

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**  
**PROGRAMA FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE**  
**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

PANELISTAS:  
MARIO GAYMER (COORDINADOR)  
ANDRÉS REBOLLEDO  
CLAUDIA CASTAGNOLA

**ENERO - JULIO 2011**

## TABLA DE CONTENIDOS

I.	ANTECEDENTES DEL PROGRAMA .....	4
1.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	4
1.2.	POLÍTICA GLOBAL Y/O SECTORIAL A QUE PERTENECE EL PROGRAMA .....	5
1.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....	7
1.3.1.	CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL. ....	8
1.3.2.	CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN OBJETIVO .....	8
1.4.	DESCRIPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA	9
1.5.	ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS.....	19
II.	TEMAS DE EVALUACION .....	21
1.	DISEÑO DEL PROGRAMA .....	21
1.1.	JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....	21
1.2.	RELACIONES DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA (LÓGICA VERTICAL)...	22
1.3.	SISTEMA DE INDICADORES DEL PROGRAMA (LÓGICA HORIZONTAL).....	24
1.4.	REFORMULACIONES DEL PROGRAMA.....	25
1.5.	ANÁLISIS DE GÉNERO.....	26
2.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....	27
2.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES. ....	27
2.2.	CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO .....	33
2.3.	FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE .....	36
3.	EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA.....	39
3.1.	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA A NIVEL DE PROPÓSITO Y FIN (EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS) .....	39
3.2.	DESEMPEÑO DEL PROGRAMA EN CUANTO A LA PRODUCCIÓN DE COMPONENTES.....	40
3.3.	BENEFICIARIOS EFECTIVOS DEL PROGRAMA .....	48
3.3.1.	ANÁLISIS DE COBERTURA.....	48

3.3.2.	CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS EN LOS COMPONENTES (EN CASO QUE CORRESPONDA).....	48
3.3.3.	GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EFECTIVOS.....	49
4.	RECURSOS FINANCIEROS .....	51
4.1.	FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS .....	51
4.2.	EFICIENCIA DEL PROGRAMA .....	56
4.2.1.	ANÁLISIS DE EFICIENCIA ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES.....	56
4.2.2.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	59
4.3.	ECONOMÍA.....	60
4.3.1.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA.....	60
4.3.2.	APORTES DE TERCEROS .....	60
4.3.3.	RECUPERACIÓN DE GASTOS.....	61
5.	SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA .....	62
6.	JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD .....	63
III.	CONCLUSIONES PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES.....	64
IV.	BIBLIOGRAFÍA.....	71
V.	ENTREVISTAS REALIZADAS.....	72
VI.	ANEXOS.....	73

## I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1. Descripción general del programa

La Fundación Imagen de Chile es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro que nace como tal el 8 mayo del 2009. Su máxima autoridad es un Directorio, el que determina las políticas generales de acción. Está formado por diecinueve miembros: Los Ministros de Relaciones Exteriores (quien lo preside), Economía, y del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; además de dieciséis miembros elegidos por el Ministro de Relaciones Exteriores. Esta estructura corresponde a la institucionalidad creada para ejecutar el Programa que aquí se evalúa.

Pese a que se trata de una institución privada, la Fundación es presidida por un ministro de Estado, responde a una política de Estado y recibe financiamiento público. Su misión es “promover al país en el exterior (...), por lo que orienta, asesora y apoya a las instituciones e iniciativas públicas y privadas, como manera de potenciar la difusión de Chile en un contexto internacional cada vez más competitivo.”<sup>1</sup>

El Fin del Programa (coincidente con el de la Fundación) es “Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo” y su Propósito es “Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero”. Con este objetivo genera los siguientes componentes:

- 1.- Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el Programa
- 2.-Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior
- 3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el Programa.
- 4- Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).

El período de evaluación considerado es desde la creación de la Fundación. Sin embargo, se deben considerar algunos antecedentes previos: La temática de imagen país comenzó a tratarse en 1992, a partir de la Expo-Sevilla, y hasta inicios del año 2008 fue parte de ProChile. Considerando que ProChile centraba especialmente su preocupación por la imagen del país desde la perspectiva de los sectores económicos, en marzo del 2008 el Gobierno decidió crear una institución independiente que se preocupe por los distintos aspectos de la imagen del país, no sólo del económico. Fue entonces cuando se inició una etapa de transición, creándose la Oficina Proyecto Chile-Imagen País, dependiente de la Presidencia y el Comité Imagen País como parte de CORFO<sup>2</sup>. Estas dos entidades centraron sus esfuerzos en la recopilación de información existente y en la generación de nuevos estudios sobre la imagen del país, así como en estructurar el trabajo que se desarrollaría a futuro: Se contrató una asesoría internacional para definir estrategias y planes de acción y se elaboraron catastros de textos, legados históricos y aspectos propios la cultura de los pueblos originarios. También se organizaron seminarios internacionales y regionales y comenzó el relevo de material audiovisual y el desarrollo coordinado de sitios web sobre el país. Este período se extiende hasta mayo del 2009, cuando la Oficina Proyecto Chile-Imagen País finalmente da paso a la Fundación Imagen de Chile, entidad que atiende esta temática desde esa fecha. A partir del año 2010, comienza a operar una

---

<sup>1</sup> Documento ACTIVIDADES 2010

<sup>2</sup> CORFO, acuerdo de Consejo N° 2496.

nueva modalidad de financiamiento para la Fundación: Entra en vigencia un convenio de transferencia de recursos firmado con el Ministerio de Relaciones Exteriores-DIRECON.

El ámbito de acción territorial principal del Programa es fuera de Chile, en todo el mundo. Sin embargo, existen mercados prioritarios en los que se concentran esfuerzos. Esta selección de países fue realizada considerando los mercados prioritarios elegidos por Prochile en el año 2008 para una campaña publicitaria internacional, basándose en el comercio bilateral y sus proyecciones, así como en su importancia como fuentes de inversión. Este criterio fue avalado tácitamente por el Directorio de la Fundación al aprobar acciones dirigidas a algunos de esos mercados. Esta definición también consideró los mercados prioritarios evidenciados por instituciones relacionadas con la Fundación, como SERNATUR-Turismo Chile, CORFO, CINV, ASOEX y Wines of Chile, y las visitas presidenciales. Ejemplo de esto es que las campañas “Chile Hace Bien” y “Gracias” se implementaron en gran medida de acuerdo a la agenda presidencial en el extranjero. Durante el período 2009-2010, los países prioritarios fueron: Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Brasil, República Popular China, México, Corea del Sur, Alemania y España, con especial énfasis en Brasil, desde la perspectiva turística.

## **1.2. Política global y/o sectorial a que pertenece el programa**

### **Políticas Públicas**

La Fundación no está vinculada a ninguna política pública enunciada formalmente por ministerio alguno. Sin embargo, está fuertemente ligada a la política exterior del país en un sentido amplio, considerando todo el accionar del Estado: La política exterior se basa en la reputación del país y la retroalimenta y justamente la Fundación dirige sus esfuerzos a fortalecer positivamente dicha reputación. Se presume que esta temática no se encuentra explícita en las políticas públicas, debido a que afecta transversalmente, de una manera u otra, a todos los quehaceres, por lo que tampoco pertenece a ninguno en particular.

De todos modos, se debe considerar que recientemente, el 17 de mayo del 2011, el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Juan Andrés Fontaine, dio a conocer públicamente la agenda “Impulso Competitivo”, conjunto de medidas microeconómicas que tiene como fin elevar la productividad de la economía en general y particularmente del sector exportador. Esta agenda consta de 50 medidas. La N° 49 se denomina “Promoción de Chile en el exterior: Una oportunidad” y da cuenta de la necesidad de realizar esfuerzos coordinados de promoción del país, a través de una institucionalidad que articule los esfuerzos desperdigados que hacen diversas instituciones.

### **Objetivos Estratégicos**

La Fundación busca construir una imagen genérica de Chile en el público extranjero, promoviendo su reputación, lo que no está contemplado clara, completa y formalmente en ningún Objetivo Estratégico declarado. Sin embargo, su accionar se relaciona en parte con los Objetivos Estratégicos 3 y 4 de la DIRECON – Ministerio de Relaciones Exteriores:

“3.- Apoyar la atracción de inversión extranjera, el turismo y la inversión chilena en el exterior, a través del fortalecimiento de la Red de oficinas comerciales de Chile en el mundo, en complementariedad con las acciones de promoción de bienes no tradicionales y servicios, con el fin de contribuir a la generación de oportunidades de negocios.

4.- Contribuir al posicionamiento económico-comercial de Chile en el exterior mediante acciones de promoción que incorporen los argumentos de la imagen país y el concepto de comercio sustentable, utilizando para ello los instrumentos que ProChile dispone.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> DIRECON. Ministerio de Relaciones Exteriores, Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas.

De manera menos directa, también está relacionado con el Objetivo Estratégico 1 de SERNATUR – Ministerio de Economía, Fomento y Turismo:

“1.- Coordinar a los actores públicos y privados del sector a participar, alinear y potenciar las acciones de promoción y difusión de los productos y destinos, con el fin de generar el crecimiento de la industria turística”<sup>4</sup>.

Finalmente, también se relaciona de manera indirecta con los Objetivos Estratégicos 2 y 6 del Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes- Ministerio de Educación:

“2.- Promover el desarrollo de una industria cultural que aporte al crecimiento de la oferta de bienes y servicios culturales en el país, y que asegure la difusión de la creación artística y del patrimonio nacional, a través de medidas de apoyo y fomento.

6.- Preservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural del país, aumentando la inversión e implementando modernas y creativas formas de participación por parte de la comunidad.”<sup>5</sup>

### **Productos Estratégicos**

La Fundación se encuentra vinculada al Producto Estratégico N° 3 de la DIRECON: “Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados” y al Producto Estratégico N° 2 de SERNATUR: “Promoción de la actividad turística”. No se encontraron productos estratégicos que definan completamente el quehacer de la Fundación, considerando la reputación del país en un sentido amplio y no sólo en términos económicos (atraer inversión extranjera, turismo, abrir mercados, etc.), si no también históricos, culturales, geográficos, medioambientales y políticos, entre otros, todo ello en función de proyectar una buena imagen.

### **Programa de Gobierno**

El quehacer de la Fundación forma parte del Programa de Gobierno, considerando que responde al enunciado N° 4 del Programa de Gobierno de la DIRECON 2011 estipulado en la Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas de este servicio: “Incorporación de elementos diferenciadores en la consolidación de la imagen económico comercial del país en el exterior, para que sea un real apoyo a la colocación de bienes y servicios nacionales.”, así como al enunciado N° 5 del Programa de Gobierno del Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes, también definido en la Ficha de Identificación 2011 de este servicio: “Se promoverá la proyección internacional de la creación y producción cultural chilena, para así estimular la llegada de nuestros productos culturales al extranjero”.

### **Instrumento Legal**

La Fundación, como persona jurídica de derecho privado, se rige por la legislación civil y por sus propios estatutos. De acuerdo con el artículo 6° de la Ley 18.575, el Estado podrá participar y tener representación en entidades que no formen parte de su administración, sólo en virtud de una Ley que lo autorice. Por ello, recientemente se aprobó la Ley 20.511 que faculta “a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Hacienda, Economía, Fomento y Turismo, y al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes para integrarse y participar como miembros en la Fundación Imagen de Chile” y a los correspondientes ministros a participar en los órganos de dirección y de administración de la Fundación. Con esta Ley se regulariza y precisa el fundamento legal que permite a estos Ministerios poder participar en una fundación de derecho privado. Por otra parte, la Fundación ha sido considerada en las leyes de presupuesto de los años 2010 y 2011 con asignaciones canalizadas por intermedio de DIRECON. Estos recursos se han hecho efectivos por convenios de

---

<sup>4</sup> SERNATUR. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas.

<sup>5</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Ministerio de Educación, Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas.

transferencias suscritos entre la Fundación y DIRECON. Dichos convenios regulan el plan de trabajo anual de la Fundación.

### **1.3. Justificación del programa**

La Fundación Imagen de Chile, así como la Oficina Proyecto Chile-Imagen País que la antecedió, fue creada para responder a la necesidad de dar a conocer el país en el extranjero a través de un mensaje único y coherente y con un horizonte de largo plazo.

Durante los últimos años, se han realizado estudios que indican que Chile es un país poco conocido. De acuerdo con el informe Anholt-GFK Roper Nation Brands Index 2008, realizado a partir de entrevistas en los 20 países más desarrollados del mundo, Chile se ubica en el lugar N° 38 en un ranking que considera 50 países. Este estudio contempla seis aspectos para definir la posición de cada país: Exportaciones, Gobernanza, Cultura, Habitantes, Turismo, Inmigración e Inversiones. Este estudio fue realizado también el año 2009 y 2010 por la misma empresa y de acuerdo a las mismas condiciones, ubicándose Chile nuevamente en el lugar N° 38 del ranking y bajando al N° 39 el año pasado.

El estudio “Country Reputation 2009”, realizado por Reputation Institute, mide la reputación de 34 países considerando los siguientes aspectos: Respeto, confianza, estima, admiración y buenos sentimientos en la percepción pública de los países que forman parte de los G8 y cómo estos países son percibidos por sus propios habitantes. En el ranking global, Chile se ubica en el lugar N° 28, mientras que de acuerdo a su propia percepción está en la posición N° 15.

El estudio “Chile en la Retina de Norteamérica y Europa”, realizado por TNS Time para la Fundación Imagen de Chile en el 2010, considera la visión de la ciudadanía y de los líderes de opinión de México, España y Estados Unidos sobre Chile. Para la ciudadanía de estos tres países, Chile no resulta ser un país relevante. Lo ubican en el séptimo lugar del continente. Para los líderes es diferente: Ubican a Chile en el cuarto lugar, después Brasil, México y Argentina.

Otro estudio realizado en América Latina por la Fundación muestra que, más allá de los líderes de opinión y en especial, en países no limítrofes no es mucho lo que se sabe de Chile. A esto se suma que, según ejecutivos de Fundación Imagen de Chile, representantes de distintos sectores productivos y exportadores chilenos muestran inquietud porque el país de origen de sus productos, es desconocido en los grandes públicos consumidores.

Como estrategia para difundir a Chile con un mensaje único, coherente y con un horizonte de largo plazo, la Fundación busca encausar a los actores e instituciones que se relacionan con el extranjero. Esto requiere un diálogo permanente y a diversos niveles que le permita identificar y contactar a los principales socios potenciales para articular la promoción de Chile, tanto en el ámbito público como en el privado. Estas relaciones tienen una doble direccionalidad: por un lado la Fundación recibe insumos y por otro propone un curso de acción general para alinear a las partes y hace un seguimiento del desarrollo de estas acciones, sin perjuicio de las aplicaciones específicas que cada entidad puede adoptar.

La Fundación orienta, asesora y apoya a las instituciones públicas y privadas, quedando las acciones específicas de promoción en manos de los organismos públicos y privados que interactúan con el exterior. En determinados casos, la Fundación también produce o apoya eventos.

La falta de una imagen clara y positiva de Chile a nivel internacional, problema que da origen al Programa, afecta negativamente el quehacer nacional en diversas facetas relacionadas con el extranjero. Concretamente una mala reputación o incluso una imagen débil pueden significar la pérdida de oportunidades o condiciones competitivas inferiores para sus exportaciones de productos y/o servicios; para la atracción de inversión extranjera; para el turismo; el reconocimiento de actores y producciones artísticas y culturales; y aportes tecnológicos y científicos, entre muchos otros.

Dadas las características singulares de estos efectos no se dispone a priori de información cuantitativa que permita medirlos, especialmente porque en cada caso son varios los factores que inciden en el éxito o fracaso de un proyecto o reconocimiento, más allá de la imagen de Chile.

#### 1.3.1. Caracterización y cuantificación de población potencial.

Considerando que la Población Potencial se define como la que presenta la necesidad detectada, en este caso se circunscribe a todos los chilenos, residentes en el país o en el extranjero. A la vez, la imagen del país es un bien en si misma, de carácter básicamente cultural, y presenta las características de un bien público, puesto que no opera el principio de exclusión, ya que no es viable cobrar por acceder a ella, y tampoco existe consumo rival, ya que el consumo por un individuo no reduce su disponibilidad para otros.

Sin embargo, se debe mencionar que los beneficios llegan principalmente a los chilenos pero también, en un menor grado, llegan a los extranjeros que se relacionan con el país, dado que entre otras cosas una buena imagen país ayuda a generar, por ejemplo, mayor comercio internacional, lo que normalmente es beneficioso para ambas partes. En este sentido, los extranjeros reciben una externalidad positiva, pero no se consideran población potencial porque no presentan la necesidad.

En definitiva, no sólo el país cuya imagen está siendo promovida se beneficia, aunque sí es esperable que éste se beneficie en mayor grado que sus contrapartes comerciales, justamente gracias a algún poder de mercado otorgado por la “marca país”.

Por lo anterior, no se intenta una descripción ni cuantificación de la población potencial.

#### 1.3.2. Caracterización y cuantificación de población objetivo

En este caso, se está considerando a la Población Objetivo como la que se beneficia por la acción del Programa. En este sentido, al igual que en el de la Población Potencial, se circunscribe a todos los chilenos, residentes en el país y en el extranjero.

De todos modos, se debe considerar que la población que recibe los productos y acciones del Programa no es la misma que se reconoce como beneficiaria, ya que los destinatarios de los productos y servicios del Programa son los extranjeros y los que se benefician de una mejor imagen de Chile son básicamente los chilenos.

En cuanto a los destinatarios de los productos del Programa, la Fundación ha priorizado ciertos mercados del universo total posible (proceso de selección de mercados descrito en sección 1.1). Para el período 2009-2010, los países prioritarios fueron: Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Brasil, República Popular China, México, Corea del Sur, Alemania y España. Estos países fueron definidos por ProChile como prioritarios en una licitación internacional llamada en 2008 para realizar una campaña publicitaria; los criterios para priorizarlos fueron el comercio bilateral y sus proyecciones, así como su importancia como fuentes de inversión. La priorización fue respetada por el Comité Imagen-País y luego el Directorio de la Fundación lo avaló tácitamente, a través de la aprobación de acciones

dirigidas a ellos. Este criterio resultó en la práctica compartido por instituciones coordinadas como SERNATUR, CORFO, el Comité de Inversiones extranjeras, la Asociación de Exportadores y Wines of Chile. A la focalización indicada se agrega que las campañas Gracias y Chile Hace Bien, impulsadas por la Fundación, se implementaron en gran medida en el contexto de visitas presidenciales, de manera que la priorización implícita en esas campañas refleja también el itinerario de estas visitas durante el período.

Esta selección no significa que las acciones lleguen sólo a estos mercados, ya que esta priorización no es excluyente. En este sentido, también se debe considerar que la estrategia de la Fundación es universal para la mayoría de sus acciones, debido a que su función es crear, asesorar y coordinar a diversas entidades, para que éstas apliquen y/o ejecuten los proyectos en los lugares que ellos determinen. Algunas de estas entidades son PROCHILE, CINV, SERNATUR-Turismo Chile, DIRAC y CNCA, además de privados que se alinean bajo estas instituciones. En términos generales y por su propia naturaleza (no tiene modo de imponer planes o políticas), la Fundación es instrumental a los planes de las entidades ejecutoras.

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

La modalidad de trabajo y producción de bienes y servicios de la Fundación Imagen de Chile se establece a partir de un permanente diálogo con el Directorio, el que fija o ratifica las prioridades y aprueba los programas propuestos por la Dirección Ejecutiva. En atención al número de directores, se constituyó un Comité Ejecutivo que hace seguimiento a las tareas entre sesiones y orienta respecto de decisiones más estratégicas, conformes a los lineamientos indicados por el Directorio

Los Componentes que produce la Fundación son cuatro:

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

Este componente busca dar a conocer información de relevancia internacional sobre Chile, utilizando vías de acceso masivas, como medios de comunicación e Internet, y distribución dirigida a través de e-mail. Está formado por dos subcomponentes:

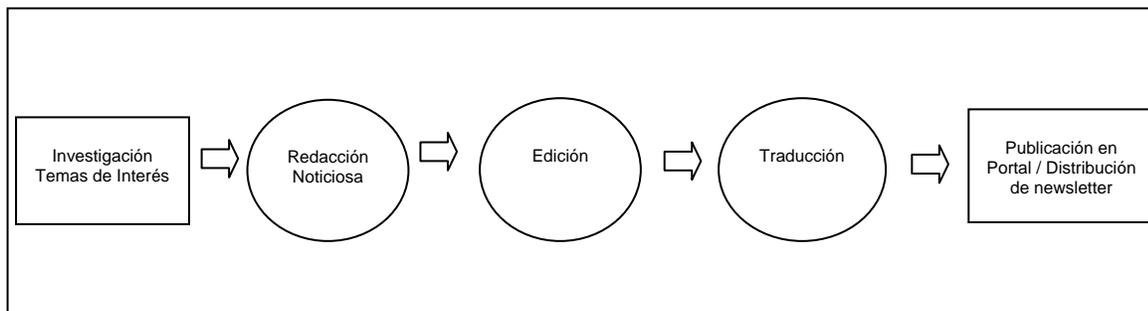
1.a.- Publicaciones propias realizadas.

Se refiere a portales en Internet y Newsletters. [www.thisischile.cl](http://www.thisischile.cl) es el portal oficial de Chile publicado en cuatro idiomas (español, inglés, chino y portugués) que entrega información diferenciada por áreas de interés: Acerca de Chile, Negocios, Vivir, Estudiar y Turismo. Este portal tiene un promedio de 200 actualizaciones mensuales y en su versión china permite acceder al juego online Chile Quiz, creado por la Fundación Imagen de Chile. También está el sitio institucional: [www.fundacionimagendechile.cl](http://www.fundacionimagendechile.cl) y el sitio [www.chileglobal.net](http://www.chileglobal.net), en donde los miembros de la red ChileGlobal encuentran información de las actividades propias de su red y en donde se pueden inscribir para interactuar con otros miembros.

Cada mes se distribuye vía e-mail un Newsletter producido por la Fundación, en el que se dan a conocer noticias sobre eventos y actividades realizadas y/o auspiciadas por la Fundación, así como hechos de relevancia internacional acontecidos en Chile o protagonizados por chilenos, desde una perspectiva positiva para la imagen del país. Va dirigido a autoridades públicas y privadas, parlamentarios, medios de comunicación, gremios, universidades y empresas.

Este subcomponente requiere un proceso de producción que se inicia investigando y reportando temas de interés. Luego se redacta la información en forma noticiosa, se edita y traduce a los idiomas correspondientes y finalmente se publica en el portal. En el caso de los newsletters, se desarrolla un proceso similar, pero diferenciado en que no incluye traducciones y que finaliza con la distribución del material en vez de publicación.

El proceso es realizado desde el inicio completamente por la Fundación, excepto por las traducciones y la elaboración de algunos contenidos que realizan empresas externas.



**Tabla N° 1**  
**Actividades del subcomponente 1.a**

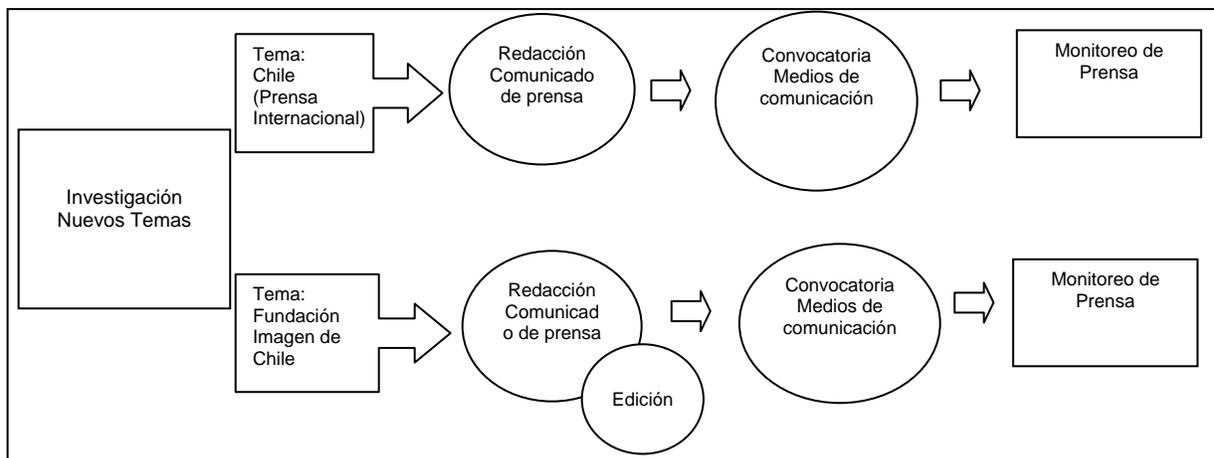
<b>Publicaciones propias realizadas: Newsletter</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1. Investigación temas de interés	Reportero de FICH	4 horas
2. Redacción Noticiosa	Reportero de FICH Consultora externa	4 horas
3. Edición	Directora de Comunicaciones FICH	0.5 horas
4. Traducción	Traductores externos	2 horas
5. Publicación	Web Manager – Ingeniero FICH	48 horas
		<b>Total: 58.5 horas</b>
<b>Portal www.thisischile.cl</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1. Investigación temas de interés	Santiago Times Reporteros FICH	Variable
2. Redacción Noticiosa	Santiago Times Reporteros FICH	Variable
3. Edición	Web Manager FICH	Variable
4. Traducción	Traductores externos	Variable
5. Publicación	Reportero FICH Santiago Times	Variable
		<b>Total: No se puede definir la duración del proceso, debido a que se actualiza permanentemente (no tiene comienzo ni fin) y depende de los contenidos.</b>

Portal <a href="http://www.fundacionimagedechile.cl">www.fundacionimagedechile.cl</a>		
Actividad	Responsable	Duración
1. Investigación temas de interés	Reportero de FICH	Variable
2. Redacción Noticiosa	Reportero de FICH Consultora externa	Variable
3. Edición	Directora de Comunicaciones FICH	Variable
4. Traducción	Traductores externos	Variable
5. Publicación	Ingeniero FICH	Variable
		<b>Total:</b> No se puede definir la duración del proceso, debido a que se actualiza permanentemente (no tiene comienzo ni fin) y depende de los contenidos.
<b>Duración Total Subcomponente: Variable</b>		

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

Se refiere a las notas periodísticas publicadas en medios de comunicación producto de acciones realizadas por la Fundación con este fin. Estas gestiones pueden ser tales como organización de conferencias de prensa, coordinación de entrevistas, redacción y envío de comunicados de prensa y material gráfico asociado.

El proceso de producción tipo de este subcomponente comienza con la investigación y producción que realiza la Fundación de nuevos temas para estructurarlos como noticia. A continuación, se elaboran comunicados de prensa, se convoca a medios de comunicación, se genera una conferencia de prensa y finalmente se hace un seguimiento del tema y monitoreo de prensa para verificar publicaciones. Si el tema de la nota es Chile y va dirigido a la prensa internacional, el proceso es desarrollado completamente por la Fundación. Si se trata de difundir a la Fundación y sus actividades, el proceso lo realiza una consultora de comunicaciones externa.



**Tabla N° 2**  
**Actividades del subcomponente 1b: Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.**

<b>Notas sobre Fundación Imagen de Chile</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (horas)</b>
1. Investigación nuevos temas	Directora de Comunicaciones y reporteros FICH	2
2. Redacción Comunicado de Prensa	Consultora externa	2
3. Edición	Directora de Comunicaciones FICH	2
4. Convocatoria Medios de Comunicación	Consultora externa	48
5. Monitoreo de Prensa	Consultora externa	24
		<b>Total: 78 horas</b>
<b>Notas sobre Chile en el extranjero</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (horas)</b>
6. Investigación nuevos temas	Directora de Comunicaciones y reportero área internacional FICH	48
7. Redacción Comunicado de Prensa	Reportero área internacional FICH	10
8. Convocatoria Medios de Comunicación	Reportero área internacional FICH y Consultora externa	24
9. Monitoreo de Prensa	Reportero área internacional FICH	Variable
		<b>Total: No se puede definir, debido a que la última actividad no es cuantificable.</b>
<b>Duración Total Subcomponente: Variable</b>		

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

Este componente busca dar soporte y herramientas de comunicación a entidades y personalidades que se relacionan con otros países, para dar a conocer la imagen de Chile de forma alineada. Está formado por tres subcomponentes:

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

Consultoría o soporte que se entrega a las entidades u organizaciones que lo solicitan para salir al exterior de forma eficiente para lograr sus objetivos y que beneficie a la imagen del país, considerando la estrategia de comunicaciones que lleva a cabo el Programa.

Uno de los elementos de esta asesoría es la emisión de alertas informativos. Estos son pequeños informes que dan cuenta de un suceso o aspecto que podría afectar a Chile, generados a partir de notas publicadas en medios extranjeros. Se distribuye a autoridades y actores vinculados con el quehacer internacional.

El servicio de asesorías en comunicación estratégica se inicia con la solicitud de la entidad interesada y luego se desarrolla de acuerdo a las características propias de cada proyecto.

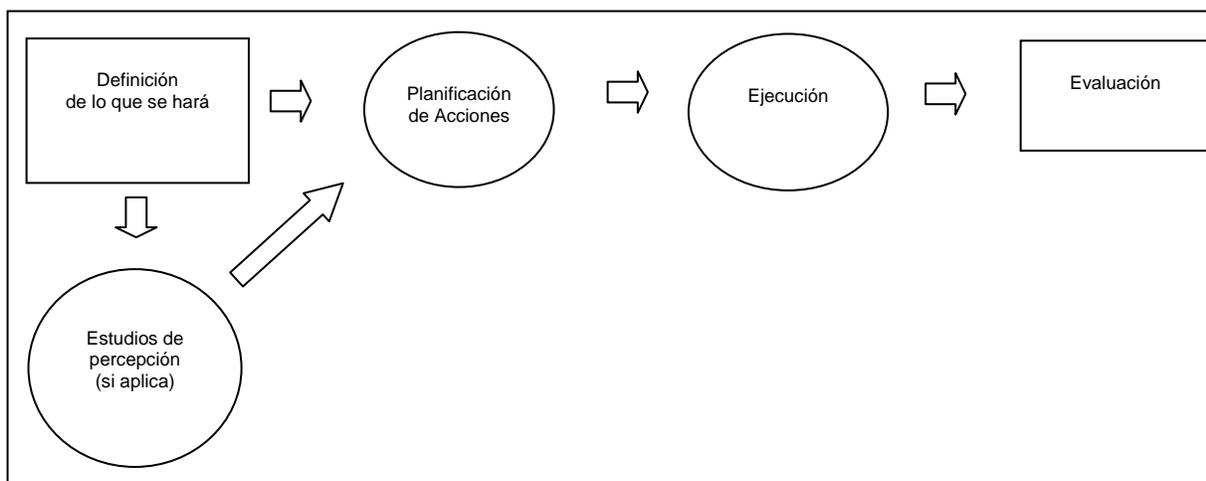
## 2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile

Se refiere a seminarios, charlas e instancias en las que se entrega información y/o herramientas que ayudan a la promoción de Chile en el exterior. Por ejemplo, el curso “Taller Imagen de Chile”, dirigido a funcionarios diplomáticos y estudiantes de diplomacia chilenos y organizado por la Fundación Imagen de Chile y el Ministerio de Relaciones Exteriores; el seminario “Cómo aprovechar la participación en ferias internacionales”, organizado por la Cámara de Comercio de Santiago y en el que la Fundación expuso “Cómo presentar a Chile en el extranjero”; y el seminario “Comunicación de imagen país, desafío en un nuevo contexto”, organizado por el entonces Comité Imagen País (abril del 2009) y dirigido a agencias de comunicaciones y marketing.

