De los acuerdos aprobatorios del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Corporación de cada ejercicio , así como de los que los modifican y complementan; y a los demás acuerdos que – de manera general – establezcan los objetivos de la Corporación, sus prioridades, los medios y recursos para lograr su realización y los demás aspectos que estos consideren;
- b) De los acuerdos que aprueban la realización de acciones, programas o proyectos específicos y los recursos, especialmente económicos, que – de manera global – se destinan o asignan para ejecutarlos, y las decisiones particulares que – para ese efecto – se establezcan; y
- c) De los recursos financieros disponibles, pudiendo priorizar la realización de las acciones, programas o proyectos según la situación de la caja de la Corporación, los flujos de ingresos esperados y las obligaciones asumidas con anterioridad; y conjugando o armonizando esas circunstancias con la oportunidad y eficacia en que deban concretarse esas actividades de la Corporación.

---

<sup>19</sup> En sus comienzos el Directorio estaba integrado por 22 personas. En virtud del DS 2.976 del Ministerio de Justicia, publicado en el DO. del 16 de Septiembre del 2004, que aprobó la modificación de los estatutos de CORDAP, a contar del año 2005 el Directorio quedó compuesto por 27 miembros

Entre las principales funciones del Comité Ejecutivo de Directores están las siguientes:

- Celebrar contratos de prestación de servicios y realizar operaciones de comercio exterior<sup>20</sup>
- Ejercer los derechos y cumplir las obligaciones que correspondan a la Corporación en sociedades y comunidades
- Proponer al Directorio políticas de desarrollo de la Corporación

La Administración de la Corporación está encabezada por el Secretario Ejecutivo y conformada por un equipo multidisciplinado de técnicos y profesionales remunerados. El Secretario Ejecutivo es designado por el Directorio y dura en su cargo mientras cuenta con la confianza de esta instancia. Sus principales funciones son organizar administrativa y técnicamente la Corporación, colaborar con el Tesorero General en la elaboración del balance e inventario anuales, así como el presupuesto anual. En general su responsabilidad es realizar las metas que la Corporación se fija de acuerdo a las orientaciones del Directorio.

Las comisiones tienen por objeto elaborar ideas, resolver problemas y ejecutar directa o indirectamente proyectos productivos o de desarrollo social que vayan en apoyo del desarrollo económico y social de las provincias y sus comunas. Son dirigidas por un Presidente, que debe ser Director de CORDAP y cuentan con el apoyo de un profesional de la Administración. Las comisiones están integradas por los representantes de gremios sociales o empresariales, de la Administración del Estado y de los gobiernos comunales. Estas personas no reciben remuneración y su número de integrantes es variable, fluctuando entre 10 a 20 personas. Si algún particular u organización quiere integrarla, basta con enviar una carta solicitud al presidente de la CORDAP. Se reúnen como mínimo una vez al mes y el presidente de cada Comisión presenta con anterioridad una tabla de contenidos. La Coordinación de la Comisión prepara las invitaciones y confirma la participación de los integrantes. Por cada sesión se levanta un Acta, en que se registra la asistencia, los contenidos y los acuerdos. Esta Acta es leída y es ratificada por los participantes en la sesión siguiente. Cada Comisión establece las actividades prioritarias en función de la gravedad del problema, del impacto de las medidas o inversiones. Plantean al Directorio de la Corporación los requerimientos de fondos para funcionamiento y para la ejecución de proyectos e iniciativas. Las prioridades sugeridas son sancionadas por el Directorio y la Secretaría Ejecutiva en función de la importancia, impacto de los proyectos y de su contribución a la obtención de los objetivos de la Corporación.

En este nivel, se realiza la articulación de redes públicas y privadas entre sectores relevantes para el desarrollo económico y social de las Provincias de Arica y Parinacota. Las comisiones son: Fomento Productivo, Pesca y acuicultura, Transporte e Infraestructura, Turismo, Minería, Educación, Vivienda y Social, Arica-Parinacota Región, Cultura, Agricultura y recursos Hídricos.

La Corporación por acuerdo de Directorio, crea la filial Inversiones CORDAP S.A. para llevar a cabo los distintos proyectos (Componente 2). Como se vio en el punto 1.7 CORDAP y CORDAP S.A constituyen otras sociedades. La planta de cada una de estas sociedades es la siguiente:

---

<sup>20</sup> Actividades de comercio exterior se refieren a eventuales exportaciones o importaciones que pudiera hacer la Corporación. Esto es una eventualidad porque hasta el momento no ha ocurrido.

OTEC CORDAP Ltda.: 1 profesional contratado, 5 funcionarios a honorarios, 15 profesores o relatores que actúan según la demanda por los cursos y 2 profesionales CORDAP de apoyo.

PARINACOOPT Ltda.: 7 profesionales o técnicos contratados, 3 ejecutivos de venta y 2 profesionales de CORDAP de apoyo.

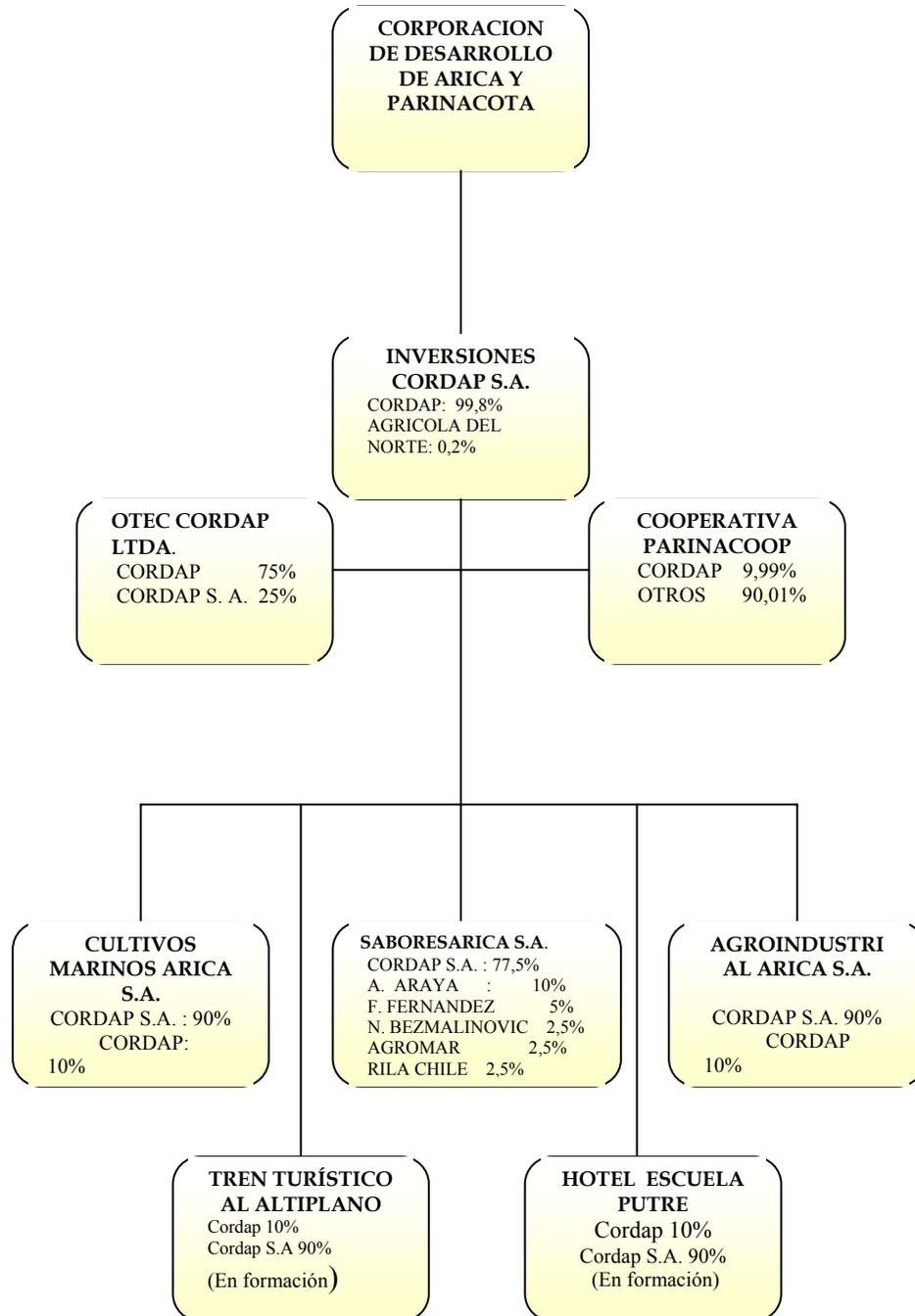
Sabores de Arica S.A.: 2 profesionales a honorarios, 1 secretaria contratada y 4 profesionales CORDAP de apoyo.

Agroindustrial de Arica S.A. 1 profesional, 8 operarios de la planta y 4 profesionales CORDAP de apoyo.

Cultivos Marinos Arica S.A.: 2 técnicos a honorarios, 2 operarios y 4 profesionales de apoyo de tiempo parcial.

A continuación se adjunta el organigrama de las filiales y los porcentajes de participación de la CORDAP y sus socios en cada una de estas empresas.

## Filiales Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota



La administración de la Corporación tiene una planta fija de 17 cargos fijos y 3 temporales cuyos cargos y funciones se detallan a continuación:

### Descripción de Funciones Personal CORDAP

Nº	Cargo	Profesión	Principales Funciones y/o Tareas	Tipo de Contrato	Año de Ingreso
1	Secretario Ejecutivo	Ingeniero Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar los acuerdos del Comité ejecutivo y el Directorio</li> <li>Supervisar las tareas del equipo profesional.</li> <li>Gerenciar los proyectos</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2003 2004
2	Asesor Jurídico	Abogado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar jurídicamente las actividades y operaciones.</li> </ul>	¾ de jornada Honorarios	2002
3	Subgerente de Administración y Finanzas	Contador Auditor-Contador Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración de las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad.</li> <li>Apoyar y administrar las empresas relacionadas</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2002 2004
4	Subgerente de Operaciones	Ingeniero Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar las tareas operativas de los proyectos y sus filiales.</li> <li>Detectar, promover e implementar proyectos de desarrollo productivo.</li> </ul>	Jornada Completa Contrato de Trabajo	2004
5	Secretaria del Directorio	Secretaria Ejecutiva	<p>Apoyar Secretario del directorio y Asamblea de socios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar libro de registros de socios, actas de Comité Ejecutivo, Directorio.</li> <li>Atender a las visitas, miembros del directorio y a los socios de la CORDAP.</li> <li>Mantener archivo.</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2002 2003
6	Secretaria	Secretaria Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las tareas de secretaria, apoyando al secretario ejecutivo y al equipo de profesionales.</li> <li>Mantener archivo.</li> </ul>	Jornada Completa Contrato de Trabajo	2003
7	Recepcionista-Telefonista	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción telefónica.</li> <li>Apoyo administrativo de Administración y Finanzas.</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios	2005
8	Coordinadora Turismo y Minería	Ingeniero Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar las tareas de la comisión turismo y minería.</li> <li>Detectar, evaluar y diagnosticar nuevas áreas de explotación del sector turístico.</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2002 2004
9	Coordinador Territorio y Vivienda	Arquitecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar las tareas de la comisión Territorio y Vivienda</li> <li>Supervisión de tareas de postulación, mantención, obtención y ejecución de los programas de Vivienda.</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2003 2004
10	Tesorera	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar tareas de tesorería de Cordap y filiales.</li> <li>Mantener al día los libros</li> </ul>	Jornada Completa Honorarios	2002

			bancos con la contabilidad. • Emitir las liquidaciones de sueldos y pagos.	Contrato de Trabajo	2003
11	Contadora	Contador Auditor (E)	• Coordinar las tareas propias de la contabilidad. • Mantener la contabilidad.	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2004 2004
12	Asistente Informatica	Analista de Sistema	• Mantener sistema computacional • Desarrollar softwares. • Mantener las página web y correos electrónicos.	Part time Honorarios	2003
13	Contadora	Contadora	• Coordinar y mantener al día la contabilidad de filiales.	Jornada Completa Honorarios	2005
14	Dibujante Tecnica	Dibujante Tecnica	• Apoyar la postulación, obtención y ejecución de programas de Vivienda • Realizar otros proyectos de arquitectura	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2003 2005
15	Auxiliar de Servicios	Sin profesión	• Apoyar en trámites administrativos y bancarios.	Jornada Completa Honorarios Contrato de Trabajo	2002 2003
16	Relacionador Público	Periodista	Realizar difusión, promoción e información de la CORDAP. Asesorar comunicacional del Directorio, Comité Ejecutivo y CORDAP S.A. • Ser el nexo entre la CORDAP, los medios de comunicación y la comunidad.	Jornada Completa Honorarios	2005
17	Asistente Social	Asistente Social	• Apoyar la postulación, obtención y ejecución de programas de Vivienda. • Realizar otros proyectos de vivienda.	Jornada Completa Contrato	2005

### Descripción de funciones de cargos temporales para proyectos especiales

1	Asesora Proyectos I&D	Ingeniero Químico	• Proponer e implementar proyectos de I&D para los problemas de escasez de recursos hídricos, contaminación ambiental, producción limpia, entre otros	Jornada parcial Honorarios	2005
2	Asistente Arquitecto	Arquitecta	• Apoyar la postulación, obtención y ejecución de programas de Vivienda • Realizar proyectos de arquitectura de la CORDAP.	Jornada Completa Honorarios	2004
3	Asistente Social	Asistente Social	• Apoyar la postulación, obtención y ejecución de programas de Vivienda. • Realizar otros proyectos de vivienda.	Jornada Completa Honorarios	2005
4	Coordinador tema región	Periodista	• Coordinador Comisión Arica Parinacota	¼ de jornada	2005

La operación de CORDAP está a cargo de la Secretaría Ejecutiva que tiene una planta de 17 funcionarios, de los cuales 8 son profesionales o técnicos directamente dedicada a la producción de los componentes. 4 profesionales están a cargo, por así decirlo, de la Dirección Ejecutiva – Secretario Ejecutivo, Asesor jurídico, Administración y finanzas y Operación -, otros 4 profesionales tienen responsabilidades en la Coordinación de las Comisiones o están en el tema de los subsidios habitacionales. A esto debe agregarse un Relacionador Público. Por lo tanto, las Comisiones que tienen un papel relevante en propuestas de iniciativas y proyectos sectoriales recibe el apoyo directo y no exclusivo, de 6 profesionales (Planta de la Dirección Ejecutiva más los coordinadores propiamente tales)

Además, en los cargos temporales por proyectos se agrega un profesional para el área de Recursos hídricos, contaminación ambiental y 2 profesionales para apoyar el área vivienda.

La Secretaria Ejecutiva es la responsable de llevar adelante las políticas del Directorio. El trabajo a nivel de Comisiones ha permitido articular una red público-privada en distintos sectores relevantes para el desarrollo económico y social de las Provincias de Arica y Parinacota, tales como, sector agrícola, sector turismo, sector industrial-manufacturero, sector minería entre otras. En el seno de cada Comisión, se toman acuerdos y se definen cursos de acción a corto, mediano y largo plazo. En esta instancia que es presidida por un Director de la Corporación, la Administración pone a disposición un profesional universitario con especialidad en el área de la Comisión, con el objeto de que cumpla la labor de secretaría técnica (tomar actas, preparar en conjunto con el Presidente el temario y fechas de las reuniones, redactar el reglamento específico de la comisión elaborar las bases del plan de trabajo anual, registrar asistencia y llevar la documentación de la Comisión).

A su vez, en las filiales de CORDAP tiene personal contratado y también participa, al menos, un funcionario de la Administración. De este modo, se tiene una ligazón con estas filiales y se supervisa su accionar. Al mismo tiempo, la contabilidad de todas las empresas asociadas es llevada por la Administración de la CORDAP.

En la OTEC participa como Gerente el Secretario Ejecutivo de la CORDAP y el Asesor Jurídico; en la Cooperativa PARINACOOOP participa el Asesor Jurídico y el Subgerente de Administración y Finanzas; tanto en la Comercial de Arica y Parinacota S.A. “Sabores de Arica S.A. como en la Agroindustrial de Arica. S.A. está integrada por los cuatro cargos superiores de la Administración CORDAP – Secretario Ejecutivo, Asesor Jurídico, Subgerente de Administración y Finanzas y Subgerente de Operaciones -.

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

La Corporación mantiene un mecanismo formal de monitoreo de la gestión financiera, a través de una Comisión Revisora de Cuentas, integrada por socios cooperadores externos y que ha operado normalmente durante la existencia de la Corporación. Su existencia está establecida por los Estatutos y se elige en la Junta Anual de Accionistas que se realiza en el mes de abril, por elección abierta entre los asistentes.

Sus informes, expresan conformidad con la labor realizada o con las correcciones introducidas en respuesta a observaciones planteadas. El mecanismo de monitoreo tiene como sustento un programa de centro de costos por proyectos de inversión y gastos corrientes dentro del sistema contable. Este sistema básicamente consiste en contener información de la asignación presupuestaria para cada proyecto, los avances financieros en

un periodo determinado y los saldos por proyectos ejecutados y no ejecutados. La comisión revisora pide información mensual o en algunos casos trimestral de los ingresos y egresos que genera el sistema contable. Por lo tanto, los miembros de esta comisión pueden revisar los avances en cada uno de los ítems que participan en un periodo definido. Una vez revisada la información se invita a esta comisión a que explique a la dirección ejecutiva los resultados de dicha revisión. En caso de que esta comisión indique que existe alguna omisión o error en el trabajo del área administrativa de la CORDAP se toman las medidas necesarias para su corrección.

Desde el 2004 la Comisión Revisora dispone de un informe de un auditor externo que realiza el análisis detallado de la documentación de ingresos y gastos. Según propuesta de la Administración, la Junta Anual de Accionistas acordó que para el ejercicio del 2005 se contrate una empresa auditora independiente. Se llamó a concurso a 3 empresas y se seleccionó a Antonio Ramallo Auditores y Cía.

Se tiene un listado en base de datos de beneficiarios de distintas acciones realizadas por la Corporación. Tiene información de los alumnos participantes en los cursos: Nombre, Dirección, RUT y curso realizado. De los comités de vivienda tiene los datos que se requiere para postular a los subsidios, es decir, nombre, Rut, cónyuge, dirección, ficha CAS, fecha de postulación, estado civil, integrantes de la familia. Todos estos antecedentes permiten seleccionar a los postulantes a los Subsidios. Además se tiene un listado de las personas que recibieron subsidios habitacionales y las personas que están en lista de espera. Esta base se va llenando de acuerdo a las postulaciones a programas o beneficiarios que han participado de algún producto o servicio.

La CORDAP no mantiene mecanismos formales ni sistematizados de monitoreo y evaluación de los proyectos e iniciativas desarrolladas a nivel de resultados e impacto. Tiene un sistema de seguimiento diario, semanal o mensual de cada uno de los proyectos empresariales y del programa de vivienda. No existe formato de monitoreo único por cuanto el plan de negocios y la carta gantt de cada proyecto establecen, según particularidades, etapas críticas de cada proyecto. En todo caso el encargado del proyecto debe estar siempre con información actualizada del avance para responder las consultas e inquietudes del Secretario Ejecutivo y del Directorio. Todas las reuniones son para tomar decisiones y hacer correcciones sobre la marcha a las actividades en curso si ello es necesario.

En el caso de la OTEC CORDAP en el marco de la certificación bajo la norma 2728, se realizó una encuesta en el año 2005 de satisfacción de usuarios. Los resultados que arrojó que de un total de 670 encuestados, 580 colocaron una nota mayor a 5 del servicio, en una escala de 1 a 7<sup>21</sup>.

Por otra parte, en el marco de esta evaluación, se realizó un estudio cuyo objetivo era Evaluar el nivel de satisfacción y la imagen que tiene la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota entre diversos actores relevantes de las provincias. Se analizó un cuestionario que fue contestado por 18 actores locales y 26 entrevistas en profundidad. Las personas que participaron corresponden a funcionarios públicos de instituciones desconcentradas (CONADI, CORFO, DIGEDER), Municipios, Intendente y Gobernadores, empresarios, dirigentes de organizaciones, profesionales y representante de ONG. Además había personas que estaban vinculadas directamente a la CORDAP y otras más indirectamente.

---

<sup>21</sup> SGS. Informe Ejecutivo de la Auditoría OTEC CORDAP. Mayo. 2005

Sus principales conclusiones fueron: La CORDAP está contribuyendo a la formación de Capital Social en cuanto trabajo asociativo y la participación, pero aparece como menos confiable; aparece como no teniendo una buena planificación y con demasiados objetivos; varios los entrevistados y encuestados desconocen la representatividad de CORDAP; y, por último los entrevistados y encuestados señalan numerosas razones para mantener la CORDAP<sup>22</sup>.

### 1.9. Caracterización y número de beneficiarios potenciales

**Cuadro N° 3**  
**Provincias de Arica y Parinacota**  
**Población Total**  
(Número de habitantes)

Provincias	Población	%
Arica	186.488	98
Parinacota	3.156	2
<b>TOTAL</b>	<b>189.644</b>	<b>100</b>

INE. Censo 2002

La población potencial son todos los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota que se encuentra la mayor parte en Arica.

**Cuadro N° 4**  
**Provincias de Arica y Parinacota**  
**Población Urbana Rural**  
%

Provincias	Urbana	Rural	Total
Arica	94	6	100
Parinacota	39	61	100

Es una población mayoritariamente urbana, aunque los habitantes de la pequeña provincia de Parinacota predominan los rurales.

**Cuadro N° 5**  
**Provincias de Arica y Parinacota**  
**Población de 15 años o más ocupada por rama de actividad económica**

Provincias	Población 15 años o más ocupada	A	B	C	D	E	F	G	H
Arica	57.382	5.562	7.887	6.753	14.197	5.354	5.635	11.977	17
Parinacota	1.058	295	85	44	103	22	352	157	0
Total	58.440	5.857	7.972	6.797	14.300	5.376	5.987	12.134	17
%	100	10	13.6	11.6	24.5	9.2	10.2	20.8	0

INE. Censo 2002

A Actividad primaria: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, explotación minera.

B Actividad secundaria: Industria manufacturera

C Servicios básicos: Suministro eléctrico y Agua potable, Transporte, comunicación

D Comercio y turismo: Comercio al por mayor, reparación vehículos, Hotelería y restaurantes

E Finanzas e inmobiliarias: Intermediación financiera; actividad inmobiliaria, empresariales y alquileres

<sup>22</sup> F. Cabrales. Op. cit

F Administración Pública y Defensa

G Servicios sociales y educación: Enseñanza, Servicios sociales y comunitarios, salud, servicio doméstico

H Organizaciones y organizaciones extraterritoriales, otros

Las actividades predominantes son el sector servicio ya que el comercio, turismo, servicios sociales y educación constituyen el 45% de las ocupaciones. Pero si se agregan los servicios básicos y la administración pública, los servicios generan el 2/3 de las ocupaciones. La industria manufacturera representa el 13,6 % y el sector extractivo (Agricultura, minería, pesca) es el 10% de las actividades económicas.

La provincia de Parinacota tiene un importante papel la actividad primaria y la administración pública.

**Cuadro N° 6**  
**Provincias de Arica y Parinacota**  
**Distribución Porcentual de la Población por Pobreza**

Provincias	Comunas	Indigentes	Pobres totales
<b>Arica</b>	Arica	4,3	23,5
	Camarones	3,5	10,6
<b>Parinacota</b>	Putre	10,8	26,4
	General Lagos	3,5	38,8
	<b>Primera Región</b>	3,2	18,5
	<b>Total País</b>	4,7	18,7

CASEN. 2003.

Con la excepción de la comuna de Camarones (Tiene una población ligeramente superior a las 1000 persona) las otras comunas tienen índices de pobreza muy superiores al promedio nacional y regional. Aunque la indigencia en general es levemente inferior al promedio nacional.