## 2.c.- Instancias de Coordinación

Encuentros entre diversos agentes relacionados con la promoción de Chile en el exterior, que tienen como objetivo el alineamiento respecto al mensaje que se quiere dar sobre Chile. Son mesas de coordinación formales y que se realizan regularmente. La frecuencia de los encuentros depende de varios factores, como contingencia y disponibilidad de los actores.

El proceso de producción de este componente (2.a, 2.b y 2.c) comienza con la definición de lo que se va a hacer, a partir de las solicitudes de entidades y/o propuestas de actores o miembros de ChileGlobal, luego se planifica la acción, se ejecuta y finalmente se evalúa. Este proceso es desarrollado por la Fundación con la ayuda de los miembros de la red ChileGlobal y de las empresas de estudios de percepción, entre otros, cuando corresponde.



**Tabla N° 3**  
**Actividades del componente 2: Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el programa para promover a Chile en el exterior**

Actividad	Responsable	Duración
1.- Definición de lo que se hará	Directora Creativa FICH	Variable. Considera agenda y oportunidades.
2.- Estudios de Percepción (si aplica)	Empresa externa	Variable. 2 a 5 meses
3.- Planificación de Acciones	Directora Creativa FICH	Variable. Depende del proyecto.
4.- Ejecución	Directora Creativa FICH	Variable. Depende de la actividad.
5.- Evaluación	Encuesta de satisfacción aplicada por FICH	1 mes
<b>Duración Total: Variable</b>		

3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el programa. Este Componente se inspira en los antecedentes que brindan los estudios de percepción para diseñar la estrategia de promoción y busca dar a conocer masivamente en el exterior los aspectos positivos de Chile, asociándolo con imágenes y eventos que así lo permitan. Está formado por tres subcomponentes:

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

Publicación de piezas publicitarias que promueven a Chile o alguno de sus aspectos positivos en medios de comunicación extranjeros. Ejemplos: Campaña “Chile Hace Bien”, que da cuenta de un Chile que hace bien las cosas y que hace bien en el sentido que beneficia a las personas, y Campaña “Gracias”, gesto de diplomacia pública para agradecer la ayuda internacional ofrecida a propósito del terremoto de febrero del 2010.

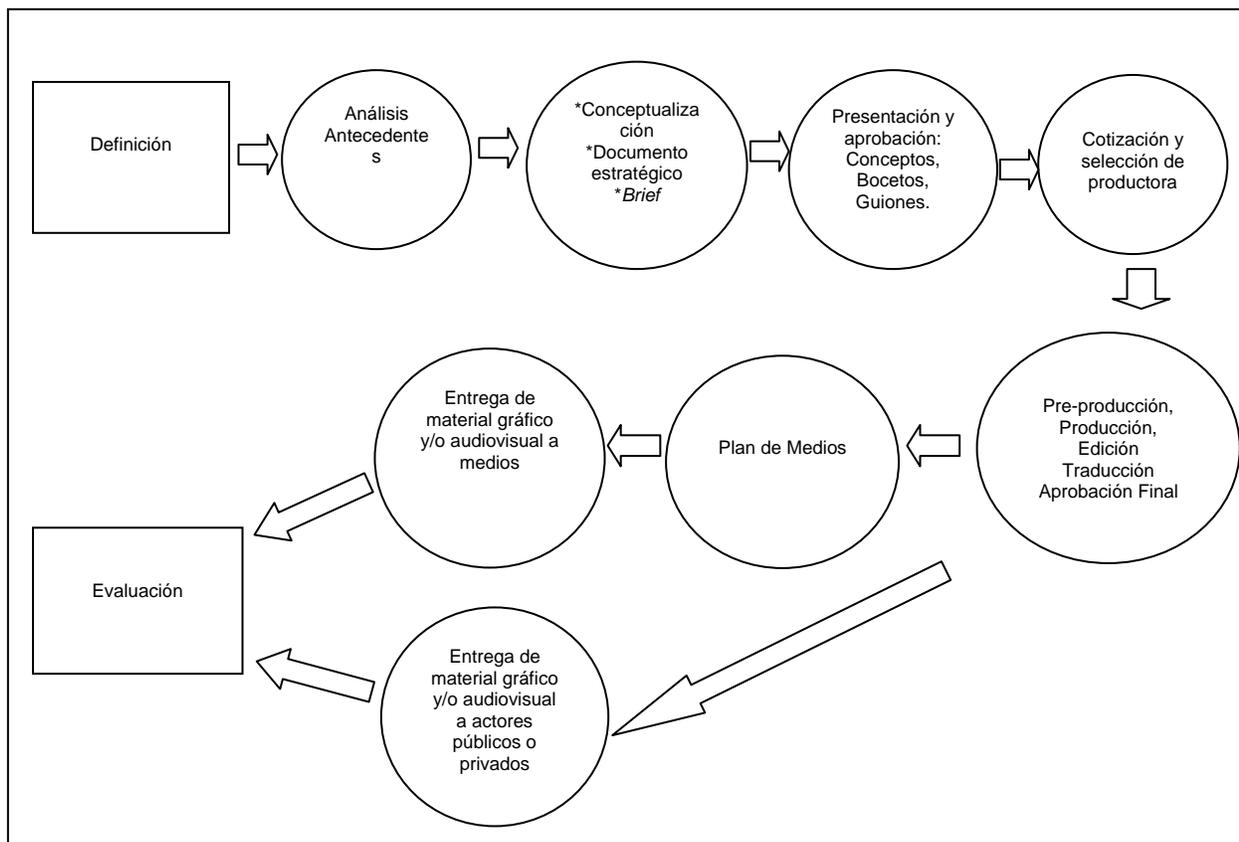
3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual sobre contenidos

En el 2009 se inicia el proceso de relevar material audiovisual existente y comienza la realización de una serie de material publicitario y documentales sobre el país, para ser utilizados en el extranjero por diversos organismos públicos y privados, incluyendo el Presidente de la República. “Secuencias de Chile” es el resultado de este proceso que continuará actualizándose permanentemente, también el diseño del nuevo logo de Chile y su manual de uso.

El proceso productivo de las campañas publicitarias y la creación de material gráfico y audiovisual (subcomponentes 3.a y 3.b) contempla las mismas etapas, aunque los productos finales son diferentes: El subcomponente 3.a genera material publicitario que se da a conocer a través de medios de comunicación masivos y el subcomponente 3b genera documentales que son utilizados por autoridades e instituciones tanto públicas como privadas en el extranjero. En ambos casos el proceso comienza cuando los ejecutivos del área junto con el Director Ejecutivo de la Fundación definen qué se va a hacer. Luego se

analizan los antecedentes (estudios previos e información disponible) y se inicia la etapa de conceptualización y realización de un documento estratégico o “*brief*”<sup>6</sup>, así como reuniones con equipos creativos para el proceso de creación. Luego los conceptos, bocetos y guiones se presentan para aprobación al Director Ejecutivo y posteriormente al Comité Ejecutivo. A continuación, se solicitan presupuestos y se selecciona a una productora audiovisual y/o gráfica. Luego se realizan reuniones de preproducción, se supervisa la producción, filmación, fotografías, edición, traducción y se da la aprobación final. Una nueva etapa se inicia con la solicitud de un plan de medios para cada mercado, adaptado a un presupuesto definido previamente por el Comité Ejecutivo y ratificado por el Directorio. Finalmente, el Directorio de la Fundación define si se publicará o pondrá al aire. Posteriormente se entrega el material gráfico y/o audiovisual a los medios seleccionados y se evalúan resultados una vez publicados. Cuando es requerido, este material también se entrega a actores públicos o privados. Las ediciones de material audiovisual y producción gráfica solicitadas especialmente, son realizadas por la Fundación.

La Fundación lidera todo este proceso, pero también intervienen creativos y especialistas contratados especialmente, así como empresas productoras audiovisuales, las que los llevan a cabo, y una central de medios internacional que planifica la exhibición en medios y evalúa la campaña.



<sup>6</sup> Anglicismo que se refiere a un informe o instructivo que se realiza antes del comienzo de una campaña publicitaria. Es la elección ordenada, estratégica y creativa de los datos que nos permitirán definir los objetivos publicitarios de forma correcta y medible. (Wikipedia)

**Tabla N° 4**  
**Actividades de los subcomponentes 3.a y 3.b: Campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior y Creación y Producción de material gráfico y audiovisual sobre contenidos**

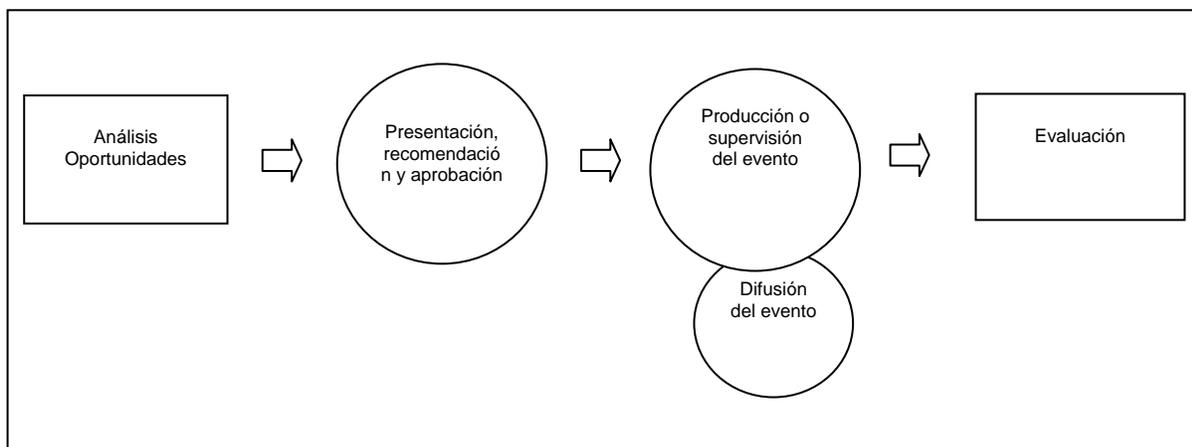
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1.- Definición	Directora Creativa FICH	Variable
2.- Análisis de Antecedentes	Directora Creativa y Coordinador de área FICH	Variable. 1-2 meses
3.- Conceptualización - Brief	Directora Creativa FICH Equipo creativo externo	Variable. 1-2 meses
4.- Presentación y aprobación. Conceptos, bocetos y guiones	Directora Creativa FICH Equipo creativo externo (Eventualmente: agencia de publicidad o estudio creativo)	Variable. 2 meses aproximadamente.
5.- Cotización y selección de productora	Directora Creativa y Coordinador de área FICH	Variable: 2 a 3 semanas
6.- Pre-producción, producción, edición, traducción, aprobación final.	Departamento Fábrica de Ideas de FICH. Externos: Productora; traductor; editor Aprobación final: Comité Ejecutivo y Directorio FICH	Variable: 1-10 meses
7.- Plan de Medios	Departamentos Fábrica de Ideas FICH. Externo: Central de Medios Internacional Aprobación final: Comité Ejecutivo y Directorio FICH	Variable: 1-2 meses
8.- Entrega de material gráfico a medios o a actores públicos/privados.	Directora Creativa y coordinador de área FICH Empresa Externa	Variable: 7 a 30 días
9.- Evaluación	Empresa externa	Variable. 2 meses aproximadamente.
<b>Duración Total: Variable</b>		

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

Se consideran proyectos viables los eventos que pueden convertirse en hitos de visibilidad para el país, planificados como tales o no. Pueden ser de diversa índole: Ciencia e innovación, medioambiente y sustentabilidad, turismo, deporte, arte y cultura y/o sectores productivos. Ejemplos: Dakar 2011, Congreso Internacional de Glaciología y Seminario de Cine en Valdivia.

El proceso productivo de este subcomponente se inicia con el análisis de oportunidades que puedan constituirse como hitos de visibilidad, realizado por el director de área correspondiente de la Fundación, quien lo comparte con los directores de las demás áreas. Esto incluye reuniones periódicas con equipos creativos para la búsqueda y creación de eventos internacionales de promoción, así como la recepción, análisis y evaluación de

proyectos presentados por terceros. A continuación, se realizan presentaciones para la recomendación y aprobación final de eventos propios o de terceros. Luego se produce y/o supervisa los eventos y finalmente se evalúan los resultados. Este proceso es desarrollado completamente por la Fundación, luego de la aprobación de su Directorio o Comité Ejecutivo. Sólo la difusión de estos eventos cuenta con el apoyo de una consultora en comunicaciones.



**Tabla N° 5**  
**Actividades del subcomponente 3.c: Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad) para promocionar Chile**

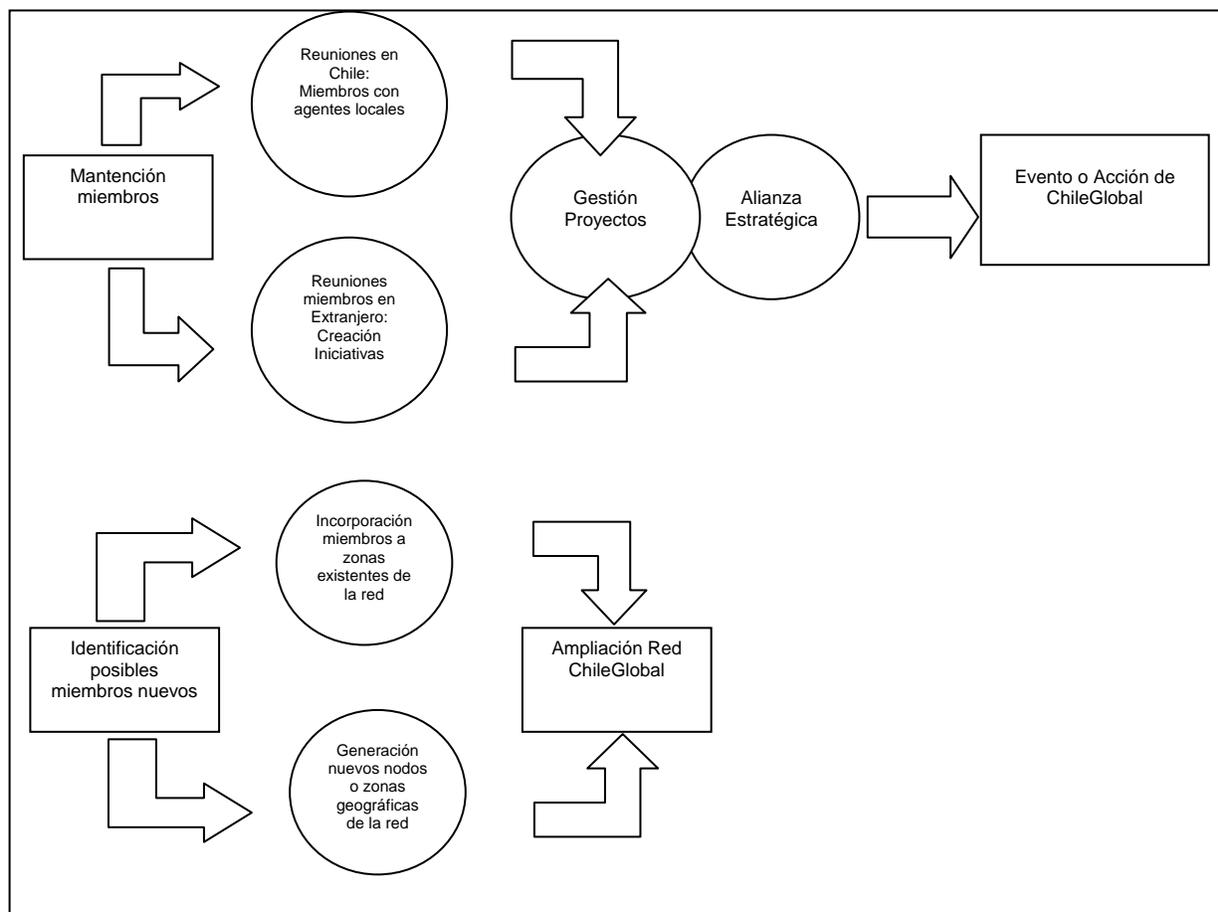
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1.- Análisis de oportunidades	Directora Creativa y Coordinador de Proyectos FICH	Permanentemente. Puede llegar a 5-6 meses por proyecto.
2.- Presentación, recomendación y aprobación	Directora Creativa Comité Ejecutivo y Directorio FICH	1 mes
3.- Producción o supervisión del evento / difusión del evento	Coordinador de Proyectos y Centro de Medios FICH Consultora externa	Variable. Depende del proyecto.
4.- Evaluación	Coordinador de Proyectos y Centro de Medios FICH	1-2 meses
<b>Duración total: Variable</b>		

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

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

El proceso de producción de este componente se inicia con la mantención de los miembros actuales y la identificación de posibles miembros nuevos para su ampliación, tanto cuantitativa como geográfica. Esta responsabilidad es del Director de Redes Internacionales de la Fundación. A continuación, está la coordinación de reuniones en Chile de miembros de la red con agentes locales y en el extranjero y de los miembros de los distintos nodos. Estas reuniones tienen como objetivo la creación de nuevas iniciativas

en conjunto, así como la consolidación de las ya existentes. Finalmente, se coordinan y gestionan los proyectos propuestos por miembros de la red. Ejemplos: Pasantías, *mentoring*, concursos profesionales, inversiones, contactos comerciales, entre otros. Este proceso es desarrollado por la Fundación en conjunto con los miembros de la red y con el apoyo de instituciones públicas y privadas tales como CORFO, ProChile, Consulados y Embajadas de Chile en el mundo. En casos puntuales, también se realizan alianzas estratégicas con otras instituciones. Por ejemplo, con Cámaras de Comercio como AUSCHAM (Cámara de Comercio Chile Australia), asociaciones como ChileIncuba, SOFOFA, (Sociedad de Fomento Fabril), ASEXMA (Asociación de Exportadores de Manufacturas y Servicios) y entidades privadas como Austral Capital.



**Tabla N° 6**  
**Actividades del componente N° 4: Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal)**

<b>Mantenimiento de la Red.</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1. Mantenimiento de Miembros	Directora ChileGlobal (FICH)	No se puede determinar
2. Reuniones en Chile Reuniones en el extranjero	Directora y Coordinadora ChileGlobal (FICH)	Variable. 2 meses promedio.
3. Gestión de proyectos	Coordinadora ChileGlobal (FICH)	Variable. Depende del proyecto.
4. Alianzas estratégicas	Directora ChileGlobal (FICH)	Variable. 1 mes por alianza.
5. Evento o acción de ChileGlobal	Directora ChileGlobal (FICH)	Variable. Depende del evento.
<b>Identificación de miembros nuevos</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1.- Identificación de posibles miembros nuevos	Directora y Coordinadora ChileGlobal (FICH)	No se puede determinar. Permanente.
2.- Incorporación de miembros a zonas existentes /Generación de nuevos nodos o zonas	Directora y Coordinadora ChileGlobal (FICH)	No se puede determinar. Permanente.
3.- Ampliación red ChileGlobal	Directora y Coordinadora ChileGlobal (FICH)	No se puede determinar. Permanente.
<b>Duración total: Variable</b>		

**1.5. Antecedentes presupuestarios**

**Cuadro N° 1**  
**Presupuesto total del programa 2007-2011**  
**(Miles de pesos de 2011)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto total del programa (incluye todas fuentes de financiamiento)</b>	<b>Presupuesto de institución responsable*</b>	<b>Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable* (%)</b>
<b>2007</b>	-	-	-
<b>2008</b>	-	-	-
<b>2009</b>	5.618.092	8.481.571	66,2 %
<b>2010</b>	5.440.205	40.617.145	13,4 %
<b>2011</b>	3.099.000	38.775.573	8,0%

*\* Se consideró institución responsable en 2009 a la CORFO, y desde 2010 se tomó como institución responsable a la DIRECON del MINREL.  
Fuente: FICH*

## **II. TEMAS DE EVALUACION**

### **1. DISEÑO DEL PROGRAMA**

El programa no contaba con una Matriz de Marco Lógico (MML) elaborada previamente, dada la reciente creación de la Fundación Imagen de Chile (FICH), institución encargada de la implementación del programa y las particularidades en su proceso de creación, temas que ya han sido desarrollados en el capítulo anterior “Antecedentes del Programa”. El programa ha ejecutado acciones en un período breve y reciente, comenzando a ejecutar su presupuesto propio por primera vez, recién en septiembre del año 2009.

Sin embargo, la FICH elaboró y propuso una MML, la que fue rediseñada conjunta y colectivamente por profesionales de la Fundación y los miembros del Panel, de acuerdo a la metodología de esta evaluación. La matriz se incluye en el Anexo 1(a).

Es importante indicar que en la elaboración de esta Matriz, se tuvieron presentes algunas consideraciones generales que se refieren a la naturaleza del programa estudiado. El programa beneficia a una población muy amplia compuesta por todos los chilenos, residentes o no en Chile, y entrega un servicio que tiene carácter de bien público, según se desarrolla en las siguientes secciones y a la vez se refleja en la definición del Fin del Programa “Contribuir a fortalecer la posición competitiva del Chile en el mundo”.

#### **1.1. Justificación del programa**

El Panel considera que la necesidad sobre la cual se basa el Programa, cuyo accionar se centra en cuatro Componentes, tiene que ver con el hecho que crecientemente los países compiten por posicionarse a nivel internacional; para ello realizan esfuerzos por ser reconocidos y mejorar su imagen en el exterior. Este programa intenta, en el largo plazo, contribuir a satisfacer la necesidad de mejorar la posición de Chile en este contexto. Mejorar la imagen de un país, mejora su posición competitiva en el mundo y beneficia a todos aquellos que se asocien a ese país (empresarios, trabajadores, políticos, artistas, deportistas, etc.).

Uno de los problemas centrales que dio origen a este Programa fue la diversidad de mensajes y acciones de promoción de Chile en el exterior y por ende la ineficiencia asociada a esta práctica. Esta apreciación surge de información recabada por el Panel con profesionales y autoridades que han estado vinculadas a la promoción de Chile en el exterior previo a la creación de la FICH. En consecuencia, el Panel estima que el origen del Programa está bien identificado como la necesidad de homogeneizar los mensajes y atributos de Chile emitidos en el extranjero, para asegurar que estas acciones sean realmente útiles y contribuyan a fortalecer la posición competitiva del país y así mejorar su imagen en el exterior. Es decir, el objetivo de coordinar y sistematizar los esfuerzos de diversas agencias públicas y privadas para promover Chile en el extranjero es pertinente, pues aborda un problema que los últimos años ha dificultado la promoción de Chile en exterior, cual es la descoordinación y dispersión de las acciones de promoción llevadas a cabo por agentes públicos y privados en el exterior.

Cabe señalar que un aporte significativo a las labores de la Fundación para la promoción de Chile en el extranjero han sido las contribuciones conceptuales y prácticas del Consultor Internacional Simon Anholt, quien ha escrito importantes libros relacionados con la imagen e identidad de lugares/países en el marco de las comunicaciones internacionales.

En relación a la población objetivo, es importante señalar que por su naturaleza el Programa se relaciona con un sector caracterizado por una falla del mercado, pues el servicio que se provee tiene las características de un bien público, ya que su consumo no es rival ni excluyente. No existe rivalidad, pues la mejor imagen de Chile puede ser consumida simultáneamente por muchos beneficiarios sin disminuir su cantidad y calidad, y no es excluyente, pues no es viable cobrar por acceder a ella y técnicamente no es posible excluir a alguien que se beneficie de la mejor imagen de Chile. En consecuencia, no es posible cobrar por su consumo (como si sería posible en caso de un bien privado), pues existirían *free riders* que lo consumirían a costa de los que sí pagaron por él.

Estos bienes generalmente son provistos por el Estado, como es el caso de este Programa, por lo que es razonable que el Programa se financie con presupuesto público. Sin embargo, hay que hacer notar que existiría algún nivel de apropiación de renta privada, pues sectores en Chile podrían ser más competitivos en los mercados internacionales por la labor Programa. Es por ello que, en el marco del Directorio de la Fundación, representantes de estos sectores participan en la decisión de asignación de su presupuesto.

Conceptualmente, la población potencial del Programa se puede definir como todos los chilenos(as), que son quienes se benefician con los productos del Programa, aunque éstos se ejecuten en el resto del mundo. A su vez, el carácter de bien público de los productos del Programa hace que no se pueda diferenciar la población objetivo de la población potencial, de manera que ambas son coincidentes.

Cabe señalar que los países en que se ejecutan las acciones y productos, aunque no son parte de la definición de población potencial del Programa, en alguna medida también se benefician al inducirse un mayor intercambio con nuestro país. Adicionalmente, algunos Componentes del Programa se han focalizado en ciertos países, por lo que también existe una priorización en los receptores de las acciones del Programa.

Es decir, el Programa tiene su población objetivo y potencial bien definida conceptualmente, pero por tratarse de un bien público y con difusión internacional, no se intenta su cuantificación.

## **1.2. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)**

En esta sección se presentan los resultados generales y las conclusiones del análisis de las relaciones entre los distintos niveles de objetivos y los supuestos respectivos de la Matriz de Marco Lógico. El análisis detallado se incluye en el Anexo 1(c).

En cuanto a las Actividades, la matriz incluye una descripción detallada de las mismas para cada uno de los Componentes. Las actividades se presentan siguiendo la secuencia temporal en la que se ejecutan para producir cada uno de los Componentes.

Las actividades para el Componente 1 se presentan a nivel de subcomponentes. En el caso de los Componentes 2 y 3, se constató que para producir los diferentes subproductos (subcomponentes) las actividades eran las mismas; por ello se presentan de manera agregada. En los casos en que los subcomponentes se producen con las mismas actividades, éstos se enmarcan en un tipo de producto similar, tal es el caso del Componente 2 que identifica tres expresiones distintas del producto “coordinación”, y el caso de los subcomponentes 3a y 3b que son expresiones diferentes de un producto más global relacionado con la publicidad de Chile en exterior.

Tal como se indica en el Anexo 1(c), luego de analizar las actividades, éstas se consideran pertinentes a la vez que necesarias y suficientes para producir cada uno de los cuatro Componentes. En suma, si se realizan las actividades identificadas, se producen los Componentes definidos por el Programa.

En lo que se refiere a los Componentes (productos) del programa, dada la amplitud de ámbitos en los que la Fundación ha desplegado acciones para promover Chile, y la diversidad de potenciales iniciativas que pudieran contribuir para dar cuenta del Propósito, se identificaron diversos productos que se han provisto durante el período de vigencia del programa. Estos fueron agrupados en cuatro Componentes, aunque con el objeto realizar una completa sistematización de los productos, además se identificaron diferentes subcomponentes, salvo en el Componente 4.

El Panel no ha identificado algún Componente prescindible o sustituible que podría mejorar la eficacia y/o eficiencia del Programa. En cuanto a algún Componente no producido, el Panel no ha detectado esta necesidad, aunque estima que el Programa podría evaluar la incorporación de nuevas áreas de trabajo como la promoción de Chile al interior del país, y una nueva modalidad que incluya el cobro por productos/servicios que puedan ser comercialmente viables y que colaboren en la promoción de Chile en el exterior.

Respecto a los Supuestos a nivel de Componentes, el Panel considera que son válidos, probables y suficientemente precisos para permitir hacer en el futuro el seguimiento de los mismos ya que como la MML se diseñó especialmente para esta evaluación, aún no se han medido los indicadores ni se ha concluido sobre la validez de los supuestos.

De acuerdo al análisis que se presenta en el Anexo1(c), la producción de los cuatro Componentes y sus respectivos subcomponentes es considerada por el Panel, como necesaria y suficiente para lograr el Propósito en un grado aceptable si se ratifican los supuestos a este nivel, ya que los cuatro Componentes definidos interactúan convenientemente para el logro del objetivo de coordinar y sistematizar los esfuerzos de diferentes entidades públicas y privadas para promover a Chile en el extranjero.

En cuanto al Propósito: “Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover a Chile en el extranjero”, el Panel estima que se define como un resultado intermedio que aporta y contribuye a cumplir el objetivo del Programa, es decir, es condición necesaria pero no suficiente para lograr el Fin del Programa.

Realizar estas labores de coordinación entre los actores relevantes que realizan la promoción en el exterior, ha contribuido a homogeneizar los mensajes y atributos de Chile emitidos en el extranjero, lo que da más coherencia y potencia al impacto del mensaje, con lo cual se asegura que estas acciones sean realmente útiles y contribuyan a fortalecer la posición competitiva del país en el exterior. El Panel estima que esta coordinación es un elemento fundamental para contribuir a alcanzar el Fin del Programa

Respecto al Supuesto a este nivel de Propósito, el Panel considera que es válido, probable y suficientemente preciso para permitir hacer el seguimiento de su cumplimiento. Por lo tanto, si se valida el supuesto a este nivel y se logra el Propósito, el Panel considera que el mismo contribuye significativamente al Fin del Programa.

En relación al Fin de Programa, “Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo” en base a lo que se desarrolla en el Anexo 1(c), el Panel evalúa que da respuesta adecuada a la necesidad que dio origen al programa y constituye el resultado final esperado que se debiera concretar en la población objetivo y potencial definida como: “Todos los chilenos(as), radicados o no en Chile, que se benefician con el Programa”. Es

decir, el objetivo es que la mejor imagen de Chile en un contexto internacional cada vez más competitivo, beneficie en mayor grado a los chilenos, sean estos empresarios, políticos, artistas, deportistas u otros.

El Panel estima que el diseño del Programa es coherente con las definiciones estratégicas de las instituciones relacionadas, tal como se desarrolla en el punto I.1.2 en cuanto a la contribución a la imagen global de Chile en el exterior, al realizar acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados y realizar la coordinación con otras instituciones para hacer una mejor promoción de Chile en el extranjero. Con respecto a la DIRECON (Dirección de Relaciones Económicas Internacionales), el Programa está en línea con sus objetivos de “apoyar la atracción de inversión extranjera, el turismo y la inversión chilena y contribuir al posicionamiento económico-comercial de Chile en el exterior”, al igual que con las definiciones estratégicas de SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) cuyo objetivo es “coordinar a los actores públicos y privados del sector a participar, alinear y potenciar las acciones de promoción”. De forma más indirecta, el Programa también es coherente con, y es un apoyo para, el logro del objetivo estratégico del CNC (Consejo Nacional de la Cultura y de la Artes) de “promover el desarrollo de una industria cultural que aporte al crecimiento de la oferta de bienes y servicios culturales en el país”.

En conclusión, considerando el análisis y la evaluación realizada en el Anexo 1(c), la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico del Programa se valida en su totalidad.