**Cuadro N° 7**  
**Provincias de Arica y Parinacota**  
**Promedio de ingreso de los hogares**  
(\$ Noviembre 2003)

Provincias	Comunas	Autónomo	Subsidio monetario	Total
<b>Arica</b>	Arica	452.908	3.037	455.945
	Camarones	270.216	19.614	289.830
<b>Parinacota</b>	Putre	210.809	13.570	224.380
	General Lagos	186.277	18.893	205.171
	<b>Primera Región</b>	<b>515.670</b>	<b>4.313</b>	<b>519.983</b>
	<b>Total País</b>	<b>534.735</b>	<b>5.840</b>	<b>540.575</b>

CASEN 2003

El cuadro 7 muestra que los ingresos promedio de los hogares de todas las comunas son bastante inferiores a los de la región y del país. Los hogares de las tres comuna más pequeñas tienen la mitad de los ingresos de la comuna de Arica. Además, su situación sería peor sino recibieran subsidios monetarios que representan en torno al 5% de los ingresos totales.

**Cuadro N° 8**  
**Provincias de Arica y Parinacota**  
**Promedio de Escolaridad y Tasa de Analfabetismo**  
**Población de 15 años y más**

Provincias	Comunas	Promedio de escolaridad	Analfabetismo
<b>Arica</b>	Arica	10,9	2,4
	Camarones	8,3	9,0
<b>Parinacota</b>	Putre	6,8	17,5
	General Lagos	5,2	31,9
	<b>Primera Región</b>	10,8	1,8
	<b>Total País</b>	10,2	4,0

CASEN 2003

La comuna de Arica tiene índices de educación comparables a los de la región y del país. Incluso las tasas de analfabetismo son la mitad con respecto al promedio nacional. Las tres comunas restantes claramente tienen niveles de escolaridad bastante más bajos.

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

Es la misma que la población potencial

#### **1.11. Reformulaciones de la CORDAP**

El programa no ha tenido reformulaciones.

#### **1.12. Otros programas relacionados**

Como se ha dicho el financiamiento público, en este caso, no va dirigido a un programa, sino a una corporación de derecho privado, CORDAP. No existe otra entidad que con este nivel de cobertura geográfica, dos provincias, reciba fondos públicos regionales para su operación.

Las coordinaciones con otras entidades sean como oferentes, operadores o beneficiarios se hacen al interior de la organización, ya que entre los socios integrantes están representantes del sector público – por ejemplo, gobernadores, municipios - , asociaciones empresariales – Cámara de Turismo – y usuarios – Uniones Comunales. Es en las comisiones temáticas donde se discuten las iniciativas, para ser llevadas al Directorio para su presentación a la fuente de recursos correspondientes.

La Corporación como tal se presenta a los concursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional. También se presenta a los cursos de los programas SENCE, como el Fondo de Capacitación (FONCAP) o postula a pobladores sin viviendas para obtener los subsidios habitacionales de parte del Ministerio de la Vivienda y Urbanismo (MINVU). Estas acciones se hacen, en la medida, que no hay otras entidades que la realizan o bien, no han tenido, la capacidad para hacerlas. Es el caso de la postulación a los subsidios habitacionales que el Municipio no realiza. También ocurre que se obtienen los subsidios y no hay operadores que permitan que los beneficiarios los utilicen. Es por eso que la Corporación desarrolla estas líneas de apoyo. Además, espera obtener financiamiento

para la Corporación a través de estas acciones, en el caso, de los subsidios recibe 10 UF por cada subsidio ganado u otorgado.

Asimismo existe vinculación en actividades y programas realizados en conjunto con otras instituciones públicas tales como: CORFO, PROCHILE, SEREMI de Agricultura Región de Tarapacá, SERNATUR, Servicio País, INDAP, SERNAGEOMIN, Universidad de Tarapacá, Universidad Arturo Prat, Fundación Chile, Un Techo para Chile y Oficina Comercial de Taiwán.

### 1.13. Antecedentes Presupuestarios

Conforme a lo señalado en el Proyecto “Aplicación Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota”, cuya aprobación permitió la transferencia de recursos públicos a la CORDAP mediante el Programa 01 del presupuesto del Gobierno Regional de Tarapacá, la institución responsable de este programa es la propia Corporación. No recibe recursos públicos desde otras fuentes, bajo la modalidad de transferencias que no correspondan a la prestación de un servicio. La Corporación accede a fondos públicos a través de prestación de servicios profesionales y mediante postulación a proyectos licitados por organismos públicos. Además, presenta en forma regular proyectos al Consejo Regional de Tarapacá, los que eventualmente son financiados con recursos FNDR.

Para efectos de contar con un orden de magnitud de lo que significa la asignación a la Corporación en relación al presupuesto total del GORE, en los Cuadros N° 9a) y 9b) se presentan los presupuestos asignados al GORE Tarapacá para “Gastos de Funcionamiento” y para “Iniciativas de Inversión”, respectivamente, y los montos de estos presupuestos que el GORE transfirió a la CORDAP los años 2002 a 2006.

**Cuadro N° 9a**  
**Presupuesto de la CORDAP 2002-2006: “Gastos de Funcionamiento”**  
**APORTES ORDINARIOS**  
**(millones de pesos año 2006)**

Año	Presupuesto de “Gastos de Funcionamiento”(a)	Transferencias a CORDAP	
		Monto	%
2002	<b>1.293</b>	<b>304</b>	<b>23,5%</b>
2003	<b>1.673</b>	<b>217</b>	<b>12,9%</b>
2004	<b>1.580</b>	<b>218</b>	<b>13,8%</b>
2005	<b>1.934</b>	<b>216</b>	<b>11,2%</b>
2006(b)	<b>1.752</b>	<b>215</b>	<b>12,3%</b>

Notas: (a) Corresponde al presupuesto ejecutado del Programa 01 “Gastos de Funcionamiento” del GORE, todos los Subtítulos; (b) Corresponde a presupuesto vigente.

Fuente: Elaboración propia en base información proporcionada por DIPRES.

**Cuadro N°9b**  
**Presupuesto de la CORDAP 2002-2006: "Iniciativas de Inversión"**  
**APORTES EXTRAORDINARIOS**  
**(millones de pesos año 2006)**

Año	Presupuesto de "Iniciativas de Inversión"(a)	Transferencias a CORDAP	
		Monto	%
2002	<b>9.929</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
2003	<b>12.039</b>	<b>427</b>	<b>3,5%</b>
2004	<b>13.233</b>	<b>202</b>	<b>1,5%</b>
2005	<b>13.302</b>	<b>517</b>	<b>3,9%</b>
2006(b)	<b>11.028</b>	<b>170</b>	<b>1,5%</b>

Notas: (a) Corresponde al presupuesto ejecutado del Programa 02 "Inversión Regional(01)" del GORE, Subtítulo 31 "Iniciativas de Inversión";  
 (b) Corresponde a presupuesto vigente.

Fuente: *Elaboración propia en base información proporcionada por DIPRES.*

La principal fuente de recursos de la CORDAP la constituyen los aportes del GORE Tarapacá, de quien recibe dos tipos de aportes: ordinarios y extraordinarios. Los aportes ordinarios están establecidos anualmente en una asignación presupuestaria del Programa 01 del GORE Tarapacá y están destinados a financiar la instalación y funcionamiento de la Corporación. Los aportes extraordinarios corresponden a recursos entregados por el GORE a la Corporación para el financiamiento de proyectos presentados por ésta y aprobados por el Consejo Regional; presupuestariamente, estos recursos son transferidos a la Corporación luego de que el GORE realiza un traspaso de fondos desde el Programa 02 (FNDR) a la Asignación correspondiente a la Corporación en su Programa 01. Los estatutos de la Corporación le prohíben utilizar los recursos provenientes de aportes extraordinarios para financiar gastos administrativos.

## II. TEMAS DE EVALUACION

### 1. DISEÑO DE LA CORDAP

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño de la CORDAP

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

El diagnóstico es correcto al constatar que el desarrollo económico y social de las provincias de Arica y Parinacota está bastante disminuido en relación al país y particularmente dentro de la región. En efecto, el número de pobres en la provincia de Arica es 4,8 puntos porcentuales superior al promedio nacional y regional. En el caso de Parinacota la diferencia es aun superior, siendo 13,1 puntos superior al nacional y regional<sup>23</sup>.

Otro indicador de esta desmejorada situación se constata en el desempleo en la provincia de Arica<sup>24</sup>. Comparativamente con Iquique en la década del 90 siempre ha habido mayor desempleo en Arica. Pero esta diferencia se ha ido acentuando. Si se toman los datos de 1995, los desempleados en Arica era 0,5 puntos superior a Iquique, pero en el 2004 esa diferencia aumentó 4 puntos.

Estos datos avalan el consenso generalizado de que las provincias de Arica y Parinacota han tenido un menor desarrollo relativo que el total del país y con respecto a la misma primera región. Las causas de este deterioro son múltiples, por ejemplo, la situación de provincia fronteriza y los efectos de los conflictos con países vecinos, y la lejanía de los centros de decisión regional y nacional, afectan su desarrollo económico y social.

Por lo tanto, apoyar una organización que convoque en forma amplia a actores públicos y privados para impulsar iniciativas y defender los intereses de estas provincia es justificado, dado los malos guarismos de desarrollo económico y social que presenta. Todo lo anterior se inscribe en los insuficientes resultados que los modelos de desarrollo de carácter global dieron a nivel mundial, hicieron que se comenzara a gestar un movimiento tendiente a rescatar lo local como alternativa de políticas sociales y económicas. Diversos elementos respaldan hasta esta aproximación como, por ejemplo, la crisis del Estado centralizado donde se hace cada vez más difícil combinar de forma coherente las diferentes políticas. Sin embargo, se puede ir todavía a razones más de fondo que tienen que ver con las crisis contemporáneas de la representación, que alimenta el rescate de lo local.

En este sentido, la creación de una Corporación es acertada, debido a su importancia política, económica y organizacional para las provincias. En efecto, la relevancia política está en la convocatoria a los diferentes actores públicos y privados al mostrar unidad para impulsar la creación de una Región o de iniciativas legales de fomento para las provincias. Por su parte, la relevancia económica se da al posibilitar desarrollar proyectos productivos y económicos de beneficio de la población. Lo organizacional en cuanto una corporación de derecho privado, tiene las ventajas de la flexibilidad para utilizar instrumentos que entidades del Estado por su propia naturaleza no pueden hacer.

---

<sup>23</sup> Ver en Antecedentes de la CORDAP. 1.2 los datos de la situación de ambas provincias

<sup>24</sup> Este dato no se tiene para la provincia de Parinacota.

Estamos en presencia de un paradigma que consideramos válido y que la CORDAP representa, en que se asume que existirían instancias innovativas que favorecerían el desarrollo. En este caso, se trata de un espacio que convoca a actores públicos y privados en la discusión, generación y ejecución de iniciativas de interés común, vinculados con la cotidianidad y la calidad de vida. Además, jurídicamente integran una entidad de la que son socios y, por lo tanto, habría mayor interés en hacer seguimiento y sancionar los resultados que afectan el destino de la Corporación en la que están involucrados<sup>25</sup>.

De este modo, adquiere legitimidad la participación y la planificación local que se le asocia con la profundización de la democracia. Operativamente se espera también que, a este nivel, tengan un mayor impacto las políticas de desarrollo y de superación de la pobreza<sup>26</sup>.

Desde esta perspectiva, el bien que se quiere alcanzar - desarrollo económico y social – tiene un carácter público que favorece a toda la población de las provincias, sin que sea necesario focalizar sus beneficios en determinados sectores socioeconómicos, grupos étnicos, sexo u otros. Ahora bien, en cuanto organización utiliza distintos Programas para cumplir sus objetivos y estos se focalizan según las características de los beneficiarios y las intervenciones, lo que no podría ser de otro modo. Por ejemplo, los programas sociales de capacitación SENCE establecen criterios para los participantes, jóvenes desempleados, mujeres jefas de hogar, etc. Otros programas de fomento turístico favorecen a empresarios del sector y, al mismo tiempo, incorporar a personas sin trabajo para que se desempeñen en el rubro hotelero.

Una mención explícita al enfoque de género. No corresponde utilizar este criterio para focalizar, debido a las razones explicitadas más arriba, sobre el desarrollo del territorio a que apunta la CORDAP. Algún programa a las que postula Corporación puede tener incorporado una discriminación positiva hacia la mujer, como son las jefas de hogar en programa de viviendas o de capacitación SENCE para jefas de hogar. En este caso, se discrimina positivamente hacia la mujer por exigencias de esos programas particulares. Tal como en otros casos, las exigencias de focalización lo impone la entidad que coloca los recursos. Pero CORDAP puede participar en diversos programas sin que se tenga necesariamente incorporada la exigencia de género.

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

El diseño de la CORDAP es apropiado para abordar los problemas detectados puesto que el Propósito apunta al mejoramiento de la situación social, económica y cultural que es lo que justificó su nacimiento, al detectarse indicadores de diversas carencias que están sobre la media regional y nacional. Los componentes elaborados apuntan al cumplimiento del Propósito. El componente 1 de medidas de fomento para el desarrollo de las provincias involucradas, efectivamente colabora a aumentar las oportunidades económicas y sociales

---

<sup>25</sup> En este sentido, es un ente distinto del GORE que está integrado por representantes elegidos y que sancionan fondos de carácter público. También, los es de cualquier otro organismo público que tiene sus propia lógicas, objetivos y acotada por a la norma pública que le permite actuar. En el caso de la CORDAP puede desarrollar todo tipo de objetivos que sus propios socios se den sin depender de una autorización expresa de un estatuto administrativo público.

<sup>26</sup> G. Rozas dice al respecto: "Esto significa que las medidas planteadas por un organismo determinado en función de atacar la pobreza quedan en el vacío sino pasan por la interpretación, la reformulación, y el compromiso de la comunidad y aquí cumple su papel fundamental el Desarrollo Local". Pobreza y Desarrollo Local. Universidad de Chile. Doc N° 2. s/a. Pág. 7

para sus habitantes, ya que medidas como la llamada Ley de Arica 1 y Arica 2 necesitan de una contraparte local que proponga medidas de fomento y desarrollo.

Cabe consignar que este componente incluye como un servicio relevante a producir la creación de la Región Arica y Parinacota<sup>27</sup>, que debiera significar un cambio considerable desde el punto de vista administrativo, político y de recursos. Así, por ejemplo, tendría la presencia del gobierno regional – Intendente y gobierno regional –, el conjunto de Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS), representantes del Senado y la gestión de las inversiones del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y de los programas (Inversión Sectorial de Asignación Regional (ISAR) y la Inversión Regional de Asignación Local (IRAL)<sup>28</sup>.

El componente 2 de proyectos de inversión social, productivos y culturales apunta al logro del propósito puesto que dice relación con iniciativas en diversos ámbitos y que deben desarrollarse con fondos públicos y privados. Su implementación va en beneficio directo de sus habitantes, ya que se relaciona con capacitación, inversiones económicas y productivas, empleo, etc.

La crítica que pudiera hacerse a ambos componentes es que, a pesar a que obedecen a lineamientos estratégicos definidos por la CORDAP, en su formulación incluyen iniciativas del más diverso orden. Por ejemplo, el componente 1, incluye desde cambios legislativos y de administración del Estado – como es la constitución de una región – hasta iniciativas y reglamentos locales. Ambos servicios tienen plazos, alcances y coberturas muy diferentes, donde la ponderación de cada una en cuanto a costo y beneficio es difícil de evaluar. Por otra parte, actividades de Estudios y evaluación de políticas no aparecen como un servicio producido por este componente, cuando su número es relevante e importante al constituir análisis que aportan al tema de interés regional, provincial y/o sectorial<sup>29</sup>.

En el componente 2 aparecen iniciativas productivas y económicas de carácter empresarial, junto con proyectos sociales, tipo subsidio habitacional o capacitación de programas sociales SENCE. Al igual que en el caso anterior, son iniciativas diversas que requieren actividades y recursos diferentes, así como sus productos son muy diversificados. Usando una expresión coloquial, es como un “cajón de sastre” donde cabe de todo. Si tomamos, por ejemplo, la rendición de inversiones del 2003 al GORE, aparecen servicios tales como: Mejoramiento físico en poblados interiores, Feria Arica ofrece Arica, Historia de Arica, Fiesta Andina, Carnaval con la fuerza del sol, Proyecto Centro Tecnológico, Historia de Parinacota, Museo interactivo Mirador, Fondo Apoyo proyectos culturales, etc<sup>30</sup>. De las entrevista en profundidad el trabajo de Cabrales<sup>31</sup> concluye de un conjunto de visiones críticas, lo siguiente: “Estiman que esa dispersión de propósitos los lleva a ser ineficientes en todas las actividades que realizan y a ser poco resolutivos de los problemas que aquejan a las personas. Además esta dispersión de objetivos impide planificar adecuadamente y

---

<sup>27</sup> Ver en antecedentes de la CORDAP 1.6 Componente 1. Además, una de las comisiones lleva precisamente el nombre de Arica Parinacota Región. Ver también en antecedentes 1.7 la relevancia de las organizaciones.

<sup>28</sup> Interesantes análisis al respecto pueden encontrarse en dos publicaciones de la CORDAP. Abalos K; José A. Región de Arica Parinacota. Estudio de Alternativas y Costos de Nueva Organización Político y Administrativa. Informe Final. Diciembre 2004; CORDAP. Taller interactivo Arica Parinacota Región. Junio 2004.

<sup>29</sup> Este tipo de Estudios, análisis y solicitudes a autoridades suman cerca de 30 entre el año 2002 y 2005, según puede verse en el punto 1.1.6. en el componente 1. A título de ejemplo puede mencionarse uno tan relevante como la “Evaluación Ley Arica 1 y 2 y 48 medidas para su reactivación”

<sup>30</sup> CORDAP. Administración y Finanzas. Rendición al Gobierno Regional. Ejecución Presupuestaria 2003

<sup>31</sup> Fuente: F. Cabrales. Op cit

eso la lleva a improvisar demasiado y dificulta o imposibilita el control externo de las actividades que realiza. Finalmente ello la lleva a realizar una enorme variedad de actividades cuya relación resulta incomprensible para la ciudadanía. Así la relación entre un concierto de piano, la pintura de calles o viviendas, las actividades de promoción de Arica – Región y el cultivo de ostiones sólo producen confusión y sensación de desorden”.

Una Corporación privada, desde luego, tiene el derecho de explorar e impulsar servicios de amplio espectro que van desde lo productivo hasta lo cultural. Pero otra cosa es que los fondos públicos financien todas estas iniciativas y como se trata de recursos escasos, la introducción de cualquier tipo de iniciativa involucra esfuerzos adicionales que no necesariamente son los más eficientes.

Los supuestos son adecuados en cuanto considera tres pilares básicos para la realización del diseño: Existencia de una institucionalidad regional, la presencia de la democracia – que permite la participación de los actores involucrados en los componentes - y, la estabilidad de la situación macroeconómica – en cuanto permite llevar adelante las iniciativas productivas y económicas con un razonable margen de confianza para los actores participantes en el mercado.

En resumen, se considera que la Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente siendo necesario destacar dos observaciones. La primera es que la multiplicidad de servicios le restan eficiencia y no necesariamente corresponde a los usos a que deben destinarse los fondos públicos y, segundo considerar dentro del componente 1 explicitar los Estudios y Análisis como servicios producidos y no solo como actividades, ya que colaboran en el cumplimiento del Propósito.

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

El Propósito a nivel de eficacia tiene dos indicadores relevantes para medir cuantitativamente como ha cambiado la situación de la población beneficiaria. Uno relativo a la variación de ingresos por ventas de las empresas, el otro sobre la variación del ingreso per capita en los beneficiarios de los proyectos sociales. En el caso de las empresas tener un balance anual de la actividad, es imprescindible para saber si el negocio obtienen las rentabilidades que lo hagan sustentable. En los proyectos sociales con el SENCE o SERVIU requiere la elaboración de instrumentos e indicadores específicos para medir este progreso, lo que hace más costosa su implementación. En el caso, de la capacitación faltaría establecer un indicador de eficacia para establecer en qué medida le ha servido la capacitación a los participantes para mejorar su situación laboral, de ingresos u otro aspecto relacionado con mejoramiento efectivo de su condición

También se considera un indicador de calidad, sobre porcentaje de beneficiarios satisfechos que es altamente pertinente. En eficiencia y economía, se establecen dos indicadores indispensables y de los cuales se tiene información, como son respectivamente: el porcentaje del costo administrativo sobre el presupuesto total anual; y, el porcentaje de ejecución presupuestaria.

No se tiene información, sobre ninguno de los indicadores de Eficacia. En calidad se tiene una encuesta de satisfacción de participantes de los cursos SENCE en el marco de la certificación de la norma 2728. Otra reseña de satisfacción de los usuarios se tiene a partir de una Consultoría para analizar la visión que tienen informantes claves de la CORDAP que fue contratada por la DIPRES durante el proceso de esta evaluación.

En el componente 1 se tiene indicadores de Eficacia, Calidad y Eficiencia. En eficacia se trata de medir los servicios y/o bienes implementadas o impulsadas por año. La dificultad que tiene este indicador es que no discrimina entre tipos de medidas impulsadas – para efectos de la contabilidad impulsar la regionalización vale lo mismo que pedir una franquicia en impuestos internos -. Es obvio que la primera iniciativa tiene mayor importancia que la segunda. De todos modos, tiene utilidad saber cuántas de las iniciativas impulsadas por la CORDAP se concretaron. El aspecto cualitativo, puede medirse en el indicador de calidad sobre personas satisfechas con la CORDAP. El de eficiencia calcula el costo promedio de las medidas implementadas por año. Este indicador en su análisis debe considerar los elementos cualitativos involucrados en cada medida. En efecto, lograr la constitución de la región Arica Parinacota podría ser la única medida lograda en el año X y su costo comprendería a todo el componente; y, al año siguiente implementar 20 medidas – de menor importancia -, pero el per capita por medida aparecerá como más eficiente. En el capítulo Eficiencia se consigna esta situación.

En este caso, no se tienen datos para medir los indicadores de eficacia y calidad.

En el componente 2 tiene cuatro indicadores pertinentes para medir eficacia: Porcentaje de proyectos ejecutados o en ejecución en relación al total de propuestas elaboradas por año. Otras dos que están vinculadas: Porcentaje de personas beneficiadas en proyectos sobre el total de la población por año y acumulada en el período; y, variación porcentual de beneficiarios por provincia y por año. Un último dice relación con la variación de la tasa anual de inversiones ejecutadas. En este caso, se tiene información para los últimos años.

En calidad se tiene un indicador de satisfacción que es imprescindible, pero de nuevo no se tiene medición al respecto.

De eficiencia se tiene un apropiado indicador como es el de los costos promedios de los proyectos productivos en relación a los beneficiarios. En economía se tiene un indicador muy interesante como es el aporte de las contrapartes privadas sobre el monto total de los proyectos.

Los indicadores elaborados son apropiados, siendo su limitación la carencia de información que se tiene sobre la mayor parte de ellos. Todos ellos tienen, por lo demás, la factibilidad técnica para ser medidos.

Se considera por parte del panel evaluador que los indicadores para el Propósito y Componentes que fueron elaborados son necesarios y suficientes.

#### **1.4. Reformulaciones de la CORDAP a nivel de Diseño**

No ha habido reformulaciones.

## 2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN de la CORDAP

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión de la CORDAP

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

##### (a) Estructura Organizacional

La CORDAP ha tenido una evolución en su estructura organizacional que le ha permitido, en forma adecuada, según este panel evaluador, mejorar la toma de decisiones. En efecto, la creación del Comité Ejecutivo en el 2004 facilitó la toma de decisiones que estaba radicada exclusivamente en el Directorio, cuyo papel más relevante quedó restringido al importante rol de establecer las orientaciones generales, elaborar políticas y aprobar el presupuesto. En sus comienzos estaba integrado por 22 miembros, luego aumentó a 27. Dado que el número de socios alcanzaba a 30, se configuró una situación en la que el Directorio estaba integrado por la casi totalidad de los socios de la Corporación. Como son personas que representan distintos ámbitos del quehacer de la Región y no reciben remuneración, su participación a las sesiones, no está asegurada. De allí que el Comité Ejecutivo que, siguiendo las directrices del Directorio, con un número menor de miembros puede tomar decisiones en forma más continua y solo requiere la mayoría simple de sus integrantes para tomar acuerdos.

Respecto de los recursos humanos la gran limitación que tiene la Secretaria Ejecutiva hasta el momento (entendiendo como tal los puestos de Secretario Ejecutivo, Asesor Jurídico, Subgerente de Administración y finanzas y Subgerente de operaciones) es que están involucrados directamente en la operación de las filiales. En efecto, en Sabores de Arica S.A. y Agroindustrial de Arica S.A. participa toda la Secretaría Ejecutiva y, en la OTEC CORDAP, PARINACOOOP y Cultivos Marinos Arica S.A. hay por lo menos dos de ellos. Esta situación hace que se restrinja su apoyo en la realización de los componentes. Debe considerarse que tanto el Secretario Ejecutivo como la Subgerente de Operaciones participan también en el trabajo de Comisiones. Estas filiales también reciben el sostenimiento en la administración contable. A lo anterior debe agregarse que 3 profesionales de 17 están vinculados al tema del subsidio habitacional, lo que también resta el apoyo al trabajo de Comisiones<sup>32</sup>.

Por otra parte, la contratación de profesionales para estudios o productos muy específicos, por parte de la CORDAP es una forma eficiente de administración de recursos humanos, evitando agrandar la planta fija.

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

Los fondos públicos concursables son una fuente de financiamiento importante para proyectos de la CORDAP. La dificultad que tiene esta modalidad es que no se sabe de un

---

<sup>32</sup> Entendemos que la Secretaria Ejecutiva está consciente de esta situación y en la autonomía financiera que pretenden lograr de las filiales está que cada una tenga su planta absolutamente autónoma de la CORDAP.

año para otro, la cantidad de recursos con lo que se dispondrá. Dada la estructura y modalidad de estos fondos, la CORDAP tiene que asumir como funciona este tipo de fondos y tomar las precauciones para hacer frente a la inestabilidad de su asignación. Sin embargo, a juzgar por el monto creciente de recursos que ha ido ganando en el tiempo (ver en este informe el capítulo 4), esta coordinación – entendida como asignación de recursos – GORE y CORDAP ha funcionado bien. Por supuesto, que la calidad de la coordinación va más allá de la mera asignación de recursos. Por ejemplo, el CORE pidió estandarizar en el 2005 la forma de presentación de proyectos bajo el sistema Nacional de Inversión Pública, cuestión que no se pudo realizar<sup>33</sup>. Para tener más detalle de este funcionamiento se requiere entrevistar a los miembros del CORE y tener la documentación de las resoluciones regionales, lo que escapa a las posibilidades de este panel.

En todo caso, es el Directorio el que recibe las propuestas de iniciativas y petición de recursos para las más diversas actividades de la Corporación, que financia con los recursos ordinarios asignados a la Corporación o los presenta al CORE para su financiamiento<sup>34</sup>. Una de las limitaciones que ha tenido el sistema es que no ha habido una metodología que ordene y entregue criterios para decidir entre las propuestas y la petición de recursos solicitados que llegan a esta instancia. El propio Directorio ha reconocido estas carencias cuando en el acuerdo N° 285 del 2005 señala: “El Directorio de Desarrollo de Arica y Parinacota, visto la necesidad de regular el conocimiento y resolución de tan diversas entidades y solicitudes de donaciones y otros aportes, acuerda, por la unanimidad de los miembros presentes, encomendar al Secretario Ejecutivo la elaboración de una metodología de operación en el tema, la que deberá presentarse para conocimiento del Directorio en la primera sesión ordinaria del próximo mes de Marzo de 2005.”<sup>35</sup>

En el punto a) anterior se argumentó la importante recarga de funciones y responsabilidades en 4 profesionales: Secretario Ejecutivo, Asesor Jurídico (no es funcionario de tiempo completo), Subgerencia de administración y finanzas y subgerencia de operaciones. Ellos a su vez aparecen con algún tipo de responsabilidad en las filiales. Además, debe considerarse que el Secretario Ejecutivo es el interlocutor entre el Directorio y el Comité Ejecutivo, establece los contactos con la DIPRES, otras instituciones públicas dentro y fuera de la región, entidades privadas, etc. Por lo tanto, tiene una importante acumulación de tareas.

Los problemas no son de coordinación al interior del equipo de administración – es un equipo relativamente pequeño -, sino de recarga de funciones, sobre todo cuando asumen tareas en las filiales<sup>36</sup>, lo que limita drásticamente la ampliación hacia otras actividades empresariales.

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

La CORDAP está integrada por instituciones públicas y privadas y diversas organizaciones de representación que participan activamente en las Comisiones temáticas. Por lo tanto, en esas Comisiones se produce esa coordinación para la ejecución de Programas. La cuestión a analizar no es su duplicidad, sino hasta que punto le corresponde asumir cualquier tipo de

---

<sup>33</sup> Ver punto I.1.6 del informe

<sup>34</sup> Ver la descripción en el punto 1.7 de la Estructura organizacional y mecanismos de coordinación. Sobre el tipo de financiamientos, ver el punto 4.4.1 Fuentes y uso de recursos financieros.

<sup>35</sup> CORDAP. Detalle de Acuerdos de Directorios tomados en el año 2005. No se tiene evidencia en los acuerdos posteriores que pasó con esta sugerencia

<sup>36</sup> Ver al respecto lo argumentado en el punto anterior 2.1 a)

programas, supliendo a otros que no asumen esta tarea. El caso más característico son los subsidios para viviendas sociales, tarea que debieran abordar los Municipios. Es importante señalar que si una institución no está cumpliendo su tarea, la solución no está en que otra institución la supla en su función sino más bien fortalecerla para que la cumpla debidamente.

Es un hecho que la construcción de viviendas sociales no estaba siendo asumida, ni por los Municipios en la organización de los pobladores sin casa para postularlos a los subsidios del MINVU, ni las empresas privadas tampoco se interesan por hacer esta actividad. Desde este punto de vista, el panel valora este servicio de la CORDAP<sup>37</sup>. Además, favorecería su cercanía con la población al proveerles un servicio que las personas de bajos ingresos requieren (es un bien generado a partir de la definición del componente 2).

Ahora bien, la Corporación asumió esta responsabilidad - que, por lo demás, la legislación le permite hacerla<sup>38</sup> - no sólo porque era una actividad que nadie realizaba, sino que espera que en el futuro produzca rentabilidad y ayude al financiamiento de la Corporación. En este caso, escapa esta acción al financiamiento público y, por lo tanto, debiera hacerse autónoma como actividad y servicio del componente 2.

Por otro lado, también puede significar una competencia desleal para iniciativas privadas que no cuentan con subsidios públicos como los de la CORDAP. Esto podría ocurrir con la OTEC de la Corporación que realiza cursos con fondos del SENCE. En los programas becas que son postulaciones públicas y competitivas a cursos, la CORDAP puede presentar precios por hora/alumno (uno de los criterios para seleccionar a las entidades que ejecutarán los cursos) bastante menores que otras OTEC, puesto que tiene una planta fija, subsidiada por la CORDAP. Extremando las cosas, podría ocurrir que con subsidios del Estado la CORDAP, se convierta en un operador de diversos servicios públicos – FOSIS, INDAP, CORFO -, sin que otras entidades privadas puedan competirle.

Sólo sería aceptable una situación como la descrita, cuando se quiere apoyar a una entidad específica por razones políticas, estratégicas u otras razones atendibles, pero que deben ser **acotadas en el tiempo**. Se subraya lo acotado en el tiempo porque el suplir una actividad que pueden hacer otras entidades públicas y/o privadas, sólo se justifican en la medida que son apoyos transitorios. Los servicios que presta la OTEC capacitación y la vivienda caerían dentro de esta categoría – es una necesidad que la provincia requiere, nadie la ha asumido hasta ahora y tiene un plazo fijo dentro del financiamiento por el GORE<sup>39</sup>. De lo contrario, puede terminarse coartando otras iniciativas privadas que no

---

<sup>37</sup> La 1° región es la que tiene mayor déficit habitacional en el período 1999-2004 del país. Arraigada: C. "El Déficit Habitacional en Chile" MINVU, Noviembre 2004, Doc.351-778-53.

<sup>38</sup> El reglamento de vivienda solidaria del MINVU, establece que: "Los grupos deben estar integrados por 10 familias como mínimo y máximo 300, con excepción de los proyectos de adquisición y rehabilitación de cités y de adquisición, rehabilitación y subdivisión de edificios antiguos, en cuyo caso, dependiendo del proyecto pueden estar integrados por menos familias; **requieren ser patrocinados por entidades organizadoras de demanda con o sin fines de lucro, tales como municipios, fundaciones, corporaciones, cooperativas, prestadores de servicios de asistencia técnica inscritos en el Registro de Consultores del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, además de los SERVIU regionales**. Serán estas entidades las encargadas de organizar a los grupos, preparar los proyectos, gestionar los correspondientes permisos y aprobaciones, además de presentar los grupos y proyectos a los concursos regionales, contratar obras y asegurar su correcta y completa ejecución, controlar el cumplimiento del plan de ahorro comprometido, realizar inscripciones en el Conservador de Bienes Raíces, elaborar y ejecutar el Plan de Acción Social". MINVU. Página WEB

<sup>39</sup> CORDAP entre sus metas para el año 2006 la unidad de vivienda sería 100% autofinanciable y la OTEC también tendría esta característica. CORDAP. Memorando interno. N° 5/2006. 22/ marzo/2006

cuenten con estos subsidios, lo que atentaría directamente contra el Fin y Propósito definidos por la Corporación.

También la duplicidad de funciones podría ser analizada desde la perspectiva del Estado. En efecto, el sustituir la acción del Municipio en vivienda se estaría perdiendo la fortaleza que tiene la entidad edilicia de estar cercana a las necesidades de sus habitantes; las actividades en torno a las MYPIMES, podría traslaparse con la acción de CORFO; o, las actividades de capacitación pueden duplicar o sustituir a servicios como SERCOTEC.

Falta entonces una definición más específica, dentro del contexto institucional, de los criterios que guiarán a la CORDAP para abordar los tipos apoyos específicos y la apertura de oportunidades para el desarrollo de las provincias. Estos criterios deberían considerar el impacto, importancia estratégica, movilización de recursos, cumplimiento del propósito, acciones que sean de apoyo a las instituciones públicas y no suplencia de funciones y, sin afectar otras iniciativas privadas que no cuenten con subsidios públicos.

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

Una de las grandes fortalezas de la CORDAP es la participación de los actores locales que se refleja en la importante cantidad de socios que la integran públicas centralizadas – Intendencia y gobernaciones; – descentralizadas – municipios –; asociaciones empresariales; organizaciones comunales y de trabajadores; colegios profesionales y; – Universidad de Tarapacá. En el Estudio Complementario entre los elementos que concitó mayor consenso entre los consultados fue el espacio de participación que la CORDAP significa para sus integrantes<sup>40</sup>.

El trabajo de Comisiones es el que genera y retroalimenta las acciones que lleva adelante la organización. El Directorio se reúne más de una vez al mes de acuerdo a los registros. El total de sesiones registradas desde su constitución en el año 2001 es de 117, con una participación promedio de 15 a 16 Directores por año<sup>41</sup>. Por su parte, el Comité Ejecutivo que registra asistencia desde el 2003, cumple con la norma de tener, al menos, dos sesiones mensuales con un promedio de participación de 6 Directores en cada año<sup>42</sup>. Evidencia más detalladas de las reuniones del Directorio se encuentran en un documento que detalla los acuerdos tomados en el año 2005. Entre el 20 de Enero de ese año hasta el 18 de septiembre, se realizaron 13 sesiones y, en una sola de ellas, no se tomaron acuerdos por falta de quórum. Estos datos, por supuesto, no entregan elementos más cualitativos, pero al menos, es indicativo que se cumplen con las formalidades mínimas de participación que están establecidas en los estatutos de la CORDAP. Situación que es destacable si se toma en cuenta que sus miembros no son remunerados por realizar esta actividad. Incluso se aumentó el número de Directores en el 2004 de 22 a 27.

Por supuesto, es un signo de interrogación que los asociados no paguen las cuotas anuales a la Corporación, cuya morosidad llega a casi el 100%. Como contrapeso a lo anterior está la dedicación que tienen los asociados en su participación en el Directorio y el Comité Ejecutivo. La Administración calculó, que el aporte por este concepto es de 500 horas anuales en el Directorio y de cerca de 200 horas en el Comité Ejecutivo. A esto debe

---

<sup>40</sup> F. Cabrales. Op. Cit.

<sup>41</sup> El detalle de reuniones por año es el siguiente: 31 el 2001, 24 el 2002, 21 el 2003, 22 el 2004 y 19 el 2005. En Ficha CORDAP. Estimación de aporte voluntario del Directorio y equipo Directivo de CORDAP.

<sup>42</sup> El detalle para el Comité Ejecutivo es el siguiente: 16 sesiones en el 2003, 26 en el 2004 y 28 en el 2005.

agregarse un promedio de 720 horas anuales adicionales que trabajan para la CORDAP, el Presidente, el Secretario General y el Tesorero<sup>43</sup>.

En cuanto al seguimiento que hacen los usuarios durante la ejecución de los proyectos, no se tiene antecedentes directos. Pero se pueden inferir algunos elementos que dependen del tipo de proyectos. Por ejemplo, en el caso de la construcción de viviendas, el control de los usuarios radica en si reciben o no las casas. En la capacitación SENCE está la participación o no en los cursos, a lo que se agrega la encuesta a usuarios sobre la satisfacción de la capacitación recibida, que es obligatoria bajo la norma de calidad 2728.

En resumen, la CORDAP es un lugar que convoca a distintos actores locales y cuya participación y control en las reuniones de Directorio y Asamblea de Socios está establecida en los estatutos. Un elemento tan sensible como los presupuestos anuales debe ser aprobado en una Asamblea de socios. Todos estos elementos de participación es el “plus” de la CORDAP, en cuanto entidad que impulsa el desarrollo local.

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

La CORDAP apunta a beneficiar a todos los habitantes de la provincia de Arica y Parinacota que es coherente con el Fin definido: Contribuir al bienestar y calidad de vida de los habitantes de Arica y Parinacota. En este contexto, los criterios de focalización están dados por las propuestas de las comisiones temáticas y las exigencias que, eventualmente, puedan hacer las fuentes de financiamiento.

La CORDAP ha cumplido con estos criterios puesto que tiene productos que llegan a distinto tipo de beneficiarios. El componente 1, por la definición misma de propuestas de fomento y/o desarrollo que impulsa favorece, en muchos casos, a todos sus habitantes.

El componente 2 los bienes y servicios puede favorecer a toda la población o focalizarse. Así, por ejemplo, en la capacitación con recursos de la CORDAP la Alfabetización digital pretende llegar a la mayor cantidad de habitantes de ambas provincias. El curso de emprendimiento está dirigido a líderes en diferentes ámbitos y tiene un arancel diferenciado de acuerdo a la situación socioeconómica del participante<sup>44</sup>.

El programa de subsidio habitacional del MINVU y FONCAP del SENCE, los criterios de focalización están dadas por estas entidades y fundamentalmente apuntan a sectores de bajos recursos. El cumplimiento de esta focalización esta controlada por las entidades que financian estas actividades, lo que asegura que sean cumplidos por la CORDAP.

La Corporación ha cumplido cabalmente con universalizar su oferta a distintos públicos y no podría ser de otro modo, en la medida que pretende representar los intereses de todos los habitantes de las provincias.

## **2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago.**

---

<sup>43</sup> Ver Ficha CORDAP. Op cit

La Corporación no tiene definido criterios para la asignación y distribución de recursos, entre los componentes y al interior de los componentes.

La asignación de recursos de cada año para programas y proyectos, se discute en las Comisiones y el Directorio. Por una parte, esto tiene un elemento positivo ya que permite la participación de todos los sectores en delinear los criterios de asignación de recursos. El aspecto negativo, es que se corre el riesgo que intereses corporativos con mayor poder se imponga sobre otros.

La falta de criterios estandarizados para la asignación de recursos es una carencia de la CORDAP. Contar con ellos es imprescindible para regular la relación de distintos grupos sociales y económicos que conviven en el Directorio. En el estado actual el sistema de asignación de recursos aparece como arbitrario.

Además, esta carencia de criterios genera problemas de funcionamiento ya que, como se mencionó en el punto 2.1 a), el propio Directorio solicitó a la Secretaria Ejecutiva una metodología que permita conocer y resolver las diversas solicitudes de recursos. En otras palabras, esta instancia debe recibir una cantidad importante de peticiones, que no tienen como responder de forma clara y oportuna. No cabe duda que aquellas propuestas que no son acogidas provocan descontento en los afectados y, si no se tienen mecanismos escritos de los criterios utilizados, dan pábulo para acusaciones, al menos, de poca transparencia en la toma de decisiones. En este sentido, el estudio complementario de Carral en la pregunta 10 del cuestionario ¿Resulta transparente la gestión de la Corporación?, señala que en 5 respuestas de 17, se expresa que la Corporación es poco transparente. En las entrevistas en profundidad aparecen algunas opiniones críticas en esa misma dirección. Este tipo de comentarios no va acompañado de evidencias, pero lo importante es tener los criterios lo más estandarizados posibles para contrarrestar este tipo de aseveraciones.<sup>45</sup>

El Gobierno regional a través del CORE que, entregó los recursos para la totalidad de los proyectos de inversión para el período 2002 al 2005 de la Corporación, pidió que los proyectos presentados por ella obtuvieran la calificación RS en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SIN) de MIDEPLAN. Más allá que esta exigencia no fuera posible ejecutar puesto que es un sistema que corresponde a los proyectos originados en instituciones públicas, revela que se requieren algunos criterios mínimos que facilite la toma de decisiones y sirva de señales para todos los postulantes a recursos. La observación del CORE es interesante, puesto que el Directorio de la CORDAP tiene un cierto símil con el Gobierno regional, ya que debe decidir sobre recursos escasos utilizando criterios de políticas, arbitrar intereses e introducir criterios técnicos.

Por otra parte, la asignación de recursos desde la CORDAP a las filiales o a los encargados de ejecutar los proyectos, no tiene dificultades. Tanto en la transferencia de fondos para constituir las sociedades respectivas como en la ejecución de bienes específicos, verbigracia, la entrega de fondos para capacitar a través de la OTEC, está documentada tanto en la CORDAP como en la propia contabilidad de la filial.

---

<sup>45</sup> Fernando Cabrales. Op cit

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

La Corporación no tiene realizada evaluaciones de sus programas y ha medido niveles de satisfacción de sus usuarios en el ámbito de la capacitación. Esto se implementó a partir del año 2005 en el marco de la certificación de la calidad 2728 en que se hace un seguimiento de satisfacción de los usuarios de los cursos impartidos.

En otros ámbitos, tiene los planes de negocios de las empresas creadas a través de las filiales que entregan los parámetros que facilitaron la decisión de iniciar la actividad. Asimismo, tiene una hoja de control de avance de las empresas que el coordinador por parte de la CORDAP tiene la obligación de llevar al día. Como las iniciativas son recientes no se tiene resultados de las mismas.

Además, personal de la CORDAP lleva la administración y finanzas de sus filiales, preocupación central ya que, después de todo, han invertido recursos en las iniciativas. La sola excepción la constituye la cooperativa PARINACOO en que CORDAP tiene una participación de un 10%, que tiene su propio sistema contable.

Tampoco tiene una base de datos que permita discriminar sobre las características de los beneficiarios y cuantos bienes o servicios han recibido.

La Corporación mantiene un mecanismo formal de monitoreo de la gestión financiera, a través de una Comisión Revisora de Cuentas que expresan conformidad con la labor realizada o con las correcciones introducidas en respuesta a observaciones planteadas. Además, a contar de fines del año 2005, la Corporación ha contratado los servicios de auditoría externa para sus estados financieros. Los informes de los auditores no están aún disponibles

En general, los sistemas de seguimiento y evaluación de la CORDAP han sido débiles o simplemente no existen, especialmente en los dos primeros años – 2002 y 2003 - lo que se refleja en la falta de medición de los indicadores en el Marco Lógico.

### 3. EFICACIA Y CALIDAD DE LA CORDAP

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad de la CORDAP

##### 3.1. Desempeño de la CORDAP en cuanto a la Producción de Componentes

La CORDAP es una entidad que surgió con el apoyo del Estado con la intención de colaborar en el desarrollo regional, sin que para ello haya definido plazos ni metas, lo que dificulta su evaluación al no tener un punto de partida de comparación. Otra característica de la Corporación es que su quehacer institucional es dependiente de la obtención de recursos, que generalmente se autorizan una vez avanzado el ejercicio presupuestario anual. Por tanto, aun la misma planificación de tipo anual, se ve afectada por el sistema de asignación de fondos para inversión y por ende, afecta la producción de bienes y servicios de los componentes.

**Cuadro N° 10**  
**Producción de bienes y servicios por componente y año**  
**N° Unidades<sup>46</sup>**

Provincias	2002		2003		2004		2005	
	Arica	Parina cota	Arica	Parina cota	Arica	Parina cota	Arica	Parina cota
<b>COMPONENTE 1</b>								
Leyes, decretos, y acuerdos de integración logrados	---	---	---	---	---	---	2 <sup>47</sup>	---
<b>COMPONENTE 2</b>								
Capacitaciones realizadas <sup>48</sup>					13		55	
Colocaciones y captaciones <sup>49</sup>	---	---	---	---	99	3	839	30
Comités para subsidios organizados <sup>50</sup>			1		4		3	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a antecedentes entregados por CORDAP

<sup>46</sup> Es importante señalar que ni en el componente 1 ni 2 hay metas, por lo que no se puede compararlos.

<sup>47</sup> Corresponden a - Firma del protocolo de colaboración, integración y desarrollo gobierno de la provincia de Arica y Gobierno del Estado de Mato grosso, Brasil. - Revocación medida del SII sobre aplicación del IVA a venta de autos usados en Arica

<sup>48</sup> Corresponden a los cursos impartidos a través de la OTEC CORDAP. Ver cuadro N° 14 para un desglose de los beneficiarios provenientes por provincias

<sup>49</sup> Corresponden a la Cooperativa PARINACOOPT LTDA. Las colocaciones y captaciones en 2004 y 2005 son las efectuadas por los socios en esos años con la cooperativa.

<sup>50</sup> El detalle de los beneficiarios directos correspondientes a la acción en vivienda de CORDAP, para el período analizado, se encuentra en el cuadro N° 12

## Componente 1

Los productos entregados por la CORDAP en el período evaluado son: la firma del protocolo de colaboración, integración y desarrollo entre el gobierno de la provincia de Arica y Gobierno del Estado de Mato grosso, Brasil, el cual establece un camino para la cooperación internacional y el intercambio comercial; y la revocación de la medida del SII sobre aplicación del IVA a venta de autos usados en Arica, implica evitar la doble tributación en estas operaciones, lo que beneficia a quienes las realicen dentro de la provincia

En número de bienes y servicios producidos aparece bastante escaso, pues sólo en el 2005 aparecen resultados de las actividades que impulsó en años anteriores. Por otra parte, por las características de este componente, a la medición cuantitativa debe agregársele su impacto e importancia para las provincias. Estas medidas tienen impacto positivo sobre el total de la población provincial, al conseguir la creación de nuevas oportunidades para el desarrollo o bien revirtiendo medidas que pueden tener efectos negativos.