### **1.3. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)**

En esta sección se presentan los resultados generales y las conclusiones del análisis de la Matriz de Marco Lógico en su lógica horizontal, es decir, el principio de correspondencia que vincula cada nivel de objetivo a la medición del logro del Programa. El análisis lógico detallado se incluye en el Anexo 1(c).

La Matriz de Evaluación incorpora solamente indicadores a nivel de Componentes, pues para medir cómo el Programa logra su Propósito de “Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover a Chile en el extranjero” se debe tener en consideración la naturaleza del Programa, que incorpora muchos productos de características muy diferentes entre sí, por lo que deben ser medidos independientemente y, mediante un análisis integrado, concluir sobre el logro de los objetivos del programa. Es decir, el análisis conjunto de todos los indicadores a nivel de Componentes permitirá concluir en forma global si los productos del Programa contribuyen con el logro del Propósito del Programa o no.

Además, los Componentes del Programa son en su mayoría servicios difíciles de medir y que aportan cualitativamente al logro de los objetivos del Programa. Por ello, la mayoría de los indicadores mide las dimensiones de eficacia y calidad de la gestión. El Panel propone incorporar en la MML un indicador de eficiencia a nivel de Propósito, que mide el gasto administrativo en relación al gasto en la producción de los componentes. Este nuevo Indicador se incluye en la nueva MML propuesta en el Anexo II.

Como se desarrolla y se explica en el Anexo 1(c), los indicadores son en su totalidad pertinentes en cuanto a la medición del logro del objetivo del Programa. En cuanto a los ámbitos de control, serán solo dos las etapas en la gestión del Programa medidas: indicadores de procesos (pues se refieren a actividades vinculadas a la ejecución de los productos del programa) e indicadores de productos, que tienen que ver directamente con servicios que el Programa provee.

En cuanto a la aplicabilidad de los indicadores, éstos son fórmulas sencillas cuyos medios de verificación se basarán en general en fuentes internas a la FICH, lo que facilitará su medición. En los casos en que se utilizan fuentes externas de información como medios de verificación, éstas son conocidas y de calidad reconocida, todo lo cual hace que los indicadores sean en general aplicables y aporten a la gestión del Programa.

Cabe indicar que estos indicadores se han creado durante esta evaluación, por lo que su calidad y su utilidad para evaluar el nivel de logro de los objetivos del Programa, se probará durante su implementación los próximos años.

No obstante las dificultades técnicas expuestas anteriormente, el Panel considera que los indicadores a nivel de Componente son adecuados en función de la información disponible y de la factibilidad técnica de su cuantificación. Se han identificado los medios de verificación necesarios que permiten verificar los indicadores definidos.

En cuanto al Indicador a nivel de Propósito propuesto, el Panel considera útil disponer de la evolución del peso relativo del gasto administrativo en relación al gasto en producción de los cuatro Componentes del Programa, pues ello contribuirá a la medición de la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con la información disponible, este Indicador se midió para el año 2010 registrando una disminución del 47% tal como se indica en el Cuadro 8 del Anexo 3.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las dificultades técnicas, el Panel considera que la lógica horizontal del Matriz de Marco Lógico se valida en su totalidad.

#### **1.4. Reformulaciones del programa**

El Programa es de reciente creación y como se ha indicado anteriormente responde a la necesidad de realizar una promoción genérica de Chile en el exterior. Es decir, no se han implementado reformulaciones durante su vigencia. Sin embargo, en cierta forma, como se señaló en el punto I.1.3 de esta evaluación, el programa es el resultado de la experiencia acumulada por años y en ese sentido constituye una reformulación de la Oficina Imagen-País que la antecede y de las acciones de promoción comercial de Chile en el exterior implementados durante años previos por ProChile.

Antes de la creación de la FICH, las acciones de promoción de Chile en el extranjero se focalizaban especialmente en el aspecto comercial orientando los esfuerzos a expandir las exportaciones de bienes y servicios. Este Programa recoge esa experiencia pero Amplía el enfoque de la promoción del país incorporando otras dimensiones como la cultural e institucional.

En la Memoria del Proyecto Chile – Imagen País (antecesor de la FICH) 2008-2009 se refiere a este asunto de la siguiente manera: “Siempre ha existido en el Estado chileno promoción de la imagen de Chile. Organismos como ProChile, SERNATUR, DIRAC y el Comité de Inversiones Extranjeras, entre otros, han cuidado la calidad de la presencia del país en el mundo desde sus ámbitos específicos. En ese escenario, el nuevo organismo tiene como misión principal coordinar las parcelas existentes y alinearlas dentro de un proyecto supraministerial dependiente de la Presidencia de la República. Dentro de este contexto, el Proyecto Chile-Imagen País se desarrolla como una apuesta estratégica y generalista. Los roles de promover exportaciones, atraer inversión, fomentar turismo o difundir internacionalmente nuestra cultura, quedan en manos de las entidades competentes que tienen un amplio recorrido. Pero, a diferencia de estos actores comerciales, Proyecto Chile-Imagen País no trabaja en la contingencia, sino que trata de

suministrar un paraguas que cohesione, proteja y potencie al conjunto de la acción externa del país, tanto en su dimensión pública como privada”.

### **1.5. Análisis de género**

Por tratarse de un bien público, y por los argumentos indicados en el punto II 1.1, el Panel considera que no corresponde incorporar el enfoque de género.

El Panel estima que existe igualdad de posibilidades de beneficiarse de la mejor imagen de Chile en el extranjero a hombres y mujeres.

No obstante lo anterior, el Programa debe velar por usar un lenguaje no discriminatorio en sus programas, comunicaciones y actividades.

## 2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

### 2.1. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.

#### Estructura Organizacional:

El Programa sólo tiene expresión a nivel central, y no existe descentralización a nivel regional o local del mismo. La estructura organizacional del Programa se presenta a continuación:



El Programa se organiza como se indica en el diagrama anterior. La estructura es sencilla, con solo dos niveles en su ámbito ejecutivo y con dependencias funcionales bien establecidas. El Programa lo dirige un Directorio y un Director Ejecutivo que tiene en su ámbito de responsabilidad cinco departamentos del mismo nivel jerárquico y dirigidos por Directores.

Con ocasión de la Segunda Sesión del Directorio se decidió crear una instancia más ejecutiva en el Directorio para lo cual se creó el Comité Ejecutivo compuesto por 9 personas elegidos entre los miembros del Directorio. El objetivo de este Comité es “potenciar el trabajo de la Fundación y apoyar en forma más concreta y permanente sus actividades, especialmente en los períodos intersesionales”. El Comité Ejecutivo es un órgano que tiene como finalidad dar agilidad a la interlocución de la Dirección Ejecutiva del Programa con el Directorio.

Según se señala en el Artículo 6 de sus Estatutos, “La Fundación estará dirigida por un Directorio que se compondrá de diecinueve miembros. El Directorio es la máxima autoridad de la Fundación. A él le corresponde la determinación de las políticas generales de acción de la Fundación; sus acuerdos serán obligatorios siempre que hayan sido tomados en la forma establecida en estos estatutos, y no fueren contrarios a las leyes y reglamentos. Los miembros del Directorio podrán ser remunerados, salvo aquellos que en virtud de la Constitución Política de la República, de la ley o de un Decreto se encuentren impedidos de percibir remuneración en función de los cargos que desempeñen”.

El Directorio se debe reunir al menos 4 veces al año. Hasta la fecha hubo 3 reuniones el año 2009 y 3 reuniones el año 2010. No existe la obligación legal de hacer públicas las

Actas de estas reuniones, por ello hasta ahora la práctica de la FICH ha sido no publicarlas.

Desde que se constituyó el primer Directorio han renunciado 3 miembros, los que fueron reemplazados en un plazo de entre 2 y 8 meses, según el caso. Por otro lado, se constata que habría algunos directores que no han asistido reiteradamente a las reuniones, lo que, según los estatutos, los expone a perder su condición. Este último tema se debiera abordar en las próximas reuniones.

El Director Ejecutivo, según se dispone en el artículo 21 de los Estatutos de la Fundación es designado por el Directorio, por mayoría absoluta de sus miembros, a propuesta de su Presidente y durará en su cargo mientras cuente con la confianza del cuerpo colegiado.

Los departamentos de la FICH son los siguientes:

- Centro de Medios. La dotación de personal de este Departamento es una Directora más cuatro profesionales.

Sus funciones son las siguientes: difundir globalmente las acciones de Chile y su gente; convertirse en observatorio de las informaciones que se publican sobre el país, así como acompañar, apoyar o contrarrestar información específica de la prensa internacional sobre Chile.

Tiene también por objetivo crear plataformas de comunicación a fin de alcanzar la diversidad de públicos definidos como relevantes de acuerdo a la definición de países prioritarios tal como se desarrolla en el punto I.1.3.2 de este Informe, y de generar redes con los medios de comunicación internacionales.

- Fábrica de Ideas. La dotación de personal de este Departamento es una Directora más dos profesionales.

Este Departamento lo conforman creativos, expertos en comunicación y en marketing, y su función es definir narrativas y estrategias y diseñar las acciones que contribuyan al posicionamiento de Chile en el exterior, así como a la recepción y análisis de ideas de personas e instituciones en estrecha coordinación con otros organismos del Estado. También es el encargado de la definición y dirección de los proyectos de la Fundación. Además asesora a instituciones públicas y privadas en sus campañas de promoción sectorial en el exterior.

- Coordinación Interinstitucional. La dotación de personal de este departamento es sólo un Director.

Sus funciones son, por una parte, mantener un diálogo permanente con el sector público y privado para detectar sus necesidades de coordinación en el marco de la promoción de Chile en el exterior y, por otra parte, contribuir a la articulación de los lineamientos de la Fundación con estas entidades.

- ChileGlobal. La dotación de personal de este Departamento es una Directora más un profesional.

La función de este Departamento es administrar la red internacional ChileGlobal, de empresarios, ejecutivos y profesionales chilenos o afines a Chile, que residen en el extranjero y tienen interés en contribuir al desarrollo del país. Su objetivo es

aprovechar las ideas, conocimientos, experiencias, contactos y recursos de sus integrantes en beneficio de la sociedad chilena. Hoy cuenta con alrededor de 300 miembros.

- Administración. La dotación de personal de este Departamento es un Director, 4 profesionales asistentes y 2 secretarías.

Su función es dar el soporte administrativo y presupuestario a la FICH. Procura que se realicen las coordinaciones necesarias entre los Departamentos del Programa.

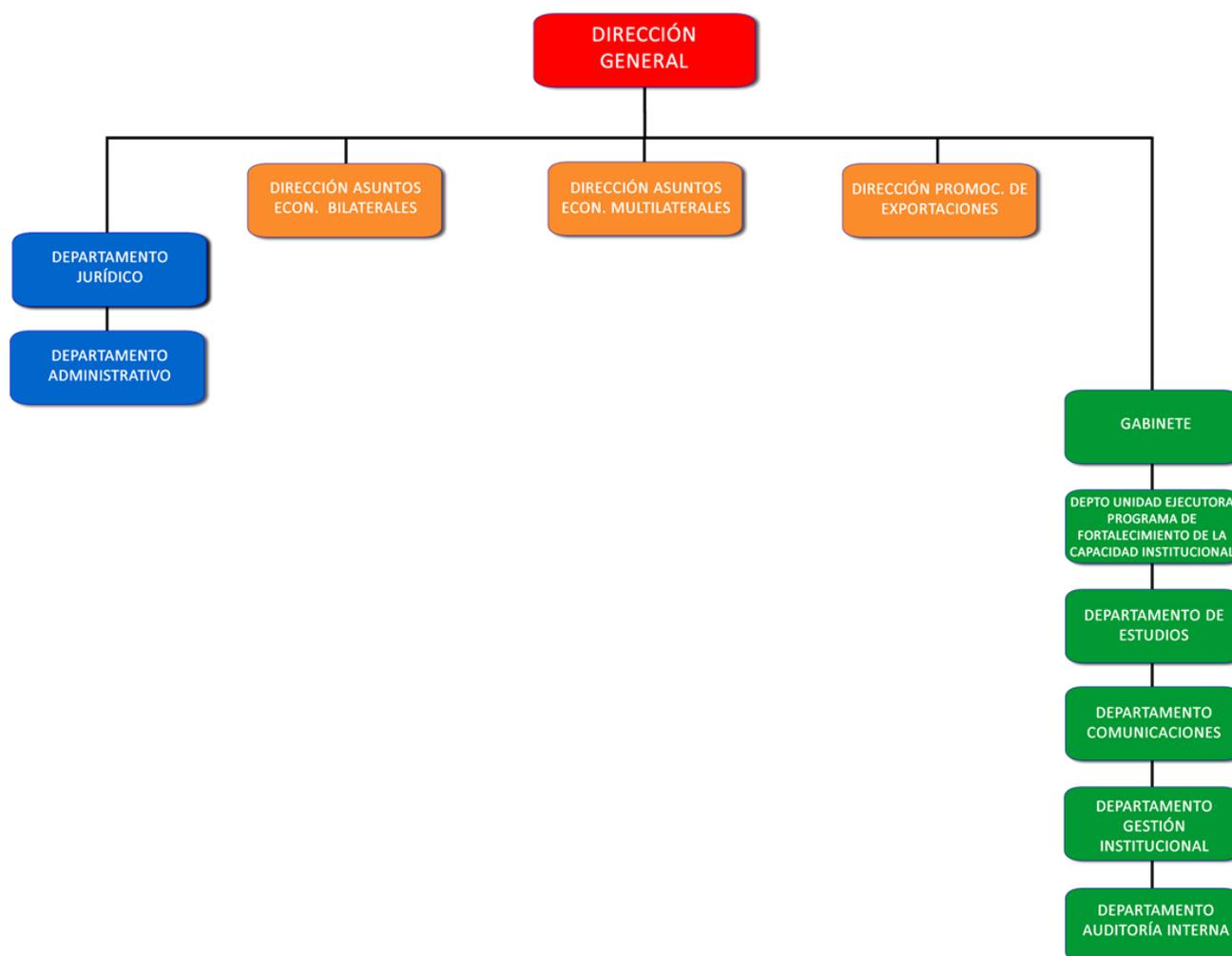
La dotación total de personal total del Programa son 19 personas, todos contratados por un plazo indefinido (excepto uno) y dado que la FICH es una entidad de derecho privado, la modalidad de contrato de sus funcionarios es en el marco del Código del Trabajo.

En los Estatutos de la Fundación no se contempla su estructura a nivel de departamentos, por lo que a este nivel puede ser modificada por una simple decisión del Director(a) Ejecutivo.

El Programa tiene desde el 2010 un vínculo con la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores (DIRECON), que contempla una línea de transferencia para traspasar cada año a la FICH los recursos asignados en la Ley de Presupuesto por el Congreso Nacional. Este Programa, aún cuando está individualizado en la ley de presupuesto, se relaciona con este Servicio Público para su ejecución y supervisión, lo que se materializa a través de convenios de transferencia firmados entre la DIRECON y la FICH.

Existe el compromiso de la FICH de presentar a la DIRECON informes de Rendición de Cuentas de los recursos ejecutados en las actividades propuestas. El año 2010 y 2011 se han traspasado recursos organizados en 4 proyectos de los cuales, hasta la fecha, se ha realizado una rendición de cuentas.

La Estructura Organizacional de la DIRECON se presenta continuación



En términos evaluativos de estructura organizacional y dotación de personal del Programa, se aprecia cierto desbalance respecto de la carga de trabajo de cada Departamento y la dotación de personal asignada. El Departamento de Coordinación dispone de sólo un profesional y debe abordar una carga de trabajo muy importante, por su parte, los otros Departamentos cuentan con profesionales que les permite tener “*backup*” en los casos que se requiera. Sin embargo, el Panel considera que la estructura organizacional responde a los Componentes del Programa y cuenta con la flexibilidad para adecuarse a las labores ejecutivas de la Fundación. En consecuencia, la conclusión general del Panel en este punto es que la estructura organizacional es la adecuada para implementar la estrategia definida por el programa y hasta ahora la dotación de personal ha cumplido los objetivos del Programa.

Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones:

La asignación de responsabilidades y funciones de cada Departamento la realiza jerárquicamente el mando superior, que corresponde a la Dirección Ejecutiva del Programa. En el tiempo de funcionamiento del Programa esto ha sido un proceso dinámico que se ha ajustado durante la gestión de los productos ejecutados del Programa. En ocasiones se ha asignado responsabilidades en una decisión colectiva, en el marco de reuniones de coordinación internas.

Las funciones del Departamento Centro de Medios, se encuentra más estandarizada y consolidada en la gestión. En cuanto al Departamento de Coordinación Interinstitucional, dado el carácter diverso de sus acciones, el proceso de asignación de responsabilidades ha sido más complejo y en ocasiones se producen duplicidades en ciertas tareas con el Departamento Fábrica de Ideas, que han sido resueltas por Director Ejecutivo.

El Panel considera que el mecanismo de asignación de responsabilidades para los Departamentos y al interior de ellos ha funcionado adecuadamente, como resultado de instancias de coordinación y acorde a la estructura jerárquica establecida en el Programa.

Existen instancias de coordinación formales e informales, entre los departamentos de la FICH, con el Comité Ejecutivo, y con otras instituciones públicas y privadas relacionadas.

Se estableció como una práctica de trabajo permanente la realización de reuniones semanales, cada lunes, entre los Directores de los cinco Departamentos y el Director Ejecutivo, con el objeto de revisar la agenda de cada departamento y hacer un seguimiento a las actividades o acuerdos tomados en las reuniones previas. Adicionalmente, durante la semana se realizan variadas reuniones de coordinación *ad-hoc* con la participación de los Departamentos involucrados según el tema. Eventualmente, en reuniones de coordinación extraordinarias, se estudian propuestas de reasignación de recursos o se realiza una discusión de nuevas actividades que han surgido a raíz de algún evento particular.

Otra instancia de coordinación, formalmente establecida por el Directorio de la FICH, es el Comité Ejecutivo, que realiza funciones de enlace entre la Dirección Ejecutiva del Programa y el Directorio en temas de operación de la Fundación. En la práctica, este Comité no ha ejercido labores ejecutivas y más bien en ocasiones ha duplicado la labor reservada para el Directorio. La explicación se debe al alto número de miembros que se incluyeron en este Comité, lo que replica la discusión que se lleva a cabo en el Directorio y se pierde el carácter ejecutivo de este Comité.

En relación a los mecanismos de coordinación, el Panel estima que las actividades descritas son instancias útiles, aunque se debieran mejorar los mecanismos que permiten dar seguimiento a los asuntos tratados.

En relación a las reuniones semanales, éstas se han realizado con periodicidad y han sido una buena instancia para poner en común conocimiento de los jefes de Departamentos de la Fundación, la agenda de trabajo. Sin embargo, no existe un registro (minutas o ayudas memorias) de los principales temas tratados en estas reuniones, lo que dificulta el seguimiento de las tareas asignadas y los acuerdos alcanzados en las mismas.

En cuanto al Comité Ejecutivo, su rol se define adecuadamente en su Reglamento, y su misión es facilitar la interlocución entre el Directorio y el Director Ejecutivo del Fundación, en el período entre sesiones del Directorio; sin embargo se debe hacer un esfuerzo por priorizar los miembros que lo componen, de forma que represente adecuadamente al Directorio pero a la vez cumpla su rol ejecutivo de apoyar el proceso de toma de decisiones de la plana ejecutiva del Directorio.

#### Gestión y coordinación con programas relacionados:

Dada la misión de la FICH de realizar una promoción genérica de Chile en el exterior, su labor es complementaria con otros Programas y Organismos públicos y privados que tienen como objetivo realizar una labor de promoción sectorial según sea su misión y mandato legal. La FICH es la única Organización que tiene la visión global y estratégica de

Chile y sus atributos en el extranjero, lo que es complementario con acciones específicas de promoción. En este sentido, su labor se realiza en un horizonte de largo plazo que no es el caso de la promoción sectorial en el exterior.

El Programa es complementario con otros programas, tales como Marcas Sectoriales de ProChile y Atracción de Inversiones Extranjeras de CORFO. Igualmente, es complementario con las actividades llevadas a cabo por el CNC y con la Dirección de Asuntos Culturales de la Cancillería, para promover las diferentes expresiones culturales de Chile el extranjero.

El objetivo de las coordinaciones con estos Programas e Instituciones es poner en común las actividades y así evitar duplicidades en la gestión, aunando esfuerzos para potenciar al máximo las diversas acciones de promoción.

Se realizan con frecuencia reuniones de coordinación con los organismos vinculados temáticamente y con otras instituciones relacionadas con la ejecución del Programa. Se han implementado comités de coordinación *ad-hoc*, como se señala a continuación.

La coordinación que ha funcionado con más fluidez y periodicidad es con el Consejo Nacional de Cultura y la Artes, por cuanto profesionales del FICH participan en las mesas temáticas internas del CNCA (cine, libro, etc.), colaborando en la promoción de la cultura chilena en el exterior.

Con Sernatur, también ha existido una práctica de reuniones frecuentes para coordinar los esfuerzos sectoriales de promover el turismo en Chile con la promoción genérica de Chile en el exterior.

Con ProChile aproximadamente cada quince días se realizan reuniones de coordinación. Existe una coordinación estrecha dada la gran variedad de temas que vinculan a ambas instituciones. Los cinco Directores del Programa tienen relaciones de trabajo con algún área de ProChile.

Con la DIRECON existe un estrecho vínculo y contacto muy fluido, pues es esta Institución la que actualmente le traspasa los recursos financieros. Es importante señalar además que desde marzo del año 2010 ha coincidido que el Director de la DIRECON ha sido nominado como el Presidente Delegado de su Directorio.

También se realizan reuniones, aunque menos frecuentemente, con el Programa de Atracción de Inversiones Extranjeras de CORFO.

Con el Gabinete del Ministro de Relaciones Exteriores se realizan frecuentes coordinaciones para elaborar documentos y apoyar en presentaciones que el Ministro realiza sobre la imagen de Chile en el exterior. En la Cancillería también existen vínculos de trabajo con la Dirección de Política Vecinal y con la Dirección de Asuntos Culturales.

El Departamento Centro de Medios tiene coordinaciones periódicas con las unidades de comunicaciones de los organismos vinculados a la promoción internacional de Chile, con la Presidencia de la República y las entidades mencionadas con las cuales se comparte información, y se trabaja conjuntamente para definir estrategias de difusión de Chile en el extranjero

En el Artículo 23° de los Estatutos de la Fundación se establece un Comité Coordinador que, sin embargo, aún no ha sido creado. Las instancias de coordinación que se indican anteriormente se han desarrollado en la práctica pero no en el marco de este Comité, el

cual debiera estar “formado por los titulares de organismos públicos y privados que tengan que ver con la promoción de Chile o que compartan los intereses y fines que persiga la Fundación, los que no serán remunerados, y serán invitados a integrar este órgano por el Directorio. El Comité Coordinador tendrá por tarea ser una plataforma articuladora entre las iniciativas de la Fundación y las actividades sectoriales de las entidades representadas en este Comité, de manera de propender a una unidad de acción en los diferentes niveles en la promoción de la imagen del país”. Como resultado, la actividad coordinadora ha sido más bien informal, lo que resulta poco transparente y, aunque haya operado relativamente bien, no da garantía de una eficaz coordinación

Este Comité debiera ser la instancia ejecutiva en la que se comparta la agenda entre los organismos públicos involucrados en la promoción sectorial de Chile en el exterior.

Hasta el momento no se han registran duplicidades relevantes, aunque se debe persistir y perfeccionar las actividades de coordinación interinstitucional, pues existen áreas potenciales de conflicto que podrían provocar actividades duplicadas, como por ejemplo eventos de marketing de Chile que de hecho alguna vez se han incluido en las actividades de organismos como la FICH, ProChile, o ICARE.

#### Mecanismos de Participación Ciudadana:

Actualmente, el vínculo con la sociedad civil es principalmente por la vía de la información disponible de la Fundación en el Portal Web y en las redes sociales. Además, existe un permanente acercamiento de Organizaciones No Gubernamentales que presentan a la FICH programas de promoción de Chile, especialmente relacionados con temas medioambientales, culturales y educacionales.

La participación ciudadana en este Programa es fundamental para que el esfuerzo de promover Chile sea fructífero. Entre otras cosas, la ciudadanía en Chile debiera estar involucrada, conocer y en lo posible compartir los mensajes que se desean transmitir del país. Es decir, se requiere un compromiso de los chilenos en este ámbito. La FICH ha propuesto la realización de campañas de promoción internas en Chile, pero no ha sido posible por razones presupuestarias.

El Directorio contempla, entre sus miembros, autoridades del sector público, empresarios, dirigentes gremiales y académicos, por lo que dichos estamentos están en cierta forma representados en el proceso de planificación y ejecución del Programa. La conformación del Directorio ha sido un elemento importante para involucrar a los interesados en la promoción de la imagen de Chile en el extranjero y alcanzar consensos en torno a decisiones importantes en relación a la labor de la Fundación. Esto, por ejemplo, le ha dado mayor legitimidad al nuevo concepto de promoción de Chile (“Chile hace bien”) a diferencia de ocasiones anteriores.

Sin embargo, en relación al vínculo con la sociedad civil expresada en Organismos No Gubernamentales, no existe un mecanismo de participación ciudadana establecido en el Programa, el vínculo es principalmente por vía Web y de manera no sistemática con aquellas ONG’s que establecen contacto con la Fundación por iniciativa propia.

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

El Programa no contempla la transferencia de recursos a sus beneficiarios y, por la condición de generador de un bien público (como es la imagen de Chile), no tendría

sentido hacerlo. El mecanismo de financiamiento del Programa consiste en que la DIRECON transfiere los recursos públicos al presupuesto de la FICH la que a su vez utiliza esos recursos para pagar a proveedores de diversos bienes y servicios que se requieren para la ejecución del Programa.

El mecanismo de transferencia de recursos está determinado por la naturaleza legal de la Fundación: es una organización de derecho privado pero financiada con recursos públicos. Sus ingresos se asignan anualmente en una glosa del presupuesto de la Nación. Estos recursos se depositan en el presupuesto anual de la DIRECON, institución que los traspasa a la Fundación en el marco de un Convenio de Transferencia que regula los derechos y obligaciones de ambas partes.

La institución que representa al Fisco y es responsable de la buena ejecución de los fondos en el ordenamiento público es la DIRECON. Por ello, la Fundación, previo a recibir los recursos, debe contratar una Póliza de Seguro que le garantiza los recursos a DIRECON en caso de incumplimiento por la FICH de las actividades comprometidas.

La decisión que sea DIRECON la que traspase estos recursos se debe a que, como se indica en sus objetivos estratégicos 3 y 4, este Organismo comparte en alguna medida la misión con la FICH respecto a la inserción internacional de Chile. La DIRECON no solo se relaciona administrativamente con la FICH traspasándole los recursos presupuestarios, sino además ha ejercido rol y diálogo técnico en el quehacer de la Fundación. Esto es coherente además con que el Director General de Relaciones Económicas Internacionales ha sido el presidente delegado del Directorio, en representación del Ministro de Relaciones Exteriores.

En cuanto a la modalidad de traspaso, los Convenios de Transferencia han mostrado ser un instrumento útil que ha permitido organizar con flexibilidad las actividades asociadas a los recursos traspasados.

Aproximadamente el 90% del Presupuesto se utiliza para pagar trabajos realizados por empresas privadas externas. Con cada uno de los ejecutores se establece un contrato que es similar para todos, aunque con especificaciones según sea el giro de la empresa que se contrata. Cada Contrato contiene cláusulas sobre el servicio o producto solicitado, el plazo de ejecución, los recursos involucrados y las modalidades de pagos.

Los Contratos definen claramente los servicios requeridos, pero no se han incluido indicadores que permitan dar seguimiento de los compromisos asumidos por las empresas ejecutoras de las actividades encargadas por la FICH, y evaluarlas. Para un mejor seguimiento de los compromisos asumidos por las empresas ejecutoras de actividades encargadas por la FICH sería importante evaluar la incorporación de ciertos indicadores en los contratos suscritos.

En la práctica los criterios de asignación y distribución de los recursos entre los Componentes y al interior de los mismos han operado con flexibilidad. En consideración a que el presupuesto es una variable exógena a sus ejecutores, ante la baja del presupuesto asignado al Programa en 2011 se ha debido realizar ajustes importantes en relación al presupuesto planificado. El criterio fundamental ha sido asignar, considerando la propuesta de los profesionales involucrados, más recursos a las actividades que aprecian como de mayor rendimiento en cuanto a la relación costo e impacto en la imagen de Chile en el extranjero, priorizando actividades que a su juicio representen hitos de visibilidad para potenciar la imagen de Chile en el extranjero. El Panel estima que, en consideración a la dificultad de generar predicciones objetivas adecuadas, y a que la FICH es de reciente creación por lo que su experiencia al respecto es aún limitada, estas decisiones basadas

en el criterio de los profesionales responsables de las diferentes áreas, han consistido en procedimientos adecuados en cuanto a la elección de los productos implementados por el Programa.

La ejecución del presupuesto durante el año ha sufrido reasignaciones; al respecto, el criterio ha sido asignar recursos de acuerdo a lo que la coyuntura sugiera es lo más conveniente para la imagen de Chile. Esto se discute al interior de la Fundación, con el Comité Ejecutivo y con el Directorio. Esta flexibilidad en la ejecución del presupuesto ha sido un factor positivo para la gestión del Programa.

Hasta la fecha, el Panel estima que esta asignación ha sido adecuada en relación al Fin del Programa y ha operado con la suficiente flexibilidad adecuándose a las coyunturas del país que influyen en su imagen. Sin embargo, en la medida que se implementen mecanismos de evaluación y seguimiento, se dispondrá de mayores elementos para la mejor toma de decisión respecto a la asignación presupuestaria entre los componentes.

El proceso de asignación del presupuesto entre Componentes y al interior de cada Componente se inicia con una planificación que resulta de la discusión, entre los ejecutivos de la Fundación, sobre las propuestas de trabajo para el siguiente año en cada una de sus áreas; este marco sirve de referencia para la asignación efectiva de recursos cuando se dispone del presupuesto real del Programa en función de lo aprobado en la Ley de Presupuesto.

Durante la etapa de planificación de las actividades y asignación de los recursos, el Plan de Trabajo se presenta al Comité Ejecutivo. La práctica ha sido que el Comité Ejecutivo se ha focalizado en analizar y aprobar las actividades más relevantes y caras del presupuesto.

En la práctica, las acciones planificadas han debido ajustarse por los menores ingresos asignados en la Ley de Presupuesto en relación a lo planificado cada año. Esta nueva asignación se realiza colectivamente y el Director Ejecutivo es quien decide cuando no se logra consenso entre los Ejecutivos de la Fundación.

Durante el transcurso del año se ejecutan los recursos según lo planificado, salvo que surjan imprevistos que se aprovechen como “hitos de visibilidad” (terremoto, 33 mineros) que provocan desvíos y reasignaciones en la ejecución del presupuesto destinado de manera ágil y con prontitud.