No se dispuso de la información sobre la cantidad de medidas propuestas por la CORDAP en relación a las dos que fueron implementadas. Sin embargo, no es correcto medir este componente sólo por las medidas implementadas o impulsadas que se concretaron, ya que deja fuera otros productos que hoy día solo aparecen como actividades, por ejemplo, Evaluación Ley Arica 1 y 2 y 48 medidas para reactivación o el Estudio Técnico Jurídico refutando interpretación restrictiva en Ley Arica sobre “Valor Agregado Nacional”<sup>51</sup>. Estudios y análisis como los señalados se hicieron un total de 7 en el 2002, 2 en el 2004 y 10 en el 2005. Actividades que podrían contribuir a impulsar iniciativas, evaluar otras que lleven a modificaciones de políticas, entre otros resultados. No se tuvo acceso a estos trabajos por parte del panel por lo que no se puede pronunciar sobre su calidad o importancia. De todos modos, debiera considerarse como productos de este componente y proponemos en las recomendaciones de diseño, una forma de medirlos.

Por otra parte, cualquiera haya sido el número de propuestas, el resultado cuantitativo entre el 2002 al 2004 es igual a 0. Cifra que debe analizarse también con cuidado, puesto que por ejemplo, el impulso a constituir las provincias en región requiere de plazos que no se cumplen en un año. De lograrse esta iniciativa tiene un impacto que va más allá de contarse numéricamente como una medida alcanzada en un año “X”.

También es importante determinar en qué medida los productos logrados por el componente 1 son total o parcialmente atribuibles a la CORDAP. El Estudio complementario del señor Cabrales señala lo siguiente: “La mayoría de los entrevistados consideran importante la participación de CORDAP en el impulso a la demanda de Arica-Región pues consideran que ha sido sistemática, persistente y eficaz en el impulso a esta reforma regional que parece estar por cumplirse.”<sup>52</sup> Por lo tanto, es una imagen positiva que se tiene de la CORDAP sobre su capacidad de influir, al menos, respecto del tema región. En cambio, en los cuestionarios las opiniones aparecen menos favorables. Ante la pregunta 3 “Las medidas y proyectos realizados en los últimos 5 años en las provincias de Arica y Parinacota, ¿En qué medida son atribuibles a la Corporación?”, cuatro de las 16 respuestas le atribuyen algún grado de influencia y seis la consideran irrelevante<sup>53</sup>. Estos resultados

---

<sup>51</sup> Ver detalle de estas actividades en I.1.6

<sup>52</sup> F. Cabrales. Op. Cit. Principales aportes. Participación ciudadana.

<sup>53</sup> Ibid

indican a juicio del panel que la Corporación tiene influencia, pero desde luego hay otros actores que también la tienen, no teniéndose todos los elementos para ponderar esa influencia.

## Componente 2

Cabe consignar que la producción de bienes y servicios se hace a través de sus filiales, siendo la única excepción las viviendas que las realiza directamente la Corporación. Por lo tanto, cuando se analiza la capacitación se está analizando al mismo tiempo a la filial respectiva. La mayor eficacia de la CORDAP en la producción de bienes y servicios, se concentra en las actividades de capacitación, según se desprende del cuadro N° 10. Esto se refrenda en los cuadros siguientes, al analizarse los beneficiarios efectivos. Sin embargo, es difícil llegar a evaluar comparativamente las capacitaciones, ya que los tipos de capacitación que entrega son disímiles entre sí. En efecto, las entregadas por la filial OTEC CORDAP, están dentro del marco SENCE y se rigen por sus normas y metodología. Otras capacitaciones corresponden a cursos, talleres y seminarios encargados a personal de CORDAP y a capacitadores externos, diseñados para acompañar la acción en temas específicos. Además, los temas de las capacitaciones son muy diversos como: curso de Alfabetización digital, liderazgo emprendedor, inglés, Administración de empresas y Talleres de Capacitación en Oficios (Ver detalle en el cuadro 11). Al comparar las cifras del 2004 al 2005, el número de eventos de capacitación el último año casi se quintuplica. No se dispuso de los datos para el 2002 y 2003 que coinciden con la época en que no existía la OTEC CORDAP.

En cuanto a las colocaciones de créditos y captaciones de ahorros realizadas por PARINACOOPT Ltda. a sus socios, muestra un notable crecimiento de sus operaciones entre 2004 y 2005. El impacto que puede llegar a tener esta actividad en la provincia de Parinacota se refleja más adelante (ver cuadro N° 14: porcentaje de beneficiarios efectivos).

En vivienda la CORDAP como entidad organizadora para la postulación a subsidios de vivienda constituyó 8 comités en todo el período, alcanzando a asignar 588 subsidios, con 2.134 personas beneficiadas directamente. Este servicio tiene un importante impacto social de los entregados dentro de este componente.

Por otra parte, de las filiales de la CORDAP, que desarrollan exclusivamente actividades productivas o de fomento a la producción – como es el caso de Sabores de Arica – no se tiene información cuantitativa precisa que pudiera ser incorporada a esta evaluación por tratarse de empresas que comenzaron sus actividades a mediados del 2005<sup>54</sup>.

No fue posible cuantificar otros servicios en el área cultural, por su diversidad y dificultad en precisar sus características. En el año 2003, por ejemplo, están el “Premio al mejoramiento del entorno familiar”, la “Fiesta Andina”, el “Carnaval con la fuerza del sol” y varios eventos de este tipo.

---

<sup>54</sup> Se tienen datos que señalan que existen 5 socios, los que involucran a 15 proveedores, sin un detalle que indique específicamente si se trata de empleos creados a partir de la existencia de la empresa, o bien si se trata de los proveedores habituales de los socios antes de su conexión con Sabores de Arica. Entonces, por corresponder a la segunda parte del año 2005, por ser números pequeños, sin tener una rotulación del bien preciso de que se trata, no se le consideró para el análisis.

El detalle de número de beneficiarios por filiales y provincias puede apreciarse en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 11**  
**Número de beneficiarios por cada filial por provincia y por año**

Filiales Cordap	Bienes Producidos	2003		2004		2005	
		Arica	Parinacota.	Arica	Parinacota.	Arica	Parinacota
Organismo Técnico de Capacitación "OTEC CORDAP Ltda."	Programa de alfabetización digital			9.308	708	3.588	224
	Diploma de liderazgo emprendedor			157	3	118	2
	Cursos de Inglés			0	0	149	0
	Cursos de Adm. de Empresas			---	---	293	0
	Talleres para capacitación en Oficios			---	---	123	57
<b>TOTAL OTEC</b>				<b>9.645</b>	<b>711</b>	<b>4.271</b>	<b>283</b>
Cooperativa de Ahorro y Crédito "PARINACOOPT Ltda."	Instrumentos Ahorro			3	0	44	0
	Instrumentos Créditos			97	2	795	30
<b>TOTAL PARINACOOPT</b>				<b>100</b>	<b>2</b>	<b>839</b>	<b>30</b>
Agroindustrial de Arica S.A.	N° de Agricultores capacitados en uso de compost					55	15
Unidad Vivienda y Construcción (CORDAP)	Número total de personas beneficiadas <sup>55</sup>	170	0	708	0	1256	0

Fuente: Construida a partir de ficha de Antecedentes CORDAP

<sup>55</sup> El número de beneficiarios directos de los programas de vivienda de la CORDAP entre 2003 y 2005, corresponde a las nóminas de integrantes de grupos familiares a los que se otorgó un subsidio, de acuerdo con la base de datos de la CORDAP.

**Cuadro N° 12**  
**Porcentaje de beneficiarios directos del Componente 2 respecto del total de la población**  
**Por provincias por año<sup>56</sup>**

Total población	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Arica			487	0,25	10.663	5,72	6.691	3,59
Parinacota			3	0,09	713	22,59	328	10,40
Total <sup>57</sup>	0	0	490	0,26	11.376	6,00	7.019	3,70

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadros contenidos en este informe.

Los porcentajes señalan que la acción de CORDAP en las provincias ha tenido una importante cobertura en Parinacota, mientras que en Arica es relativamente bajo. Aparte de las obvias diferencias en población<sup>58</sup>, el porcentaje de beneficiarios en Parinacota indica que más de un quinto de la población provincial se ha beneficiado por servicios de CORDAP, lo que es un logro significativo, en especial si se considera que tiene un alto porcentaje de pobreza en comparación con Arica. Tal vez, sería más interesante analizar los beneficiarios del componente 2 en relación a la población a que cada bien está focalizado, por ejemplo, la capacitación dirigida a sectores pobres. Desgraciadamente no se tiene el detalle de las características de los beneficiarios por los tipos de cursos que aparecen en el cuadro N° 11. Los únicos que pueden identificarse son los 180 capacitados en talleres para capacitación en Oficios que corresponden a los programas sociales SENCE, por lo tanto, focalizado hacia sectores pobres.

Uno de los datos de comparación disponible, se tiene respecto a las 6.859 viviendas que faltan en las dos provincias. Si suponemos un promedio de 5 habitantes por vivienda, el total de personas sin casa llega a 34.295. Por lo tanto, las 2.134 personas que recibieron vivienda desde el 2002 al 2005 representan algo más del 6% del universo sin vivienda. Para el 2006 contempla realizar 350 viviendas con la modalidad de subsidio. Si esta progresión se diera, el aporte de la CORDAP para apoyar el déficit de vivienda se elevaría a más de un 10%, lo que puede considerarse una importante contribución en la materia. Esto en el entendido, que la CORDAP por si sola no va a superar el déficit de vivienda existente.

En cuanto a las colocaciones de PARINACOOOP, se puede hacer una comparación entre los beneficiarios respecto de su número total de socios por año. El cuadro N° 13 muestra una evolución bastante positiva, en que las colocaciones han aumentado 8 veces y el número de socios casi se ha quintuplicado. A su vez, el número de socios que ha recibido beneficios pasó de un 15% al 30%. No disponemos de información sobre los perfiles de los asociados a esta cooperativa, pero los que nos da un indicador sobre ellos es el promedio de pesos de las colocaciones otorgadas. Estas fueron de un promedio de \$ 299.000 en el 2004, subiendo a \$ 500.000 al año siguiente. Datos que podrían indicar que son personas que no tienen fácil acceso a otros sectores crediticios, siendo su aporte en este sentido muy valioso, tanto en términos de su progresión cuantitativa como del tipo de beneficiarios.

<sup>56</sup> La cantidad de beneficiarios del componente 1 es igual a la población total provincial, debido a que la CORDAP identifica como beneficiarios al universo total de personas que pueden obtener beneficios de las acciones contenidas en este componente, el cual equivale a la población total de las provincias.

<sup>57</sup> La población total de las dos provincias es de 189.644 habitantes según cifras del Censo 2002 (INE)

<sup>58</sup> La población de la provincia de Arica es de 186488 personas y la de Parinacota de 3156 personas, según cifras del Censo 2002 (INE)

**Cuadro N° 13**  
**% de beneficiarios respecto del total de socios de la cooperativa**  
**PARINACOOOP**

**N° de personas por año**

	2004	2005
N° de colocaciones y captaciones	102	869
N° de socios	658	2.810
<b>% de socios atendidos</b>	<b>15,5</b>	<b>30,93</b>

Fuente: En base a datos proporcionados por CORDAP

Ambos componentes contribuyen al logro del propósito al aumentar las oportunidades de sus habitantes. La capacitación, los subsidios habitacionales, colocaciones de créditos, la revocación medida del SII sobre aplicación del IVA a venta de autos usados en Arica, etc. desde luego, mejoran las posibilidades de sus habitantes. Además, estos productos y servicios se inscriben en los 6 lineamientos estratégicos definidos por la Corporación que corresponde a ejes vitales para el desarrollo de estas provincias.

### **3.2. Desempeño de la CORDAP a nivel de Propósito**

#### **3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito**

El programa no ha definido metas a cumplir durante el período a evaluar por lo que no es posible medir el grado de avance en relación a lo propuesto.

Respecto de los indicadores de eficacia para el Propósito – los que se refieren a la variación de los ingresos por ventas de las empresas beneficiarias de proyectos productivos, por una parte, y a variaciones en el ingreso per cápita de familias beneficiarias por la otra – no se tienen datos al respecto debido a que no se han entregado cifras de ingresos por parte de las filiales CORDAP.

Como se señaló anteriormente, estas carencias reflejan los problemas de seguimiento y evaluación que tiene la Corporación.

De todos modos, se puede hacer alguna inferencia de ciertos productos en términos de inversiones en capital humano. En efecto, existe una prolongación del resultado de la CORDAP, en cuanto a que los usuarios obtienen beneficios permanentes, tal como es la capacitación. Esto, además, actúa como un incentivo a nivel personal, para continuar incrementando el nivel de conocimientos y capacidades de la población usuaria.

Ahora bien, la OTEC-CORDAP ha obtenido la certificación bajo la norma 2728 que entre los requisitos establecidos está la de evaluar la satisfacción de los clientes<sup>59</sup> (En este caso de los alumnos). Sin embargo, no se tienen antecedentes sobre la eficacia de la capacitación medida en términos de resultados objetivos y medibles, por ejemplo, si sirvió para encontrar algún puesto de trabajo o mejoró sus ingresos, entre otros.

---

<sup>59</sup> Se ha tenido a la vista mail del SENCE a CORDAP, sobre la OTEC CORDAP, en que se dice que esta evaluación ha sido excelente. SGS. Informe Ejecutivo de la Auditoría OTEC CORDAP. Mayo. 2005; Instituto Nacional de Normalización. Norma chilena oficial. NCH 2728. Punto 8 de la norma

Otro aspecto significativo es el de la inversión en la creación de empresas productivas, las que, una vez alcanzado el nivel adecuado en su operación, serán traspasadas en su totalidad al sector privado para su continuidad productiva. En este sentido, se tomó como modelo de negocios el de la Fundación Chile, operando la empresa hasta que alcance un nivel operacional y rentabilidad razonable para ser vendido al sector privado. Con los recursos generados se espera contribuir al financiamiento de nuevos proyectos empresariales y al funcionamiento de la Corporación. De lograrse lo anterior, este bien tendría sustentabilidad. Por el momento, esto no ha ocurrido debido a que son empresas que solo tienen un año o menos de existencia. En las proyecciones realizadas por la propia Corporación, se espera que PARINACOOOP logre su autofinanciamiento en el 2006, Sabores de Arica en el 2007, la OTEC CORDAP y la unidad de vivienda en el 2008.

### 3.2.2. Beneficiarios Efectivos de la CORDAP

En cuanto a la focalización, es necesario indicar que la Corporación no tiene como meta aplicar focalizaciones, sean estas de género, étnicas, socioeconómicas u otras. Dada las características de la Corporación esto es acertado.

En cuanto a los beneficiarios efectivos de la acción de la CORDAP, se ha estructurado su análisis en base a los componentes y, dentro de ellos, se han agrupado en una tipología derivada del tipo de bienes y servicios producidos.

**Cuadro N° 14**  
**N° de Beneficiarios Efectivos Años 2002-2005**  
**Agrupados por Componentes y por tipos de bien y/o servicios**

	2002		2003		2004		2005	
	Arica	Parinacota	Arica	Parinacota	Arica	Parinacota	Arica	Parinacota
Componente 1								
Leyes, decretos, acuerdos de integración	---	---	---	---	---	---	189.644	
Componente 2								
Capacitaciones <sup>61</sup>	---	---	317	3	9.855	711	4.596	298
Colocaciones y captaciones <sup>62</sup>	---	---	---	---	100	2	839	30
Vivienda <sup>63</sup>	---	---	170	0	708	0	1256	0
<b>S/Total Componente 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>487</b>	<b>3</b>	<b>10.663</b>	<b>713</b>	<b>6.691</b>	<b>328</b>

Fuente: Elaboración propia en base a CORDAP, Marzo 2006

<sup>60</sup> Indica que no hay información disponible

<sup>61</sup> Los beneficiarios de Capacitación, corresponden al total de los cursos entregados por la OTEC CORDAP, así como los cursos especiales gestionados por la CORDAP.

<sup>62</sup> Corresponden a la Cooperativa PARINACOOOP LTDA. Las colocaciones y captaciones en 2004 y 2005 son las efectuadas por los socios con la Cooperativa, en esos años.

<sup>63</sup> En el cuadro N° 10 se indica la cantidad de comités de vivienda organizados por CORDAP, a través de los cuales se asignaron 50 subsidios en 2003, 224 subsidios en 2004 y 314 subsidios en 2005. El número de beneficiarios individuales de los programas de vivienda solidaria, corresponden a los subsidios entregados en los años señalados y fueron obtenidos en base a la información proveniente de la base de datos CORDAP.

**Cuadro N° 15**  
**Porcentaje (%) de Beneficiarios Efectivos Años 2002-2005 respecto del Total de las poblaciones provinciales<sup>64</sup>**

Provincias	2002		2003		2004		2005	
	Arica	Parinacota	Arica	Parinacota	Arica	Parinacota	Arica	Parinacota
Componente 1								
Leyes, decretos, acuerdos de integración	---	---	---	---	---	---	100	
Componente 2								
Capacitación <sup>66</sup>	0	0	0,17	0,09	5,28	22,52	2,46	9,44
Colocaciones y captaciones <sup>67</sup>	---	---	---	---	0,05	0,06	0,45	0,95
Vivienda <sup>68</sup>	---	---	0,09	0	0,38	0	0,67	0

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro N° 14

Para el análisis del componente 1, se han identificado las acciones que han tenido resultado en concreción de modificaciones legales o bien firma de protocolos de cooperación internacional. Para este tipo de producto, los beneficiarios corresponden a la totalidad de la población de las provincias, ya que los beneficios derivados de ellos, pueden ser aprovechados por el conjunto de la población, lo que parece ser una aproximación adecuada. De ahí que en los cuadros precedentes se haga coincidir a la población existente con el número de beneficiarios.

En cuanto al componente 2, se ha optado por diferenciarlo por tipo de servicios que generan beneficiarios directos. El primero es la capacitación. Esta actividad ha beneficiado a 15.780 personas entre los años 2002 y 2005. La actividad corresponde a cursos de capacitación incorporados a sistema SENCE y a cursos entregados por la CORDAP en diversas materias.

El segundo tipo corresponde a las colocaciones y captaciones de dinero a través de la cooperativa PARINACOOP Ltda., entre los años 2004 y 2005. En este lapso se realizaron 971 operaciones. Como vimos esta filial ha tenido una auspiciosa evaluación en sus dos años de existencia en aumentar el número de sus beneficiarios

<sup>64</sup> La población de la provincia de Arica es de 186488 personas y la de Parinacota de 3156 personas, según cifras del Censo 2002 (INE)

<sup>65</sup> Indica que no hay información disponible

<sup>66</sup> Los beneficiarios de Capacitación, corresponden al total de los cursos entregados por la OTEC CORDAP, más los cursos especiales gestionados por la CORDAP. Para este cuadro, la CORDAP ha identificado a los beneficiarios de capacitación provenientes de las dos provincias, aún cuando los cursos se han impartido en Arica, como indica el cuadro N° 10

<sup>67</sup> Corresponden a la Cooperativa PARINACOOP LTDA. Las colocaciones y captaciones en 2004 y 2005 son las efectuadas por los socios en esos años con la cooperativa.

<sup>68</sup> El número de beneficiarios de los programas de vivienda solidaria gestionados por la CORDAP, fueron obtenidos en base a la información proveniente de la base de datos entregada por la CORDAP

El tercero corresponde a vivienda social. Entre 2003 y 2005 la cantidad de beneficiarios directos fue de 2.134 personas beneficiadas con los programas gestionados por la CORDAP para la obtención de vivienda bajo la modalidad de vivienda solidaria sin deuda. Esta cantidad de individuos corresponden – a su vez a 588 subsidios otorgados en el período.<sup>69</sup>

Analizando la evolución provincial de estas acciones, se reitera lo dicho anteriormente, ya que la cobertura para Parinacota es importante por sus importantes niveles de pobreza.

La capacitación que realiza la CORDAP, apunta a crear posibilidades de acceso a mayores habilidades técnicas y culturales para las provincias. El resultado hasta la fecha indica que ha optado claramente por la continuación de esta línea hacia el futuro. Claro indicio de esta política, es la creación de la OTEC CORDAP. Se dificulta el análisis comparativo al interior de esta actividad, al tratarse de productos muy disímiles entre si, ya sea por cantidad o calidad de ellos.

En el caso de vivienda social, se ha perfilado este sector como un medio de focalizar acciones de desarrollo a sectores carenciados. Hasta la fecha ha concentrado su accionar en la provincia de Arica, con bastante éxito. Probablemente no se ha extendido a Parinacota por la dificultad de organizar comités de vivienda en un territorio tan extenso y con asentamientos dispersos. Esto sin embargo, ha dejado a la provincia sin acceso a estos beneficios sociales tan importantes, que – seguramente – deben tener una repercusión sobre el desarrollo provincial tanto o más alta que en el caso de Arica.

### **3.2.3. Análisis de Cobertura**

La cobertura de los programas y proyectos de la CORDAP, es de tipo global apuntando al desarrollo económico, cultural y social de la totalidad de la población de las provincias de Arica y Parinacota. No obstante, sus acciones en estas áreas se caracterizan por desarrollarse mediante proyectos puntuales, que tienden a resolver problemas, o bien a crear condiciones de mejoramiento, a grupos de beneficiarios. Hay que entender que estas acciones parciales apuntan a mejorar – en el largo plazo – las carencias y necesidades de la totalidad del universo poblacional de las dos provincias. Por otra parte, es necesario considerar que, dada la amplitud del Propósito, incluso las acciones directamente relacionadas con la coyuntura, pueden ser interpretadas como cumpliendo parcialmente el mismo.

El Programa no cuenta con metas generales, como tampoco con metas explícitas anuales, correspondientes al Propósito. La programación anual, tal como ya se ha señalado, se efectúa a través de proposiciones que preparan las comisiones, las cuales se incorporan al plan anual de inversiones que será negociado con el Gobierno Regional, caso a caso.

---

<sup>69</sup> Ver cuadro N° 10, donde se indica que la CORDAP gestionó estos subsidios habitacionales para un total de 8 comités de vivienda entre 2003 y 2005.

**Cuadro N° 16**  
**Porcentaje de Cobertura de la CORDAP Años 2002 - 2005**

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Beneficiarios Efectivos			
			Componente 1	%	Componente 2	%
2002	189.644	189.644	---	---	0	0
2003	189.644	189.644	---	---	490	0,25
2004	189.644	189.644	---	---	11.376	6,00
2005	189.644	189.644	189.644	100	7.019	3,70

Fuente: Elaboración propia en base a INE (Censo 2002) y a cuadro N° 12

La cobertura de la CORDAP se indica en el cuadro precedente, para cada componente y por año. En el caso del componente 1, solo en 2005 se concretaron dos medidas que son extensibles a la totalidad de la población provincial. Por este motivo para ese año el porcentaje es igual a un 100%<sup>70</sup>.

En cuanto al componente 2, demuestra un crecimiento sustantivo entre los años 2003 y 2004, lo cual es coincidente con la aplicación de nuevas estrategias por parte de CORDAP que se hicieron efectivas desde esas fechas en adelante. Entre 2004 y 2005 se produce una baja en la cobertura, la que puede atribuirse a la menor cantidad de beneficiarios atendidos en el programa de capacitación<sup>71</sup>, ya que en los programas de vivienda y de colocaciones, el porcentaje alcanzado en 2005 representa un incremento significativo respecto de los años precedentes.<sup>72</sup>

No obstante lo anterior cabe una reflexión acerca de estos dos exitosos programas. El de vivienda se realiza en ausencia de una acción directa del municipio de Arica, concentrando la CORDAP una parte importante de la demanda de la provincia. Este ha resultado un programa exitoso que ha requerido que la Corporación desarrolle una unidad específica de vivienda, para atenderlo de acuerdo con los requisitos establecidos en el reglamento del programa de vivienda solidaria. Dada la situación deficitaria de la provincia en materia de vivienda social, es dable prever que se puede constituir en uno de los pilares de la acción social de la CORDAP en el futuro. Sin embargo es dable sostener que si el know-how de la CORDAP en este campo, se aplicara en combinación con el municipio de Arica, se reforzaría la institucionalidad de este último, lo cual es también una meta importante de alcanzar con miras a mejorar el desarrollo provincial.

Por otra parte, la Cooperativa PARINACOOP Ltda., se enfoca a un nicho de mercado que no tiene una adecuada respuesta de parte del sector financiero provincial, especialmente a través de la colocación de créditos a familias y personas de escasos recursos – entre otros beneficiarios. Esto la convierte en una alternativa al mercado financiero tradicional, para atender en el futuro a una cantidad importante de personas en estas condiciones

<sup>70</sup> Los criterios para hacer iguales la población potencial, la población objetivo y la cantidad de beneficiarios efectivos, se indican en la nota a pié de página N° 4.

<sup>71</sup> Ver cuadro N° 15. El porcentaje de beneficiarios en capacitación cae de un 5,66% a un 2,62%. La CORDAP estima que esto se debe a la saturación de la demanda en capacitación digital.

<sup>72</sup> Ver cuadro N° 15. En vivienda sube de un 0,09% en 2003, a un 0,38% en 2004, hasta un 0,67% en 2005. En colocaciones pasa de un 0,06% a un 1,00% (respecto de la población total provincial).

### 3.2.4. Focalización del Programa (en caso que corresponda)

De acuerdo a lo indicado por la CORDAP,<sup>73</sup> esta no tiene focalizaciones definidas, ya que apunta a beneficiar a la totalidad de la población de las provincias de Arica y Parinacota, lo que se considera acertado dada las características de la Corporación. Las metas y población objetivo de los programas sociales de la CORDAP, sí responden a criterios de focalización en estos programas, correspondientes a instituciones del Estado (y de aplicación en todo el país), ya que los reglamentos de estos fondos así lo exigen. Por ejemplo, la OTEC CORDAP, aplica los criterios de focalización establecidos por el SENCE a los cursos de capacitación que se imparten bajo esta modalidad. En los programas de vivienda, correspondientes a sistema de Vivienda Solidaria del MINVU, también se aplican las focalizaciones contenidas en su reglamentación. La misma dinámica de estos programas, aseguran que se cumpla atender a los tipos de beneficiarios seleccionados para su ejecución.

Respecto de los criterios en la selección de los programas sociales no se tienen formalizados, siendo el trabajo de Comisiones el que propone al Directorio las acciones o Programas a postular. De cualquier modo, no es bueno no tener explicitado normas de referencia que establezcan los criterios. En ese sentido, en los ejes estratégicos tienen el problema que dado su amplitud, se puede asumir cualquier actividad<sup>74</sup>.

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

En la evaluación de satisfacción al cliente de la OTEC CORDAP arrojó que más del 85 % estaba satisfecho con el tipo de curso en que participó.

En el estudio complementario sobre CORDAP las respuestas son más dispersas. Ante la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la Corporación? se dice lo siguiente respecto a lo positivo: “Se puede observar que hay tres respuestas (en el sentido positivo) que podrían tener un sentido parecido. El trabajo de comisiones, la participación y el énfasis en la formación de líderes y asociatividad. Estas tres fueron mencionadas en 9 ocasiones, es decir por la mitad de los encuestados. Las tres son indicativas de generación de trabajo asociativo y formación de confianza. Estas respuestas indican que la CORDAP ha contribuido a la formación de Capital Social en Arica.”

En lo negativo el estudio señala que: “Un aspecto que parece subyacer a varias respuestas negativas se podría resumir en cierta desconfianza hacia la gestión de la CORDAP (pocas iniciativas, clientelista, muy costoso su funcionamiento, poca claridad en algunos procedimientos administrativos, poca capacidad de rendir cuentas, etc.).”<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Ver documento: “Informe parcial N° 1” 1 marzo 2006, CORDAP

<sup>74</sup> El estudio complementario de Cabrales tomando las entrevistas en profundidad, al respecto señala lo siguiente: “Desde el punto de vista de los procesos administrativos los entrevistados señalan defectos en la planificación, principalmente en lo que se refiere a la fijación de objetivos..... Los entrevistados usan términos como difusos, demasiado amplios, demasiados objetivos e imprecisos.

De ello se derivan varios defectos adicionales. Se señala que ello dispersa los recursos con que cuenta CORDAP y diluye su eficacia. También la imprecisión de objetivos hace imposible el control de los recursos pues la CORDAP no tiene indicadores de gestión objetivos con qué medir su gestión. También produce improvisación y cierto oportunismo en las decisiones de CORDAP. Además se considera que éste es el sustento de los conflictos de competencia que se producen con otras organizaciones e instituciones locales. Finalmente, la falta de objetivos claros dificulta la priorización en el uso de recursos limitados y fuerza la adopción de decisiones que resultan arbitrarias”. Op.cit. Capítulo Gestión CORDAP.

<sup>75</sup> Op cit. Capítulo Pregunta 2

La revisión de los antecedentes aportados por este Estudio y el de satisfacción de la OTEC CORDAP indica que los beneficiarios directos están satisfechos de lo entregado. Las posiciones más críticas están en torno a las personas que se vinculan con la CORDAP de manera más indirecta o tienen relaciones institucionales, como los actores públicos. Pero dada la definición de la población objetivo – focalización geográfica – también son beneficiarios. Cabe señalar que el perfil de los entrevistados en este estudio corresponde a personas que detentan o han detentado cargos en el sector público y en el privado, y que - por la naturaleza de ellos – han tenido contactos cercanos con la Corporación, por lo que se presume que pueden dar una opinión informada acerca de su accionar.

Respecto al componente 1 el estudio complementario indica que, los entrevistados valoran el esfuerzo sistemático que ha hecho la CORDAP para lograr la constitución de la región y que en otros temas tiene menor incidencia. Lo paradójico es que la producción de bienes o los resultados de este componente como vimos anteriormente, son escasos. La explicación, está que por la naturaleza del producto su obtención requiere plazos mayores.<sup>76</sup>

### **3.3. Desempeño de la CORDAP a nivel de Fin**

El Fin definido en la Matriz de Marco Lógico señala que se establece para: “Contribuir al bienestar y calidad de vida de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota”, los indicadores definidos para medir el fin corresponden a la variación porcentual de indicadores de situación económica, social y cultural de los beneficiarios. Por falta de información cuantitativa proveniente de fuentes oficiales, no es posible medir el cambio en las condiciones de vida de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota.

Dada la amplitud y generalidad de la definición del Fin, la totalidad de las acciones de la Corporación apunta hacia su logro final. Sin embargo, al no tener definidas metas parciales relacionadas con plazos de acción, se dificulta la evaluación cuantitativa del avance requerido para alcanzar diferentes etapas en el mejoramiento de las condiciones del desarrollo económico, social y cultural de la población.

Respecto de posibles cambios en la población objetivo, cabe señalar que esta se define como la correspondiente a la de las provincias de Arica y Parinacota, por lo tanto, no existen cambios en grupos de población diferentes a la objetivo.

En cuanto a efectos no planeados, no existe información al respecto, ni se han desarrollado definiciones de variables que apunten a medir este aspecto.

Podría argumentarse que la CORDAP es eficaz en función de los objetivos explicitados en el Fin, ya que esta misma amplitud y generalidad de su definición, hace que las diferentes acciones colaboren a la obtención de sus logros. Esto es más evidente en el componente 1, ya que el componente 2, se orienta a la generación de productos específicos y que alcanzan a grupos más circunscritos. Del análisis de los cuadros precedentes, en especial los que indican las coberturas porcentuales, se desprende que en el período analizado, su cobertura total respecto de la población total provincial - que es la definida por la propia CORDAP - aparece como relativamente modesta, 5,79% del total. Evaluación que debe matizarse, si se toma solo la provincia de Parinacota donde los porcentajes llegan en el 2004 al 22%. Además, la cobertura en vivienda – en torno al 10% - aparece como

---

<sup>76</sup> Ver en el informe las referencias hechas en II.1.2 y 1.3

interesante. Lo mismo puede decirse de las colocaciones crediticias que alcanzó a un 30% de los socios de la cooperativa Parinacota, que en números absolutos creció 8 veces. Por lo tanto, parece mas relevante su accionar en el campo de la generación de este tipo de iniciativas, lo que podría representar un campo importante de acción para el futuro del desarrollo provincial – o regional, una vez que se cree jurídicamente la región Arica-Parinacota. En este sentido, la Corporación se verá enfrentada a una disyuntiva, ya que su eficacia futura está ligada íntimamente a su capacidad para poder desarrollar tareas en múltiples frentes, o bien en concentrar sus esfuerzos en el logro de objetivos y beneficiarios más focalizados.

## 4. RECURSOS FINANCIEROS

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros de la CORDAP

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

La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota es una corporación de derecho privado cuya contabilidad no se rige por las normas de la contabilidad gubernamental que regulan al sector público. Para efectos de análisis se han clasificado las fuentes de recursos de la Corporación en tres categorías: (1) Aportes del Sector Público; (2) Ingresos de explotación e (3) Ingresos fuera de explotación.

##### (1) Aportes del Sector Público

La categoría uno corresponde a los recursos asignados específicamente a la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota en las Leyes de Presupuestos de la Nación y en los Decretos modificatorios. Corresponde a aportes del Gobierno a la Corporación que no tienen como contrapartida un servicio prestado. Efectivamente, esta categoría sólo incluye los aportes transferidos por el Gobierno Regional de Tarapacá (en adelante, el GORE), ya que no existen recursos asignados a la CORDAP, incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos, diferentes de éste.

Aunque la Corporación no depende administrativamente del Gobierno Regional, ni de ningún ente público, las Leyes de Presupuestos de la Nación, desde el año 2002 han incorporado en el Programa 01 "Gastos de Funcionamiento" del GORE, una asignación presupuestaria específica para transferencias de recursos a la CORDAP, con el objeto financiar su implementación y operación.

Esta categoría es por mucho la principal fuente de financiamiento de la Corporación. Ya que, tomando toda la vida de ésta, esta fuente de financiamiento representa el 92,6% del total de sus ingresos. Obviando el año de creación de la CORDAP 2001, en que recibió un aporte del GORE en el mes de diciembre, el que constituyó su único ingreso, la participación de los Aportes del Sector Público se ha ido reduciendo a lo largo del tiempo, cayendo desde un 97,89% el año 2002, a un 92,2% el año 2005, alcanzando su valor más bajo el año 2004 con un 88,52%.

Estos financiamientos públicos se dividen en dos tipos de aportes. El primero, denominado *aportes ordinarios*, corresponde a las transferencias financiadas con el presupuesto específicamente asignado para la CORDAP en la Ley de Presupuestos. Con estos recursos se pueden financiar todo tipo de gastos, incluyendo gastos administrativos y de personal.

El segundo, llamado *aportes extraordinarios*, contempla transferencias financiadas con recursos asignados originalmente en el Programa 02 "Inversión Regional" del presupuesto del GORE. Para esto, las leyes de presupuesto han incluido una glosa que permite traspasar fondos desde el Programa 02 a la asignación presupuestaria destinada a la CORDAP en el Programa 01. Estos aportes están orientados a financiar proyectos y no pueden ser destinados a solventar gastos administrativos ni de personal.

Considerando toda la existencia de la Corporación, los aportes ordinarios representan el 48% de los “Aportes del Sector Público” y equivalen al 44,6% de los ingresos totales de la CORDAP.

Resulta interesante observar la positiva evolución de la composición de los “Aportes del Sector Público” entre aportes ordinarios y aportes extraordinarios. La participación de los *aportes ordinarios*, que originalmente representaba el 100%, ha caído continuamente hasta situarse en un 29%, el año 2005. Es decir, de todos los recursos que la CORDAP recibe del GORE, al año 2005 sólo un 29% de ellos podía ser utilizado para financiar gastos de operación, y la tendencia muestra que este porcentaje ha ido cayendo. Esto hace pensar que la CORDAP se acerca a una situación equivalente a no recibir aportes ordinarios del GORE, pero en la que las transferencias para proyectos (actuales aportes extraordinarios) permitan el uso de un cierto porcentaje de los recursos para gastos de operación y administración, tal como ocurre generalmente.

Pero los aportes ordinarios no sólo se han reducido en términos relativos. En cifras absolutas, entre los años 2002 y 2005, los *aportes ordinarios* se han reducido en un 32,9% en términos reales; mientras que los aportes extraordinarios han aumentado en un 130% entre 2003 y 2005. Esta evolución señala un mejoramiento en la eficiencia en el uso de estos recursos a lo largo del tiempo.

## (2) Ingresos de explotación.

La segunda categoría corresponde a los recursos recibidos como producto de lo que se puede entender que es el “giro” o actividad principal de la Corporación. En esta categoría caben los ingresos por venta de servicios, asistencia técnica, capacitación, estudios y adjudicación de proyectos en procesos de licitación. En esta categoría también se incluyen recursos provenientes de organismos públicos pero, a diferencia de la categoría anterior, no corresponden a “aportes” cuya existencia dependa de la voluntad política de la autoridad de gobierno, sino que, teóricamente, son recursos a los que la CORDAP accede mediante procesos competitivos como cualquier otra institución privada. Además, se incluyen los ingresos obtenidos de las inversiones realizadas por la Corporación en sus empresas filiales o relacionadas. Esta categoría es una señal de la capacidad de la Corporación de generar ingresos propios producto de su operación, independientemente de las decisiones políticas del gobierno. Hasta este momento, incluye efectivamente ingresos por capacitación, por asistencia técnica al MINVU y por otras ventas de servicios de asistencia técnica.

Dentro de esta categoría deberían integrarse los ingresos por el concepto de cuotas sociales de los asociados a la Corporación, sin embargo, en el período cubierto por este informe, estos pagos no se han materializado. Aunque los montos involucrados representan un porcentaje ínfimo de los ingresos de la CORDAP, se está acumulando una deuda que a mediano plazo puede ocasionar un problema considerable.

Considerando todo el período de existencia de la Corporación, esta categoría representa el 6,8% del total de sus ingresos. Al revisar la evolución en el tiempo, se constata que, tanto los montos absolutos como la participación relativa de esta categoría han tendido al alza, pasando de un 0,96% el año 2002, a un 7,39% el año 2005, habiendo alcanzado un máximo de 10,91% el año 2004. Las principales fuentes de recursos han sido: la realización de una serie de exitosos programas de diplomado en liderazgo emprendedor, que han contribuido por concepto de matrícula de los participantes, con el 43% de los “Ingresos de

explotación” totales; y la adjudicación del servicio de asistencia técnica en los programas de vivienda solidaria del SERVIU, que representa un 22% de los “Ingresos de explotación”. El resto corresponde a varios proyectos de asistencia técnica contratados por organismos públicos.

Otra fuente potencial de “Ingresos de explotación” lo constituyen las empresas filiales y relacionadas con la CORDAP. Hasta el año 2005 todavía no se registraban ingresos por este concepto, lo cual no es de extrañar considerando que todas las empresas tenían pocos meses de creación. Todos los planes de negocios de las empresas filiales proyectan alcanzar la capacidad de autofinanciamiento dentro del presente año, paso previo a la eventual contribución de éstas a los ingresos de la Corporación.

Esta categoría de ingresos ha aumentado su participación dentro de las fuentes de recursos de la CORDAP, en el período evaluado, pero sigue representando un porcentaje muy bajo de éstas. En consecuencia, la Corporación aún no cuenta con la capacidad de operar en forma independiente, ni de auto sustentarse.

### (3) Ingresos fuera de explotación

La categoría tres corresponde a ingresos provenientes de acciones no relacionadas con la actividad principal de la CORDAP, tales como arriendos, intereses ganados y otros. Los Ingresos fuera de explotación son relativamente poco significantes y su importancia relativa se ha reducido en forma continua. El año 2005 representaban el 0,4 % del total de ingresos en tanto que, tomando todo el período, alcanzan al 0,6%.

La baja participación relativa de esta categoría muestra, por una parte, que el análisis de las fuentes de financiamiento es reflejo de lo que la CORDAP habitualmente hace y se espera que haga en el futuro y que no esté influenciado por hechos extraordinarios o fortuitos con una baja probabilidad de ocurrencia futura. Por otra parte, es una señal de que la CORDAP ha compatibilizado adecuadamente la persecución de los objetivos para los que fue creada, con su interés de generar recursos propios en pro de lograr su autonomía financiera, en vista de que su financiamiento adicional lo obtiene de la operación de proyectos alineados con su misión y no de actividades desvinculadas de ésta.

**Cuadro N°17**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa**  
**(Miles de \$ 2006)**

Fuentes de Financiamiento	2001		2002		2003		2004		2005	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Aportes GORE Tarapacá	33.063	100,00	322.197	97,89	471.307	94,74	589.860	88,52	733.749	92,20
2. Ingresos de explotación			3.167	0,96	23.106	4,64	72.672	10,91	58.799	7,39
3. Ingresos fuera de explotación			3.783	1,15	3.040	0,62	3.816	0,57	3.250	0,41
Total	33.063	100,00	329.147	100,00	497.453	100,00	666.349	100,00	795.798	100,00

CORDAP, Estados de Resultados. Años 2002 y 2003 en [www.aricaparinacota.cl](http://www.aricaparinacota.cl), Memoria 2002 y Memoria 2003; años 2004 y 2005 en archivo proporcionado por la Secretaría Ejecutiva.

Las fuentes de recursos de la CORDAP están altamente concentradas en los aportes del Sector Público, específicamente a través del Gobierno Regional de Tarapacá, lo cual indica

una alta dependencia de la Corporación respecto de la Intendencia y el CORE, y conforma una limitación a la autonomía de la institución. Esta situación es reconocida por la CORDAP y su superación está considerada en sus orientaciones estratégicas de corto y mediano plazo. De acuerdo a las conversaciones mantenidas con la Secretaría Ejecutiva durante la visita realizada a la ciudad de Arica en el mes de enero de 2006, lo que además se expresa en el Memorandum interno N° 23/2005, del 14 de julio de 2005, ella está firmemente empeñada en aumentar la autonomía financiera de la Corporación durante el año 2006, hasta alcanzar la autonomía total el año 2010<sup>77</sup>. Las acciones emprendidas por la Corporación tendientes a aumentar la generación de ingresos propios y diversificar sus fuentes de financiamiento, están en la dirección correcta y han mostrado resultados positivos, pero la magnitud de sus impactos todavía no es suficiente para revertir la situación de extrema dependencia del GORE. En el caso de la generación de empresas productivas, aún cuando todavía no constituyen una fuente de recursos para la Corporación, la implementación de la estrategia responde a un proceso planificado reflejado en planes de negocios de cada filial, que debería mostrar resultados positivos en el corto o mediano plazo.

Los Cuadros N° 18 y N° 19 contienen información sobre la evolución del gasto efectivo de la CORDAP. Como ya se ha mencionado, la CORDAP es una institución privada, por lo tanto, no tiene un presupuesto asignado en el sentido habitual de la expresión en la contabilidad gubernamental, aunque el GORE le tiene un presupuesto asignado. Para efectos de análisis, entenderemos por presupuesto asignado, los montos efectivamente recibidos por la CORDAP en la forma de transferencias desde el GORE.

Considerando los años 2002 a 2005, el gasto efectivo total, en pesos del año 2006, alcanza a 2.371 millones de pesos, de los cuales un 90% corresponden a gasto efectivo del presupuesto asignado y el restante 10%, a otros gastos. El gasto efectivo anual se ha incrementado en un 170% entre el año 2002 y el año 2005.

**Cuadro N°18**  
**Gasto Efectivo Total del Programa**  
**(Miles de \$ 2006)**

AÑO	Gasto efectivo del Presupuesto Asignado	Otros Gastos	Total Gasto Efectivo del Programa (*)
2001-2002	301.073	0	301.073
2003	492.075	30.652	522.727
2004	611.435	123.133	734.568
2005	739.294	72.993	812.287

Fuente: CORDAP, Rendiciones al Gobierno Regional, años 2002 a 2005

La CORDAP recibe los recursos del GORE sin una distribución presupuestaria previa, equivalente a la utilizada en el sector público. Posteriormente, a medida que la Corporación gasta los recursos recibidos, se va configurando la distribución del gasto, para efectos de rendición al GORE, en los ítems de Personal, Bienes y Servicios de Consumo e Inversión.

Aunque en términos absolutos las cifras han aumentado en todas las categorías de gastos (excepto en "Otros"), es altamente positivo que la composición del gasto efectivo del

<sup>77</sup> CORDAP, Memorandum interno N° 23/2005, del 14 de julio de 2005, página 4.

presupuesto asignado se ha modificado, aumentando la importancia relativa de los gastos en Inversión, que ha pasado del 61,3 al 72,2%, en desmedro de Personal y Bienes y Servicios de Consumo.

**Cuadro N°19**  
**Desglose del Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado en Personal,**  
**Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros**  
**(Miles de \$ 2006)**

	2002		2003		2004		2005	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Personal	94.017	31,2	132.476	26,9	171.720	28,1	166.620	22,5
2. Bienes y Servicios de Consumo	22.541	7,5	44.914	9,1	50.326	8,2	38.814	5,3
3. Inversión	184.515	61,3	314.685	64,0	389.388	63,7	533.860	72,2
4. Otros	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
<b>Total Gasto Efectivo Ppto. Asignado</b>	<b>301.073</b>	<b>100,0</b>	<b>492.075</b>	<b>100,0</b>	<b>611.435</b>	<b>100,0</b>	<b>739.294</b>	<b>100,0</b>

Nota: Incluye sólo los gastos financiados con recursos aportados por el GORE  
Fuente: CORDAP, Rendiciones al Gobierno Regional 2002 a 2005.

Considerando todo el período de operación de la CORDAP, del total de recursos destinados a los componentes, un 86% correspondió al componente 2 y un 14% al componente 1. Hasta el año 2003 el componente 1 experimentó un aumento de su participación relativa hasta alcanzar un 14,4%, En adelante, la participación relativa de los componentes 1 y 2 se ha mantenido estable en torno al 15% y al 85%, respectivamente.

**Cuadro N°20**  
**Gasto Total<sup>78</sup> por Componente**  
**(Miles de \$ 2006)**

	2001-2002		2003		2004		2005	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Componente 1	13.640	8,0	46.339	14,4	84.656	15,6	96.628	15,0
Componente 2	156.278	92,0	275.003	85,6	458.613	84,4	549.430	85,0
Total	169.918	100,0	321.342	100,0	543.269	100,0	646.058	100,0

Fuente: Secretaría Ejecutiva CORDAP, Subgerencia de Administración y Finanzas

Para el cálculo del costo del componente 1, se incluyeron los gastos de personal correspondientes a los coordinadores de comisiones y los gastos de inversión en proyectos orientados a lograr la implementación de medidas. La propia CORDAP identificó tales proyectos. El costo del componente 2 corresponde a todo el gasto en proyectos de inversión menos los proyectos incluidos en el componente 1. Además se agregan aquí los gastos financiados con recursos ajenos al GORE, puesto que en la práctica se destinan a financiar la producción de los bienes y servicios de los proyectos que generan estos

<sup>78</sup> Incluye sólo gastos financiados con aportes del GORE.

recursos. Estos proyectos, principalmente de capacitación y vivienda, caben en el componente 2.