Los departamentos Centro de Medios y Fábrica de Ideas tienen una visión comercial, en el sentido que sus acciones exponen la labor de la Fundación en el exterior, y a sus productos se les asigna un mayor porcentaje del presupuesto cada año. En este ámbito, las campañas publicitarias tienen especial relevancia, por lo que ante la rebaja presupuestaria del año 2011, se decidió suspenderlas de sus actividades.

El recorte en el presupuesto el año 2011 ha implicado un ajuste en el rubro remuneraciones por la vía de reducción del personal contratado, pasando de 21 a 19 personas.

El Panel estima que la modalidad de financiamiento de la FICH, en que el presupuesto es una variable exógena que hasta ahora ha sido inmanejable para sus Directivos, ha influido en el proceso de planificación y asignación del presupuesto del Programa. Por otra parte, la importancia de la coyuntura en las labores de la Fundación, también ha sido una variable importante para tomar en consideración en la gestión de los productos del Programa. Ambos elementos requieren de un manejo flexible del presupuesto del Programa, lo que ha sido la práctica hasta ahora y se evalúa positivamente. Sin embargo, el Panel cree

necesaria la existencia de un sistema de planificación estratégica que defina objetivos, medios y plazos para alcanzarlos y los recursos necesarios, todo esto sin por ello perder la necesaria flexibilidad. Esta planificación le permitiría, entre otras cosas, negociar mejor su presupuesto anual.

En relación a la modalidad de pago de los Contratos con las empresas ejecutoras, a la mayoría se les paga en cuotas en función de productos entregables bien definidos. En algunos casos se hace en base a reembolsos (festival de Cine) y en otros, se realizan anticipos necesarios para iniciar los trabajos solicitados (filmación de locaciones). La flexibilidad para ajustarse a los diversos productos y servicios contratados ha sido un elemento importante para la buena ejecución del Presupuesto.

A la mayoría de los ejecutores se le exige la presentación de un Pagaré de Garantía a favor de la FICH para asegurar la provisión del servicio, alcanzando en algunos casos hasta el 50% del valor del Contrato. Durante el año presupuestario 2010 se suscribieron 53 contratos.

La revisión de todos los Contratos con los ejecutores es realizada por abogados externos contratados para este servicio.

En la mayoría de los casos, a las empresas privadas ejecutoras se les paga en cuotas, en función de productos entregables definidos. En el caso de organismos públicos, en general no ha habido traspaso de recursos y cuándo los ha habido la modalidad ha sido la suscripción de un Convenio de transferencia de recursos en que se regulan las áreas de colaboración con la Fundación (DIRAC del Ministerio RR.EE, cofinanciamiento con el CNCA de la participación de Chile en la Bienal de Venecia). También se contempla la suscripción de Memoranda de entendimiento<sup>7</sup> con Organismos con los que se busca institucionalizar la relación, aunque no exista traspaso de recursos (Armada de Chile, SERNATUR, Consejo Nacional de la Cultura y Artes).

En la práctica los mecanismos de transferencia de recursos han funcionado adecuadamente, la evaluación es positiva. De hecho, desde la creación del Programa nunca se ha requerido ejecutar ningún Pagaré dejado en garantía por las empresas ejecutoras.

Por otra parte, en cuanto a las rendiciones hechas por la propia Fundación a los Organismos Públicos que han transferido los recursos, el año 2009 cuando el Programa estuvo vinculado administrativamente a CORFO, no hubo ninguna objeción administrativa. En el año 2010 se realizó la primera rendición de cuentas a DIRECON y tampoco hubo ninguna objeción de fondo, solo ajustes durante el año para afinar los procedimientos.

El Programa no contempla la transferencia de recursos a sus beneficiarios intermedios y finales. Tampoco contempla subsidios ni bonificaciones.

### **2.3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable**

Los indicadores de la MML se diseñaron y crearon con ocasión de esta evaluación y el Programa no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación integral, por lo que no se

---

<sup>7</sup> Son acuerdos de cooperación e intercambio de información entre instituciones en los que se regulan las áreas de trabajo y colaboración conjunta, en este caso en el ámbito de la promoción de Chile en el extranjero.

dispone de bases de datos para estos efectos, aunque sí existe la información para su elaboración.

Los indicadores que se crearon en la MML serán un instrumento para realizar el seguimiento a las actividades del Programa. Los resultados de estos indicadores serán la base para disponer de resultados que retroalimenten el proceso de toma de decisiones.

Las principales bases de datos con que se dispone para realizar la evaluación y seguimiento de las actividades del Programa, son las fuentes de información que cada Departamento mantiene en relación a los productos de sus áreas de responsabilidad.

En cuanto a la coordinación interinstitucional, el seguimiento se realiza en base a los informes generados en las reuniones de coordinación. Sin embargo, no existe la práctica de realizar reportes que contengan los principales asuntos tratados y acuerdos alcanzados. Asimismo, el Programa no dispone de un mecanismo de seguimiento de las acciones de promoción en el exterior de los organismos coordinados. En el ámbito de las campañas, el Programa ha realizado, aunque de forma no sistemática, algunos testeos para evaluar y dar seguimiento acerca de si los mensajes emitidos se están interpretando de la forma correcta. En la sección 3.1, más adelante en este mismo capítulo (Temas de Evaluación) de este Informe, se presentan algunos resultados provistos por la FICH al respecto. En relación a las publicaciones de Prensa, se utilizan fuentes de información externas al Programa para evaluar el impacto en el extranjero de las acciones de la Fundación.

En cuanto a la función de seguimiento y evaluación del Programa, cada director de área es responsable de seguir los temas asignados e informar, en las reuniones de coordinación, al Director Ejecutivo. La principal instancia colectiva para dar seguimiento a las actividades de la Fundación son las reuniones internas de coordinación, realizadas los lunes. A ellas concurren los directores de los cinco Departamentos.

En cuanto a la disponibilidad de información para la gestión de seguimiento y evaluación, existen diversas fuentes: reuniones internas, reuniones de coordinación con otras entidades, herramientas de búsqueda en la web, encuestas, *focus groups*, estudios de percepción, y retroalimentación de los clientes de la Fundación. Algunas mediciones se han basado en constatar el alcance, en número de personas, de iniciativas desarrolladas o implementadas por la Fundación, estudios y encuestas.

Las acciones de seguimiento y evaluación las realiza cada Departamento de la FICH en relación con el Componente a su cargo, aunque no de forma coordinada con el resto de las áreas del Programa. Además, no existe evidencia que estas acciones hayan sido utilizadas para medir el desempeño de sus productos y con ello retroalimentar las decisiones de gestión del Programa y realizar ajustes de acuerdo a estos resultados.

En consecuencia, si bien el Programa contempla el seguimiento y evaluación de sus actividades, el Panel estima que se ha implementado de manera insuficiente. Esta función no ha sido incorporada de forma sistemática y permanente en el marco de la gestión del Programa. No a todas las actividades se les da el requerido seguimiento ni se evalúan sus resultados. A modo de ejemplo, no se dispone de informes respecto a la “alineación” del mensaje de promoción de Chile en el exterior de las instituciones que han sido coordinadas por la FICH (entendiendo esta “alineación” como cuánto han seguido estas instituciones los lineamientos dados por la FICH en la implementación de sus acciones sectoriales de promoción).

El Programa no cuenta con una línea de base, por lo que no se realiza seguimiento de sus indicadores. De hecho, con ocasión de esta evaluación se confeccionó el primer set de

indicadores asociados a la Matriz de Marco Lógico. En este sentido, el Panel considera que sí existe en el Programa la información requerida para medir y confeccionar una línea de base que sirva para medir y comparar en futuras evaluaciones.

Esta es la primera evaluación del Programa, por lo que no se dispone de antecedentes de evaluaciones anteriores.

La mayoría del presupuesto del Programa se utiliza para pagar a empresas que realizan trabajos encargados por la Fundación. Los Contratos suscritos con las empresas ejecutoras contienen los elementos suficientes para dar un adecuado seguimiento a su cumplimiento. Los Contratos contienen con claridad los servicios y productos requeridos y su vínculo con las modalidades de pago, pero no contienen disposiciones muy elaboradas para la evaluación de los mismos tales como indicadores.

Sin embargo en la práctica, dada la naturaleza de los trabajos encargados a terceros, su ejecución se ha realizado de manera muy coordinada con los profesionales encargados de la Fundación, quienes han trabajado estrechamente con las empresas ejecutoras, lo que ha permitido realizar un seguimiento y evaluación permanente. Por ello, los pagos se realizan con información confiable y oportuna, lo que asegura que la calidad de producto contratado satisface los requerimientos del Programa.

### 3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

#### 3.1. Desempeño del programa a nivel de Propósito y Fin (Evaluación del cumplimiento de objetivos)

El Fin del Programa (contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo) se refiere a una variable, la posición competitiva, que evoluciona muy lentamente, de tal manera que no es esperable que el Programa genere resultados a nivel de Fin en el corto plazo; por ello, no es posible – ni esperable - apreciar efecto alguno durante los dos años de vida del Programa: para poder apreciar e incluso medir sus efectos, se necesita un horizonte temporal mayor (lo que no es una falla del desempeño del Programa, sino una limitación del problema que éste busca enfrentar). Esta situación se ve complicada adicionalmente por la ausencia de indicadores sobre esta variable (si bien se dispone de información sobre la imagen país<sup>8</sup>, ésta no es lo mismo que su posición competitiva, a pesar de contribuir a ella), y también por la dificultad de aislar el efecto de la labor del Programa de otros factores que también influyen en la posición competitiva (y que pueden ser tan importantes como, por ejemplo, lo son los precios de sus productos).

Un problema similar ocurre con el Propósito (coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover a Chile en el extranjero): las formas de coordinación son tan diversas que no se cuenta con indicadores que pudieran medir integradamente su logro. Sin embargo, en este caso es posible imaginar la posibilidad de realizar encuestas a agentes especializados, principalmente del mundo de las comunicaciones, para conocer su apreciación – subjetiva pero informada – sobre cuán coordinadas perciben las acciones de promoción del país y en base a ello construir algún indicador representativo, lo que permitiría realizar algunas mediciones que arrojen luces al respecto. Esto permitiría complementar, con un indicador más global, varios de los indicadores a nivel de Componentes que dan cuenta de tipos específicos de acciones de coordinación.

La MML de Evaluación no contempla indicadores a nivel de Fin ni de Propósito, en tanto el indicador a nivel de Propósito propuesto por el Panel sólo mide eficiencia administrativa, pero no informa sobre el logro del Propósito.

A pesar de las limitaciones de información evaluativa descritas en los tres párrafos anteriores, el Panel percibe esfuerzos significativos de coordinación por parte del Programa respecto de las actividades de diferentes agentes que emiten mensajes sobre Chile en el extranjero, con un claro sustento técnico, que le hacen concluir tentativamente que el Programa se encuentra bien encaminado hacia conseguir su objetivo a nivel de Propósito, aportando al logro del Fin. En efecto, tanto las actividades de producción y difusión de material publicitario de los Componentes 1 y 3, como las de coordinación y apoyo de los Componentes 2 y 4, son realizadas de forma que evidencia un excelente nivel de dominio y uso de las tecnologías relevantes (en gran parte comunicacionales), así como un compromiso con la función central del Programa, de coordinación de actividades comunicacionales en el exterior.

En la evaluación no se han detectado efectos no planeados del Programa. Sin embargo, tratándose de aspectos donde los efectos son difíciles de predecir (y por ejemplo una sobreexposición a veces resulta contraproducente), el trabajo de coordinación de los

---

<sup>8</sup> Estudios como los de Anholt-GFK Roper, Reputation Institute y TNS Time, en que se efectúan *rankings* de países según su imagen. Los principales resultados de estos estudios se muestran en la sección 1.3 del capítulo descriptivo del presente informe.

esfuerzos de promoción debe ser supervisado permanentemente si se quiere evitar el riesgo de este tipo de situaciones. No parece haber una forma objetiva de lograrlo, lo que obligaría a realizar esfuerzos de percepción por parte de sujetos especialmente sensibles a los efectos de las acciones que ayudan a construir una imagen, a fin de poder detectar a tiempo estos riesgos, aunque sólo en caso que una primera evaluación lleve a concluir que tales riesgos son lo suficientemente importantes como para justificar este tipo de monitoreo.

Por otro lado, el Panel considera que los esfuerzos de coordinación de las acciones de promoción realizados en el extranjero deben tener una contraparte dentro del país, que busque asegurar la consistencia entre lo declarado en el extranjero y lo que los extranjeros pueden apreciar dentro del país, y a través de ello potenciar los esfuerzos de promoción, a la vez que se evita el riesgo de contradicciones que al ser apreciadas por los receptores de esta promoción, debilitarían el esfuerzo realizado. Esta contraparte en el país no contribuye a evaluar la difusión en el exterior, sino a evitar que la evidencia que pueda recoger cualquier observador de la realidad nacional quite validez a la imagen que se promueve en el exterior.

### **3.2. Desempeño del programa en cuanto a la Producción de Componentes**

El Programa no registra a la fecha información cuantitativa sobre los indicadores de la MML, ya que esta matriz fue construida con motivo de la presente evaluación, sin que a la fecha se hayan llenado los indicadores definidos. Sin embargo, sí ha podido generar información correspondiente al año 2010 sobre diversos indicadores que miden el porcentaje de cambio de la variable respectiva (información que correspondería al numerador del indicador, siendo el denominador la información sobre la misma variable en 2009, dato no disponible salvo en el cuarto Componente). En base a esa información se ha elaborado el cuadro que se presenta a continuación.

**Cuadro N° 2**  
**Indicadores de la Matriz de Marco Lógico del Programa, 2009-2010**  
*(Las frases entre paréntesis permiten completar el nombre de la variable original de la MML)*

Componente	Indicador	2009	2010	% cambio 2009-2010
<b>1.- Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el programa</b>	(1.1.- Cambio porcentual en) Artículos periodísticos publicados en el Portal	n. d.	1.396	-
	(1.2.- Cambio porcentual en el) Número de visitas al Portal	n. d.	848.945	-
	(1.3.- Cambio porcentual en el) Posicionamiento de conceptos claves definidos por la Fundación, en buscadores web	n. d.	n. d.	-
	(1.4.- Cambio porcentual en el) Número de páginas visitadas (por IP) al año	n. d.	1.978.483	-
	(1.5.- Cambio porcentual en el) Número de destinatarios del newsletter	n. d.	8.100	-
	(1.6.- Cambio porcentual de) Seguidores en comunidades virtuales, redes sociales de la Fundación	n. d.	17.327	-
	(1.7.- Cambio porcentual en la) Cantidad de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH	n. d.	1.164 (324 en medios internacionales y 840 en medios nacionales)	-
<b>2.-Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior</b>	No hay valores disponibles para ninguno de los cuatro indicadores definidos	n. d.	n. d.	-
<b>3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el programa.</b>	No hay valores disponibles para ninguno de los tres indicadores definidos	n. d.	n. d.	-
<b>4- Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).</b>	(4.1.- Cambio porcentual en el) Número de miembros de la Red	303	390	28,7%
	(4.2.- Cambio porcentual en el) Número de reuniones realizadas de la Red	3	5	66,7%
	(4.3.- Cambio porcentual en el) Número de nodos geográficos (ciudades) en los que existen miembros de la Red.	1	2	100,0%
	(4.4.- Cambio porcentual del) Número de iniciativas de la Red llevadas a cabo	19	22	15,8%

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

Además se dispone de información sobre el alcance potencial de las distintas campañas publicitarias (entendido como el número de personas expuestas a la campaña, por ser lectores, auditores o televidentes del medio en que se efectúa la publicación), pero para un período que no coincide con el año calendario.

**Cuadro N° 3**  
**Alcance potencial de las campañas del Componente N° 3, Subcomponente 3.a**  
**Marzo 2010 a enero 2011**  
**(En número de personas)**

Campaña	Cobertura	Medio	Período	Alcance potencial	Alcance potencial total campaña
<b>Gracias</b>	Argentina	Prensa	Marzo	578.900	20.148.716
	Bolivia			55.000	
	Brasil*			4.185.000	
	Colombia			292.420	
	Ecuador			121.667	
	México*			1.057.000	
	Miami*			191.873	
	Perú			107.965	
	Uruguay			95.000	
	Venezuela			210.000	
	LATAM**	TV Cable	Abril	8.430.441	
	Corea*	Prensa		2.084.000	
	Shangai, China*			2.509.000	
Japón*	Internet		230.450		
<b>Wines of Chile***</b>	USA*	Revistas	Abril	2.160.000	2.160.000
<b>Hace Bien</b>	LATAM**	TV Cable	22 de Septiembre al 24 de Octubre	11.524.000	133.427.524
	USA*		23 al 25 de Septiembre	32.831.000	
	Europa		14 al 24 de Octubre	89.072.524	
<b>Hace Bien + Mineros</b> (Parte de la campaña Hace Bien que incorporó imágenes del salvamento de los mineros)	Asia Pacífico**	TV Cable	16 al 23 de Noviembre	172.555.509	254.653.532
	Japón*	Internet	12 al 15 de Noviembre	514.293	
	China*		15 al 18 de Noviembre	333.939	
	Brasil*	TV Cable	Del 26 de Diciembre al 22 de Enero	81.249.792	
<b>Total general</b>					<b>410.389.772</b>

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

\*: Países prioritarios.

\*\* : Agrupaciones regionales que incluyen países prioritarios.

\*\*\*: Único aviso publicado de una campaña propuesta (post-terremoto) que finalmente no fue aprobada por el Directorio por haber transcurrido, en el momento de la decisión, demasiado tiempo desde el terremoto.

También se cuenta con la siguiente información sobre la distribución del gasto y el número de proyectos financiados, para los dos años de existencia del Programa.

**Cuadro N° 4**  
**Gasto directo y número de proyectos**  
**2009-2010**

Componentes y subcomponentes	2009			2010		
	Gasto actualizado M\$	% sobre el gasto anual total	Número de proyectos realizados	Gasto actualizado M\$	% sobre el gasto anual total	Número de proyectos realizados
Subcomponente 1a	337.164	8%	5*	166.479	3%	2**
Subcomponente 1b	14.746	0%	3	60.896	1%	2
<b>Subtotal Componente 1</b>	<b>351.909</b>	<b>9%</b>	<b>8</b>	<b>227.375</b>	<b>4%</b>	<b>4**</b>
Subcomponente 2a	59.073	1%	2*	150.689	3%	2**
Subcomponente 2b	410.493	10%	6	64.454	1%	1
Subcomponente 2c	0	0%	0	0	0%	0
<b>Subtotal Componente 2</b>	<b>469.567</b>	<b>12%</b>	<b>8</b>	<b>215.143</b>	<b>4%</b>	<b>3**</b>
Subcomponente 3a	0	0%	0	2.884.231	54%	1
Subcomponente 3b	136.099	3%	7	0	0%	0
Subcomponente 3c	1.242.324	31%	6*	427.325	8%	4**
<b>Subtotal Componente 3</b>	<b>1.378.422</b>	<b>35%</b>	<b>13</b>	<b>3.311.556</b>	<b>62%</b>	<b>5**</b>
<b>Subtotal Componente 4</b>				<b>37.162</b>	<b>1%</b>	<b>3**</b>
<b>Total gasto directo en producción de los 4 Componentes***</b>	<b>2.199.898</b>	<b>55%</b>	<b>29</b>	<b>3.791.236</b>	<b>71%</b>	<b>19**</b>
<b>Gasto directo en contratación de insumos (estudios, etc.) no asimilados a algún Componente específico</b>						
	726.363	18%	11	427.316	8%	3
<b>Personal</b>	574.405	14%		723.530	14%	
<b>Bienes y Servicios</b>	366.195	9%		324.626	6%	
<b>Inversión</b>	100.123	3%		38.534	1%	
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>3.966.985</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>5.305.242</b>	<b>99%</b>	<b>22**</b>

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

Notas:

\*: Incluye el presupuesto general gastado por CORFO sin desagregación de proyectos.

\*\* : Incluye gasto no asignado a proyectos específicos.

\*\*\*: El gasto directo en producción de los Componentes no considera el valor del tiempo correspondiente a actividades directamente productivas del personal del Programa, ni bienes y servicios generales. Por ello, aún sumando los estudios, asesorías y otros utilizados para la planificación del Programa, y por lo tanto no directamente productivos, el total no coincide con el gasto total en producción y en administración que se presentan más adelante, en los cuadros N° 10 y N° 12.

Si bien la información de que se dispone es aún incompleta, con los datos disponibles se aprecia un volumen de producción significativo de los Componentes. Dentro de esto, es importante destacar:

- a) La realización en 2009 de 29 proyectos o actividades de promoción en el exterior, gastando en ello el 55% del gasto total del Programa (entre la FICH, CORFO y la Presidencia de la República). Algunos de estos proyectos son la campaña de lanzamiento de la WEB Chile nacional, una inserción en la revista The Economist, el apoyo a la presentación nacional en la Bienal de Venecia, las pancartas de bienvenida al público en el París-Dakar, y el apoyo al Congreso Internacional de Glaciología realizado en Chile.
- b) La realización, también en 2009, de estudios exploratorios (en Chile y en el extranjero) y otras acciones, no asimilables a componentes específicos, que sirvieron de base para organizar la subsecuente labor de promoción: fueron 11 proyectos que significaron un 18% del gasto total. Entre ellos destacan la suscripción al GFK Index Anholt, el estudio de audiencia en México, España y EE.UU. y la asesoría contratada al experto internacional Simon Anholt para construir una "identidad competitiva" a largo plazo a partir de las visiones sobre Chile de diferentes grupos y personas.
- c) La realización en 2010 de otros 19 proyectos de promoción (incluyendo las campañas referenciadas en el Cuadro N° 3), con un 71% del gasto anual, y 3 estudios que insumieron el 8% del gasto.
- d) El número de visitas anuales al portal de la FICH [www.thisischile.cl](http://www.thisischile.cl): Casi dos millones de visitas anuales (en promedio, 5.421 visitas diarias) durante 2010 habla de la importancia y llegada del portal a su público objetivo. Esto se ve confirmado por la ubicación del portal en el buscador de Google (que corresponde al no formalizado aún indicador 1.3 del primer Componente), que muestra al portal en primer lugar para tres tipos de búsqueda ("Vivir en Chile", "estudiar en Chile" y "acerca de Chile"), segundo lugar para "negocios en Chile" y lugares menores (pero en la primera o segunda pantalla mostrada) para otras búsquedas, lo cual habla bien del posicionamiento del portal en Internet.
- e) La publicación de 1.164 artículos en la prensa, gestionados por el Programa (indicador 1.7 que, a diferencia de los anteriores, no tiene que ver con las publicaciones en medios propios sino con la capacidad para inducir a terceros a publicar noticias de interés para el Programa).
- f) El significativo tamaño y crecimiento de la red ChileGlobal, apreciable en los cuatro indicadores del 4° Componente.
- g) La gran cobertura de las campañas, con un alcance (indicativo de la llegada potencial) de más de 410 millones de personas en diversos lugares de América, Asia y Europa.

Lo anterior lleva al Panel a evaluar positivamente el nivel de producción relevante del Programa, a pesar de no contarse aún con buena parte de la información para dos de los Componentes.

Por otro lado, el Panel ha podido apreciar la excelente calidad de algunos productos, especialmente: *i)* en el portal [www.thisischile.cl](http://www.thisischile.cl), que corresponde al subcomponente 1.a); *ii)* en material audiovisual del tercer Componente (subcomponente 3.b, utilizado además para las campañas del subcomponente 3.a) y *iii)* en el manual de normas gráficas que forma parte del material utilizado en las instancias de coordinación del segundo Componente. Si bien esto no da luces adicionales sobre el nivel cuantitativo de la producción, permite al menos formarse una primera impresión bastante positiva sobre la calidad de los productos, que es un aspecto clave de la capacidad de los Componentes para obtener el logro efectivo del Propósito.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el logro del Propósito es un fenómeno de largo plazo, por lo que aún si se contara con toda la información cuantitativa sobre los indicadores definidos en la MML, tanto de eficacia (que en general miden el nivel de producción de los Componentes) como de calidad, no sería esperable en la corta

existencia del Programa apreciar algún impacto significativo en el Propósito, de manera que no es posible para el Panel evaluar si la producción de los Componentes es o no suficiente para el logro del Propósito.

Por lo mismo no es posible comparar los resultados del Programa con los de otros similares, más allá de la apreciación de calidad de los productos que puedan ser observados. Al respecto, el Panel considera que los productos del Programa a que ha tenido acceso se comparan ventajosamente con los que ha podido observar en los portales de Prochile y de Sernatur, aunque los productos de estas dos instituciones son de muy buena calidad. La apreciación sobre la calidad de los productos del Programa, tanto considerados aisladamente como en relación con los de programas mencionados, permite al Panel prever una buena aceptación de los productos del Programa por parte de los destinatarios a los que efectivamente llegue, lo que debería constituirlos en un efectivo aporte al Propósito (coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover a Chile en el extranjero).

Sin embargo, no se contó con información sobre los indicadores de las actividades que son directamente de coordinación de los diversos agentes que generan mensajes sobre Chile en el exterior (Componente 2 y subcomponentes 3.2 y 3.3); en efecto, la información en este sentido se limita a algunos datos, no integrados en indicadores globales, sobre diversas actividades de coordinación (tales como la entrega de kits para difusión de Chile al MINREL para uso en embajadas y consulados, el diseño final del logo y una lista de diversas instituciones públicas y privadas asesoradas). Esta información permite establecer la existencia de actividad directamente coordinadora, pero no su volumen y sólo tangencialmente (por las instituciones mencionadas, que en general son altamente relevantes) su importancia. Tampoco, como se explica más adelante en el punto 3.3.3 (“Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos”), se han realizado mediciones de satisfacción de los destinatarios de los mensajes. Por lo anterior, en este aspecto el Panel sólo concluye que efectivamente hay una actividad significativa y aparentemente bien orientada, pero no puede profundizar más al respecto.

Un aspecto que tiene relación con el impacto que la producción de los Componentes tiene sobre el logro del Propósito (es decir, sobre la eficacia del Programa), es la posible orientación preferente (focalización) hacia algún subconjunto de los destinatarios de los productos que genera el Programa. La “densidad” con que llegan los mensajes emitidos afecta su recordación y, en general, el proceso de formación de la imagen país, imagen que se ve reforzada en aquellos países en que el Programa elija concentrarse en forma preferente. Este tema se menciona aquí, por su importancia en la eficacia, pero se trata en profundidad más adelante, en la sección 3.3.2 (“Criterios de focalización y selección de beneficiarios”).

Por último, un tema que no puede ser resuelto, pero sí destacado, por el Panel, es el contenido de los mensajes en relación a los objetivos promocionales perseguidos (y en última instancia, al logro del Propósito y el aporte al logro del Fin).

El Programa ha adoptado, como inspirador de toda la acción de difusión realizada o coordinada por la FICH, el concepto “Chile Hace Bien” (en su doble acepción en español: le hace bien a Ud. y hace las cosas bien, y con sólo la segunda de estas en inglés: *Chile is good for you*). Es un concepto amplio o macroconcepto que permite que cada sector público o privado, coordinado con la Fundación, exprese su bajada particular (en el sentido de una aplicación más específica), lo que significa que las distintas promociones específicas (que en muchos casos corresponden a algún sector económico, como es el caso del vino, del cobre o los productores de aceite de oliva) deben mostrar, sea como idea subyacente o bien en forma explícita, que “Chile Hace Bien”.

Considerando que la campaña “Chile Hace Bien” implicó una significativa inversión publicitaria, de M\$ 1.866.036 para un alcance de 388.081.056 personas, el Panel considera importante profundizar en su análisis. La formulación de un concepto central de una campaña publicitaria, concepto que representa una idea-fuerza, debe cumplir con varias características, entre las que se puede destacar (sin que la enumeración pretenda ser completa): que evoque una imagen positiva, clara y consistente con lo deseado; que sea efectivamente utilizada por quienes realizan acciones promocionales en el extranjero (quienes por lo tanto deben valorarla o bien considerar imperativo su uso); que la calidad de las imágenes y lenguaje aporte al mensaje, que reúna diversas características técnicamente exigibles como simplicidad, y que sea válida en las culturas en las que se dará a conocer (característica particularmente importante en este caso). También, aunque claramente habrá diversas opiniones sobre esta última idea, el Panel considera deseable que el concepto elegido corresponda a alguna característica cultural diferenciadora de los chilenos, y no solo a características naturales o productivas.

Por lo anterior, el proceso de definición de este concepto (“Chile Hace Bien”) debe ser lo suficientemente participativo y al mismo tiempo evaluado técnicamente en forma rigurosa (lo que incluye su evaluación por los principales públicos destinatarios). En este caso, el concepto fue propuesto por el área creativa de la Fundación, tal como se expresa en el marco de la estrategia creativa, y se basa en las fortalezas de Chile reflejadas en los estudios que se realizaron sobre percepción del país entre líderes. Fue aprobado por el Directorio sobre la base de los resultados de un pretesteo que fue realizado por una consultora especializada (“tns”) aplicado a líderes de opinión de diversos sectores sociales en Argentina, Brasil, España y Estados Unidos. Como resultado del estudio se encuentra que, aún sin saber a qué país se refiere, los entrevistados reciben el concepto con una connotación positiva. Luego, al pedir que lo asocien a algún país, se percibe una fuerte asociación con Chile (esta asociación aparece, a nivel de promedio de respuestas entre los entrevistados de cada país, en los lugares segundo o tercero, pero los países que le preceden varían, de tal manera que si se puntuara el lugar en que el país es mencionado, Chile resultaría con una mejor puntuación total). Según la consultora, los decodificadores para el concepto (Hace Bien) se constituyen como “personas con roles insertos en nuestros paisajes que permitan escenificar cómo es que Chile Hace Bien (aceptación instantánea) y cómo Lo Hace Bien (aceptación reflexiva). También se consideró un pretesteo realizado en Chile en la población general de diferentes niveles socioeconómicos y en líderes de opinión de diversos sectores sociales y diferentes actividades, en el cual se observa algo similar pero con algunas diferencias, como la demanda de imágenes representativas de Chile y, por parte de los sectores socioeconómicos C3 y D, ciertos reparos e insinuaciones de frustración por expectativas sociales y personales no cumplidas.

Por otro lado, el concepto es en sí muy amplio y a la vez algo impreciso, lo que según el Programa evita que resulte impositivo y genere rechazo, pero puede hacerle perder parte de su fuerza potencial. Considerando todo lo anterior, el Panel evalúa positivamente el uso de este macroconcepto, aunque echa de menos la presencia de fortalezas del “ser nacional”, como podría ser alguna característica cultural compartida o al menos predominante.

También la campaña “Gracias”, realizada para agradecer la solidaridad y mostrar cómo el país se levantaba después del terremoto de febrero de 2010, fue testada en Argentina, Brasil, Colombia y EE.UU., para ver cómo se percibía el país y su capacidad de respuesta.