## 4.2. Eficiencia del Programa

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

Respecto de la eficiencia en términos de diseño de la intervención, los componentes y actividades que realiza la Corporación son adecuados y necesarios para el logro de sus propósitos. La naturaleza de tales propósitos determina una gran variedad en el tipo de acciones desarrolladas por la Corporación. Si bien existen maneras alternativas para realizar las mismas funciones que aborda la CORDAP, tales como fortalecer organismos públicos locales dedicados a las mismas áreas (CORFO, SERCOTEC, SERNATUR, etc), el aporte de horas de trabajo y esfuerzo de los representantes se constituye en un plus importante que no se puede lograr con esfuerzos separados. La decisión gubernamental de implementar una serie de Agencias de Desarrollo en todas las regiones está en consonancia con la idea de que los aportes en términos de participación ciudadana de una institución como la CORDAP son de gran valor. El estudio complementario realizado como arte de esta evaluación entrega evidencias de una alta valoración por el aporte de la CORDAP en términos de participación ciudadana.<sup>79</sup>

Respecto de la eficiencia en la gestión, no existen señales evidentes de ineficiencia, ni tampoco se destaca este aspecto en las respuestas de los entrevistados en el estudio complementario, al consultárseles acerca de los aspectos negativos de la CORDAP. Sin embargo, las debilidades detectadas en materia de evaluación expost y seguimiento de las inversiones realizadas, no permiten asegurar que los resultados se estén alcanzando de manera óptima. Un adecuado sistema de evaluación y seguimiento, entregaría a la Secretaría Ejecutiva la retroalimentación necesaria para demostrar eficiencia en la ejecución de sus inversiones.

Por las características de los productos asociados al componente 1, estos se completan en períodos relativamente largos y variables, y una vez alcanzados, afectan a la totalidad de la población de ambas provincias. Por lo tanto un análisis de costos promedios pierde sentido en este caso. Respecto del componente 1, el costo promedio por unidad de producto alcanzó a 48,3 millones de pesos el año 2005. Respecto del componente 2, se presenta una situación similar aunque menos evidente. En este caso, la heterogeneidad de los productos hace perder sentido a este análisis.

**Cuadro N°21**  
**Costo Promedio por Unidad de Producto**  
**(Miles de \$ 2006)**

	2002	2003	2004	2005
Componente 1	s/d	s/d	s/d	48.314
Componente 2	s/d	274.985	3.855	593

Fuente: Elaboración propia sobre información proporcionada por la Subgerencia de Finanzas y la Subgerencia de Operaciones de la Secretaría Ejecutiva CORDAP

<sup>79</sup> Al consultar, mediante una pregunta abierta en entrevista semi-estructurada, sobre los aspectos positivos de la Corporación, la respuesta más frecuente fue "Participación ciudadana" mencionada por un tercio de los entrevistados. Por otra parte, la participación ciudadana fue mencionada en forma unánime en las entrevistas en profundidad.

Enfrentados al hecho de que no es posible sacar conclusiones generales de las cifras contenidas en el Cuadro N° 21, dada la heterogeneidad de los productos, se ha incorporado información de costos promedio para algunas actividades que han representado parte importante de los montos de inversión del Componente 2 de la CORDAP. Estos indicadores han sido construidos utilizando información entregada por la CORDAP al panel evaluador<sup>80</sup>. Los indicadores se presentan en el Cuadro N° 21-A.

Respecto de la participación de la CORDAP en el programa de Vivienda Solidaria del SERVIU, las cifras se presentan en UF para facilitar el análisis. Cabe recordar que la CORDAP, recibe 10 UF por cada subsidio adjudicado. Inicialmente (el año 2003) el costo promedio por subsidio fue mayor que 10 UF, es decir la Corporación operó con pérdidas este programa. Los costos promedio por subsidio se han reducido en un 50% entre 2003 y 2005, indicando mayor eficiencia en la operación y generando excedentes para la Corporación. Considerando los tres años que la corporación ha participado en este programa el costo promedio por subsidio es de 9,22 UF. Por lo tanto, la CORDAP muestra eficiencia en el uso de sus recursos, que contribuye al logro combinado de varios objetivos al promover la participación activa de la ciudadanía y movilizar cuantiosos recursos públicos en beneficios de población de bajos ingresos, a la vez que genera excedentes para financiar otras iniciativas. No se cuenta con información de costos promedio por subsidio de otras entidades organizadoras participantes del programa de Vivienda Solidaria.

**Cuadro N°21-A**  
**Ejemplos de Costos Promedio por unidad de Producto**  
**(Miles de \$ 2006)**

	u	2002	2003	2004	2005 (d)
<b>Programa Vivienda Solidaria</b>	d				
Costo por subsidio (UF) (a)	r	s/i	17,26	8,08	8,76
<b>Colocaciones Parinacoop</b>	o				
Costo por operación de colocación (b) N	o	s/i	s/i	460,6	39,5
Costo por peso colocado (c)	2	s/i	s/i	1,57	0,13

Notas: (a)Aporte neto de CORDAP entre el número de subsidios adjudicados; (b)Aporte de CORDAP a PARINACOOP entre número de operaciones de colocación; (c)Aporte de CORDAP a PARINACOOP entre monto colocado; (d)El aporte 2005 a PARINACOOP realmente corresponde a un préstamo blando recuperable en 60 cuotas a contar de enero de 2007.

Fuente: *Elaboración propia sobre información proporcionada por la Subgerencia de Operaciones de la Secretaría Ejecutiva CORDAP*

Otro ejemplo analizado es la creación de la cooperativa de ahorro y créditos PARINACOOP, orientada a dar acceso a crédito a micro y pequeños empresarios que tienen dificultades para acceder a la banca tradicional. La CORDAP realizó un aporte para la creación de PARINACOOP el año 2004. El año 2005, si bien no aportó fondos a la cooperativa, le transfirió recursos en la forma de un crédito a ser pagado en 60 cuotas mensuales a partir de 2007. Esta inversión le ha permitido optimizar el uso de los recursos

<sup>80</sup> Específicamente: Rendiciones al GORE (en papel), "BASE DE DATOS UNIFICADA DIPLOMAS LIDERAZGO I-V.XLS", "Indicadores Dipres\_Revisada\_STgo.xls" y "Respuestas de CORDAP de 24 marzo a Consultas Panel de 20 marzo.doc"

que destina al objetivo de facilitar el acceso a crédito a microempresarios de la zona. En efecto, el año 2005, la CORDAP invirtió 13 pesos por cada 100 pesos que los socios recibieron en calidad de crédito. Inversamente se puede decir que cada peso que la CORDAP invirtió le permitió generar acceso a ocho pesos de crédito a la población objetivo (suponiendo que PARINACOOOP ha focalizado correctamente sus colocaciones, análisis que no ha sido realizado en esta evaluación).

Para el análisis de la información contenida en Cuadro N° 22 se debe tener presente que se ha utilizado una agregación de beneficiarios de acciones de muy diversa índole con duraciones y tipos de intervención muy heterogéneos. Para el caso del componente 2 se puede observar que el costo promedio por beneficiario se ha reducido de manera considerable en el período en evaluación, siendo el año 2005 la séptima parte de lo que era el año 2003.

**Cuadro N° 22**  
**Costo Promedio Componente por Beneficiario**  
**(Miles de \$ 2006)**

	2002	2003	2004	2005
Componente 1	s/d	s/d	0,445	0,509
Componente 2	s/d	561	40	78

Fuente: Elaboración propia sobre información proporcionada por la Subgerencia de Finanzas y la Subgerencia de Operaciones de la Secretaría Ejecutiva CORDAP

El cuadro N° 22-A muestra algunos ejemplos de costos promedios por beneficiario para actividades del componente 2. Entre las actividades de capacitación, hemos estimado el costo promedio de los programas de Alfabetización Digital y de Liderazgo Emprendedor, cruzando datos de diversas fuentes provistas por la CORDAP. Los cursos de alfabetización digital tienen un bajísimo costo por alumno. Considerando que son cursos de 16 horas, el costo hora alumno es de \$ 280 el año 2004 y \$ 207 el año 2005<sup>81</sup>. Los costos por alumno del Diploma en Liderazgo también son muy inferiores a los costos de este tipo de programas. La duración del Diplomado es de 252 horas, por lo que el valor hora alumno, considerando las cinco versiones que ha tenido el Diplomado, asciende a \$1.014<sup>82</sup>. Por otra parte, los costos promedio por beneficiario de las soluciones habitacionales del programa Vivienda Solidaria, así como el costo promedio por socio de PARINACOOOP, han caído considerablemente, indicando ganancias en eficiencia, hecho normal en las primeras etapas del ciclo de negocios

<sup>81</sup> La inversión pública promedio por hora participante en los cursos del área “Computación e Informática” financiados con la Franquicia para capacitación del SENCE, era de \$2.826, el año 2004 (“Anuario estadístico 2004”, en [www.sence.cl](http://www.sence.cl)).

<sup>82</sup> Valores hora participante calculados para programas similares encontrados en internet ascienden a \$13.934 ([www.uai.cl](http://www.uai.cl)) y \$3.800 ([www.vttutem.cl](http://www.vttutem.cl))

**Cuadro N°22-A**  
**Ejemplos de Costos Promedio por Beneficiario**  
**(Miles de \$ 2006)**

	2002	2003	2004	2005
<b>Capacitación</b>				
Alfabetización Digital	s/i	s/i	4,5	3,3
Diploma Liderazgo	s/i	269	280	150
<b>Programa Vivienda Solidaria</b>				
Costo por beneficiario directo (a)	s/i	92,1	46,9	40,6
<b>Colocaciones Parinacoop</b>				
Costo por socio (b)	s/i	s/i	69,3	11,6

Notas: (a)Aporte neto de CORDAP entre el número de beneficiarios directos (incluye a miembros del hogar del receptor del subsidio); (b)Aporte de CORDAP a PARINACOOOP entre número de socios; (c) El aporte 2005 a PARINACOOOP realmente corresponde a un préstamo blando recuperable en 60 cuotas a contar de enero de 2007.

Fuente: *Elaboración propia sobre información proporcionada por la Subgerencia de Operaciones de la Secretaría Ejecutiva CORDAP*

En el Cuadro N° 23 se observa que el costo promedio por beneficiario del componente 2 experimentó una caída sustantiva a partir del año 2004, debido al fuerte aumento del número de beneficiarios producto de la realización de proyectos masivos de capacitación.

**Cuadro N° 23**  
**Costo Total Componente 2 por Beneficiario y Total Programa por Beneficiario Efectivo**  
**(Miles de \$ año 2006)**

Año	Costo Total Componente 2 por Beneficiario	Costo Total Programa por Beneficiario
2002	s/b	s/b
2003	499	1.004
2004	29	54
2005	68	105

Fuente: *Elaboración propia sobre información proporcionada por la Subgerencia de Finanzas y la Subgerencia de Operaciones de la Secretaría Ejecutiva CORDAP*

Al comparar el costo promedio por beneficiario del componente 2 con el costo total por beneficiario de la CORDAP, es decir, incluyendo los costos de administración, se aprecia una importante diferencia a favor del último, indicando que una buena parte del costo por beneficiario corresponde a gastos administrativos. Esto es consistente con el análisis de los gastos administrativos que se presenta más adelante.

#### 4.2.2. Gastos de Administración

En los gastos de administración se incluyeron todos los gastos en personal, bienes y servicios de consumo y los gastos de inversión para instalación y funcionamiento, menos los gastos en personal correspondientes a los coordinadores de comisiones temáticas, por considerarse que éstos corresponden a costos de producción del componente 1 del programa, de acuerdo a lo mencionado en el punto 4.1 de este informe.

La fórmula de cálculo utilizada y validada por el panel es:

$$\text{Gastos Adm} = \text{G. P} - \text{GPCC} + \text{BSC} + \text{IF}$$

Donde

G.Adm = Gastos administrativos,

GPCC = Gastos en Personal correspondientes a los coordinadores de comisiones, rendidos al GORE

BSC = Gastos en Bienes y Servicios de Consumo, rendidos al GORE

IF = gastos en Inversión para funcionamiento, rendidos al GORE

Los gastos de administración han representado un alto porcentaje de los gastos totales durante los años de operación del programa. Sin embargo, esta relación se ha reducido notablemente entre el año de inicio de la operación efectiva del programa (2002) y el año 2005, cayendo de un 43,56 % a un 20,46%. Este cambio es positivo y además desde el año 2003 los gastos administrativos no solo se han reducido en términos relativos, sino que también han caído en un 17,5% en términos absolutos. (Ver cuadro N° 6 del anexo N°2.)

**Cuadro N° 24**  
**Gastos de Administración sobre Gasto Total del Programa**

AÑO	Gastos de Administración sobre Gasto Total (%)
2002	43,56
2003	38,53
2004	26,04
2005	20,46

Fuente: Elaboración propia sobre información proporcionada por la Subgerencia de Finanzas de la Secretaría Ejecutiva CORDAP

#### 4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

No se cuenta con información de otros indicadores de eficiencia.

### 4.3. Economía

#### 4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

**Cuadro N° 25**  
**Presupuesto del Programa y Gasto Efectivo**  
**(Miles de \$ 2006)**

	<b>Presupuesto asignado del Programa (1)</b>	<b>Gasto Efectivo del Presupuesto asignado</b>	<b>%</b>
2001	33.063	17.471	52,8
2002	337.789	283.602	84,0
2003	524.014	492.075	93,9
2004	621.468	611.435	98,4
2005	743.491	739.294	99,4

1. Corresponde a los recursos recibidos del GORE en cada año más el saldo inicial de caja.

*Fuente: CORDAP, Rendiciones al Gobierno Regional 2002 a 2005*

En el Cuadro N° 25 se observa un incremento sostenido en el porcentaje de ejecución del presupuesto anual de la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota. El año 2001 no es apropiado para análisis debido a que, el presupuesto asignado fue un primer aporte que se materializó en la tercera semana de diciembre de 2001. La Corporación ha pasado de una situación en que se ejecutó el 84% del presupuesto anual, el año 2002, a otra en la que el porcentaje de ejecución superó el 99%, el año 2005.

#### 4.3.2. Aportes de Terceros

Los estatutos de la Corporación establecen que los aportes extraordinarios que ésta recibe del GORE pueden financiar como máximo el 70% de cada proyecto, requiriéndose que el 30% restante provenga de otras fuentes. No se tiene información precisa sobre los montos de estos aportes de las contrapartes o coejecutores de proyectos financiados por la Corporación. La participación de la Corporación en el financiamiento de los proyectos en que participa es muy variable, representando en algunos casos montos marginales a ciertas iniciativas impulsadas por otros organismos hasta alta participación, en iniciativas propias. La Corporación a logrado movilizar recursos importante de terceros, en este caso el SERVIU, a través de la CORDAP Vivienda Solidaria, que reporta 280 UF por cada subsidio adjudicado, lo que el año 2005 generó recursos adicionales para la provincia de Arica por \$ 1.686.- millones<sup>83</sup>.

Respecto de la creación de empresas, en el caso de PARINACOOOP existe un importante aporte de terceros, que son los asociados de la cooperativa. La participación de la CORDAP alcanza al 10% del capital. Por su arte, en Sabores de Arica, un 20% del capital es aportado por terceros. En las restantes empresas filiales, prácticamente no existen aportes de terceros ya que el capital se reparte entre CORDAP y su filial Inversiones CORDAP S.A. La única excepción la constituye la propia Inversiones CORDAP en la que un 1% del capital corresponde a terceros, aunque el aporte no se ha integrado.

De acuerdo a sus estatutos, otra fuente de recursos corresponde al pago de cuotas de incorporación y cuotas sociales de los socios. Sin embargo los pagos de estas cuotas

<sup>83</sup> Observaciones de la CORDAP al Informe Final Preliminar de la presente evaluación, página 46.

nunca se han materializado. La importancia de los montos involucrados respecto del presupuesto total de la Corporación es insignificante.

#### 4.3.3. Recuperación de Costos

La Corporación obtiene recursos mediante el cobro de un monto a los alumnos de algunos programas de capacitación, los que le significaron un importante ingreso de recursos. Otro mecanismo de recuperación de costos fue a través del programa de vivienda que le ha reportado ingresos por casi 50 millones de pesos,

Consistente con sus objetivos, la Corporación procura recuperar costos sin menoscabar sus objetivos de fomento y sin reducir la cobertura, por lo tanto sus tarifas son menores a las tarifas de mercado u opera con programas que no han sido asumidos por nadie<sup>84</sup>.

**Cuadro N° 26**  
**Recuperación de costos CORDAP**  
**(Miles de \$ 2006)**

	<b>AÑO 2003</b>	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ASISTISTENCIA TECNICA SERVIU</b>	-	4.681	44.395	49.076
<b>CAPACITACION DIPLOMAS LIDERAZGO</b>	<b>22.698</b>	<b>67.172</b>	<b>10.546</b>	<b>100.416</b>

Fuente: Datos proporcionados por la Secretaría Ejecutiva

Por otra parte, la Corporación mantiene inversiones en varias empresas filiales y relacionadas, de las cuales espera obtener recursos en operaciones futuras. Todas estas empresas cuentan con planes de negocios adecuadamente diseñados (con la excepción de PARINACOOOP que se encuentra en una etapa de readecuación de su gestión, incluyendo la recomposición de su información contable) y que contemplan su autonomía financiera en el corto plazo. La Corporación espera obtener recursos de las utilidades generadas por estas empresas y/o de su traspaso a inversionistas privados. Todas estas empresas son de creación reciente, de hace menos de un año. Por lo tanto, hasta el momento de esta evaluación no se han producido ingresos por estos conceptos.

Por lo tanto, se detecta que la política de recuperación de costos de la CORDAP está bien diseñada, compatibilizando sus objetivos de fomento con la búsqueda de su autofinanciamiento en el corto plazo. En el caso de las empresas están demasiado inmaduras para mostrar resultados en este aspecto. En el caso de la venta de servicios de capacitación y asistencia técnica, las acciones han reportado ingresos, pero como se menciona en la parte 4.1 aun son insuficientes y deben ser potenciadas.

---

<sup>84</sup> Las objeciones van por el lado de la competencia desleal con entidades privadas o de sustitución de las responsabilidades de entidades publicas que se vieron en el punto II.2.1.c

## 5. SOSTENIBILIDAD DE LA CORDAP

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad DE LA CORDAP

La CORDAP con el tiempo ha ido consolidando, por así decirlo, un “núcleo duro” de personas participantes en el Directorio y en el Comité Ejecutivo. Son personas involucradas en la suerte de la Corporación y la consideran una herramienta para contribuir al desarrollo de las provincias y eventual futura región. En este sentido, la Corporación continúa la tradición de la histórica Junta de Adelanto de Arica que es un referente para todos sus habitantes<sup>85</sup>. Naturalmente esta última era un organismo de derecho público y la CORDAP es una entidad de derecho privado, pero la idea de contar con un organismo que impulse iniciativas en que los Ariqueños se sientan involucrados, es una idea fuerza que se manifiesta en la activa participación de sus integrantes en los Consejos Directivos y, con toda seguridad, la seguirán teniendo en el futuro.

Es ilustrativo al respecto lo que concluye Cabrales sobre la opinión de los entrevistados sobre la existencia de la CORDAP: “Sobre este punto hay acuerdo casi unánime; la CORDAP es un instrumento de participación, encuentro ciudadano, análisis y toma de decisiones participativas necesario y valioso para la ciudad. En Arica ello, además se fundamenta en el recuerdo del aporte de la Junta de Adelanto de Arica (JAA) que deja una larga huella histórica imposible de eliminar. En otras palabras, con independencia de los juicios que se hagan, la ciudad sin una estructura como la CORDAP, se hace ingobernable”.<sup>86</sup>

Asimismo, la Administración tiene un conjunto de profesionales que ha ganado experiencia en la presentación de proyectos al Gobierno Regional y otras instancias públicas. Casi el 2/3 de los profesionales son funcionarios desde el 2002 y 2003, lo que muestra una cierta estabilidad de la planta, junto con personas nuevas que pueden contribuir con nuevas motivaciones a la obtención de logros.

Además, desde el punto de vista de su infraestructura están instalando una sede institucional de la entidad que centralizará todas las actividades de la CORDAP.

Desde el punto de vista de los recursos financieros que los privados puedan aportar, por el momento es la parte más débil, puesto que hasta el momento ello no ha ocurrido y, al parecer, el cobro de las cuotas sociales que por estatutos se han establecido son incobrables. Existe la percepción que el aporte que se hace está fundamentalmente restringido a las horas que dedican los Directores a la entidad<sup>87</sup>.

Por tradición, por las características de provincias fronterizas, el compromiso de Directores y la administración, el establecimiento de infraestructura para funcionar, la CORDAP es sostenible de todos estos puntos de vista.

---

<sup>85</sup> La Junta de Adelanto de Arica fue creada en la ley 13039 del 24 de septiembre de 1958, el artículo 1º dice: “Créase una persona jurídica de derecho público, que se denominará Junta de Adelanto de Arica, encargada de fomentar la producción y, en general, el progreso del Departamento de Arica, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley”. A ella se deben numerosas obras actualmente existentes, como por ejemplo, el Puerto, grandes campus universitarios, el Casino, el Estadio Carlos Dittborn y conjuntos habitacionales. <http://www.infoarica.cl/jaa/quefuelajunta.htm>

<sup>86</sup> Op. Cit. Análisis de entrevistas. Supervivencia de la CORDAP

<sup>87</sup> Ver al respecto el punto II.2.1.d) de este informe

## 6. ASPECTOS INNOVADORES DE LA CORDAP

### Análisis y Evaluación de aspectos Innovadores de la CORDAP

La Corporación como modelo institucional no existe otro en la región ni en el país, en tanto entidad privada, que abarca más de una provincia y que tiene financiamiento público para su operación. Existen la Corporaciones de Desarrollo Municipal que también son de derecho privado, pero están vinculadas a un Municipio y a temas específicos, como salud y educación.

## 7. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad de la CORDAP.

El diagnóstico que dio origen a la Corporación siguen plenamente vigente, al constatarse que efectivamente las provincias de Arica y Parinacota son área fronterizas deprimidas desde el punto de vista económico y social.

Si las provincias de Arica y Parinacota se constituyen en Región, se logra uno de los productos importantes y por lo que es reconocida la Corporación. En ese momento, tendrá la población las ventajas que significa tener los servicios centralizados y desconcentrados en la ciudad de Arica.

A esto debe agregarse la anunciada creación de la Agencia Regional de Desarrollo que se constituirá como comité CORFO liderado por un Consejo Estratégico Público-Privado presidido por el Intendente y, compuesto por nueve personas – seis representantes del sector público y 3 del área privada<sup>88</sup>.

La creación de la Región y de la Agencia, al parecer inminente, pone a la CORDAP en un nuevo escenario, que debieran afectar sus lineamientos estratégicos o, al menos, su diseño. Debe precisarse que la agencia sería una entidad de carácter público y de coordinación que deberá delinear y validar las estrategias de desarrollo productivo Regional en forma participativa. Por lo tanto, no tendría el mismo status que la CORDAP en cuanto corporación de derecho privado y que puede ejecutar programas de diversa índole. Pero no cabe duda, que la Corporación deberá ajustarse a la nueva realidad institucional en vista a complementar esfuerzos y no duplicarlos.

Por otra parte, la constitución de la nueva región, no significará ni mucho menos, que automáticamente los problemas de las provincias involucradas se solucionarán de inmediato. Al contrario, la continuación de la CORDAP sigue plenamente vigente, puesto se debe seguir aportando y desarrollando programas que ayuden a elevar las condiciones de vida de la población. Claro que la relación institucional con las entidades públicas estarán, por así decirlo, más a la mano.

---

<sup>88</sup> La Agencia estará integrada por Intendente que la preside, el Secretario Regional Ministerial de Economía, un representante de CORFO y uno de SERCOTEC. Además, cada región deberá escoger a otras 5 participantes: tres personeros del sector privado y dos del sector público. Ver. SUBDERE. Noticias. Gobierno crea Agencia de Desarrollo Productivo. <http://www.subdere.gov.cl>.