El Panel tuvo la oportunidad de revisar material audiovisual del Programa, incluyendo el audiovisual “Secuencias de Chile”, del cual se extraen la mayor parte de los contenidos de

los demás audiovisuales y de la campaña y quedó gratamente impresionado de la calidad de los productos, pero considera que aportan un mensaje muy general,<sup>9</sup> y posiblemente su misma generalidad la haga algo difusa, y provoque al espectador para visitar el país (con su diversidad de escenarios impactantes) más que para hacer negocios, generar alianzas políticas, etc., con Chile. Mediante el concepto de “Chile hace bien”, el Programa busca reforzar la idea que éste es un país confiable. Sin embargo, a partir de dicho material el Panel no decodificó ese mensaje, sino más bien el de que Chile es un país bonito, con una importante diversidad y con algunos productos destacados como el cobre, la fruta, los vinos y otros. Tampoco percibe que se realce suficientemente un conjunto de atributos que vayan aportando partes a la formación de una imagen que, como sello distintivo, no sólo sea positiva sino que fomente acciones o visiones tales como realizar de negocios con el país y con los chilenos (radicados o no en el país), consumir productos chilenos, admirar virtudes nacionales (algunas candidatas, justamente en la categoría de rasgos culturales positivos del ser chileno, pueden ser tesón, resiliencia, inventiva y capacidad innovadora, responsabilidad, hospitalidad, etc.), valorar la tecnología desarrollada en Chile y muchas otras.

Una imagen de que en Chile se toman seriamente las tareas comprometidas (lo que se acerca bastante al concepto de país confiable), no cejando hasta encontrar solución a los problemas aún cuando estos no parezcan tenerla, puede ser mucho más valiosa para el país que una imagen de un país bonito y con algunos productos interesantes. Como una analogía, se puede afirmar que Suiza es sin duda un hermoso país, pero más valiosa como imagen es la idea que en ese país todo funciona correctamente. En comparación, la imagen de un país bonito tiene valor turístico pero eso es solamente una de las múltiples áreas que deben promocionarse de la imagen nacional.

Por otro lado, las diversidades idiomáticas y culturales hacen pensar que un mismo concepto (y con mayor razón una misma frase, aún cuando se traduzca correctamente a cada idioma) puede no ser la mejor manera de llegar a diferentes países, pudiendo ser recomendable incluso llegar a diversos países con conceptos bastante diferentes, orientados a aspectos de la imagen país que también sean diferentes (aunque, naturalmente, complementarios).

Si bien la idea de confiable es considerada un atributo deseable en la imagen del país, el Panel no percibe que esa idea quede en la mente como el resultante de ver el material revisado, salvo en una lectura que dista de ser la primera o la segunda de ese material (por ejemplo, la imagen de una persona bañándose en una terma sugiere una asociación con el concepto de saludable, de que “Chile le hace bien”, y al buscar deliberadamente la relación de “saludable” con “confiable”, se llegaría a que ambos conceptos son consistentes. Pero la idea de “confiable” no parece ser lo que resultaría en forma directa de presenciar el audiovisual).

Considerando que lo mencionado aquí es una apreciación subjetiva del Panel, y que no es un ente especializado en leer los contenidos subyacentes en un mensaje, el Panel se limita a destacar este aspecto y a formular una recomendación sobre la definición explícita de políticas respecto de la orientación de los mensajes.

---

<sup>9</sup> Se debe dejar constancia que el Panel no pretende erigirse como un experto en la detección y análisis de mensajes presentes en un material publicitario, ni tampoco en una muestra representativa de los destinatarios de este tipo de mensajes, por lo que las percepciones que se presentan aquí deben interpretarse sólo como una motivación para explorar algunas ideas que pueden ser de interés, y especialmente no deben interpretarse como una evaluación rigurosa. En ese sentido, aunque estas percepciones fueran rotundamente negativas (y por mucho no lo son), no constituirían base adecuada para evaluar mal al Programa, pero sí para representar la conveniencia de realizar una evaluación formal de los aspectos cuestionados.

### **3.3. Beneficiarios Efectivos del programa**

No es posible determinar quiénes son los beneficiarios efectivos del Programa, dentro de la población objetivo (que considera a todos los chilenos). Esto se debe por un lado a la condición de bien público del producto del Programa ya que, como el acceso al bien público no está restringido ni controlado, no queda registro de sus beneficiarios. Y por otro lado la mejor imagen país, que puede beneficiar a las personas, se debe en parte pero no exclusivamente al Programa; así, aunque se catastrara quiénes se benefician de la imagen país, ello no garantizaría que se trate de población beneficiaria del Programa.

Sólo es conceptualmente posible estimar números de destinatarios de las acciones del Programa (es decir, del público destinatario de los mensajes generados por los Componentes); estos destinatarios son en general el resto del mundo. Sin embargo, el Programa genera el impacto en sus beneficiarios (los chilenos) a través de actuar sobre estos destinatarios, los que por lo tanto no forman parte de la población objetivo del Programa, aunque si lo sean del público objetivo (en el sentido de destinatario) de, por ejemplo, una campaña publicitaria. En el Cuadro N° 3 se presentó una estimación de los destinatarios específicos de las campañas del subcomponente 3a, medidos como el alcance de las diversas comunicaciones que forman parte de las campañas.

#### **3.3.1. Análisis de Cobertura**

Por las mismas razones explicadas en la sección anterior, no es posible comparar la población potencial con los beneficiarios efectivos, punto de partida para un análisis de cobertura.

#### **3.3.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios en los componentes (en caso que corresponda)**

No existe, ni es posible instaurar, un sistema de focalización de beneficiarios.

En algunos casos, la generación de un bien público puede ser objeto de una cierta focalización, cuando por las características del bien, éste es consumido principalmente por algún subconjunto de la población (como es el caso, por ejemplo, de la televisión abierta, que en la práctica llega preferentemente a un sector de la población que no tiene acceso a televisión por cable, sea por su precio o por poco interés en sus contenidos, hecho que permite orientar la programación para dar mayor satisfacción a este subconjunto de la población). Sin embargo, no es el caso con el presente Programa.

Solamente se puede apreciar, en algunos de los productos del Programa, una orientación preferente a algunos subconjuntos de los receptores de los mensajes (que no forman parte de la población potencial ni objetivo pero sus acciones, motivadas en parte por los productos del Programa, resultan a través del intercambio económico y cultural, en impactos sobre la población potencial del Programa). Así, por ejemplo, se aprecia que el portal de internet del Programa está en cuatro idiomas: español, inglés, chino y portugués (y no, por ejemplo, en alemán, ruso o hindi). Similarmente, el juego promocional Quiz está sólo en chino.

Específicamente, como se presentó en el Capítulo I, Antecedentes del Programa, (punto 1.3.2), el Programa ha elegido priorizar (pero en forma no excluyente) a los siguientes países: Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Brasil, República Popular China, México, Corea del Sur, Alemania y España. Estos países fueron definidos por ProChile como prioritarios en una licitación internacional llamada en 2008 para realizar una campaña

publicitaria; los criterios para priorizarlos fueron el comercio bilateral y sus proyecciones, así como su importancia como fuentes de inversión. La priorización fue respetada por el Comité Imagen-País y luego el Directorio de la Fundación lo avaló tácitamente, a través de la aprobación de acciones dirigidas a ellos. Este criterio resultó en la práctica compartido por instituciones coordinadas como SERNATUR, CORFO, el Comité de Inversiones extranjeras, la Asociación de Exportadores y Wines of Chile.

A la focalización indicada se agrega que las campañas Gracias y Chile Hace Bien, impulsadas por la Fundación, se implementaron en gran medida en el contexto de visitas presidenciales, de manera que la priorización implícita en esas campañas refleja también el itinerario de estas visitas durante el período.

No toda la información disponible sobre niveles de producción está referenciada a algún País. Sin embargo, en el portal institucional se aprecia que todos los idiomas en que está corresponden a los hablados en alguno de los países prioritarios (sólo Alemania, Corea y Japón no cuentan con una versión en sus respectivas lenguas). Y en cuanto a las campañas, 319.856.296 (es decir, el 78%) del total de personas que constituyen su alcance, corresponden a alguno de los países prioritarios o a alguna agrupación de países (como LATAM o Asia-Pacífico) que incluyen algunos de los prioritarios. Lo anterior, aunque parcial, permite concluir que esta focalización es efectivamente aplicada en el Programa.

Esta focalización del Programa, que es más fácilmente perceptible en el caso de algunos de los Componentes, tiene impacto sobre su eficacia en el sentido de afectar y condicionar el resultado de sus actividades de producción de los Componentes. La “densidad” con que llegan los mensajes emitidos afecta su recordación y en general, el proceso de formación de la imagen país, imagen que se ve reforzada en aquellos países en que el Programa elige concentrarse en forma preferente. Si bien este impacto no es medido, considerando de manera general las áreas geográficas y culturales que probablemente tengan mayor efecto sobre los beneficiarios del Programa (que, en general, son los chilenos), y teniendo en cuenta también la limitación de los recursos, el Panel considera en general adecuado que exista una decisión – política – de focalización. Sin embargo, considera que la selección de países a priorizar debería realizarse de manera explícita y con alguna forma de participación de las instituciones interesadas, de manera de optimizar la selección misma. Si bien parece razonable pensar que la lista de países generadas por este procedimiento no experimentaría grandes variaciones, podría obtenerse algún mejoramiento en la priorización y, consecuentemente, en el resultado del Programa.

El segundo Componente (Asesorías, capacitación y coordinación de comunicaciones estratégicas producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior), en que el Programa en gran parte responde a la demanda de entidades que de acuerdo a su motivación o intereses, buscan potenciar los mensajes que emiten, presenta una capacidad de focalización, en el sentido indicado, menor que los demás Componentes.

### **3.3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos**

No hay información sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos, debido a que esta satisfacción no puede en general ser medida, tanto porque los beneficiarios no pueden ser identificados, como porque para ellos es difícil detectar que algún beneficio que han recibido proviene de la acción del Programa (y no de otros hechos que influyen sobre la imagen país, o incluso de sus propias condiciones, como sucede en el caso de quien logra concretar un negocio pero no puede discernir en qué grado ello se debe a que se promocionó bien, o a que satisface bien una necesidad de la contraparte, o a que esta contraparte se encuentra bien dispuesta hacia todo lo chileno, por tener una buena imagen del país).

Solamente sería posible, aunque el Programa actualmente no lo hace, medir la satisfacción de los destinatarios directos de las acciones del Programa, tales como espectadores de las publicaciones del Subcomponente N° 1.a, periodistas intervinientes en la gestión de notas del subcomponente N° 1.b, instituciones coordinadas, capacitadas o asesoradas del Componente N° 2, público expuesto a las campañas del subcomponente N° 3.a, usuarios de los materiales del subcomponente N° 3.b, participantes de los eventos del 3.c, y miembros de la red ChileGlobal del Componente N° 4. Estas mediciones arrojarían alguna indicación de la satisfacción de los destinatarios del Programa, la que a su vez afectará en algún grado, aunque desafortunadamente no medible, la capacidad de éste de lograr sus objetivos.

#### 4. RECURSOS FINANCIEROS

Nota a esta sección: Debido a que el Programa comenzó a operar en 2009, en toda esta sección los cuadros están referidos a cifras desde ese año. Esto es válido para tanto las filas o columnas consideradas, como para las variaciones porcentuales a lo largo del tiempo.

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

**Cuadro N° 5**  
**Fuentes de Financiamiento del programa 2009-2011**  
**(Miles de pesos de 2011)**

Fuentes de Financiamiento	2009		2010		2011		Variación 2009-2011
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	5.618.092	100%	5.440.205	100%	3.099.000	100%	-45%
<b>1.1. Asignación específica al programa</b>	0	0%	0	0%	\$ 0	0%	-
<b>1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)</b>	5.618.092	100%	5.440.205	100%	3.099.000	100%	-45%
<b>1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas</b>	0	0%	0	0%	0	0%	-
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	0	0%	0	0%	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>5.618.092</b>	<b>100%</b>	<b>5.440.205</b>	<b>100%</b>	<b>3.099.000</b>	<b>100%</b>	<b>-45%</b>

Fuente: FICH.

Notas:

- 1) En 2009 se consideran como instituciones responsables del Programa: la CORFO y la Presidencia de la República, en cuanto a los montos relacionadas con el proyecto de difusión de la imagen de Chile. Para los años 2010 y 2011 la institución responsable, a través de la cual se canaliza todo el presupuesto del Programa, es la DIRECON del MINREL.
- 2) En 2009, no se contó con presupuesto asignado al Programa dentro de la Presidencia, por lo que se supuso que éste fue igual al monto gastado; en cambio, ese mismo año los montos de CORFO y la DIRECON corresponden a presupuesto.

Como se aprecia en el cuadro anterior, el Programa se financia en su totalidad con recursos provenientes del Presupuesto de la Nación. Desde la creación formal de la Fundación, estos fondos fueron canalizados en 2009 a través de la CORFO, y desde 2010 lo son a través de la DIRECON del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Si bien el Programa ofrece algunos servicios a empresas e instituciones que aprovechan algunos de sus productos para realizar sus propias acciones de difusión en el exterior, la FICH no cobra por el derecho a utilizar ese material, ni por las asesorías que presta, de manera que no registra financiamiento de fuentes extrapresupuestarias.

Entre 2009 y 2010 el presupuesto experimenta una baja muy poco significativa (3%), que puede deberse, entre otros factores, a posibles imprecisiones en la medición del financiamiento del 2009, el que fue realizado mediante tres instituciones distintas, y es posible incluya algún gasto que en rigor no correspondiera al Programa. El detalle de las fuentes de financiamiento en este año se presenta en el cuadro N° 6, más adelante.

Por otro lado, la fuerte baja (de un 43%) en el presupuesto asignado para 2011 respecto al 2010, formó parte de una rebaja generalizada de los presupuestos a las diversas Fundaciones que son financiadas por el Fisco en ese año, de manera que no se trató de una baja dirigida especialmente a la FICH. Esto significó una caída desde el 13,4% al 8% en la importancia del presupuesto del Programa dentro de la institución responsable, y se registra incluso a pesar de una leve caída del 4,5% en la base (presupuesto de la DIRECON).

La importancia del gasto en el Programa dentro del gasto de la institución responsable cae fuertemente entre 2009 y 2010 (como se puede apreciar en el cuadro N° 1, en la sección final del capítulo descriptivo, pasa de un 66,2% a un 13,4%). Sin embargo esto se debe al cambio en la institución responsable considerada en el denominador de este indicador, que en 2009 fue la CORFO y en 2010 la DIRECON.

**Cuadro N° 6**  
**Desglose por institución del Presupuesto del Programa para 2009**  
**(Miles de pesos de 2011)**

<b>Institución</b>	<b>Presupuesto 2009</b>	<b>%</b>
<b>Fundación Imagen de Chile</b>	2.712.360	48%
<b>CORFO</b>	2.601.914	46%
<b>Presidencia de la República</b>	303.826	5%
<b>TOTAL PROGRAMA</b>	5.618.099	100%

*Fuente: FICH*

*Nota: En 2009, no se contó con presupuesto asignado al Programa dentro de la Presidencia, por lo que se supuso que éste fue igual al monto gastado, en cambio, ese mismo año los montos de la CORFO y la DIRECON corresponden a presupuesto.*

En 2009, su primer año, el Programa se financió básicamente por el Comité Imagen País, de la CORFO y, una vez creada la FICH, por el aporte a la Fundación vía DIRECON, en partes casi iguales. A través de la Oficina Proyecto Chile-Imagen País, dependiente de la Presidencia de la República, solamente se financió un 5% del presupuesto del año, correspondiendo en su totalidad a pago de personal. Este complejo aparataje de financiamiento pudo ser descartado (con ganancia de transparencia), una vez creada formalmente la Fundación.

**Cuadro N° 7**  
**Presupuesto total en promoción de imagen país**  
**(Miles de pesos de 2011 y miles de US\$)**

Institución	Presupuesto 2011	
	Miles de \$	Miles de US\$
Fundación Imagen de Chile	3.099.000	0
DIRECON, Programa 02	10.647.382	16.670
DIRECON, Estimación 21 y 22	0	15.184
SERNATUR, Programa de Promoción Turística	3.522.378	0
CORFO, Comité Marcas Sectoriales (Sólo 2010)	0	0
<b>Total</b>	<b>17.268.760</b>	<b>31.854</b>
<b>Total Consolidado Miles de \$</b>	<b>33.195.760*</b>	
<b>Total Consolidado Miles de US\$</b>	<b>66.392</b>	

Fuente: DIPRES.

Nota \*: Para el cálculo de los totales consolidados se usó el tipo de cambio estimado del presupuesto 2011, de \$500 por dólar.

En 2011, único año para el cual se obtuvo la información sobre las demás instituciones, el presupuesto del Programa alcanza un 9% del presupuesto total de promoción en el extranjero correspondiente al sector público (para obtener una primera estimación de este último, se consideraron los programas indicados en el cuadro N° 7, aunque reconociendo que una estimación más afinada podría incluir también algunos gastos realizados en otras instituciones y que en esta oportunidad no pudieron ser desglosados).

Como el posicionamiento de la imagen país es un fenómeno comparativo, el presupuesto comparado con el de otros países, especialmente competidores de Chile en los diversos mercados involucrados, resulta una importante variable para evaluar el compromiso nacional en este sentido. Sin embargo, la información recopilada de otros países no resulta plenamente confiable y parece corresponder sólo a una parte del gasto, dejando fuera algunas instituciones y programas, por lo que no fue posible realizar esta comparación.

**Cuadro N° 8**  
**Gasto Total del programa 2009-2010**  
**(Miles de pesos de 2011)**

AÑO	Gasto Devengado de la institución responsable del programa	Otros Gastos	Total Gasto del programa
2009	3.966.984	0	\$ 3.966.984
2010	5.305.242	0	\$ 5.305.242
<b>Variación 2009-2010</b>	34%	-	34%

Fuente: FICH.

Como se indicó anteriormente, el Programa se financia en su totalidad mediante el aporte consignado en el Presupuesto de la Nación, por lo que no registra gastos financiados por fuentes distintas a éste.

**Cuadro N° 9**  
**Desglose del Gasto Devengado en Personal,**  
**Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros 2009-2010**  
**(Miles de pesos de 2011)**

	2009		2010		Variación 2009-2010
	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Personal</b>	574.405	14%	723.530	14%	26%
<b>2. Bienes y Servicios de Consumo</b>	366.195	9%	324.626	6%	-11%
<b>3. Inversión</b>	100.123	3%	38.534	1%	-62%
<b>4. Otros (gasto directo por pago de servicios externalizados de producción de los Componentes)</b>	2.926.261	74%	4.218.552	80%	44%
<b>Total Gasto Devengado</b>	3.966.984	100%	5.305.242	100%	34%

Fuente: FICH.

El gasto del Programa está fuertemente concentrado en la producción de los Componentes, la que es realizada mayoritariamente por empresas externas (como productoras de material audiovisual, empresas internacionales de estudios de mercado, etc.); en promedio de los dos años, el pago a estas instituciones (fila N° 4, "Otros", del Cuadro N° 9) significa un 77% del gasto total, en tanto al personal corresponde un 14%, a los bienes y servicios de consumo un 7% y a la inversión un 1% en el bienio. Parte del gasto en personal corresponde también a producción (ya que intervienen en el diseño del material que es externalizado, y producen directamente parte de los componentes, como, por ejemplo, en la red ChileGlobal; si este gasto en personal directamente productivo se suma al gasto directo por pago de los servicios externalizados de producción de los Componentes, se llega a un 87% del gasto total en el bienio), y otra parte a administración.

La inversión corresponde a equipamiento de las oficinas.

Se observa que los gastos más relacionados a las oficinas de la Fundación decrecen en el año 2010, reflejando el haber llegado a un nivel de equipamiento y operación adecuado, lo que le permite concentrarse en los gastos más relacionados a la producción.

**Cuadro N° 10**  
**Gasto Total en Producción por Componente 2009-2010**  
**(Miles de pesos de 2011)**

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

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

Este cuadro muestra el resultado de un recálculo realizado por el Panel, desagregando de los datos originales, el gasto en insumos no asimilables a ningún Componente específico (consistente básicamente en estudios y asesorías para la planificación general del accionar del Programa, además de la compra de material gráfico y audiovisual y otros). El cuadro no considera los gastos en administración pero sí considera el gasto correspondiente a aquella parte del personal de la Fundación destinada a actividades productivas. En el se aprecia el fuerte aumento en el porcentaje de gasto del Componente 3, acompañado de la disminución del 1 y del 2, los que muestran no solo una baja en el porcentaje de participación en el gasto, sino una baja en sus montos totales, leve (7%) en el primero y pronunciada (48%) en el segundo; el mayor gasto en el Componente 3 se explica fundamentalmente porque en este año se hicieron las campañas del subcomponente 3a. Esto se da en una situación de incremento de un 47% en el total del gasto en producción del Programa, lo cual permite concluir que el tercer Componente (y el cuarto) han aumentado, en parte merced a un aumento del gasto total<sup>10</sup>, y en parte en desmedro del primero y del segundo. El tercer Componente es el más importante al considerar los gastos totales del bienio, con un 62% contra 14% de los insumos no asimilables a ningún Componente específico, 11% del primer Componente, 10% del segundo, y 2% del cuarto Componente.

Esto se explica porque las campañas que corresponden al tercer Componente son de alto costo, tanto en la preparación del mensaje a difundir como en la difusión misma. Sin embargo, parece razonable considerar que son necesarias para que un esfuerzo de promoción pueda llegar a ser exitoso, por lo que, como primera aproximación y en ausencia de un estudio que permitiera medir la eficacia de los distintos tipos de esfuerzo promocional presentes en los diferentes Componentes del Programa, el Panel considera adecuada la distribución de recursos entre los Componentes.

---

<sup>10</sup> Como se señala más adelante en la sección 4.3.1 de este mismo capítulo, en 2010 el gasto aumentó no por incremento en el presupuesto, sino por la forzosa devolución, realizada por CORFO, de parte del presupuesto de 2009, situación que limitó el financiamiento final, y por lo tanto el gasto, del Programa en ese año.

## **4.2. Eficiencia del programa**

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

La medición de la eficiencia del Programa se ve fuertemente complicada por la heterogeneidad de sus productos, incluso al interior de un mismo Componente, debido a elementos tales como el tiempo que se les dedica, destinatarios a los que llega, inversión que requieren, etc. Por ejemplo, dentro del tercer Componente una campaña puede tener una enormidad de “tamaños” (que podrían ser medidos por algún indicador del número de personas a las que llega, lo que ya es difícil de medir y sólo puede ser estimado en base a promedios de espectadores o receptores de los medios en que se realiza la campaña) y de costos asociados, siendo necesario relacionar ambos para medir la eficiencia con que es producida; otro ejemplo sería una asesoría del segundo Componente, que puede requerir un dedicación de una hora además de la entrega de material preparado, o bien puede requerir varios días de trabajo. Así, la correcta evaluación de la eficiencia con que se desarrolle un producto específico cualquiera, requiere de una difícil medición del nivel de producción alcanzado, de un sistema de costeo bastante afinado, y de la experticia específica sobre ese producto del evaluador (quien debe para ello tener información sobre otros productos comparables, en base a lo cual pueda emitir un juicio evaluativo).

En el Cuadro N° 11 (a continuación) se intenta construir una medida de eficiencia en la forma del costo directo: “inversión publicitaria” (concepto que excluye el costo del personal de la FICH destinado a actividades de producción de los diversos productos) por contacto potencial (o “alcance”) de las campañas realizadas durante el año 2010. Confirmando lo indicado en el párrafo anterior, se observa que el valor promedio del indicador es de \$ 5,6; pero este resulta no ser un indicador útil debido a su extrema (y no controlable) variabilidad, ya que fluctúa entre países y campañas entre \$ 0,5 y \$248,8 por contacto. Y además (y aún más limitante) porque no da cuenta del efecto logrado, sino sólo del número de personas que se estima tuvieron acceso a los respectivos mensajes: para acercarse a una medición de eficiencia sería necesario conocer no sólo si quienes tuvieron acceso al mensaje lo recibieron efectivamente (o por ejemplo se saltaron la página del diario en que estaba el mensaje), sino en qué forma impacta el mensaje recibido, sobre la percepción que el receptor tiene respecto del país.

**Cuadro N° 11**  
**Gasto (inversión publicitaria) y alcance potencial de las campañas del**  
**Componente N° 3, Subcomponente 3.a.**  
**Marzo 2010 a enero 2011**  
**(En pesos de 2010 y número de personas)**

CUADRO N° 11 SECCIÓN A: DETALLE POR CAMPAÑA Y PAÍS						
Campaña	Cobertura	Medio	Periodo	Total Inversión	Alcance Potencial Personas	Total Inversión / Alcance Personas ****
<b>Gracias</b>	Argentina	Prensa	Marzo	97.154.327	578.900	135,8-248,8
	Bolivia			3.612.458	55.000	65,7
	Brasil*			91.878.893	4.185.000	18,5-27,6
	Colombia			20.926.353	292.420	71,6
	Ecuador			8.892.248	121.667	73,1
	México*			34.562.547	1.057.000	26,9-37,0
	Miami*			16.111.336	191.873	84,0
	Perú			6.249.378	107.965	57,9
	Uruguay			9.881.889	95.000	104,0
	Venezuela			13.158.056	210.000	33,0-95,3
	LATAM**	TV Cable		16.014.306	8.430.441	1,9
	Corea*	Prensa	Abril	39.912.578	2.084.000	19,2
	Shangai, China*			54.527.685	2.509.000	21,7
Japón*	Internet			653.264	230.450	2,8
<b>Wines Of Chile***</b>	USA*	Revistas	Abril	26.840.387	2.160.000	12,4
<b>Hace Bien</b>	LATAM**	TV Cable	22 de Sept. al 24 de Oct.	47.851.149	11.524.000	4,2
	USA*		23 al 25 de Sep.	158.457.617	32.831.000	4,8
	Europa		14 al 25 de Oct.	429.629.998	89.072.524	3,4-7,1
<b>Hace Bien + Mineros</b>	Asia Pacífico**	TV Cable	14 al 28 de Nov.	358.202.037	172.555.509	0,5-2,6
	Japón*	Internet	12 al 15 de Nov.	48.633.039	514.293	71,5-205,8
	China*		15 al 18 de Nov.	28.587.498	333.939	63,3-149,8
	Brasil*	TV Cable	23 de Dic. al 22 de Ene.	794.674.435	81.249.792	3,1-19,0

<b>CUADRO N° 11 SECCIÓN B: TOTALES POR CAMPAÑA</b>			
<b>Campaña</b>	<b>Total Inversión</b>	<b>Alcance Personas</b>	<b>Total Inversión / Alcance Personas ****</b>
Gracias	413.535.317	20.148.716	1,9-248,8
Wines of Chile	26.840.387	2.160.000	12,4
Hace Bien y Hace Bien + Mineros	1.866.035.773	388.081.056	0,5-205,8
<b>Total General Campañas</b> (Inversión/Alcance: el valor presentado es el promedio general)	<b>2.306.411.478</b>	<b>410.389.772</b>	<b>5,6</b>

*Fuente: Procesamiento del Panel a partir de información de la FICH.*

*Notas:*

\*: *Países prioritarios.*

\*\*.: *Agrupaciones regionales que incluyen países prioritarios.*

\*\*\*.: *Único aviso publicado de una campaña propuesta (post-terremoto) que finalmente no fue aprobada por el Directorio por haber transcurrido, en el momento de la decisión, demasiado tiempo desde el terremoto.*

\*\*\*\*.: *Los rangos de inversión / alcance dentro de un mismo país corresponden a casos en que hay más de un valor (por ejemplo, publicaciones en dos diarios distintos)*

Por otro lado, la medición del impacto del Programa (que se podría ver reflejado en la percepción de imagen-país, la que correspondería al numerador en un buen indicador de eficiencia, en el que el denominador fuera una medida de gasto realizado) sólo tiene sentido realizarla en el largo plazo, pues lo buscado por el Programa es un elemento de tendencia más que fluctuaciones de corto plazo, e incluso en esas condiciones no estaría aislado el cambio en la imagen-país debida al Programa, ya que otras variables y algunos hechos también inciden sobre esta imagen. Efectivamente, como se señaló en la sección 1.3 del capítulo descriptivo, las mediciones de la imagen-país con que se cuenta no varían sensiblemente en los años considerados. Debido a que el resultado final consiste en mediciones del lugar que el país ocupa en un ranking, no se puede discernir si los pequeños cambios detectados corresponden a cambios en la percepción de Chile o a cambios en otros países con los que se compara.

El único indicador de eficiencia con que se cuenta, a nivel de Propósito, propuesto por el Panel y calculado en el Anexo Presupuestario y de Gastos (que mide el gasto de administración como porcentaje del gasto total), es de índole muy parcial, ya que no relaciona en realidad nivel de producción con recursos utilizados para esa producción, y se analiza en la sección siguiente.

En la MML se definen quince indicadores de eficacia a nivel de Componentes que, cruzados con indicadores de gasto, podrían permitir alguna aproximación a la medición de la eficiencia. Estos indicadores son también parciales, al estar referidos no al nivel absoluto de logro, sino a la evolución de indicadores de logro de producción a lo largo del tiempo (no informan sobre la efectividad, sino solamente sobre si ésta está mejorando o empeorando). Con respecto a los cinco indicadores del primer Componente, el Programa cuenta con información sólo sobre los niveles absolutos de producción (que se presentó en el Cuadro N° 2), lo que no permite su comparación en el tiempo. Tampoco es posible estimar los costos por unidades de producto, ya que no se cuenta con una desagregación de los costos al interior del Componente. No hay información para los indicadores de los Componentes 2° ni 3°, y sólo el cuarto Componente (red ChileGlobal) muestra en sus

indicadores de eficacia, incrementos de diferentes medidas de la producción de entre 15,8% y 100%; sin embargo, las cifras de distribución del gasto entre los Componentes no registran el gasto en ese Componente en el año 2009 debido a que hasta ese año la red dependía de INNOVA de CORFO, por lo que no es posible comparar los incrementos en producción con el aumento del gasto, lo que habría dado alguna idea sobre el comportamiento de la eficiencia entre estos dos años.

#### 4.2.2. Gastos de Administración

**Cuadro Nº 12**  
**Gastos de Administración del programa 2009-2010**  
**(Miles de pesos de 2011)**

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

*Fuente: FICH*

Los gastos administrativos fueron estimados como el total de aquellos gastos distintos de remuneraciones que no fueron realizados directamente en producción (los gastos de servicios de producción externalizados, que aparecen como “otros” en el presupuesto, fueron considerados como gasto en producción), más un prorrateo de los gastos en remuneraciones realizado a partir de una estimación de distribución del tiempo laboral para cada empleado de la Fundación. Esta forma de estimación fue utilizada tanto para la FICH como para los gastos de CORFO y de la Presidencia en 2009. El Panel valida esta estimación, ya que los sistemas de información involucrados – y en general, los de las diversas organizaciones del Estado – no realizan imputaciones de los gastos con un criterio de contabilidad de costos, y que los criterios utilizados constituyen una buena aproximación a los criterios de costeo generalmente aceptados.

En el bienio completo, el gasto en administración representa un 13% del gasto total del Programa, y muestra una baja, tanto en términos absolutos como en términos relativos al gasto total, entre 2009 y 2010. Según informa el Programa, ello se debió a que en 2009 se incurrió en muchos costos de puesta en marcha (tales como remodelación de oficinas, costo que podría haber sido considerado como inversión), sin que esa baja signifique un aumento en la eficiencia administrativa del Programa. El 10% de gasto en administración correspondiente a 2010 es considerado adecuado por el Panel, ya que el Programa soporta una fuerte carga de manejo de las actividades externalizadas, cuyo control es complejo por o ser estandarizadas.

### 4.3. Economía

#### 4.3.1. Ejecución presupuestaria del programa

**Cuadro N° 13**  
**Presupuesto del programa y Gasto Devengado 2009-2010,**  
**desglosado por instituciones en 2009**  
**(Miles de pesos de 2011)**

Institución y año	Año	Presupuesto Inicial del programa (a)	Gasto Devengado (b)	% (b/a)*100
Fundación Imagen de Chile (FICH)	2009	2.712.360	2.629.828	97%
CORFO		2.601.914	1.033.339	40%
Presidencia de la República		303.818	303.818	100%
<b>TOTAL PROGRAMA</b>		<b>5.618.092</b>	<b>3.966.985</b>	<b>71%</b>
<b>FICH = TOTAL PROGRAMA</b>	2010	<b>5.440.205</b>	<b>5.305.242</b>	<b>98%</b>

Fuente: FICH

El Programa muestra en la Fundación (institución de la cual actualmente depende) una adecuada capacidad de gastar su presupuesto, llegando a un 97% en 2009 y a un 98% en 2010. La baja ejecución de 2009 se concentra en CORFO, institución que tuvo tuición del Programa sólo durante una pequeña parte del año, y que al prever que, por lo tardío (septiembre) de la fecha en que pudo legalmente (se requirió de una serie de trámites con toma de razón por la Contraloría General de la República) transferir los fondos a la FICH, ésta no alcanzaría a gastarlos, optó por devolverlos. En cuanto a la Presidencia, ésta no contó con una glosa presupuestaria para el Programa, lo que obligó a asimilar el presupuesto al monto efectivamente gastado, forma de estimación que tiene por construcción la consecuencia de mostrar la ejecución del 100% del presupuesto. Lo anterior lleva al Panel a concluir que, en su actual forma y dependencia, el Programa muestra una adecuada capacidad de gastar su presupuesto.

#### 4.3.2. Aportes de Terceros

El Programa no registra aportes de terceros, ni está actualmente contemplado obtenerlos. Sin embargo, la posibilidad de llegar a recibir este tipo de aportes no puede ser descartada a priori. En efecto, existen instituciones que se interesan en la actividad del Programa, viendo facilitada su propia acción por un mayor conocimiento y mejor apreciación del país en el exterior, y que podrían ser una fuente de recursos extrapresupuestarios al asumir parte de los gastos en que incurre el Programa para llevar a cabo su proyecto, existiendo para ello la facilidad de aprovechar alguna ventaja tributaria, cuando corresponda (eventualmente, a través de donaciones o patrocinios). Por lo anterior, el Panel considera que esta posibilidad amerita ser explorada.

### **4.3.3. Recuperación de Gastos.**

El Programa no tiene actualmente mecanismos de recuperación de gastos. Sin embargo, en algunas de sus actividades entrega un producto valioso para el receptor, y por el cual podría llegar a cobrar de manera de recuperar al menos alguna parte de sus costos. Este es principalmente el caso de las asesorías y capacitaciones del segundo Componente; en ellas, si bien el producto final es un bien público relativo a la imagen-país, el aporte de la Fundación puede implicar un ahorro de costos para las instituciones receptoras de estas asesorías y capacitaciones. Este ahorro es actualmente apropiado por la institución receptora, pero al menos conceptualmente es posible que el Programa recuperara parte de él. Naturalmente, esto es sujeto a que el monto recaudado justifique los costos de recaudación, que incluyen no sólo los costos administrativos correspondientes (incluyendo el cálculo del valor a cobrar por cada servicio prestado), sino la eventual pérdida de potencia de los mensajes promovidos por el Programa, en caso que algunas instituciones prefirieran prescindir del apoyo de la Fundación a pagar las tarifas que ésta cobre.

El Panel considera que el Programa debe explorar esta posibilidad, de modo de llegar a tomar una decisión fundada al respecto, y formula una recomendación en este sentido.

## 5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

El Programa se inicia el año 2009, por lo que la evaluación se refiere a este breve período de vigencia. Los profesionales han estado vinculados al Programa desde su creación e incluso involucrados en las fases previas de las labores de promoción de la imagen de Chile en el exterior que constituyen los antecedentes de la creación de la Fundación.

Las capacidades profesionales que se han requerido para el funcionamiento del Programa son muy especializadas. Los profesionales que trabajan en la Fundación tienen gran dominio y experiencia en sus materias de competencia.

En cuanto a los aspectos presupuestarios, el Programa depende de fondos públicos que se asignan anualmente en la Ley de Presupuesto de la Nación. Durante la vigencia del Programa su presupuesto ha disminuido, lo que ha obligado a realizar ajustes y reprogramaciones que han afectado la continuidad de ciertos componentes del Programa, como por ejemplo la realización de las campañas publicitarias de promoción de la imagen de Chile en el extranjero.

En consecuencia, el Panel estima que la dotación profesional del Programa, así como la capacidad mostrada para adaptarse a cambios en las condiciones, son elementos que contribuyen a su sustentabilidad.

El Programa se vincula y coordina con varios organismos públicos y privados que tienen un rol en la promoción de la imagen de Chile en el exterior. La Fundación es dirigida por un Directorio integrado por representantes públicos y privados. Hasta la fecha ha existido un compromiso por colaborar con el Programa y la participación de las autoridades ha sido activa, especialmente en el marco del Comité Ejecutivo que apoya la gestión del Programa.

Sin embargo, tanto la fuerte rebaja en el presupuesto en 2011 (que afectó por parejo a las diversas fundaciones que son financiadas por el Fisco, de manera que no indica una falta de apoyo político a este Programa en particular, pero pone en duda el apoyo de todas las Fundaciones afectadas, incluyendo a la FICH), así como cierta demora en el reemplazo de los tres miembros del Directorio que han renunciado, y la existencia algunos otros que no han cumplido con lo exigido para permanecer como miembros, siembra la duda sobre el compromiso de las autoridades políticas con el Programa (por cierto, la hasta ahora exitosa tramitación del proyecto de ley que faculta a los ministros para pertenecer al Directorio es una señal en sentido contrario a la duda anteriormente expuesta).

El Programa considera la realización de mesas de coordinación interinstitucionales que aún no han comenzado a funcionar. El Panel considera que estas instancias serán de gran utilidad y beneficiarán el accionar y la toma de decisiones.

Un aspecto que es importante para la sostenibilidad del Programa es el conocimiento y compromiso con las acciones de la Fundación de parte de los parlamentarios, con el objeto de facilitar la discusión del presupuesto anual del Programa.

El Programa cuenta con un marco jurídico propicio para el logro de sus objetivos, lo que se refleja en el contenido de los Estatutos de la FICH. Además, fue recientemente aprobada la Ley que regulariza la participación de los Ministros en el Directorio de la Fundación. También existe un Reglamento aprobado por el Directorio sobre el funcionamiento del Comité Ejecutivo y, anualmente, Convenios que regulan el traspaso de los recursos presupuestarios desde la DIRECON a la FICH.

El Panel considera que tanto por los aspectos internos como externos analizados, el Programa es sostenible y seguirá aportando a su objetivo de mejorar la imagen del país en el exterior.

## **6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD**

Considerando su diseño, organización, y gestión, el Panel justifica y recomienda la continuidad del Programa, pues como se da cuenta en la sección 3.1 del Capítulo II (Temas de Evaluación) de este informe, a pesar de las limitaciones de la información se concluye que sí contribuye al cumplimiento de su Fin de fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo.

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

Se justifica además porque, como se presentó en la sección 1.3 del Capítulo I (Antecedentes del Programa), Chile tiene una baja visibilidad en el exterior, ubicándose en *rankings* de imagen en niveles tales como el 38 de 50 países en el estudio Anholt-GfK Roper Nations Brands Index, y 28 de 34 en el estudio desarrollado por el Reputation Institute. La potencialidad de mejorar existe, como se aprecia en un estudio de percepción realizado en EE.UU., España y México, donde la ciudadanía lo ubica en el lugar 7° dentro del continente, pero los líderes de opinión, naturalmente más informados, lo ubican en el lugar 4°. Como la imagen país se construye y evoluciona muy lentamente, para mejorarla, sirviendo de respaldo para una mejor inserción en todo ámbito (cultural, económico, etc.), es necesario realizar un esfuerzo de promoción en forma permanente durante un largo período.

### III. CONCLUSIONES PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES

<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>Diseño</b>	
<p>1.- El Panel valida la lógica vertical de la MML, ya que las Actividades son necesarias y suficientes para producir los Componentes, éstos son adecuados para el logro del Propósito y a su vez, éste contribuye efectivamente al Fin del Programa. También valida su lógica horizontal, considerando que los indicadores, que debieron ser definidos para la presente evaluación, son capaces de dar cuenta de lo realizado en la medida de lo posible considerando la prácticamente nula homogeneidad de los productos del Programa, que dificulta su evaluación. La salvedad es que el Panel, en su MML propuesta, agrega un indicador de eficiencia a nivel del Propósito.</p> <p>Sin embargo, salvo en el caso del cuarto Componente y de los datos de 2010 que forman parte de los indicadores del primero, con la información disponible no ha sido posible medir los valores de los indicadores de la MML.</p>	<p>Iniciar la medición rigurosa de los indicadores definidos para la MML, incluyendo el indicador adicional propuesto por el Panel, a fin de utilizarlos en apoyo de la gestión del Programa.</p>
<p>2. El Programa no contempla acciones destinadas a quienes viven en Chile, lo que eventualmente podría significar que el mensaje que se transmite en el extranjero no esté en sintonía con el que los chilenos entregan a los extranjeros que visitan el país.</p>	<p>En el marco del Componente N° 3 (Campañas Publicitarias para Promover a Chile en el Exterior) y del subcomponente N° 1b (Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación), el Programa debiera incorporar la promoción de Chile al interior del país, buscando asegurar la consistencia entre lo declarado en el extranjero y lo que los extranjeros pueden apreciar dentro del país, y a través de ello potenciar los esfuerzos de promoción, a la vez que se evita el riesgo de contradicciones que, al ser apreciadas por los sujetos en quienes interesa esta promoción, debilitarían el esfuerzo realizado.</p>
<p>3. La estructura organizacional del Programa es sencilla, adecuada y flexible. Considerando el tamaño y la periodicidad (4 veces al año) de las reuniones del Directorio, éste acordó crear un Comité Ejecutivo cuya función es realizar el enlace en, temas de gestión, entre la Dirección Ejecutiva del Programa y el Directorio. Sin embargo, en la práctica este Comité en ocasiones ha duplicado la labor reservada para el Directorio. La explicación se debe a los muchos miembros</p>	<p>Disminuir los miembros de este Comité Ejecutivo con el objeto que sea una instancia que apoye la gestión y agilice la interlocución con el Directorio, el que se reúne con menos frecuencia. Los miembros deben ser representativos de los diferentes sectores que componen el Directorio, por lo que se sugiere que incluya a representantes de los 3 Ministros que participan en el Directorio y a</p>

<p>que se incluyeron en este Comité.</p>	<p>representantes empresariales y de la sociedad civil. Este Comité debería establecer una modalidad de reuniones periódicas definidas con anticipación, para facilitar la participación de sus miembros.</p>
<p>4.- A pesar de las dificultades evaluativas impuestas por la heterogeneidad y dificultad de medición de las acciones de coordinación del Programa y de sus productos, así como por la alta inercia de la imagen país (que no permite medir impactos en períodos cortos de tiempo), se perciben esfuerzos significativos de coordinación por parte del Programa respecto de las actividades de diferentes agentes que emiten mensajes sobre Chile en el extranjero, con un claro sustento técnico y un volumen de producción de los Componentes significativo. En consecuencia, el Panel evalúa positivamente el nivel de producción relevante del Programa, a pesar de no contarse aún con buena parte de la información para dos de los Componentes, concluyendo tentativamente que el Programa se encuentra bien encaminado hacia conseguir su objetivo a nivel de Propósito, aportando al logro del Fin.</p>	<p>Realizar encuestas a agentes especializados, principalmente del mundo de la publicidad, para conocer su apreciación sobre el grado de coordinación que perciben en las acciones de promoción del país y en base a ello construir algún indicador que mida, en la percepción de agentes especializados, cuán coordinadas se aprecian las acciones de promoción del país (Propósito del Programa). Esto permitiría complementar, con un indicador más global, varios de los indicadores a nivel de Componentes que dan cuenta de tipos específicos de acciones de coordinación. Sin embargo se debe tener en cuenta la inherente subjetividad de este indicador, que limita su uso a ser parte de una batería de indicadores, los que deberían ser consistentes con sus resultados.</p>
<p>5.- Para la aceptación y pago de cada tarea externalizada, el resultado es revisado y su calidad visada, pero no existe un sistema formal de control de la calidad que sea común a todo el Programa.</p>	<p>Instituir un sistema de control de calidad común a todo el Programa que se aplique de forma sistemática y con un criterio único para todos los Componentes, y que dé cuenta de la calidad alcanzada por estos. Entre otros aspectos, este sistema debería incluir indicadores formales para dar seguimiento a los productos encargados en los contratos con empresas terceras.</p>
<p>6.- En la evaluación no se detectaron efectos no planeados del Programa. Sin embargo, tratándose de aspectos donde los efectos son difíciles de predecir (y por ejemplo una sobreexposición a veces resulta contraproducente), el trabajo de coordinación de los esfuerzos de promoción debe ser supervisado permanentemente si se quiere evitar el riesgo de este tipo de situaciones.</p>	<p>Generar una instancia de monitoreos permanentes que permita anticipar a tiempo, efectos no deseados sobre la imagen de Chile, a fin de aplicar medidas correctivas si corresponde, o proponerlas en la instancia correspondiente, si excedieran el área de decisiones de la Fundación.</p>
<p>7.- El Panel ha podido apreciar la excelente calidad de algunos productos, lo que es un aspecto clave de la capacidad de los Componentes para obtener el logro efectivo del Propósito. Así, el Panel prevé en principio una buena aceptación de los productos del Programa</p>	<p>Medir la percepción de calidad por parte de los destinatarios directos de las acciones del Programa, tanto en Chile como en el extranjero.</p>

<p>por parte de los destinatarios a los que efectivamente llegue.</p> <p>Por otro lado, es posible medir directamente la percepción de calidad por parte de los destinatarios directos de las acciones del Programa, tanto en Chile (periodistas intervinientes en la gestión de notas del subcomponente, instituciones coordinadas, capacitadas, etc.) como en el extranjero (público expuesto a las acciones de difusión del Programa).</p>	
<p>8.- El Programa ha adoptado el macroconcepto “Chile hace bien” como inspirador de las acciones de difusión en que interviene, que en las diferentes aplicaciones en áreas específicas, muestre y consolide el posicionamiento objetivo de Chile: un país confiable; esto es evaluado positivamente por el Panel.</p> <p>Sin embargo, al revisar críticamente el material audiovisual del Programa, el Panel aprecia un mensaje muy general y bien presentado, pero no percibe que esa idea de “confiable” quede claramente en la mente al ver el material al que tuvo acceso, sino percibe más bien como resultado, la imagen de Chile como un país bonito, con gran diversidad y con productos destacados, sin que ello realce suficientemente un conjunto de atributos que vayan aportando partes o conceptos a la formación de una imagen que no sólo sea positiva sino que fomente acciones o visiones tales como realizar de negocios con el país y con los chilenos (radicados o no en el país), consumir productos chilenos, admirar virtudes nacionales (algunas candidatas pueden ser tesón, resiliencia, inventiva y capacidad innovadora, responsabilidad, hospitalidad, etc.) valorar la tecnología desarrollada en Chile y muchas otras.</p> <p>Por otra parte, la idea de un país bonito y diverso, si bien positiva, es poco distintiva respecto de otros países.</p>	<p>Concordando con el macroconcepto de “Chile hace bien”, se recomienda definir, en forma explícita, políticas respecto de la orientación del material de difusión y en particular de los mensajes difundidos, que considere evaluaciones (pretesteos) del material, explícitamente orientadas a determinar si se logra efectivamente posicionar la idea central que se pretende promover, que es la de un país que hace bien y consecuentemente es confiable. Se recomienda también evaluar la conveniencia de incorporar ideas o mensajes (o submensajes) adicionales que contribuyan y complementen el mensaje central.</p> <p>En esa definición de políticas se debe asegurar la existencia de un claro sello distintivo del país.</p>
<p>9.- Las diversidades idiomáticas y culturales hacen pensar que un mismo concepto (y con mayor razón una misma frase, aún cuando se traduzca correctamente a cada idioma) puede no ser la mejor manera de llegar a diferentes mercados, pudiendo ser más efectivo llegar a diversos países con conceptos incluso bastante diferentes, orientados a aspectos de la imagen país que también sean diferentes (aunque, naturalmente, complementarios).</p>	<p>Considerar las diversidades idiomáticas y culturales en la definición explícita de políticas a que se refiere la recomendación, permitiendo el uso de imágenes y conceptos diferentes.</p>

<p>10.- El Programa tiene objetivos y definiciones de largo plazo (como es la determinación del concepto “hace bien” como una base amplia, un “paraguas” de la que se desprendan bajadas particulares, y que oriente las comunicaciones promocionales de Chile por un largo período) pero no tiene un procedimiento formal de planificación estratégica en torno a sus objetivos.</p>	<p>Generar un proceso formal y con actualizaciones periódicas, de planificación estratégica, con determinación de objetivos, medios, responsables y plazos, que permita optimizar los esfuerzos, tanto de organización de la producción como de aporte al Fin establecido, y que a la vez sirva de base de argumentación en la formulación presupuestaria de cada año.</p>
<p>11.- Es posible apreciar cierto grado de focalización entre los destinatarios directos de algunos de los productos del Programa, es decir, una orientación preferente a algunos subconjuntos de los receptores de los mensajes (que no forman parte de la población potencial ni objetivo, ya que no se benefician mayormente del Programa, pero es a través del impacto en ellos que se producen los beneficios para estas poblaciones). Específicamente, el Programa ha elegido priorizar (pero en forma no excluyente) a nueve países objetivo, definidos inicialmente por ProChile como prioritarios en una licitación internacional llamada en 2008 para realizar una campaña publicitaria. El Panel considera en general adecuada esta decisión – política – de focalización, pero no concuerda plenamente con que tal listado de países prioritarios surja solamente de una de las instituciones relacionadas, aún si <i>ex post</i> es compartido por otras.</p>	<p>Diseñar procedimientos explícitos para decidir sobre la focalización de destinatarios directos, evaluando además si los países seleccionados representan los intereses de todos los sectores, no sólo los de las instituciones relacionadas con la Fundación.</p>
<p>12.- Se observa una fuerte baja (de un 43%) en el presupuesto asignado para 2011 respecto al 2010; esta formó parte de una rebaja generalizada de los presupuestos a las diversas Fundaciones que son financiadas por el Fisco en ese año. Por otro lado, el presupuesto del Programa parece bajo, al compararlo con los montos (no validados) de otros programas publicitarios.</p>	<p>Diseñar y aplicar una estrategia de convencimiento de los actores políticos para lograr un aporte presupuestario estable y suficiente, explorando con DIPRES y el Congreso, elementos para un acuerdo político que permita disponer de alguna certeza presupuestaria en un horizonte más allá de un año, lo que colaboraría a la continuidad de ciertos componentes importantes de Programa. La decisión de asignación presupuestaria debería estudiarse considerando el conjunto de programas que actúan sobre la imagen país. Estos aspectos no dependen del Programa y el presupuesto de la Nación se discute a base anual.</p> <p>Esta estrategia debe considerar, entre otros, los resultados de la planificación recomendada anteriormente, y la comparación con otros programas publicitarios, para la cual deben obtenerse estimaciones confiables de los gastos de</p>

	<p>esos programas, así como la propuesta sobre la institucionalidad de la coordinación de las actividades de promoción de Chile (N° 49 dentro de las medidas para mejorar la competitividad propuestas por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo el 17 de mayo de 2011).</p>
<p>13.- El gasto del Programa está fuertemente concentrado en la producción de los Componentes, la que es realizada mayoritariamente por empresas externas. En el promedio de los dos años, el gasto en producción significa un 87% del gasto total. La distribución de recursos entre los Componentes significa, en promedio del bienio, un 11% del gasto de producción para el primer Componente, un 10% para el segundo, un 62% para el tercero (que incluye las campañas publicitarias, que son de alto costo), un 2% para el cuarto y un 14% para los insumos no asimilables a ninguno de los Componentes en particular. El gasto en producción aumentó un 47% entre 2009 y 2010, a pesar de un 3% de baja en el presupuesto. El gasto en administración del Programa baja entre 2009 y 2010 (del 18% al 10% del gasto total). La FICH, encargada del Programa, muestra una adecuada capacidad de gastar su presupuesto, llegando a un 97% en 2009 y a un 98% en 2010, en tanto la baja ejecución global en 2009 (71%), considerando las tres instituciones involucradas, se debió a dificultades de índole legal-administrativa propias del período de transición. Las cifras anteriores son positivamente evaluadas por el Panel.</p>	
<p>14.- El Programa no registra aportes de terceros, ni está actualmente contemplado obtenerlos. Tampoco tiene establecidos mecanismos de recuperación de gastos, cuando la actividad del Programa beneficie directamente a un privado, en la forma de un producto valioso para el. Por otra parte, el Programa no tiene ningún impedimento legal para cobrar por servicios que puedan ser de interés en estos rubros.</p>	<p>Si bien el objetivo del Programa está asociado a un bien público, y a la fecha el financiamiento es exclusivamente estatal, se propone evaluar, a fin de llegar a tomar una decisión fundada al respecto, la posibilidad de: a) obtener aportes de terceros (principalmente, de instituciones interesadas en la promoción de la imagen de Chile), y b) recibir ingresos, en forma del cobro por prestaciones tales como asesorías para la alineación de los mensajes de promoción de Chile en el exterior, entrega de material publicitario u otras, a fin de recuperar, aunque fuera parcialmente, los gastos incurridos para proporcionar servicios que tengan la característica de ser beneficiosos y</p>

	<p>apropiables para el receptor (empresas exportadoras y asociaciones de éstas, etc.). Al evaluar estas posibilidades, y muy particularmente la segunda, se debe tener en consideración lo reciente del Programa, situación que puede hacer aconsejable esperar hasta que sus productos sean conocidos en el mercado, para evitar el riesgo de establecer un cobro que lleve a eventuales receptores a autoexcluirse por falta de conocimiento de estos productos.</p>
<b>Organización y gestión</b>	
<p>15. En relación a los aspectos de organización y gestión del Programa, el Panel considera que su estructura es coherente con sus Componentes y que con la dotación de personal actual se han cumplido los objetivos del Programa. Asimismo, los mecanismos de asignación de responsabilidades han funcionado adecuadamente. Por su parte, se han implementado acciones de coordinación interna, aunque no como una práctica permanente en la gestión de la FICH.</p>	<p>Establecer una modalidad permanente y sistemática de coordinación interna entre las diferentes áreas de trabajo y la Dirección Ejecutiva, como parte de la gestión de la FICH.</p>
<p>16.- Los Estatutos de la Fundación contemplan un Comité de Coordinación que reúne a todas las instancias relevantes que requieren trabajar de manera coherente en torno a los mensajes de promoción de Chile en el exterior. La Fundación realiza una labor importante en relación a la coordinación con otros organismos, realiza reuniones de forma periódica y participa en instancias de otros ministerios. Sin embargo, las mesas que hasta ahora han funcionado son más bien bilaterales con la FICH.</p>	<p>Activar el Comité de Coordinación y reunirlo con alguna frecuencia a determinar, con el objeto de poner en común la agenda de todos los organismos y realizar una coordinación comprensiva que potencie las acciones de promoción de Chile en el exterior.</p>
<p>17.- La ciudadanía en Chile debiera estar involucrada en los esfuerzos de promoción de Chile en el exterior, el residente en Chile debiera conocer y en lo posible compartir los mensajes que se desean transmitir del país. El vínculo con la sociedad civil es principalmente por vía Internet, aunque existe un mayor acercamiento con ciertas Organizaciones No Gubernamentales que permanentemente presentan a la FICH programas de promoción de Chile. No existe un registro de estas iniciativas que podría ser de utilidad para la gestión de la FICH en algún momento.</p>	<p>Implementar un sistema de información que sistematice las iniciativas recibidas de las ONG´s y de la sociedad civil en general con el objeto de usar esta información como una herramienta que apoye la gestión e iniciativas ejecutadas por la Fundación.</p>

<p>18.- El órgano que desarrolla las directrices y líneas estratégicas de la FICH es su Directorio. Este realiza reuniones ordinarias y extraordinarias según se contempla en los Estatutos de la Fundación, sin embargo los acuerdos que allí se establecen no son públicos, pues hasta ahora, no ha sido la práctica publicar las Actas de estas reuniones.</p>	<p>Acorde con los estándares de transparencia adoptados los últimos años en el sector público chileno y en consideración que el Programa ejecuta recursos públicos, se sugiere la publicación en el Portal Web de la Fundación de las Actas de las reuniones del Directorio. No existe impedimento legal para esto.</p>
<p>19.- El Panel estima que se realizan labores de seguimiento y evaluación de las actividades que realiza el Programa, aunque no de manera sistemática y coordinada como una actividad permanente en la gestión del Programa.</p>	<p>Abordar el seguimiento de las actividades de manera más sistemática y permanente en la gestión, estableciendo mecanismos formales de seguimiento, basados en informes y bases de datos, que permitan una mejor retroalimentación en el proceso de toma de decisión.</p>

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

Anholt-GFK Roper: "Nation Brands Index 2008". <http://www.simonanholt.com>

Anholt-GFK Roper: "Nation Brands Index 2009". <http://www.simonanholt.com>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Ministerio de Educación, Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas.

CORFO, acuerdo de Consejo N° 2496

DIRECON. Ministerio de Relaciones Exteriores, Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas.

Fundación Imagen de Chile. "Actividades 2010"

Fundación Imagen de Chile. "Estatutos". <http://www.fundacionimagendechile.cl>

Fundación Imagen de Chile. "Newsletters". <http://www.fundacionimagendechile.cl>

Fundación Imagen de Chile. DVD "Chile en Imágenes"

Fundación Imagen de Chile. DVD "Chile, Manual de Normas Gráficas"

Fundación Imagen de Chile. Presentación evaluación ...ppt

Fundación Imagen de Chile: "Reglamento del Comité Ejecutivo". <http://www.fundacionimagendechile.cl>

ProChile. "Presentación Programa Marcas Sectoriales"...ppt

Reputation Institute: "Country Reputation 2009"

SERNATUR. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ficha de Identificación Año 2011 Definiciones Estratégicas

## V. ENTREVISTAS REALIZADAS

13/1/11: Reunión con representantes del Programa y DIPRES. Asistentes: Lorena Henríquez, FICH; Gelly Walker, FICH; Gert Woehend, FICH; Juan Pablo Glasinovic, FICH; Cristián Bustamante, MINREL; Mathias Francke, DIRECON; María Teresa Hamuy, DIPRES; Antonio Ansoleaga, DIPRES; Claudia Castagnola, Panel; Andrés Rebolledo, Panel y Mario Gaymer, Panel.

14/1/11: Reunión con FICH. Asistentes: Gelly Walker, Juan Pablo Glasinovic y Gert Woehend (FICH); Antonio Ansoleaga (DIPRES); Claudia Castagnola, Andrés Rebolledo y Mario Gaymer (Panel)

18/1/11 Reunión del Panel con FICH.

20/1/11: Reunión del Panel con FICH

25/1/11: Reunión de los miembros del Panel Andrés Rebolledo y Claudia Castagnola con Patricia Noda, jefa del programa de Marcas Sectoriales de ProChile.

23/3/11 Reunión del miembro del Panel Andrés Rebolledo con Juan Pablo Glasinovic, jefe del Departamento Coordinación de la FICH

23/3/11 Reunión del miembro del Panel Andrés Rebolledo con Gert Woehend, jefe del Departamento Administrativo de la FICH

23/3/11 Reunión del miembro del Panel Andrés Rebolledo con Jennifer Salvo, jefe del Departamento Centro de Medios de la FICH

30/3/11: Reunión con el Programa. Asistentes: Gelly Walker, Juan Pablo Glasinovic y Gert Woehend (FICH); Mathias Francke (DIRECON); Paola Céspedes (Marcas Sectoriales); Antonio Ansoleaga y María Teresa Hamuy (DIPRES); Claudia Castagnola, Andrés Rebolledo y Mario Gaymer (Panel.)

9/5/11: Reunión con el Programa. Asistentes: Gelly Walker, Juan Pablo Glasinovic y Gert Woehend (FICH); Mathias Francke (DIRECON); Paola Céspedes (Marcas Sectoriales); Antonio Ansoleaga y María Teresa Hamuy (DIPRES); Claudia Castagnola, Andrés Rebolledo (por vía electrónica) y Mario Gaymer (Panel.)

1/6/11: Reunión con el Programa. Asistentes: Gelly Walker, Juan Pablo Glasinovic y Gert Woehend (FICH); Mathias Francke (DIRECON); Paola Céspedes (Marcas Sectoriales); Antonio Ansoleaga y María Teresa Hamuy (DIPRES); Claudia Castagnola y Mario Gaymer (Panel.)