La CORDAP debe mejorar su gestión para continuar actuando en la nueva realidad. Es necesario plantearse que las líneas estratégicas definidas se aterricen en metas, plazos y como se vinculan con los fondos públicos<sup>89</sup>. También, es necesario mejorar su diseño ya que los bienes y servicios de cada Componente son muy diversos y difíciles de medir. Por ejemplo, en el componente 2, entre sus productos aparecen los proyectos culturales que no fue posible precisar, por lo tanto, no fueron medidos como bienes alcanzados.

---

<sup>89</sup> La CORDAP ha comenzado a trabajar en esta dirección, estableciendo metas por áreas. Memorando interno n° 05/2006 del Secretario Ejecutivo al Presidente Directorio CORDAP sobre sugerencias de Políticas y metas. CORDAP 2006-2010.

### III. CONCLUSIONES

1.- Los componentes y actividades que realiza la Corporación son adecuados y necesarios para el logro de sus propósitos. La Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente, ya que la multiplicidad de servicios le restan eficiencia y no necesariamente corresponde a los usos a que deben destinarse los fondos públicos.

2.- En el componente 1 en todo el período se lograron dos productos: la firma del protocolo de colaboración, integración y desarrollo entre el gobierno de la provincia de Arica y Gobierno del Estado de Mato grosso, Brasil; y la revocación de la medida del SII sobre aplicación del IVA a venta de autos usados en Arica. Sin embargo, hay otros productos que hoy día solo aparecen como actividades y que son bastante relevantes como el de la "Evaluación Ley Arica 1 y 2 y 48 medidas para reactivación" o el "Estudio Técnico Jurídico refutando interpretación restrictiva en Ley Arica sobre "Valor Agregado Nacional". Estudios y análisis como los señalados se hicieron un total de 7 en el 2002, 2 en el 2004 y 10 en el 2005. Actividades que podrían contribuir a impulsar iniciativas, evaluar otras que lleven a modificaciones de políticas, entre otros resultados. De todos modos, debiera considerarse como productos de este componente y proponemos en las recomendaciones de diseño, una forma de medirlos.

3.- El componente 2 tiene una variedad excesiva de iniciativas productivas y económicas de carácter empresarial, junto con proyectos sociales. Son iniciativas diversas que requieren actividades y recursos diferentes, así como sus productos son muy diversificados. Esto dificulta realizar los seguimientos, evaluar los servicios entregados y aparece la Corporación haciendo de todo sin que aparezca un hilo conductor.

4.- Los indicadores del Propósito y Componentes son apropiados y todos son factibles de elaborar. La mayor limitación, especialmente en los de eficiencia, es la carencia de información que se tiene sobre la mayor parte de ellos.

5.- Una de las grandes fortalezas de la CORDAP es la participación de los actores locales que se refleja en el reconocimiento que hacen diversos entrevistados locales, en la importante cantidad de socios que la integran, en el trabajo de las Comisiones y en las periódicas sesiones del Directorio y Comité Ejecutivo.

6.- El Directorio es el que recibe las propuestas de iniciativas y petición de recursos para las más diversas actividades, de parte de las Comisiones. Una de las limitaciones que ha tenido el sistema es que no ha habido una metodología que ordene y entregue criterios para decidir entre las propuestas y la petición de recursos solicitados. La falta de criterios estandarizados para la asignación de recursos es claramente una carencia de la CORDAP. Contar con ellos es imprescindible para regular la relación de distintos grupos sociales y económicos que conviven en el Directorio. En el estado actual el sistema de asignación de recursos aparece como arbitrario.

7.- La CORDAP ha tenido una evolución en su estructura organizacional favorable, ya que con la creación de un Comité Ejecutivo en el año 2004, le permitió mejorar la toma de decisiones. Por otra parte, la Secretaria Ejecutiva tiene la limitación que está involucrada directamente en la operación de las filiales, restringiendo su apoyo en la realización de los componentes. Además 3 profesionales de 17 están vinculados al tema del subsidio habitacional. Todo esto le resta el apoyo profesional al trabajo estratégico de las

Comisiones para la generación de nuevas iniciativas de bienes y servicios de los Componentes.

8.- La CORDAP participa en múltiples programas con financiamiento público que es adicional a su financiamiento operacional. Lo discutible es, hasta que punto le corresponde asumir cualquier tipo de programas, supliendo a otros que no asumen esta tarea. Es el caso de los subsidios para viviendas sociales que opera la CORDAP que debiera ser de responsabilidad de los municipios. También puede significar una competencia desleal para iniciativas privadas que no cuentan con financiamiento público para operar. Podría ocurrir que con subsidios del Estado la CORDAP, se convierta en un operador de diversos servicios públicos, sin que otras entidades privadas puedan competirle. Sólo sería aceptable esta situación, cuando se quiere apoyar a una entidad específica por razones políticas, estratégicas u otras razones atendibles. De lo contrario, puede terminarse coartando otras iniciativas privadas que no cuenten con estos subsidios, lo que atentaría directamente contra el Fin y Propósito definidos por la Corporación.

9.- La Corporación ha realizado evaluación de satisfacción de sus usuarios en la capacitación – que fue muy positiva - de acuerdo a la norma 2728. En otras áreas, puede afirmarse que sus sistemas de seguimiento son insuficientes. Por el momento, sólo se tienen los planes de negocios de las empresas creadas a través de las filiales que entregan los parámetros que facilitaron la decisión de iniciar la actividad. Como la mayoría de las iniciativas son recientes no se tiene resultados de las mismas.

10.- La CORDAP realiza acciones con la totalidad de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota. Al asumir servicios y acciones de diversas Instituciones públicas, los criterios de focalización son puestas por estas entidades. Los criterios en la selección de estos programas sociales no se tienen formalizados por la CORDAP, siendo el Directorio el que decide los Programas a postular. Se consideró que no es bueno no tener explicitado normas de referencia que establezcan los criterios porque en la práctica puede asumir cualquier actividad dispersando esfuerzos.

11.- Los servicios del componente 2 - capacitación, subsidios habitacionales, préstamos - han tenido una importante cobertura en la provincia de Parinacota (un quinto de la población), en cambio, en Arica gira en torno al 5% en el mejor de los años. Al hacer el análisis respecto a tipos de población focalizada por programas, los guarismos mejoran. La población que recibió vivienda con el subsidio habitacional gestionada y ejecutada por la CORDAP en el período 2002-2005, cubre el 6% del déficit y, proyectada al 2006, alcanzaría a más del 10%. En las colocaciones de créditos de la cooperativa PARINACOOOP los socios que lo recibieron fue del 15% en el 2004 y elevándose al 30% en el 2005. En este mismo período el número de socios se quintuplicó. El promedio de las colocaciones fue de de \$ 299.000 en el 2004, subiendo a \$ 500.000 al año siguiente. Datos que indican que son personas que no tienen fácil acceso a otros sectores que otorgan créditos, siendo el aporte de esta filial muy valioso, tanto en términos de su progresión cuantitativa como respecto del tipo de beneficiarios.

12.- La principal fuente de recursos de la CORDAP corresponde a los aportes públicos, dividiéndose en *ordinarios y extraordinarios. Estos aportes provienen exclusivamente del gobierno regional.* Es la principal fuente de financiamiento que se ha ido reduciendo a lo largo del tiempo, cayendo desde un 97,89% el año 2002 a un 92,2% el año 2005, siendo su valor más bajo el año 2004 con un 88,52%. *Los aportes ordinarios* apuntan a financiar su implementación y operación. Los *aportes extraordinarios* están orientados a financiar

proyectos y no pueden ser destinados a solventar gastos administrativos ni de personal. En cifras absolutas, entre los años 2002 y 2005, los *aportes ordinarios* se han reducido en un 32,9% en términos reales; mientras que los aportes extraordinarios han aumentado en un 130% entre 2003 y 2005. Esta evolución señala un mejoramiento en la eficiencia en el uso de estos recursos a lo largo del tiempo.

13.- Otra fuente de recursos de la CORDAP son los ingresos por venta de servicios, asistencia técnica, capacitación, estudios y adjudicación de proyectos en licitaciones públicas. En su evolución se constata que, tanto los montos absolutos como la participación relativa de esta categoría han tendido al alza, pasando de un 0,96% el año 2002, a un 7,39% el año 2005, habiendo alcanzado un máximo de 10,91% el año 2004. A pesar de este aumento sigue representando un porcentaje aún bajo, pero que muestra la creciente capacidad de generar ingresos propios producto de su operación, independientemente de las decisiones políticas del gobierno.

14.- Es altamente positivo que la composición del gasto se ha modificado, aumentando la importancia relativa de los gastos en Inversión, en desmedro de Personal y Bienes y Servicios de Consumo. En efecto, el ítem inversión aumentó de un 61,3 % en el año 2002 a un 72,2% en el año 2005.

15.-En la gestión no existen señales evidentes de ineficiencia, ni tampoco se destaca este aspecto en las respuestas de los entrevistados en el estudio complementario, al consultárseles acerca de los aspectos negativos de la CORDAP. Sin embargo, las debilidades detectadas en materia de evaluación expost y seguimiento de las inversiones realizadas, no permiten asegurar que los resultados se estén alcanzando de manera óptima.

16.- Los gastos de administración han representado un alto porcentaje de los gastos totales, sin embargo, esta relación se ha reducido notablemente entre el año de inicio de la operación efectiva del programa (2002) y el año 2005, cayendo de un 43,56 % a un 20,46%.

17.-De acuerdo a los estatutos los socios de la CORDAP deben pagar cuotas de incorporación y sociales cada año, cuyo pago nunca se han materializado. La importancia de los montos involucrados respecto del presupuesto total de la Corporación es insignificante.

18.- El diagnóstico que dio origen a la Corporación sigue plenamente vigente ya que actúa en áreas fronterizas que siguen teniendo importantes problemas económicos y sociales. Para su continuidad debe considerarse la inminente constitución de la nueva región de Arica Parinacota y la creación de las Agencias de Desarrollo Regional. En ese momento, tendrá la población las ventajas que significa tener los servicios centralizados y desconcentrados en la ciudad de Arica. Este acontecimiento pone a la CORDAP en un nuevo escenario, por lo que debiera adaptar sus lineamientos estratégicos y diseño a este nuevo escenario.

## IV. RECOMENDACIONES

### Diseño

1.- El establecimiento de la nueva región Arica y Parinacota provocará un cambio sustancial en el contexto en que se ha desenvuelto hasta ahora la Corporación, en el sentido que tendrá una institucionalidad ubicada en las provincias de su intervención, accederá más fácilmente a las autoridades y jefes de servicios de entidades públicas desconcentradas, habrá una asignación de recursos de fondos de inversión exclusivo, entre otras medidas, incluyendo una posible nueva institucionalidad como la Agencia de Desarrollo Regional. Este acontecimiento haría necesario realizar una serie de tareas con recursos de la Corporación o solicitar adicionales para las siguientes tareas:

- a) Actualizar el diagnóstico sobre los efectos de la nueva institucionalidad en las provincias.
- b) Considerando la creación de la Agencia Regional, la Corporación debe redefinir el rol que cumpliría en ese nuevo escenario.
- c) Ratificar, modificar o incorporar los nuevos lineamientos estratégicos, objetivos y metas, precisando el destino de los fondos públicos en este nuevo esquema.
- d) Identificar los cambios en su estructura legal y organizacional (si fuera necesario) para adaptarlo a los nuevos escenarios.

2.- Hacer los siguientes ajustes al Marco Lógico

2.1.- En el componente 1 incorporar estudios y seguimientos de políticas como parte de los bienes y servicios de la CORDAP. Por lo tanto, este componente quedaría definido de la siguiente manera: Medidas de fomento y desarrollo, **estudios de seguimiento y políticas** para las provincias de Arica y Parinacota generadas, decretadas y/o implementadas<sup>90</sup>.

2.2- Incorporar un indicador de eficacia producto para medir los resultados de la capacitación.

Enunciado: Porcentaje de personas que han obtenido beneficios<sup>91</sup> de la capacitación recibida

Formula:  $(N^{\circ} \text{ de personas capacitadas que han recibido beneficios} / N^{\circ} \text{ total de capacitados por año}) * 100$

No es necesario realizar una encuesta a 7.000 capacitados de un año, sino que podrían seleccionarse entre las 5 áreas temáticas de cursos, aquellas consideradas más relevantes y realizar una muestra no proporcional – considerando, por ejemplo, sector geográfico, área de actividad del alumno, edad, sexo, etc - que entregue pistas sobre el impacto de la capacitación entregada.

3.- Definir los criterios con que la CORDAP seleccionará las instituciones – especialmente del ámbito público – para la generación de bienes y servicios que generen oportunidades o mejoran las condiciones de vida de los habitantes de las provincias. Esta definición debe contemplar las áreas temáticas, las instituciones involucradas o afectadas - tanto del ámbito

---

<sup>90</sup> Se entenderá como estudios y seguimientos de políticas documentos elaborados sobre políticas públicas y entregadas a las autoridades involucradas. El enunciado y la fórmula del indicador Eficacia/Producto quedaría como sigue:

Variación porcentual de Estudios y seguimientos por año

$((N^{\circ} \text{ de Estudios y seguimientos año } t / N^{\circ} \text{ de Estudios y seguimiento año } 0) / \text{Estudios y Seguimientos año } 0) * 100$

<sup>91</sup> Se entiende por beneficio, obtener un trabajo, iniciar una actividad laboral, mejorar ingresos, ascender en su trabajo o cualquiera otra situación que mejore la situación del capacitado debido al curso o actividad de capacitación

público como privado -, el carácter de esa intervención, la justificación, los objetivos, las metas y los plazos.

4.- Dentro de todas las ofertas de servicios que tiene la CORDAP dentro del componente 2 en relación a las líneas estratégicas, definir los criterios para seleccionar los tipos de proyectos que se asumirán – en relación a los fondos públicos - evitando la dispersión de recursos. Este es una selección que debe realizar los integrantes de la CORDAP de acuerdo a la priorización que hagan en relación a sus ejes estratégicos, evitando aquellos que puedan realizar otras entidades privadas que no cuentan con subsidios del Estado y puedan ser competencia desleal para estas iniciativas o que aparezcan sufriendo actividades que entidades públicas tienen la obligación de realizar. Por lo tanto, se sugiere como criterio asumir actividades que se consideran prioritarios y donde la intervención de la CORDAP no signifique desincentivar inversiones privadas en la misma área<sup>92</sup>.

## Gestión

1. Se recomienda implementar un sistema moderno de control de gestión para el seguimiento de los proyectos y empresas financiados por la Corporación. Las posibilidades son múltiples y este panel no recomienda una en particular, pero la alternativa escogida debe considerar la suficiente capacitación de los profesionales de la Secretaría Ejecutiva encargados del control y seguimiento de proyectos. Esto es imperativo ya que la Corporación maneja una amplia variedad de iniciativas de muy diversa índole, diferentes modalidades de inversión, participación relativa en el financiamiento muy variable, y con objetivos muy variados. Esta situación exige un grado de sofisticación en sus métodos de asignación de recursos, de evaluación y seguimiento de inversiones y de control de gestión, mayor del que actualmente posee.

El sistema, por una parte, debe asegurar que cualquier nuevo proyecto se enmarque coherentemente en una estrategia de desarrollo de la Provincia, identificando los objetivos a los que aporta, y por otra, proveer de información suficiente y oportuna para tomar medidas correctivas en caso de desviación del sentido o de ineficiencias en la gestión. La implementación de este sistema puede constituir un proyecto con financiamiento del GORE Tarapacá.

2. El financiamiento que la Corporación recibe desde el GORE requiere ser modificado. La CORDAP es una institución privada en cuya formación participó el Gobierno, pero que no se entiende como un órgano permanente del Estado que deba contar con presupuesto de funcionamiento establecido en forma permanente en la Ley de Presupuestos. Por lo tanto, se debe avanzar en la dirección de eliminar la asignación específica a la CORDAP, existente en el presupuesto del GORE. La Corporación debe seguir accediendo a recursos del presupuesto de inversión de éste, en la medida que es capaz de generar e implementar proyectos de inversión pertinentes y de calidad. Al tiempo que se elimina la figura de los aportes ordinarios, se debe permitir a la CORDAP utilizar parte de los recursos transferidos para financiar gastos de operación y administración.

Se propone incorporar en una transferencia única los recursos que permitan financiar los gastos administrativos y las inversiones o proyectos que serán gestionados por la Corporación, representando los gastos administrativos un % del costo total de la transferencia. La modificación propuesta no implica una reducción en el monto total de

---

<sup>92</sup> En términos económicos se refiere a evitar inversión que provoque “crowding out” de inversión privada.

recursos transferidos desde el GORE a la CORDAP, ni es este el sentido de la recomendación. Considerando la actual estructura de financiamiento de la CORDAP, se considera que es el momento apropiado de iniciar un cambio en la dirección descrita, pero se recomienda establecer una estrategia gradual, que le permita adaptarse a la nueva modalidad.

3.- Realizar un estudio de evaluación de impacto de la CORDAP que discrimine entre beneficiarios directos – aquellos que han recibido bienes y servicios – e indirectos – todos los habitantes de las provincias - , entre actores institucionales participantes como socios en la Corporación y otros que están fuera de la CORDAP; entre actores del mundo privado y actores del mundo público.

4.- Realizar un Estudio de impacto de los beneficiarios de capacitación para evaluar los logros alcanzados por los diferentes tipos de cursos realizados. Discriminar la evaluación por temáticas, tipo de cursos, duración, metodología y tipo de participante. (Ver recomendación (2.2))

5.- Estudiar la alternativa de una colaboración explícita en el programa vivienda entre CORDAP y el Municipio que apunte a fortalecer el rol del Municipio en cuanto entidad que esta cerca de las comunidades y el “know-how” que la Corporación ha desarrollado en torno a la ejecución de los programas de vivienda social.

6.-. Se recomienda condonar totalmente la deuda existente y eliminar la exigencia de cuotas sociales y de incorporación a los socios. Los montos anuales involucrados son de escasa importancia en relación con el presupuesto total de la Corporación, pero la permanencia de esta situación por un período largo de tiempo generará un volumen de deuda cada vez más difícil de manejar. Con el fin de prevenir mayores complicaciones en el futuro y en beneficio de la transparencia, esta situación debe ser regularizada.

## V. BIBLIOGRAFÍA

<b>ABALOS K; JOSÉ A.</b>	Región de Arica Parinacota. Estudio de Alternativas y Costos de Nueva Organización Político y Administrativa. Informe Final. CORDAP. Diciembre 2004
<b>ABALOS K; JOSÉ A; CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Arica Parinacota Región: Una oferta Real para el Desarrollo. CORDAP, Marzo. 2004
<b>ARRAIGADA; CARLOS.</b>	El Déficit Habitacional en Chile. MINVU, Noviembre 2004, Doc.351-778-53.
<b>Cabrales; Fernando.</b>	Estudio nivel de satisfacción e imagen que poseen los diferentes actores relevantes de la provincia de Arica y Parinacota sobre la corporación de Desarrollo Arica Parinacota (CORDAP). Marzo 2006.
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Cuenta anual 2002
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Anuario 2003
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Ficha. Detalle de acuerdos de Directorio tomados en el año 2005.
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Memoria 2004
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Estatutos de la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota. Varios documentos desde el 2001 al 2004
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Ficha de Antecedentes. Preparación de Marco Lógico. S/A
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	CORDAP. Indicadores DIPRES revisados. 2006
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Presupuestos años 2001 al 2006
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Proyecto "Aplicación Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota. 2001
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA</b>	Rendición al Gobierno regional. Ejecución Presupuestaria. 2002-2003-2004-2005.
<b>CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE ARICA Y</b>	Taller interactivo Arica Parinacota Región. Comisión Arica Parinacota Región. Junio 2004.

<b>PARINACOTA</b>	
<b>INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN.</b>	Norma chilena oficial. NCH 2728. 2003
<b>MIDEPLAN</b>	Volúmen2: Pobreza y distribución del ingreso en regiones. Serie CASEN 2003. Septiembre 2004.
<b>MINVU</b>	WEB. <a href="http://www.minvu.cl">www.minvu.cl</a> .
<b>MORALES; Juan</b>	Ideas para eliminar la pobreza y generar desarrollo en las provincias de Arica y Parinacota en 4 años. Borrador preliminar. 12/Enero/2006
<b>DOCUMENTO</b>	Convenio Marco de trabajo. Programa electrificación rural. s/a.
<b>DUHART; Solange</b>	Evaluación desempeño y desafíos Programa electrificación Rural. Documento interno. Octubre 2000
<b>DUHART; Solange</b>	Programa de electrificación rural (PER). Comisión Nacional de Energía. Gobierno de Chile. 2001
<b>I.N.E</b>	Síntesis de resultado 2002.
<b>KÖBRICH; CL- VILLANUEVA; L-DIERVEN; MARTIN.</b>	Pobreza rural y agrícola: entre los activos, las oportunidades y las políticas – una mirada hacia Chile -. Serie de desarrollo productivo. CEPAL. Enero. 2004
<b>MEGA RED.</b>	Evaluación ex-post de algunos proyectos eólicos realizados en el país. Archivo electrónico. S/A
<b>MEGA RED.</b>	Evaluación ex-post de algunos proyectos fotovoltaicos realizados en el país. Archivo electrónico. S/A
<b>MIDEPLAN</b>	Encuesta CASEN 2003. Principales resultados sector rural. Publicación electrónica.
<b>ROZAS; German</b>	Pobreza y Desarrollo Local. Universidad de Chile. Doc N° 2.
<b>SENCE</b>	Anuario estadístico 2004”, en <a href="http://www.sence.cl">www.sence.cl</a> .
<b>SENCE</b>	Programa Nacional de Becas. 2005
<b>S.G.S</b>	Informe Ejecutivo de la Auditoria OTEC CORDAP. Mayo. 2005
<b>SUBDERE</b>	SUBDERE. Noticias. Gobierno crea Agencia de Desarrollo Productivo. <a href="http://www.subdere.gov.cl">http://www.subdere.gov.cl</a> .

## VI. ENTREVISTAS REALIZADAS

<b>Fecha</b>	<b>Participantes</b>
13/Enero/2006 Reunión constitución panel de evaluación	<b>María Teresa Hamuy. DIPRES.</b> <b>Ryan Cooper. DIPRES</b> <b>Patricia Salas. DIPRES</b> <b>Leonardo Jara. Coordinador Ministerio del Interior</b> <b>Juan Morales. Secretario Ejecutivo CORDAP.</b> <b>Patricio Navarro. Evaluador</b> <b>Carlos Fuensalida. Evaluador</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
20/Enero/2006	<b>Ryan Cooper. DIPRES</b> <b>Patricia Salas. DIPRES</b> <b>Juan Morales. Secretario Ejecutivo CORDAP.</b> <b>Patricio Navarro. Evaluador</b> <b>Carlos Fuensalida. Evaluador</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
23/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Juan Morales Secretario ejecutivo CORDAP</b> <b>Alfredo Gutiérrez. Asesor Jurídico. CORDAP</b> <b>Pedro Aguilar. Jefe de Finanzas. CORDAP</b> <b>Maria Eugenia Salas .Encargada de Operaciones. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
23/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Alfredo Araya. Socio Gerente Sabores de Arica</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
24/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Orfa Ferrada. Subadministradora OTEC CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
24/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Pedro Aguilar. Jefe de Finanzas. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
24/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Marianela Vega. Coordinadora Turismo y Minería. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
24/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Alfredo Gutiérrez Asesor Jurídico. CORDAP</b> <b>Udo Gonçalves .Relacionador Público. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
25/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Macarena Salvo. Gerente Agroindustrial del Norte (compost)</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
25/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Maria Eugenia Salas .Encargada de Operaciones. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
25/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Sergio Pérez. Gerente General Parinacoop.</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
25/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Mauricio Rojas. Asesor técnico Vivienda. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
26/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Sergio Portilla Jefe Administración y Finanzas GORE</b> <b>Rodrigo Tobar. Administración y Finanzas GORE</b> <b>Pedro Aguilar. Jefe de Finanzas. CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
26/Enero/2006 (Ciudad de Arica)	<b>Julio Olivares. Tesorero CORDAP</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>
30/Enero/2006	<b>Ryan Cooper. DIPRES</b> <b>Juan Morales. Secretario Ejecutivo CORDAP.</b> <b>María Eugenia Salas. Encargada operaciones CORDAP</b>

	<b>Patricio Navarro. Evaluador</b> <b>Carlos Fuensalida. Evaluador</b>
24/Febrero/2006	<b>Ryan Cooper. DIPRES</b> <b>Juan Morales. Secretario Ejecutivo CORDAP.</b> <b>María Eugenia Salas. Encargada operaciones CORDAP</b> <b>Patricio Navarro. Evaluador</b> <b>Carlos Fuensalida. Evaluador</b>
17/Marzo/2006	<b>María Teresa Hamuy. DIPRES.</b> <b>Ryan Cooper. DIPRES</b> <b>Juan Morales. Secretario Ejecutivo CORDAP.</b> <b>Patricio Navarro. Evaluador</b> <b>Carlos Fuensalida. Evaluador</b>
2/Mayo/2006	<b>María Teresa Hamuy. DIPRES.</b> <b>Ryan Cooper. DIPRES</b> <b>Leonardo Jara. Coordinador Ministerio del Interior</b> <b>Juan Morales. Secretario Ejecutivo CORDAP.</b> <b>Patricio Navarro. Evaluador</b> <b>Carlos Fuensalida. Evaluador</b> <b>Marcelo Pizarro. Evaluador</b>

## **VII. ANEXOS**

**ANEXO 1(a)**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CORDAP**

<b>NOMBRE:</b> Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota <b>AÑO DE INICIO:</b> 2002 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio del Interior <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> No tiene <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<b>FIN:</b> Contribuir al bienestar y calidad de vida de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota	Variación porcentual por año del PIB	$(\text{PIB año } t - \text{PIB año } 0) / (\text{PIB año } 0) * 100$		
<b>PROPÓSITO:</b> Aumentan las oportunidades de que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural.	<b>Eficacia/Resultados intermedios</b> Variación porcentual de indicadores de situación económica, social y cultural de los beneficiarios.	$((\text{Ingresos por ventas año } t - \text{Ingresos por ventas año } 0) / \text{Ingresos por ventas año } 0) * 100$ , de empresas beneficiarias de proyectos productivos.  $((\text{Ingreso per. capita del hogar año } t - \text{Ingreso per. capita del hogar año } 0) / \text{Ingreso per. capita del hogar año } 0) * 100$ , de familias beneficiarias de proyectos sociales.	Documentos CORDAP	Existencia de institucionalidad pública regional.  Estabilidad de la situación macroeconómica.  Existencia de una institucionalidad democrática
	<b>Calidad/producto</b> Nivel de satisfacción de beneficiarios de la CORDAP  <b>Eficiencia/Proceso</b> 1.- Porcentaje del costo administrativo anual respecto del presupuesto total anual	Porcentaje de beneficiarios satisfechos o muy satisfechos/ total de beneficiarios encuestados. (Gasto administrativo de la CORDAP año/ Presupuesto total anual por año)		

	<b>Economía/Producto</b> 1.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria	(Gasto efectivo (Directo e indirecto) del presupuesto en el programa /Presupuesto total asignado en el año)* 100		
COMPONENTES: 1.- Medidas de fomento y desarrollo para las provincias de Arica y Parinacota generadas, e implementadas <sup>93</sup> .	<b>Eficacia/Producto</b> 1.- Porcentaje de medidas que fueron implementadas o impulsadas por la CORDAP  <b>Calidad/producto</b> 1.- Nivel de satisfacción de la población respecto de las medidas implementadas  <b>Eficiencia/Proceso</b> 1.- Costo promedio anual de aprobación de medidas en relación a número de medidas implementadas  <b>Economía</b>	(Nº de medidas implementadas o impulsadas por CORDAP/ Nº total de medidas ejecutadas) *100 por año  Porcentaje de personas satisfechos o muy satisfechos/ total de personas encuestados.  (Gasto total anual en actividades del componente / Nº total de medidas implementadas por año)	Documentos internos Informes	Existencia de una institucionalidad Pública de carácter regional.

<sup>93</sup> Medidas generadas: Propuestas de fomento y/o desarrollo que surgen de la CORDAP y que son verificables en documentos.

Medidas implementadas. Son aquellas medidas generadas que se traducen en instructivos, reglamentos, leyes o cualquier otro instrumento asumida por la institucionalidad centralizada, descentralizada y/o desconcentrada.



ACTIVIDADES:				
--------------	--	--	--	--

## ANEXO 1(b)

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CORDAP

**LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE DEL PROGRAMA DEBE COMPLETAR CADA VENTANA DE LA MATRIZ EXCEPTO LAS QUE ESTÁN ENSOMBRECIDAS**

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control)	Fórmula de Cálculo	2002	2003	2004	2005
FIN: Contribuir al bienestar y calidad de vida de los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota	Variación porcentual por año del PIB	$(\text{PIB año } t - \text{PIB año } 0) / (\text{PIB año } 0) * 100$ <i>(No se tiene información del PIB. Se espera que sea considerada en los próximos años por las autoridades pertinentes)</i>	SI	SI	SI	SI
PROPÓSITO: Aumentan las oportunidades de que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural.	<b>Eficacia/Resultados intermedios</b> Variación porcentual de indicadores de situación económica, social y cultural de los beneficiarios. <i>(No se tienen los datos disponibles de los beneficiarios)</i>	$((\text{Ingresos por ventas año } t - \text{IV año } 0) / \text{IV año } 0) * 100$ , de empresas beneficiarias de proyectos productivos.  $((\text{Ingreso per. capita del hogar año } t - \text{IPH año } 0) / \text{IPH año } 0) * 100$ , de familias beneficiarias de proyectos sociales.	SI	SI	SI	SI
	<b>Calidad/producto</b> Nivel de satisfacción de beneficiarios de la CORDAP <i>(Estudio es de carácter cualitativo)</i>	Porcentaje de beneficiarios satisfechos o muy satisfechos/ total de beneficiarios encuestados.	SI	SI	SI	SI
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1.- Porcentaje del costo administrativo anual respecto del presupuesto	$(\text{Gasto administrativo de la CORDAP año} / \text{Presupuesto total anual por año})$	43,94	38,76	26,24	20,66
	<b>Economía/Producto</b> 1.- Porcentaje anual de ejecución presupuestaria	$(\text{Gasto efectivo (Directo e indirecto) del presupuesto en el programa} / \text{Presupuesto total asignado en el año}) * 100$	88,0	93,9	98,4	99,4

COMPONENTES: 1.- Medidas de fomento y desarrollo para las provincias de Arica y Parinacota generadas, decretadas y/o implementadas.	<b>Eficacia/Producto</b> 1.- Porcentaje de medidas que fueron generadas o impulsadas por la CORDAP	(N° de medidas ejecutadas o en ejecución, impulsadas por CORDAP/ N° total de medidas ejecutadas) *100 por año	SI	SI	SI	25
	<b>Calidad/producto</b> 1.- Nivel de satisfacción de la población respecto de las medidas implementadas <i>(El Estudio es de carácter cualitativo)</i>	Porcentaje de personas satisfechos o muy satisfechos/ total de personas encuestados.	SI	SI	SI	SI
	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1.- Costo promedio anual de aprobación de medidas en relación a número de medidas implementadas	(Gasto total anual en actividades del componente / N° total de medidas implementadas por año)	SI	SI	SI	48,3
2.- Los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota cuentan con proyectos de inversión social, productivos y culturales elaborados y/o ejecutados	<b>Eficacia/Producto</b> 1.- Porcentaje de proyectos ejecutados o en ejecución <i>(No se tiene este dato en CORDAP)</i> 2.-Porcentaje de personas beneficiadas directa o indirectamente con proyectos sociales, productivos y culturales, por provincia, anualmente y totales en el período	(N° proyectos ejecutados /N° de propuestas elaboradas*100 por año)	SI	SI	SI	SI
		(N° de personas beneficiarias en proyectos/N° total de habitantes de las provincias *100) por año		0,26	6,00	3,70
	3.- Tasa de variación anual de inversiones ejecutadas respecto del año base	((Monto en \$ de inversiones realizadas por el programa año t / Monto de inversiones realizadas año 0) -1)		76,0	66,8	19,8
	<b>Calidad/Resultado intermedio</b> 1.- Nivel de satisfacción de beneficiarios de proyectos	(N° de beneficiarios satisfechos o muy satisfechos /N° de beneficiarios encuestados)* 100	SI	SI	SI	87 <sup>94</sup>

<sup>94</sup> Referido solo a los beneficiarios de la capacitación

	<b>Eficiencia/Proceso</b> 1.- Costo promedio anual de proyectos productivos en relación a número de beneficiarios	(Gasto total anual (directo e indirecto, público y privado) de proyectos productivos) /Nº total de beneficiarios por año (M\$ 2006)	SI	561	40	78
	<b>Economía/Producto</b> 1.- Relación de financiamiento público a privado en los proyectos, por año) <i>(Este dato no se tiene tabulado en el caso de los proyectos económicos, pero la información podría recogerse)</i>	(Monto en \$ aportados por privados a los proyectos / Monto total de los proyectos por año)* 100	SI	SI	SI	SI

## ANEXO 2

### ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS<sup>95</sup>

En el caso de esta evaluación, la “Institución Responsable” y el “Programa” corresponden ambos a la misma entidad: la Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota, CORDAP. En la sección I de este anexo se incluye información del GORE Tarapacá, por constituir la principal fuente de recursos de la CORDAP y por mantener una asignación presupuestaria específica para transferencias a la CORDAP en su presupuesto de gastos. La sección II se refiere a la CORDAP propiamente tal.

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

##### 1.1. Presupuesto de Gasto y Gasto Efectivo del GORE Tarapacá 2002-2006

**Cuadro N°1-A**  
**Presupuesto Asignado y Gasto Efectivo del GORE Tarapacá 2002-2006**  
**(miles de pesos año 2006)**

AÑO 2002	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Gastos en Personal	697.958	691.458	99,07
Bienes y Servicios de Consumo	225.787	168.495	74,63
Transferencias Corrientes	396.191	362.136	91,40
Iniciativas de Inversión	9.862.058	8.370.938	84,88
Otros	114.560	174.673	152,47
<b>TOTAL</b>	<b>11.296.554</b>	<b>9.767.698</b>	<b>86,47</b>

AÑO 2003	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Gastos en Personal	724.528	712.486	98,34
Bienes y Servicios de Consumo	256.243	226.044	88,21
Transferencias Corrientes	737.134	705.243	95,67
Iniciativas de Inversión	11.704.725	8.893.434	75,98
Otros	375.349	17.182	4,58
<b>TOTAL</b>	<b>13.797.980</b>	<b>10.554.389</b>	<b>76,49</b>

AÑO 2004	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Gastos en Personal	778.335	770.630	99,01
Bienes y Servicios de Consumo	271.084	259.626	95,77
Transferencias Corrientes	563.385	484.105	85,93
Iniciativas de Inversión	13.388.107	11.102.823	82,93
Otros	-95.772	-237.276	247,75
<b>TOTAL</b>	<b>14.905.139</b>	<b>12.379.908</b>	<b>83,06</b>

<sup>95</sup> En el presente documento los conceptos de costo y gasto se utilizan indistintamente.

**Cuadro N°1-A(continuación)**  
**Presupuesto Asignado y Gasto Efectivo del GORE Tarapacá 2002-2006**  
**(miles de pesos año 2006)**

AÑO 2005	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Gastos en Personal	825.998	812.879	98,41
Bienes y Servicios de Consumo	243.013	262.493	108,02
Transferencias Corrientes	978.486	966.130	98,74
Iniciativas de Inversión	12.108.215	9.026.942	74,55
Otros	1.112.933	992.634	89,19
<b>TOTAL</b>	<b>15.268.645</b>	<b>12.061.078</b>	<b>78,99</b>

AÑO 2006	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Gastos en Personal	908.777		
Bienes y Servicios de Consumo	269.711		
Transferencias Corrientes	555.637		
Iniciativas de Inversión	11.001.955		
Otros	37.543		
<b>TOTAL</b>	<b>12.773.623</b>		

Fuente: Elaboración propia en base información proporcionada por DIPRES.

**Cuadro N° 1-B**  
**Presupuesto de la CORDAP 2002-2006: "Gastos de Funcionamiento"**  
**APORTES ORDINARIOS**  
**(millones de pesos año 2006)**

Año	Presupuesto de "Gastos de Funcionamiento"(a)	Transferencias a CORDAP	
		Monto	%
2002	<b>1.293</b>	<b>304<sup>96</sup></b>	<b>23,5%</b>
2003	<b>1.673</b>	<b>217</b>	<b>12,9%</b>
2004	<b>1.580</b>	<b>218</b>	<b>13,8%</b>
2005	<b>1.934</b>	<b>216</b>	<b>11,2%</b>
2006(b)	<b>1.752</b>	<b>215</b>	<b>12,3%</b>

Notas: (a) Corresponde al presupuesto ejecutado del Programa 01 "Gastos de Funcionamiento" del GORE, todos los Subtítulos; (b)Corresponde a presupuesto vigente.

Fuente: Elaboración propia en base información proporcionada por DIPRES.

<sup>96</sup> En la información provista por DIPRES, los \$304 millones del año 2002 aparecen como aporte extraordinario, pero según CORDAP son aportes ordinarios, criterio que hemos adoptado en este informe.

**Cuadro N°1-C**  
**Presupuesto de la CORDAP 2002-2006: "Iniciativas de Inversión"**  
**APORTES EXTRAORDINARIOS**  
**(millones de pesos año 2006)**

Año	Presupuesto de "Iniciativas de Inversión"(a)	Transferencias a CORDAP	
		Monto	%
2002	<b>9.929</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
2003	<b>12.039</b>	<b>427</b>	<b>3,5%</b>
2004	<b>13.233</b>	<b>202</b>	<b>1,5%</b>
2005	<b>13.302</b>	<b>517</b>	<b>3,9%</b>
2006(b)	<b>11.028</b>	<b>170</b>	<b>1,5%</b>

Notas: (a) Corresponde al presupuesto ejecutado del Programa 02 "Inversión Regional(01)" del GORE, Subtítulo 31 "Iniciativas de Inversión";  
(b) Corresponde a presupuesto vigente.

Fuente: *Elaboración propia en base información proporcionada por DIPRES.*

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

### 2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

- La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota es una corporación de derecho privado cuya contabilidad no se rige por las normas de la contabilidad gubernamental que regulan al sector público.
- Aunque a Corporación no depende del Gobierno Regional de Tarapacá, ni de ningún ente público, las Leyes de Presupuestos desde el año 2002 han incorporado en el Programa 01 “Gastos de Funcionamiento” del Gobierno Regional de Tarapacá, una asignación presupuestaria específica para transferencias de recursos a la CORDAP, con el objeto financiar su implementación y operación. Además se ha incluido una glosa en el Programa 02 “Inversión Regional” del presupuesto del GORE Tarapacá, que permite traspasar fondos desde este Programa a la asignación presupuestaria destinada a la CORDAP en el Programa 01 “Gastos de Funcionamiento”.

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

Fuentes de Financiamiento	2001		2002		2003		2004		2005	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
<b>1. Aportes Sector público</b>	<b>33.063</b>	<b>100,00</b>	<b>322.197</b>	<b>97,89</b>	<b>471.307</b>	<b>94,74</b>	<b>589.860</b>	<b>88,52</b>	<b>733.749</b>	<b>92,20</b>
1.1 Aportes ordinarios[1] del Gobierno Regional I	33.063	100,00	322.197	97,89	246.187	49,49	218.416	32,78	216.300	27,18
1.2 Aportes extra-ordinarios [2] del GORE I					225.120	45,25	371.444	55,74	517.449	65,02
<b>2. Ingresos de explotación</b>			<b>3.167</b>	<b>0,96</b>	<b>23.105</b>	<b>4,64</b>	<b>72.672</b>	<b>10,91</b>	<b>58.799</b>	<b>7,39</b>
2.1 Ventas servicios y arriendos			3.167	0,96						
2.2 Ingresos por capacitación					22.698	4,56	62.663	9,40	10.547	1,33
2.3 Ingresos por ventas varias					408	0,08	10.009	1,50	48.252	6,06
<b>3. Ingresos fuera de explotación</b>			<b>3.783</b>	<b>1,15</b>	<b>3.041</b>	<b>0,61</b>	<b>3.816</b>	<b>0,57</b>	<b>3.250</b>	<b>0,41</b>
3.1 Intereses ganados			299	0,09						
3.2 Arriendos percibidos					388	0,08	865	0,13	103	0,01
3.3 Diferencia de cambio					2.513	0,51				
3.4 Otros Ingresos			3.484	1,06	140	0,03	2.951	0,44	3.147	0,40
<b>Total</b>	<b>33.063</b>	<b>100,00</b>	<b>329.147</b>	<b>100,00</b>	<b>497.453</b>	<b>100,00</b>	<b>666.349</b>	<b>100,00</b>	<b>795.798</b>	<b>100,00</b>

Notas: (1) Aportes financiados con fondos incorporados en la Ley de Presupuestos, en el Programa 01 “Gastos de Funcionamiento” del presupuesto del GORE Tarapacá; (2) Aportes financiados con fondos incorporados en la Ley de Presupuestos en el Programa 02 “Inversión Regional” del presupuesto del GORE, y traspasados a la asignación correspondiente a la CORDAP en el Programa 01.

Fuente: Elaboración propia en base a Rendiciones de CORDAP al GORE y Estados de Resultados CORDAP (Años 2002 y 2003 en [www.aricaparinacota.cl](http://www.aricaparinacota.cl), Memoria 2002 y Memoria 2003; años 2004 y 2005 en archivo proporcionado por la Secretaría Ejecutiva) e información proporcionada por la Secretaría Ejecutiva

- Todas las transferencias hechas por el GORE Tarapacá a la CORDAP, han sido financiadas con la asignación para la CORDAP que el GORE mantiene en su presupuesto de “Gastos de

Funcionamiento". Una parte de estas transferencias han sido financiadas con traspasos de recursos desde el presupuesto para "Inversión Regional" del GORE Tarapacá, previa aprobación del Consejo Regional.

- La Corporación no ha recibido aportes de otros organismos públicos distintos del GORE Tarapacá, en el sentido de que no existen recursos financieros asignados a la CORDAP, incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos, diferentes al GORE Tarapacá. Sin embargo, la Corporación ha accedido a recursos públicos de otros organismos mediante la participación en licitaciones de programas de capacitación, vivienda y otros.
- Las cifras de aportes ordinarios y extraordinarios no necesariamente coinciden en cada año con las que maneja DIPRES y el GORE y que se presentan en la sección I de este Anexo. La razón es que las instituciones devengan las transferencias en momentos diferentes, lo que provoca que aportes devengados por el GORE en diciembre de un año son devengados por la CORDAP en enero del año siguiente. Por lo tanto, aportes que aparecen ejecutados en un año en los informes del GORE están incluidos en los estados de resultados de la CORDAP del año siguiente. El año 2001, el GORE presenta en su informe de ejecución presupuestaria transferencias por \$50 millones (pesos corrientes) mientras que la CORDAP contabiliza \$30 millones el año 2001 y \$20 millones el año 2002. La mayor diferencia por este efecto se produjo los años 2003 y 2004. Agregando todos los años, los montos no presentan diferencias considerables.

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

La Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota recibe los recursos del GORE sin una distribución presupuestaria previa, equivalente a la utilizada en el sector público. Posteriormente, a medida que la Corporación va gastando los recursos recibidos, se va configurando la distribución del gasto, para efectos del rendición al GORE, en Gastos en Personal, en Bienes y Servicios de Consumo y en Inversión.

El cuadro N° 3 presenta los montos recibidos por la CORDAP, del GORE, en cada año, el gasto efectivo de tales recursos durante el año correspondiente, y la desagregación de este gasto.

**Cuadro N°3**  
**Presupuesto Recibido y Gasto Efectivo del Programa**  
**(miles de pesos año 2006)**

AÑO 2001-2002	Presupuesto Recibido (a)	Gasto Efectivo (b)	
		Monto	%
Personal		94.017	
Bienes y Servicios de Consumo		22.541	
Inversion		184.515	
Otros		-	
<b>Total</b>	355.260	301.073	84,7

AÑO 2003	Presupuesto Recibido	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal		132.476	
Bienes y Servicios de Consumo		44.914	
Inversion		314.685	
Otros		-	
<b>Total</b>	471.307	492.075	104,4

**Cuadro N°3 (continuación)**  
**Presupuesto Recibido y Gasto Efectivo del Programa**  
**(miles de pesos año 2006)**

AÑO 2004	Presupuesto Recibido	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal		171.720	
Bienes y Servicios de Consumo		50.326	
Inversion		389.388	
Otros		-	
<b>Total</b>	589.860	611.435	103,7

AÑO 2005	Presupuesto Recibido	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal		166.620	
Bienes y Servicios de Consumo		38.814	
Inversion		533.860	
Otros		-	
<b>Total</b>	733.749	739.294	100,8

AÑO 2006	Presupuesto Recibido
Personal	
Bienes y Servicios de Consumo	
Inversion	
Otros	
<b>Total</b>	215.270 (c)

Notas: (a) Corresponde a los recursos recibidos del GORE en cada año. Las diferencias con los gastos efectivos determinan la variación de los saldos de caja de cada período;(b) Incluye sólo los gastos financiados con recursos aportados por el GORE; (c) Recursos aún no recibidos por la CORDAP.

*Fuente: Elaboración propia en base a CORDAP, Rendiciones al GORE años 2002 a 2005*

### 2.3. Gasto Efectivo Total del Programa

**Cuadro N°4**  
**Gasto Efectivo Total del Programa**  
**(miles de pesos año 2006)**

AÑO	Gasto efectivo del Presupuesto Asignado	Otros Gastos <sup>97</sup>	Total Gasto Efectivo del Programa
2002	301.073	0	303.075
2003	492.075	30.652	524.730
2004	611.435	123.133	736.571
2005	739.294	73.947	815.246

*Fuente: Elaboración propia en base a CORDAP, Rendiciones al GORE años 2002 a 2005*

<sup>97</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos que no provienen del GORE Tarapacá.

2.4. Costo de Producción de los Componentes del Programa

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

<b>AÑO</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Total</b>
Componente 1	-	13.640	46.355	84.570	96.628	241.193
Componente 2	-	156.274	274.985	458.699	549.430	1.439.388
<b>Total</b>		169.914	321.340	543.269	646.058	1.680.581

*Fuente: Secretaría Ejecutiva CORDAP, Subgerencia de Administración y Finanzas*

2.5. Costos de Administración del Programa y Costos de Producción de los Componentes del Programa

**Cuadro N°6**  
**Gastos de Administración y Costos de Producción de los Componentes del Programa**  
**(miles de pesos año 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	131.155	169.918	301.073
2003	201.385	321.342	522.727
2004	191.298	543.269	734.567
2005	166.230	646.058	812.287

*Fuente: Secretaría Ejecutiva CORDAP, Subgerencia de Administración y Finanzas.*

## ANEXO 3

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA					RECOMENDACIONES
Nombre entidad	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo	¿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	NO CORRESPONDE
				¿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	
CORPORACIÓN DE DESARROLLO ARICA PARINACOTA	NO	Aumentan las oportunidades de que los habitantes de las provincias de Arica y Parinacota mejoren su situación económica, social y cultural.	NO	NO	NO	NO	NO	
				NO	NO	NO	NO	