## **VI. ANEXOS**

***ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del programa***

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: IMAGEN DE CHILE</b> <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2009</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</b> <b>SERVICIO RESPONSABLE: DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES</b>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN: Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo.				
PROPÓSITO: Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero.				Que se mantenga o mejore el compromiso de las instituciones relevantes en el esfuerzo de promover Chile coordinadamente en el exterior.
<b>COMPONENTES:</b> 1.- Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el programa  <b>Subcomponentes:</b> 1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web) 1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.	(eficacia / producto) 1.1.- Cambio porcentual en artículos periodísticos publicados en el Portal	$[(N^{\circ} \text{ artículos periodísticos publicados en Portal año } t / N^{\circ} \text{ artículos periodísticos en Portal año } t-1) - 1] \times 100$	Informe interno anual de la FICH basado en cifras del sistema de administración de contenidos (CMS) del sitio web	Internet sigue siendo la tecnología y el medio de comunicación fundamental para comunicar las publicaciones de la FICH
	(eficacia / producto) 1.2.- Cambio porcentual número de visitas al Portal	$[(N^{\circ} \text{ visitas al Portal año } t / N^{\circ} \text{ visitas al Portal año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en estadísticas y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics	
	(calidad / producto) 1.3.- Cambio porcentual en el posicionamiento de conceptos claves definidos por la Fundación, en buscadores web	$[(N^{\circ} \text{ conceptos claves para la FICH en buscadores web año } t / N^{\circ} \text{ conceptos claves para la FICH en buscadores web año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en estadística y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics – Google Trends,	
	(eficacia / producto) 1.4.- Cambio porcentual en al número de páginas visitadas por IP al año	$\{[(N^{\circ} \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t / N^{\circ} \text{ de IP visitantes año } t) / (N^{\circ} \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t / N^{\circ} \text{ de IP visitantes año } t-1) - 1] - 1\} \times 100$	Informe anual, basado en estadísticas y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics	
	(eficacia / producto) 1.5.- Cambio porcentual en el número de destinatarios del newsletter	$[(N^{\circ} \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t-1) - 1] \times 100$	Informe Interno anual de la FICH	

	(eficacia / producto) 1.6.- Cambio porcentual de seguidores en comunidades virtuales, redes sociales de la Fundación	$[(N^{\circ} \text{ seguidores en comunidades virtuales el año } t / N^{\circ} \text{ seguidores en comunidades virtuales año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en información estadística de los Portales Web de las comunidades virtuales y redes sociales.	
	(eficacia / producto) 1.7.- Cambio porcentual en la cantidad de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH	$[(N^{\circ} \text{ de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual basado en seguimiento a: medios contactados; información extraída del monitoreo internacional y monitoreo nacional que entrega Burson Marsteller	
2.-Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior  Subcomponentes:	(eficacia / proceso) 2.1.- Cambio porcentual en número de reuniones de coordinación realizadas	$[(N^{\circ} \text{ reuniones de coordinación realizadas año } t / N^{\circ} \text{ reuniones de coordinación realizadas año } t-1) - 1] \times 100$	Informes, Minutas de reuniones de coordinación realizadas	Que se mantenga o mejore el compromiso de las instituciones relevantes con el esfuerzo de promover Chile coordinadamente en el exterior.
2.a- Asesorías en comunicación estratégica para la promoción de Chile en el exterior 2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile 2.c.- Instancias Formales de Coordinación	(calidad / producto) 2.2.- Cambio porcentual de eventos alineados con políticas y/o que usan herramientas de la Fundación	$[(N^{\circ} \text{ eventos alineados con políticas FICH año } t / N^{\circ} \text{ eventos alineados con políticas FICH año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	
	(eficacia / proceso) 2.3.- Cambio porcentual en número en agentes que participan en reuniones (total anual)	$[(N^{\circ} \text{ instituciones participantes en reuniones coordinación año } t / N^{\circ} \text{ instituciones participantes en reuniones coordinación año } t-1) - 1] \times 100$	Informes, Minutas de reuniones de coordinación realizadas	
	(calidad / producto) 2.4.- Porcentaje de evaluaciones positivas en encuestas de satisfacción a agentes receptores de este componente	$(N^{\circ} \text{ Respuestas positivas de instituciones coordinadas encuestadas} / N^{\circ} \text{ Total de respuestas de instituciones coordinadas encuestadas}) \times 100$	Encuesta de satisfacción anual a instituciones coordinadas	
3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el programa.  Subcomponentes:	(eficacia / producto) 3.1.- Cambio porcentual en alcance de las campañas publicitarias	$[(N^{\circ} \text{ personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH año } t-1) - 1] \times 100$	Informe interno basado en información proporcionada por empresa externas contratadas para desarrollar la campaña publicitaria	Se mantendrá el presupuesto y la decisión estratégica del directorio de realizar campañas publicitarias y eventos suficientes para realizar la evaluación.
3.a.- Campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior. 3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual 3.c.- Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad) para promocionar Chile	(eficacia / producto) 3.2.- Cambio porcentual en el número de piezas gráficas y audiovisuales	$[(N^{\circ} \text{ piezas gráficas y audiovisuales el año } t / N^{\circ} \text{ piezas gráficas y audiovisuales año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	
	(eficacia / producto) 3.3.- Cambio porcentual en el número de eventos auspiciados	$[(N^{\circ} \text{ eventos auspiciados por la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ eventos auspiciados por la FICH el año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	

	( calidad / producto) 3.4.- Cambio porcentual en el número de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH	[(N° de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año t / N° de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año t-1) – 1 ] x 100	Informe anual de la FICH	
4- Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).	(eficacia / producto) 4.1.- Cambio porcentual número de miembros de la Red	[(N° de miembros de la Red en el año t / N° de miembros de la Red año t-1) – 1 ] x 100	Informe anual de la FICH, listado actualizado de miembros de la Red al 31 dic de cada año	Que se mantenga o mejore el compromiso con las actividades de la Red, de los chilenos que residen en el exterior que son miembros o potenciales integrantes de la misma
	(eficacia / proceso) 4.2.- Cambio porcentual en el número de reuniones realizadas de la Red	[(N° de reuniones realizadas de la Red en el año t / N° de reuniones realizadas de la Red año t-1) – 1 ] x 100	Actas (ayudas memorias, minutas) reuniones realizadas durante el año	
	(eficacia / producto) 4.3.- Cambio porcentual en el número de nodos geográficos (ciudades) en los que existen miembros de la Red.	[(N° de nodos existentes en la Red en el año t / N° de nodos existentes en la Red año t-1) – 1 ] x 100	Informe anual de la FICH, listado actualizado de los nodos geográficos existentes al 31 de cada año	
	(eficacia / proceso) 4.4.- Cambio porcentual del número de iniciativas de la Red llevadas a cabo	[(N° de iniciativas realizadas por la Red en el año t / N° de iniciativas realizadas por la Red año t-1) – 1 ] x 100	Actas (ayudas memorias, minutas) referentes a iniciativas realizadas durante el año	
ACTIVIDADES  Componente 1: Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el Programa 1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Reporteo</li> <li>• Redacción</li> <li>• Edición</li> <li>• Traducción</li> <li>• Publicaciones</li> </ul> 1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar nuevos temas,</li> <li>• estructurarlos como noticia,</li> <li>• convocar a la prensa,</li> <li>• elaborar comunicado de prensa,</li> <li>• generar conferencia de prensa,</li> <li>• hacer seguimiento y monitoreo</li> </ul>				

Componente 2: Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégicas producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior

Subcomponentes 2.a, 2.b, 2.c

- Definición de la acción necesaria
- Planificación de la acción
- Ejecución-realización
- Evaluación

Componente 3: Contenidos, campañas y eventos

Subcomponentes:

3.a.- campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior y 3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual

- Solicitar estudios de percepción como insumo (empresa internacional de investigación adjudicada en dos licitaciones previas, se sigue la misma metodología para comparar)
- Análisis de antecedentes relevantes
- Conceptualización, realización de documento estratégico
- Reuniones con equipos creativos / creación de piezas gráficas y audiovisuales (brief)
- Presentación y aprobación de conceptos / textos, bocetos y guiones
- Solicitar presupuestos y seleccionar productora audiovisual y/o gráfica
- Reuniones preproducción / supervisión detalles de producción, filmación, fotografías, edición, traducción y aprobación final.
- Solicitud de Plan de medios para cada mercado / revisión de detalles de alcance, frecuencia y costo por contacto de los medios / aprobación (agencia internacional de medios, adjudicada anteriormente por licitación y posteriormente por concurso abierto) – Entrega de material gráfico y audiovisual de acuerdo a requerimientos del medio / mercado. Luego, también Post evaluación de resultados.
- Entrega de herramientas de promoción gráfica o audiovisual de acuerdo a lo requerido por distintos actores públicos o privados.

3.c.- Generación o auspicios de Eventos.

- Análisis de oportunidades para generar eventos que potencialmente puedan constituirse como hitos de visibilidad en temas relevantes para la audiencia mundial
- Reuniones periódicas con equipos creativos como instancia de búsqueda y creación de eventos internacionales de promoción
- Reuniones para recepción, análisis y evaluación de proyectos presentados por terceros
- Realización de presentaciones para recomendación y aprobación final de eventos propios o de terceros
- Producción y/o supervisión de eventos propios o de terceros
- Evaluación de resultados

Componente4: Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).

- Identificación de posibles miembros para la ampliación, consolidación y gestión de redes existentes
- Diversificación de redes en nuevas áreas geográficas
- Creación de nuevas categorías de redes si procede
- Gestiones de reuniones en Chile entre miembros de la red y agentes locales
- Gestión de reuniones en el extranjero de creación o de trabajo en los existentes
- Gestión de proyectos de miembros de la red (pasantías, concursos, diseño, contactos, negocios)

***ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2007-2010***

## MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN /PERÍODO 2007-2010)

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: IMAGEN DE CHILE</b> <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2009</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</b> <b>SERVICIO RESPONSABLE: DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES</b>						
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	EVOLUCIÓN DE INDICADORES		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2007	2008	2009	2010
FIN: Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo.			No corresponde (n/c)	n/c	n/c	n/c
PROPÓSITO: Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero.			n/c	n/c	n/c	n/c
COMPONENTES: 1.- Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el programa	(eficacia / producto) 1.1.- Cambio porcentual en artículos periodísticos publicados en el Portal	$[(N^{\circ} \text{ artículos periodísticos publicadas en Portal año } t / N^{\circ} \text{ artículos periodísticos en Portal año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	No medido (n/m)	n/m
Subcomponentes:	(eficacia / producto) 1.2.- Cambio porcentual número de visitas al Portal	$[(N^{\circ} \text{ visitas al Portal año } t / N^{\circ} \text{ visitas al Portal año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web) 1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.	(calidad / producto) 1.3.- Cambio porcentual en el posicionamiento de conceptos claves definidos por la Fundación, en buscadores web	$[(N^{\circ} \text{ conceptos claves para la FICH en buscadores web año } t / N^{\circ} \text{ conceptos claves para la FICH en buscadores web año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
	(eficacia / producto) 1.4.- Cambio porcentual en al número de páginas visitadas por IP al año	$\{[(N^{\circ} \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t / N^{\circ} \text{ de IP visitantes año } t) / (N^{\circ} \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t / N^{\circ} \text{ de IP visitantes año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
	(eficacia / producto) 1.5.- Cambio porcentual en el número de destinatarios del newsletter	$[(N^{\circ} \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
	(eficacia / producto) 1.6.- Cambio porcentual de seguidores en comunidades virtuales, redes sociales de la Fundación	$[(N^{\circ} \text{ seguidores en comunidades virtuales el año } t / N^{\circ} \text{ seguidores en comunidades virtuales año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m

	(eficacia / producto) 1.7.- Cambio porcentual en la cantidad de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH	[(N° de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH el año t / N° de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
2.-Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior	(eficacia / proceso) 2.1.- Cambio porcentual en número de reuniones de coordinación realizadas	[(N° reuniones de coordinación realizadas año t / N° reuniones de coordinación realizadas año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
Subcomponentes:						
2.a- Asesorías en comunicación estratégica para la promoción de Chile en el exterior	(calidad / producto) 2.2.- Cambio porcentual de eventos alineados con políticas y/o que usan herramientas de la Fundación	[(N° eventos alineados con políticas FICH año t / N° eventos alineados con políticas FICH año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile	(eficacia / proceso) 2.3.- Cambio porcentual en número en agentes que participan en reuniones (total anual)	[(N° instituciones participantes en reuniones coordinación año t / N° instituciones participantes en reuniones coordinación año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
2.c.- Instancias Formales de Coordinación	(calidad / producto) 2.4.- Porcentaje de evaluaciones positivas en encuestas de satisfacción a agentes receptores de este componente	(N° Respuestas positivas de instituciones coordinadas encuestadas / N° Total de respuestas de instituciones coordinadas encuestadas) x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el programa.	(eficacia / producto) 3.1.- Cambio porcentual en alcance de las campañas publicitarias	[(N° personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH el año t / N° personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
Subcomponentes:						
3.a.- Campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior.	(eficacia / producto) 3.2.- Cambio porcentual en el número de piezas gráficas y audiovisuales	[(N° piezas gráficas y audiovisuales el año t / N° piezas gráficas y audiovisuales año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual	(eficacia / producto) 3.3.- Cambio porcentual en el número de eventos auspiciados	[(N° eventos auspiciados por la FICH el año t / N° eventos auspiciados por la FICH el año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m
3.c.- Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad) para promocionar Chile	(calidad / producto) 3.4.- Cambio porcentual en el número de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH	[(N° de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año t / N° de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año t-1) - 1] x 100	n/c	n/c	n/m	n/m

4- Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).	(eficacia / producto) 4.1.- Cambio porcentual número de miembros de la Red	$[(N^{\circ} \text{ de miembros de la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de miembros de la Red año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
	(eficacia / proceso) 4.2.- Cambio porcentual en el número de reuniones realizadas de la Red	$[(N^{\circ} \text{ de reuniones realizadas de la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de reuniones realizadas de la Red año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
	(eficacia / producto) 4.3.- Cambio porcentual en el número de nodos geográficos (ciudades) en los que existen miembros de la Red.	$[(N^{\circ} \text{ de nodos existentes en la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de nodos existentes en la Red año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m
	(eficacia / proceso) 4.4.- Cambio porcentual del número de iniciativas de la Red llevadas a cabo	$[(N^{\circ} \text{ de iniciativas realizadas por la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de iniciativas realizadas por la Red año } t-1) - 1] \times 100$	n/c	n/c	n/m	n/m

***ANEXO 1(c): Análisis de la matriz de evaluación.***

## ANEXO 1(C) ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

***Lógica vertical***

Nivel de objetivo	Objetivo	Análisis enunciado y pertinencia del objetivo	Relación con el objetivo superior inmediato (relación de causalidad)	Supuesto	Análisis enunciado y pertinencia del supuesto
Fin	Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo	<p>Los países compiten por posesionarse a nivel internacional, para ello realizan esfuerzos por ser reconocidos y mejorar su imagen en el exterior. Este programa intenta, en el largo plazo, contribuir a satisfacer la necesidad de mejorar la posición de Chile en este contexto. Mejorar la imagen de un país, mejora su posición competitiva en el mundo y beneficia a todos aquellos que se asocian a ese país (empresarios, trabajadores, políticos, artistas, deportistas, etc. El Fin es el resultado final esperado del Programa que se debiera concretar en la población objetivo</p> <p>La definición de Fin reconoce que también puede haber otros programas que fortalecen la posición competitiva de Chile en el mundo, es decir, este Programa es una contribución para</p>			

		esto, pero no garantiza que Chile se haga un país más competitivo en el mundo			
Propósito	PROPÓSITO: Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero.	El Panel estima que el objetivo planteado a este nivel es pertinente pues aborda un problema que los últimos años ha dificultado la promoción de Chile en exterior, cual es la descoordinación y dispersión de las acciones de promoción llevadas a cabo por agentes públicos y privados en el exterior. El enunciado expresa efectivamente cómo el Programa contribuye a abordar el problema de mejorar la imagen país, es decir coordinando y sistematizando los esfuerzos de diversas agencias públicas y privadas para promover Chile en el extranjero.	Realizar estas labores de coordinación entre los actores relevantes que realizan la promoción en el exterior, contribuye a homogeneizar los mensajes y atributos de Chile emitidos en el extranjero, con lo cual se asegura que estas acciones sean realmente útiles y contribuyan a fortalecer a la posición competitiva del país en el exterior. Por ello, el Panel estima que esta coordinación aporta de manera significativa a alcanzar el Fin del Programa.	Que se mantenga o mejore el compromiso de las instituciones relevantes en el esfuerzo de promover Chile coordinadamente en el exterior.	Las labores de coordinación del programa se realizan con variadas entidades públicas y privadas, las que deben tener disposición a trabajar con la FICH y tener la voluntad de recibir ciertas directrices para sus labores de promoción de Chile en el exterior. El compromiso de estas entidades depende efectivamente de sus realidades institucionales, lo que es externo e incontrolable por el Programa. Por lo anterior, el Panel considera que este supuesto es fundamental pues de lo contrario los esfuerzos del Programa no se plasmarían en acciones de los demás agentes intervinientes, por lo que serían inconducentes al logro del objetivo. Esta coordinación resulta beneficiosa para las entidades que participan, por lo que el cumplimiento de este supuesto se considera razonablemente

					probable. El supuesto resulta adecuadamente descrito en el enunciado.
Componente 1	<p>Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el programa</p> <p>Subcomponentes: 1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web) 1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.</p>	<p>Este componente se divide en dos subcomponentes, pues los productos tienen características diferentes. Las publicaciones propias hacen parte del quehacer habitual del Programa y en cuanto a las notas periodísticas gestionadas por la FICH, en este caso se realiza una labor más proactiva, pues el objetivo es detectar temas y personeros externos a la Fundación que apoyen en el objetivo de promover Chile y sean atractivos para medios de comunicación seleccionados.</p> <p>Este componente es pertinente pues estas publicaciones contienen información sobre Chile y tienen el objetivo de promover el país. Estas publicaciones utilizan Internet como el medio principal de difusión para llegar a los beneficiarios del Programa.</p> <p>En el componente se describe claramente todos los tipos de</p>	<p>Estas publicaciones contienen información sobre Chile que en su conjunto contribuyen a difundir y homogeneizar los mensajes sobre los atributos de Chile. Esta información estará disponible para todos los actores relevantes en la promoción de Chile, por lo que las publicaciones contribuyen a la sistematización de los esfuerzos de promoción de Chile en el exterior y por ello contribuye al logro del Propósito del Programa.</p>	<p>Internet sigue siendo la tecnología y el medio de comunicación fundamental para comunicar las publicaciones de la FICH</p>	<p>Los medios para difundir la información que contiene las Publicaciones son diversos. El Programa utiliza fundamentalmente Internet y la prensa escrita. Es probable que ambos sigan siendo las principales herramientas de difusión de información los próximos años, por ello el cumplimiento de este supuesto es probable. Sin embargo, el planteamiento del supuesto debería incluir además a la prensa escrita como un medio de comunicación que debería continuar siendo plenamente vigente.</p>

		Publicaciones que realiza la FICH y que aportan el logro del objetivo del Programa			
Componente 2	<p>Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior</p> <p>Subcomponentes:  2.a- Asesorías en comunicación estratégicas para la promoción de Chile en el exterior  2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile  2.c.- Instancias Formales de Coordinación</p>	<p>Uno de los problemas centrales que dio origen a este Programa fue la diversidad de mensajes y acciones de promoción de Chile en el exterior y por ende la ineficiencia asociada a esta práctica. En consecuencia, este componente tiene que ver con la necesidad de alinear a los actores relevantes públicos y privados chilenos para homogeneizar y a través de ello, potenciar los mensajes que se emiten y las acciones de promoción realizadas en el exterior.</p> <p>Las asesorías y la capacitación se realizan a solicitud de algún usuario público o privado, tales como gremios empresariales funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores y de las oficinas comerciales de Chile en exterior.</p> <p>En cuanto al subcomponente 2.c, se refiere a las mesas</p>	<p>Todos los subcomponentes representan diferentes modalidades de productos que tienen todos como objetivo coordinar los esfuerzos de promoción de Chile. Es decir, este componente es utilizado para homogeneizar los mensajes emitidos en el extranjero sobre Chile y en ese sentido contribuye al cumplimiento del Propósito del Programa.</p>	<p>Que se mantenga o mejore el compromiso de las instituciones relevantes con el esfuerzo de promover coordinadamente Chile en el exterior</p>	<p>Las labores de coordinación del programa se realizan con variadas entidades públicas y privadas que deben tener disposición a trabajar con la FICH y tener la voluntad de recibir ciertas directrices para sus labores de promoción de Chile en el exterior. Por ello, este supuesto es fundamental pues de lo contrario los productos del Programa serían inconducentes al logro del objetivo. El compromiso de estas entidades depende de sus realidades institucionales, por lo que es externo e incontrolable por el Programa. Esta coordinación resulta beneficiosas para las entidades que participan por lo que este supuesto se considera razonablemente probable.</p>

		<p>formales de coordinación que se reúnen regularmente (A modo de ejemplo, durante el proceso de incorporación del logo asociado a la promoción de Chile se estableció una mesa formal para producir esta alineación)</p> <p>En el componente se describe claramente todos los tipos de actividades que realiza la FICH para coordinarse con otras instituciones y mejorar las acciones de promoción de Chile en el exterior.</p>			
Componente 3	<p>Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos y/o financiados y/o auspiciados por el programa.</p> <p>Subcomponentes:  3.a.- Campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior.  3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual  3.c.- Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad)</p>	<p>Este componente es un producto esencial del Programa, las campañas constituyen la base para la labor de promoción de Chile en el extranjero.</p> <p>En cuanto al material gráfico, este es un subproducto que se desprende y es la expresión concreta de las campañas publicitarias.</p> <p>En relación a los eventos que el Programa auspicia se definen como hitos de visibilidad producidos y organizados por la FICH o a solicitud de otras instituciones usuarias del Programa</p> <p>Este Componente, y sus</p>	<p>Todos los subcomponentes son productos que representan herramientas que tienen como objetivo difundir los atributos de nuestro país, lo que contribuye a sistematizar los esfuerzos de promoción de Chile en el exterior. En este sentido, contribuyen al cumplimiento del Propósito del Programa</p>	<p>Se mantendrá el presupuesto y la decisión estratégica del directorio de realizar campañas publicitarias y eventos suficientes para realizar la evaluación.</p>	<p>Durante el período de implementación del Programa se ha realizado una campaña publicitaria que marcó una suerte de lanzamiento del Programa. Si bien en esta etapa inicial del Programa se ha contado con los recursos financieros para realizar campaña publicitaria, esta decisión podría eventualmente cambiar, dado los altos costos de este producto y tomando en consideración que estas campañas se ejecutan en un horizonte temporal más allá de un</p>

	para promocionar Chile	subcomponentes, son elementos que sin duda contribuyen a la promoción de Chile en el exterior, y existe una preocupación explícita en su producción por hacerlo de manera coordinada con el resto de las acciones de promoción. El enunciado describe adecuadamente el Componente.			año por lo que, principalmente en caso de una estrechez presupuestaria, el Directorio podría decidir no producir el Componente (y principalmente el primer subcomponente) continuamente todos los años.
Componente 4	Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).	Es un producto que el Programa no incluyó inicialmente. Este componente se incorporó el año 2010, anteriormente se desarrollaba en La Fundación Chile. El objetivo central es aprovechar la Red y los contactos que chilenos destacados ponen al servicio del Programa, realizando actividades de diversa índole que tienen por finalidad promover Chile en extranjero y así contribuir al logro del objetivo del Programa.  Es importante señalar que las gestiones y actividades que organizan los miembros de esta Red, no representan costos para	Esta Red es un instrumento útil en la promoción de Chile en el exterior pues sus miembros han sido activos en inventar y organizar actividades que tienen repercusiones positivas en la imagen de Chile en el exterior. En este sentido, la gestión de esta Red es una contribución adicional a sistematizar los esfuerzos de promoción de Chile y el logro del Propósito del Programa	Que se mantenga o mejore el compromiso con las actividades de la Red, de los chilenos que residen en el exterior que son miembros o potenciales integrantes de la misma	El compromiso de los miembros de la Red está determinado por razones subjetivas de sus miembros que están dispuestos a colaborar con la promoción de Chile en el extranjero, que son factores externos y no controlados por el Programa, y realmente incide en el éxito o fracaso del mismo. Los chilenos miembros de la Red son invitados por el FICH. Hasta ahora, la recepción a esta convocatoria ha sido muy positiva, más aun, otros chilenos(as) residentes en el exterior has solicitado participar en la Red. En consecuencia, el supuesto es probable

		<p>el Programa más allá de los operativos de quienes están a cargo de la conducción de esta Red. Este componente se describe de forma clara y precisa refiriéndose a la gestión de la Red la que además se define comprensivamente pues incluye entre sus miembros a chilenos y “amigos” de Chile que colaboran con la promoción de Chile en el extranjero.</p>			que se valide.
Actividades C1	<p>1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Reporteo</li> <li>• Redacción</li> <li>• Edición</li> <li>• Traducción</li> <li>• Publicaciones</li> </ul> <p>1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar nuevos temas,</li> <li>• estructurarlos como noticia,</li> <li>• convocar a la prensa,</li> <li>• elaborar comunicado de prensa,</li> <li>• generar</li> </ul>	<p>En el caso de las publicaciones propias, para producir el subcomponente 1.a, se realizan actividades con el objetivo de concretar estas publicaciones, desde el trabajo interno de investigación, posteriormente labores de reporteo, para luego editar y publicar la nota periodística.</p> <p>En el caso de las notas gestionadas por la FICH, para producir este subcomponente, las actividades son las que se indican y que responden a la gestión para la publicación de una nota periodística.</p>	<p>El Panel no ha identificado actividades diseñadas para la producción del primer componente que fuera deseable agregar ni quitar de la Matriz de Marco Lógico, y considera que las doce actividades diseñadas para los dos subcomponentes son necesarias y suficientes para producir el primer componente.</p>		

	<p>conferencia de prensa,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hacer seguimiento y monitoreo</li> </ul>				
Actividades C2	<p>Subcomponentes 2.a, 2.b, 2.c</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la acción necesaria</li> <li>• Planificación de la acción</li> <li>• Ejecución-realización</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<p>Para producir todos subcomponentes del componente 2 se requieren 4 actividades comunes: la definición de la acción necesaria que dependerá de lo se requiera por parte de las instituciones a coordinar; para posteriormente planificar la acción, ejecutarla y finalmente evaluar los resultados de la misma.</p>	<p>Respecto a las actividades diseñadas para la producción de este componente se considera que las cuatro actividades diseñadas para los tres subcomponentes son necesarias y suficientes para producir este segundo componente.</p>		
Actividades C3	<p>3.a.- campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior y 3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar estudios de percepción como insumo (empresa internacional de investigación adjudicada en dos licitaciones previas, se sigue la misma metodología para comparar)</li> <li>• Análisis de</li> </ul>	<p>Las actividades del subcomponentes 3.1 y 3.2 son las mismas, pues estos productos están relacionados, por cuanto el material audiovisual y gráfico es la expresión material de una campaña de promoción.</p> <p>En cuanto a la actividad de generación y auspicio de eventos, las actividades dicen relación con la definición y producción de estas actividades.</p>	<p>Respecto a este componente, el Panel señala que no ha identificado actividades diseñadas para la producción componente que fuera deseable agregar ni quitar de la Matriz de Marco Lógico, y considera que las quince actividades diseñadas para los tres subcomponentes son necesarias y suficientes para producir este tercer componente.</p>		

	<p>antecedentes relevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización, realización de documento estratégico</li> <li>• Reuniones con equipos creativos / creación de piezas gráficas y audiovisuales (brief)</li> <li>• Presentación y aprobación de conceptos / textos, bocetos y guiones</li> <li>• Solicitar presupuestos y seleccionar productora audiovisual y/o gráfica</li> <li>• Reuniones preproducción / supervisión detalles de producción, filmación, fotografías, edición, traducción y aprobación final.</li> <li>• Solicitud de Plan de medios para cada mercado / revisión de detalles de alcance, frecuencia y costo por contacto de los medios /</li> </ul>				
--	---	--	--	--	--

	<p>aprobación (agencia internacional de medios, adjudicada anteriormente por licitación y posteriormente por concurso abierto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de material gráfico y audiovisual de acuerdo a requerimientos del medio / mercado. Luego, también Post evaluación de resultados.</li> <li>• Entrega de herramientas de promoción gráfica o audiovisual de acuerdo a lo requerido por distintos actores públicos o privados.</li> </ul> <p>3.c.- Generación o auspicios de Eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de oportunidades para generar eventos que potencialmente puedan constituirse como hitos de visibilidad en temas relevantes para la audiencia mundial</li> </ul>				
--	--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas con equipos creativos como instancia de búsqueda y creación de eventos internacionales de promoción</li> <li>• Reuniones para recepción, análisis y evaluación de proyectos presentados por terceros</li> <li>• Realización de presentaciones para recomendación y aprobación final de eventos propios o de terceros</li> <li>• Producción y/o supervisión de eventos propios o de terceros</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>				
Actividades C4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de posibles miembros para la ampliación, consolidación y gestión de redes existentes</li> <li>• Diversificación de redes en nuevas áreas geográficas</li> <li>• Creación de nuevas categorías</li> </ul>	Las actividades necesarias para producir este componente tienen como objetivo central mantener y sacar provecho a esta valiosa Red de chilenos en el exterior. La Red crece cada año por lo que se deben identificar nuevos miembros, en lo posible	El Panel no ha identificado actividades diseñadas para la producción del cuarto componente que fuera deseable agregar ni quitar de la Matriz de Marco Lógico, y considera que las seis actividades diseñadas		

	<p>de redes si procede</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiones de reuniones en Chile entre miembros de la red y agentes locales</li> <li>• Gestión de reuniones en el extranjero de creación o de trabajo en los existentes</li> <li>• Gestión de proyectos de miembros de la red (pasantías, concursos, diseño, contactos, negocios)</li> </ul>	<p>diversificar la presencia de chilenos en esta Red geográficamente en el mundo, gestionar las reuniones de los miembros de la Red en el extranjero o en Chile, y dar seguimiento y gestión a los proyectos que surgen de estas iniciativas.</p>	<p>son necesarias y suficientes para producir este componente.</p>		
--	---	---	--	--	--

*Lógica horizontal*

<i>Nivel de objetivo</i>	<i>Indicador (Citar con nombre y fórmula)</i>	<i>Dimensión y ámbito de control que mide</i>	<i>Número y periodicidad de mediciones</i>	<i>Medio de verificación</i>	<i>Análisis de pertinencia respecto a objetivo, dimensiones y ámbitos que mide; análisis de aplicabilidad del indicador</i>
<p><i>Fin</i></p> <p>Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo</p>	Sin indicador				
<p><i>Propósito:</i></p> <p>Coordinar y sistematizar los esfuerzos para</p>	<p>NOTA: Se analiza aquí el siguiente indicador propuesto por el Panel, pero que no forma parte de la</p>	<p>eficiencia / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe interno anual de la FICH basado en cifras suministradas</p>	<p>El indicador mide la evolución del costo de la gestión de la Fundación, considerando el peso relativo que tienen los gastos administrativos en el total de</p>

<p>promover la imagen de Chile en el extranjero</p>	<p><i>matriz de evaluación:</i></p> <p><i>Cambio porcentual en gastos de administración sobre gastos totales de producción de los 4 componentes.</i></p> <p><i>[(Gastos de Administración sobre Gastos de Producción total 4 componente año t / Gastos de Administración sobre Gastos de Producción total 4 componente año t año t-1) – 1 ] x 100</i></p>			<p>por el Departamento Administrativo</p>	<p>gastos de producción (4 componentes). Este Indicador es de eficiencia pues entregará información para evaluar en que medida se está logrando el objetivo del Programa tomando en consideración los recursos asignados para ello. Es un indicador aplicable pues se medirá con información elaborada y proporcionada por el propio Programa por lo que podrá ser analizado por quienes lo usarán. La fórmula mide adecuadamente este cambio porcentual y su medición anual es suficiente para analizar la evolución del costo de producción del Programa.</p>
<p><i>Componente 1</i></p> <p>Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el programa</p> <p>Subcomponentes:</p> <p>1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web)</p> <p>1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.</p>	<p>1.1.- Cambio porcentual en artículos periodísticos publicados en el Portal</p> <p>[(N° artículos periodísticos publicadas en Portal año t / N° artículos periodísticos en Portal año t-1) – 1 ] x 100</p>	<p>eficacia / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe interno de la FICH basado en cifras del sistema de administración de contenidos (CMS) del sitio web</p>	<p>El Indicador mide las “publicaciones” publicadas en la Web de la FICH que tienen por objetivo promover Chile. Es de eficacia pues mide cuánto este producto colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo y es de producto pues mide el interés por las publicaciones en el Portal de la FICH. Es un indicador aplicable que se mide por instrumentos disponibles en Internet de reconocida calidad y puede ser analizado por quienes lo usarán. La fórmula mide adecuadamente este cambio porcentual y su medición anual es suficiente para analizar el producto analizado.</p>
	<p>1.2.- Cambio porcentual número de</p>	<p>eficacia / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe, basado en estadísticas y</p>	<p>El Indicador apunta a medir el interés por los conocer los</p>

	<p>visitas al Portal</p> <p>[(N° visitas al Portal año t / N° visitas al Portal año t-1) – 1 ] x 100</p>			<p>ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics</p>	<p>contenidos publicados en la Web de la FICH, que es un instrumento fundamental para promover Chile.</p> <p>Mide eficacia pues apunta al interés por las labores y acciones de Programa en el cumplimiento de su objetivo sin considerar el costo y es de producto pues mide el interés por las publicaciones en el Portal de la FICH. Es un indicador aplicable que se mide por instrumentos disponibles en Internet de reconocida calidad y puede ser analizado por quienes lo usarán. La fórmula mide adecuadamente este cambio porcentual y su medición anual es suficiente para analizar el producto analizado.</p>
	<p>1.3.- Cambio porcentual en el posicionamiento de conceptos claves definidos por la Fundación, en buscadores web</p> <p>[(N° conceptos claves para la FICH en buscadores web año t / N° conceptos claves para la FICH en buscadores web año t-1) – 1 ] x 100</p>	<p>calidad / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe, basado en estadística y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics – Google Trends,</p>	<p>Este indicador mide el grado de posicionamiento, especialmente en el extranjero, de las acciones de la FICH. En este sentido es un indicador de calidad de los servicios entregados que tienen por finalidad cumplir el objetivo del Programa. Este indicador mide otra dimensión del interés por el producto publicaciones en la Web, que produce el Programa. Es un indicador aplicable, pues su fórmula de cambio porcentual es sencilla, está acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán, y puede ser medido por instrumentos de calidad reconocida que están disponibles en Internet. La medición anual es adecuada para hacer un balance de la penetración que han tenido</p>

					los contenidos publicados en la Web del la FICH.
1.4.- Cambio porcentual en al número de páginas visitadas por IP al año	eficacia / producto	Una vez al año	Informe basado en estadísticas y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics	El Indicador apunta a conocer cuán interesado está cada usuario en los contenidos y publicaciones de la Web de la FICH, que es un producto del Programa. Mide eficacia pues apunta al interés por las labores y acciones de Programa en el cumplimiento de su objetivo sin considerar su costo. Es un indicador aplicable, que puede ser medido por instrumentos confiables disponibles en Internet. Su fórmula refleja adecuadamente el enunciado, su medición anual es suficiente para medir el interés por lo contenidos de la Web y puede ser analizado por quienes lo usarán.	
$\left\{ \left[ \frac{N^{\circ} \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t}{N^{\circ} \text{ de IP visitantes año } t} \right] / \left[ \frac{N^{\circ} \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t-1}{N^{\circ} \text{ de IP visitantes año } t-1} \right] - 1 \right\} \times 100$					
1.5.- Cambio porcentual en el número de destinatarios del newsletter	eficacia / producto	Una vez al año	Informe Interno anual de la FICH	El Indicador mide el producto del Programa “newletters”, que son elaboradas y distribuidas por la FICH y que tienen por objetivo promover Chile. Es de eficacia pues mide cuánto colabora este producto en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo de su implementación. Es un indicador medido por un medio de verificación confiable y estará disponible en un informe interno de la FICH, su fórmula refleja adecuadamente su enunciado y la medición anual permite evaluar adecuadamente el impacto de este producto del Programa. El indicador además,	
$\left[ \frac{N^{\circ} \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t}{N^{\circ} \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t-1} \right] - 1 \times 100$					

					está acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán.
1.6.- Cambio porcentual de seguidores en comunidades virtuales, redes sociales de la Fundación	eficacia / producto	Una vez al año	Informe basado en información estadística de los Portales Web de las comunidades virtuales y redes sociales.	El Indicador mide el interés por participar e interactuar en las redes que apoyan la promoción de Chile en el exterior, y en cierta manera mide también el interés por los contenidos informativos que genera la FICH. Las comunidades virtuales son instrumentos fundamentales para diseminar información que promueve Chile, además de promover acciones directas (tales como pasantías en el exterior) que promueven al país. Mide eficacia pues apunta al interés por las labores, acciones y productos del Programa en el cumplimiento de su objetivo sin considerar su costo. Es un indicador aplicable, pues su fórmula es sencilla y adecuada a su enunciado y puede ser medido por instrumentos de calidad disponibles en Internet que son acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán. Su medición anual es suficiente para evaluar la penetración de estas redes en los interesados en el Programa.	
[(N° seguidores en comunidades virtuales el año t / N° seguidores en comunidades virtuales año t -1) – 1] x 100					
1.7.- Cambio porcentual en la cantidad de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH	eficacia / producto	Una vez al año	Informe basado en seguimiento a: medios contactados; información extraída del monitoreo internacional y monitoreo	El Indicador mide la cantidad de publicaciones sobre Chile que se publican en la prensa internacional y que son consecuencia de gestiones de la FICH. Estas publicaciones son de temas diversos que apoyan el cumplimiento del objetivo del	
[(N° de artículos publicados en el					

	<p>mundo por gestión de la FICH el año t / N° de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH año t -1) – 1 ] x 100</p>			<p>nacional que entrega Burson Marsteller</p>	<p>Programa de promover Chile. Es de eficacia pues mide cuánto este producto colabora en el logro del objetivo del Programa sin considerar el costo de su implementación. Es un indicador cuya fórmula refleja adecuadamente su enunciado y que se mide por instrumentos propios de la FICH basado en un informe confiable de una empresa externa. El indicador es adecuado para la capacidad de análisis de quienes lo usarán y su medición anual es suficiente para medir la penetración de estas publicaciones sobre Chile extranjero.</p>
<p>Componente 2</p> <p>Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior</p> <p>Subcomponentes:</p> <p>2.a- Asesorías en comunicación estratégica para la promoción de Chile en el exterior</p> <p>2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile</p>	<p>2.1.- Cambio porcentual en número de reuniones de coordinación realizadas</p> <p>[(N° reuniones de coordinación realizadas año t / N° reuniones de coordinación realizadas año t-1) – 1 ] x 100</p>	<p>eficacia / proceso</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informes, Minutas de reuniones de coordinación realizadas</p>	<p>Este indicador es de proceso pues mide cuántas reuniones formales de coordinación se realizan, siendo estas reuniones una etapa intermedia del proceso para producir el producto, entregado por el Programa, de coordinación de las acciones de promoción de Chile el exterior. Es de eficacia pues mide cuánto colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo de su implementación. Es un indicador aplicable, pues es medido por un medio de verificación confiable elaborado internamente por la FICH que puede ser analizado por quienes lo usarán. La fórmula es adecuada a su enunciado y su periodicidad anual es suficiente para disponer de la información para evaluar este Producto.</p>

<p>2.c.- Instancias Formales de Coordinación</p>	<p>2.2.- Cambio porcentual de eventos alineados con políticas y/o que usan herramientas de la Fundación</p> <p>[(N° eventos alineados con políticas FICH año t / N° eventos alineados con políticas FICH año t-1) – 1 ] x 100</p>	<p>calidad / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe de la FICH</p>	<p>Este indicador mide el cambio en los eventos que organiza el sector privado y público que tienen impacto en la promoción de Chile por lo que es importante emitan mensajes coordinados con la FICH. Es de calidad, pues refleja el compromiso de quien organiza el evento con la alineación del mensaje de promoción de Chile, lo que es un indicio indirecto de la calidad del trabajo de coordinación realizado por el Programa. Es un indicador del producto pues es un tipo de actividad que apunta a la coordinación del los esfuerzo de promoción de Chile</p> <p>La fórmula del indicador es adecuada a su enunciado y su medio de verificación es confiable y estará disponible en un informe interno de la FICH. El indicador es acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán y su medición anual es adecuada para medir el compromiso de otras instituciones con el objetivo del Programa.</p>
	<p>2.3.- Cambio porcentual en número en agentes que participan en reuniones (total anual)</p> <p>[(N° instituciones participantes en reuniones coordinación año t / N° instituciones</p>	<p>eficacia / proceso</p>	<p>Una vez al año, aunque adicionalmente puede haber informes parciales que dependerán del N° de reuniones de coordinación realizadas durante el año</p>	<p>Informes, Minutas de reuniones de coordinación realizadas</p>	<p>Este es un indicador que mide cuántas entidades públicas y privadas están representadas en las reuniones formales de coordinación organizadas por la FICH. Es de proceso, pues estas reuniones son una actividad vinculada a la producción del servicio “coordinación de las acciones de promoción de Chile” entregado por el Programa. Es de eficiencia pues mide cuánto</p>

	participantes en reuniones de coordinación año t-1) – 1 ] x 100		(mínimo 10 en un año).		colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo de su implementación. Es un indicador aplicable pues su medición es sencilla con una fórmula que refleja adecuadamente su enunciado, y puede ser medido por instrumentos confiables propios de la FICH. El indicador es acorde con la capacidad de análisis de quienes lo usarán. La periodicidad de su medición dependerá de los informes disponibles de acuerdo a las reuniones de coordinación realizadas.
	2.4.- Porcentaje de evaluaciones positivas en encuestas de satisfacción a agentes receptores de este componente  (N° Respuestas positivas de instituciones coordinadas encuestadas / N° Total de respuestas de instituciones coordinadas encuestadas) x 100	calidad / producto	Al menos una vez al año	Encuesta de satisfacción anual a instituciones coordinadas	Este indicador mide el grado de satisfacción de las instituciones coordinadas por la FICH. Es de calidad y producto pues mide cualitativamente los servicios entregados por el Programa y entrega información importante para conocer los avances en el logro de los objetivos del Programa. La formula del indicador es adecuada a su enunciado y el medio de verificación es confiable, pues es una encuesta profesional e independiente elaborada convenientemente para medir la satisfacción de los receptores de este componente. Este indicador puede ser analizado por quienes lo usarán y su periodicidad al menos anual es suficiente para disponer de información importante para evaluar el logro del objetivo del Programa.

<p>Componente 3</p> <p>Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el programa.</p> <p>Subcomponentes:</p> <p>3.a.- campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior.</p> <p>3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual</p> <p>3.c.- Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad) para promocionar Chile</p>	<p>3.1.- Cambio porcentual en alcance de las campañas publicitarias</p> <p>[(N° personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH el año t / N° personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH año t-1) – 1 ] x 100</p>	<p>eficacia / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe interno basado en información proporcionada por empresa externas contratadas para desarrollar la campaña publicitaria</p>	<p>Este indicador mide cuantitativamente un servicio entregado por el Programa que es la base de muchas acciones de promoción de Chile en el exterior realizadas por la FICH y otras entidades públicas y privadas. El alcance de las campañas publicitarias se mide por el número de personas expuestas a los contenidos para promover Chile en el exterior; por ello, la formula es adecuada al enunciado del Indicador. Es de eficacia pues mide cuánto colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo de su implementación. Es un indicador aplicable, pues su medio de verificación es confiable, basado en el informe que entregue la propia empresa encargada de desarrollar la campaña, y su análisis podrá ser realizado adecuadamente quienes lo usarán. Su formula es adecuada a su enunciado y su medición anual es suficiente para analizar este producto que tiene un impacto en el mediano plazo en el logro del objetivo del Programa.</p>
	<p>3.2.- Cambio porcentual en el número de piezas gráficas y audiovisuales</p> <p>[(N° piezas gráficas y audiovisuales el año t / N° piezas gráficas y</p>	<p>eficacia / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe anual de la FICH</p>	<p>Este indicador mide cuántas piezas gráficas y audiovisuales produce el Programa como productos con los cuales se implementan las campañas publicitarias. Estos productos son una contribución a la promoción de Chile en el exterior y por ende apuntan al logro del objetivo del</p>

	<p>audiovisuales año t-1) - 1 ] x 100</p>				<p>Programa. Es un indicador de eficacia pues mide cuánto colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar su costo Es un indicador aplicable, pues es sencillo y puede ser medido por instrumentos propios de la FICH. y es acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán. Su formula es adecuada al enunciado del Indicador y su medición anual es suficiente para evaluar sobre la contribución de este producto en el logro del objetivo del Programa.</p>
	<p>3.3.- Cambio porcentual en el número de eventos auspiciados</p> <p>[(N° eventos auspiciados por la FICH el año t / N° eventos auspiciados por la FICH el año t-1) - 1 ] x 100</p>	<p>eficacia / producto</p>	<p>Semestrales, dos al año</p>	<p>Informe de la FICH</p>	<p>Este es un indicador de eficacia, pues mide cuánto colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar su costo. El ámbito de control es a nivel de producto, pues mide los eventos auspiciados por la FICH como una actividad vinculada a la producción del servicio de promoción de Chile el exterior, entregado por el Programa. Es un indicador aplicable, pues su formula es sencilla y adecuada a su enunciado, podrá ser analizado por quienes lo utilicen, y puede ser medido por instrumentos confiables propios de la FICH. Su periodicidad semestral contribuye al seguimiento de la contribución de este producto en el logro del objetivo del programa.</p>
	<p>3.4.- Cambio porcentual en el número de materiales entregados para</p>	<p>calidad / producto</p>	<p>Semestrales, dos al año</p>	<p>Informe de la FICH</p>	<p>Este indicador mide los materiales entregados en los eventos a los que se refiere el indicador anterior. Estos productos son una</p>

	<p>eventos apoyados por la FICH</p> <p>[(N° de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año t / N° de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año t-1) – 1 ] x 100</p>				<p>contribución a la promoción de Chile en el exterior, por lo que apuntan al logro del objetivo del Programa. Estos materiales apoyan a la realización de eventos más eficientes y a entregar un servicio de mejor calidad a los clientes del Programa.</p> <p>Es un indicador que se mide con informes internos confiables de la FICH, cuya formula es adecuada a su enunciado y que podrá ser utilizado para su análisis por los usuarios del Programa. Su periodicidad semestral contribuye al seguimiento de contribución de este producto en el logro del objetivo del programa.</p>
<p>Componente 4</p> <p>Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).</p>	<p>4.1.- Cambio porcentual número de miembros de la Red</p> <p>[(N° de miembros de la Red en el año t / N° de miembros de la Red año t-1) – 1 ] x 100</p>	<p>eficacia / producto</p>	<p>Una vez al año</p>	<p>Informe de la FICH listado actualizado de miembros de la Red al 31 diciembre de cada año</p>	<p>Este indicador mide el número de miembros de esta Red que ejecutan actividades para promover Chile en el exterior. Si los miembros aumentan se realizarán más acciones de este tipo y mejorará la gestión de la Red, con lo que este producto contribuiría aun más al logro del objetivo del programa. Es de eficacia, pues no incorpora el costo de este producto.</p> <p>Es un indicador aplicable, pues su formula es fácil de medir y adecuada a su enunciado y se basa en información interna, confiable y oportuna, de la FICH. El indicador es acorde a la capacidad de análisis de quienes lo utilizarán y su medición anual es suficiente para evaluar la eficacia de este componente.</p>

	<p>4.2.- Cambio porcentual en el número de reuniones realizadas de la Red</p> <p>[(N° de reuniones realizadas de la Red en el año t / N° de reuniones realizadas de la Red año t-1) – 1 ] x 100</p>	eficacia / proceso	Una vez al año	Actas (ayudas memorias, minutas) reuniones realizadas durante el año	Este indicador es de proceso pues mide cuántas reuniones realiza la Red, siendo estas reuniones una etapa intermedia del proceso que colabora en el producto “gestión de la Red”. Estas reuniones son actividades en las que surgen proyectos ad-hoc que tienen por objetivo la promoción de Chile en el exterior. Es de eficacia pues mide cuánto colaboran en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo de su implementación. La formula es sencilla y adecuada al enunciado del indicador y el medio de verificación es confiable y esta disponible al ser un instrumento interno de la FICH. El indicador es acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán y su medición anual es suficiente para evaluar la contribución al logro del objetivo del Programa.
	<p>4.3.- Cambio porcentual en el número de nodos geográficos (ciudades) en los que existen miembros de la Red.</p> <p>[(N° de nodos existentes en la Red en el año t / N° de nodos existentes en la Red año t-1) – 1 ] x 100</p>	eficacia / producto	Una vez al año	Informe de la FICH, listado actualizado de los nodos geográficos existentes al 31 de diciembre cada año	Este indicador mide el número de nodos geográficos en los que tienen presencia los miembros de la Red, por lo que su ámbito de control es a nivel de producto, sobre la gestión de la Red. Si ésta se extiende en el mundo, las actividades para promover Chile se expandirán, lo que contribuye al logro del objetivo del Programa. Es de eficacia, pues no incorpora el costo de este producto. Es aplicable, pues la formula es adecuada al enunciado del indicador y el medio de verificación se basa en

					información interna de la FICH. Su formulación es acorde a la capacidad de análisis de quienes lo usarán. Su medición anual es suficiente para evaluar la contribución de este producto al logro el objetivo del Programa.
	<p>4.4.- Cambio porcentual del número de iniciativas de la Red llevadas a cabo</p> <p>[(N° de iniciativas realizadas por la Red en el año t / N° de iniciativas realizadas por la Red año t-1) – 1 ] x 100</p>	Eficacia / proceso	Una vez al año	Actas (ayudas memorias, minutas) referentes a iniciativas realizadas durante el año	Este indicador es de proceso pues mide las iniciativas implementadas por la Red que colaboran en la producción del componente “gestión de la Red. Es de eficacia pues mide cuánto colabora en el cumplimiento del Programa sin considerar el costo de su implementación. Es un indicador aplicable, pues su formula es sencilla y adecuada a su enunciado y, su medio de verificación es confiable y estará disponible pues se basa en informes de la FICH. El indicador puede ser analizado por quienes lo utilizarán y su periodicidad anual es suficiente para medir y evaluar la contribución del logro al objetivo del Programa.

***ANEXO 2: Matriz de Marco Lógico Propuesta***

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PROPUESTA POR EL PANEL

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: IMAGEN DE CHILE</b> <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2009</b> <b>MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</b> <b>SERVICIO RESPONSABLE: DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES</b>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN: Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo.				
PROPÓSITO: Coordinar y sistematizar los esfuerzos para promover la imagen de Chile en el extranjero.	(eficiencia / producto) Cambio porcentual en gastos de administración sobre gastos totales de producción de los 4 componentes.	$[(\text{Gastos de Administración sobre Gastos de Producción total 4 componente año } t / \text{Gastos de Administración sobre Gastos de Producción total 4 componente año } t - 1) - 1] \times 100$	Informe interno anual de la FICH basado en cifras suministradas por el Departamento Administrativo	Que se mantenga o mejore el compromiso de las instituciones relevantes en el esfuerzo de promover Chile coordinadamente en el exterior.
<b>COMPONENTES:</b>  1.- Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el programa  <b>Subcomponentes:</b>  1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web) 1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación.	(eficacia / producto) 1.1.- Cambio porcentual en artículos periodísticos publicados en el Portal	$[(\text{N}^\circ \text{ artículos periodísticos publicadas en Portal año } t / \text{N}^\circ \text{ artículos periodísticos en Portal año } t - 1) - 1] \times 100$	Informe interno anual de la FICH basado en cifras del sistema de administración de contenidos (CMS) del sitio web	Internet sigue siendo la tecnología y el medio de comunicación fundamental para comunicar las publicaciones de la FICH
	(eficacia / producto) 1.2.- Cambio porcentual número de visitas al Portal	$[(\text{N}^\circ \text{ visitas al Portal año } t / \text{N}^\circ \text{ visitas al Portal año } t - 1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en estadísticas y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics	
	(calidad / producto) 1.3.- Cambio porcentual en el posicionamiento de conceptos claves definidos por la Fundación, en buscadores web	$[(\text{N}^\circ \text{ conceptos claves para la FICH en buscadores web año } t / \text{N}^\circ \text{ conceptos claves para la FICH en buscadores web año } t - 1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en estadística y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics – Google Trends,	
	(eficacia / producto) 1.4.- Cambio porcentual en al número de páginas visitadas por IP al año	$\{[(\text{N}^\circ \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t / \text{N}^\circ \text{ de IP visitantes año } t) / (\text{N}^\circ \text{ páginas web del Portal visitadas el año } t - 1) / \text{N}^\circ \text{ de IP visitantes año } t - 1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en estadísticas y ranking elaborados en sitios Internet especializados, externos a la FICH. Google Analytics	
	(eficacia / producto) 1.5.- Cambio porcentual en el número de destinatarios del newsletter	$[(\text{N}^\circ \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t / \text{N}^\circ \text{ destinatarios newsletters de la FICH el año } t - 1) - 1] \times 100$	Informe Interno anual de la FICH	

	(eficacia / producto) 1.6.- Cambio porcentual de seguidores en comunidades virtuales, redes sociales de la Fundación	$[(N^{\circ} \text{ seguidores en comunidades virtuales el año } t / N^{\circ} \text{ seguidores en comunidades virtuales año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual, basado en información estadística de los Portales Web de las comunidades virtuales y redes sociales.	
	(eficacia / producto) 1.7.- Cambio porcentual en la cantidad de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH	$[(N^{\circ} \text{ de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ de artículos publicados en el mundo por gestión de la FICH año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual basado en seguimiento a: medios contactados; información extraída del monitoreo internacional y monitoreo nacional que entrega Burson Marsteller	
<p>2.-Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégica producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior</p> <p>Subcomponentes:</p> <p>2.a- Asesorías en comunicación estratégica para la promoción de Chile en el exterior</p> <p>2.b.- Capacitación a agentes vinculados con la promoción de Chile</p> <p>2.c.- Instancias Formales de Coordinación</p>	(eficacia / proceso) 2.1.- Cambio porcentual en número de reuniones de coordinación realizadas	$[(N^{\circ} \text{ reuniones de coordinación realizadas año } t / N^{\circ} \text{ reuniones de coordinación realizadas año } t-1) - 1] \times 100$	Informes, Minutas de reuniones de coordinación realizadas	Que se mantenga o mejore el compromiso de las instituciones relevantes con el esfuerzo de promover Chile coordinadamente en el exterior.
	(calidad / producto) 2.2.- Cambio porcentual de eventos alineados con políticas y/o que usan herramientas de la Fundación	$[(N^{\circ} \text{ eventos alineados con políticas FICH año } t / N^{\circ} \text{ eventos alineados con políticas FICH año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	
	(eficacia / proceso) 2.3.- Cambio porcentual en número en agentes que participan en reuniones (total anual)	$[(N^{\circ} \text{ instituciones participantes en reuniones coordinación año } t / N^{\circ} \text{ instituciones participantes en reuniones coordinación año } t-1) - 1] \times 100$	Informes, Minutas de reuniones de coordinación realizadas	
	(calidad / producto) 2.4.- Porcentaje de evaluaciones positivas en encuestas de satisfacción a agentes receptores de este componente	$(N^{\circ} \text{ Respuestas positivas de instituciones coordinadas encuestadas} / N^{\circ} \text{ Total de respuestas de instituciones coordinadas encuestadas}) \times 100$	Encuesta de satisfacción anual a instituciones coordinadas	
<p>3.- Contenidos, campañas y eventos, para la promoción de Chile en el exterior, producidos financiados y/o auspiciados por el programa.</p> <p>Subcomponentes:</p> <p>3.a.- Campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior.</p> <p>3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual</p> <p>3.c.- Generación o auspicios de Eventos (hitos de visibilidad) para promocionar Chile</p>	(eficacia / producto) 3.1.- Cambio porcentual en alcance de las campañas publicitarias	$[(N^{\circ} \text{ personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ personas expuestas a las campañas publicitarias de la FICH año } t-1) - 1] \times 100$	Informe interno basado en información proporcionada por empresa externas contratadas para desarrollar la campaña publicitaria	Se mantendrá el presupuesto y la decisión estratégica del directorio de realizar campañas publicitarias y eventos suficientes para realizar la evaluación.
	(eficacia / producto) 3.2.- Cambio porcentual en el número de piezas gráficas y audiovisuales	$[(N^{\circ} \text{ piezas gráficas y audiovisuales el año } t / N^{\circ} \text{ piezas gráficas y audiovisuales año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	
	(eficacia / producto) 3.3.- Cambio porcentual en el número de eventos auspiciados	$[(N^{\circ} \text{ eventos auspiciados por la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ eventos auspiciados por la FICH el año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	

	( calidad / producto) 3.4.- Cambio porcentual en el número de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH	$[(N^{\circ} \text{ de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año } t / N^{\circ} \text{ de materiales entregados para eventos apoyados por la FICH el año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH	
4- Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).	(eficacia / producto) 4.1.- Cambio porcentual número de miembros de la Red	$[(N^{\circ} \text{ de miembros de la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de miembros de la Red año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH, listado actualizado de miembros de la Red al 31 dic de cada año	Que se mantenga o mejore el compromiso con las actividades de la Red, de los chilenos que residen en el exterior que son miembros o potenciales integrantes de la misma
	(eficacia / proceso) 4.2.- Cambio porcentual en el número de reuniones realizadas de la Red	$[(N^{\circ} \text{ de reuniones realizadas de la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de reuniones realizadas de la Red año } t-1) - 1] \times 100$	Actas (ayudas memorias, minutas) reuniones realizadas durante el año	
	(eficacia / producto) 4.3.- Cambio porcentual en el número de nodos geográficos (ciudades) en los que existen miembros de la Red.	$[(N^{\circ} \text{ de nodos existentes en la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de nodos existentes en la Red año } t-1) - 1] \times 100$	Informe anual de la FICH, listado actualizado de los nodos geográficos existentes al 31 de cada año	
	(eficacia / proceso) 4.4.- Cambio porcentual del número de iniciativas de la Red llevadas a cabo	$[(N^{\circ} \text{ de iniciativas realizadas por la Red en el año } t / N^{\circ} \text{ de iniciativas realizadas por la Red año } t-1) - 1] \times 100$	Actas (ayudas memorias, minutas) referentes a iniciativas realizadas durante el año	
ACTIVIDADES  Componente 1: Publicaciones para la promoción de Chile en exterior, producidas y/o gestionadas por el Programa 1.a.- Publicaciones propias realizadas (por ej, portales web) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Reporteo</li> <li>• Redacción</li> <li>• Edición</li> <li>• Traducción</li> <li>• Publicaciones</li> </ul> 1.b.- Gestión de notas periodísticas en medios de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar nuevos temas,</li> <li>• estructurarlos como noticia,</li> <li>• convocar a la prensa,</li> <li>• elaborar comunicado de prensa,</li> <li>• generar conferencia de prensa,</li> <li>• hacer seguimiento y monitoreo</li> </ul>				

<p>Componente 2: Asesorías, capacitación y coordinación de comunicación estratégicas producidas por el Programa para promover a Chile en el exterior</p> <p>Subcomponentes 2.a, 2.b, 2.c</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la acción necesaria</li> <li>• Planificación de la acción</li> <li>• Ejecución-realización</li> <li>• Evaluación</li> </ul>				
---	--	--	--	--

<p>Componente 3: Contenidos, campañas y eventos Subcomponentes:</p> <p>3.a.- campañas publicitarias para promover a Chile en el exterior y 3.b.- Creación y Producción de material gráfico y audiovisual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar estudios de percepción como insumo (empresa internacional de investigación adjudicada en dos licitaciones previas, se sigue la misma metodología para comparar)</li> <li>• Análisis de antecedentes relevantes</li> <li>• Conceptualización, realización de documento estratégico</li> <li>• Reuniones con equipos creativos / creación de piezas gráficas y audiovisuales (brief)</li> <li>• Presentación y aprobación de conceptos / textos, bocetos y guiones</li> <li>• Solicitar presupuestos y seleccionar productora audiovisual y/o gráfica</li> <li>• Reuniones preproducción / supervisión detalles de producción, filmación, fotografías, edición, traducción y aprobación final.</li> <li>• Solicitud de Plan de medios para cada mercado / revisión de detalles de alcance, frecuencia y costo por contacto de los medios / aprobación (agencia internacional de medios, adjudicada anteriormente por licitación y posteriormente por concurso abierto) – Entrega de material gráfico y audiovisual de acuerdo a requerimientos del medio / mercado. Luego, también Post evaluación de resultados.</li> <li>• Entrega de herramientas de promoción gráfica o audiovisual de acuerdo a lo requerido por distintos actores públicos o privados.</li> </ul> <p>3.c.- Generación o auspicios de Eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de oportunidades para generar eventos que potencialmente puedan constituirse como hitos de visibilidad en temas relevantes para la audiencia mundial</li> <li>• Reuniones periódicas con equipos creativos como instancia de búsqueda y creación de eventos internacionales de promoción</li> <li>• Reuniones para recepción, análisis y evaluación de proyectos presentados por terceros</li> <li>• Realización de presentaciones para recomendación y aprobación final de eventos propios o de terceros</li> <li>• Producción y/o supervisión de eventos propios o de terceros</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>				
---	--	--	--	--

<p>Componente4: Gestión de Red de destacados chilenos y amigos de Chile en el extranjero (ChileGlobal).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de posibles miembros para la ampliación, consolidación y gestión de redes existentes</li> <li>• Diversificación de redes en nuevas áreas geográficas</li> <li>• Creación de nuevas categorías de redes si procede</li> <li>• Gestiones de reuniones en Chile entre miembros de la red y agentes locales</li> <li>• Gestión de reuniones en el extranjero de creación o de trabajo en los existentes</li> <li>• Gestión de proyectos de miembros de la red (pasantías, concursos, diseño, contactos, negocios)</li> </ul>				
--	--	--	--	--

***ANEXO 3: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.***

**ANEXO 3**  
**FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS**

**Instrucciones generales**

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2011, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

<b>Año</b>	<b>Factor</b>
2007	1,159
2008	1,066
2009	1,051
2010	1,033
2011	1,000

**I. Información de la institución responsable del programa, período 2007-2010  
(en miles de pesos año 2011)**

**1.1. Presupuesto y gasto devengado (1)**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto (2) correspondiente a la institución responsable de la ejecución del programa en evaluación (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) , en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.

Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

Notas:

(1) Gasto devengado corresponde a todos los recursos y obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no percibidas o pagadas. (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

(2) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en www.dipres.cl, Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

**Cuadro N°1**

**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**

**(en miles de pesos año 2011)**

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Inversión	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Transferencias	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

Fuente:

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Inversión	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Transferencias	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

Fuente:

AÑO 2009	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 296.662	\$ 436.644	147%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 260.953	\$ 256.898	98%
Inversión	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Transferencias	\$ 7.923.956	\$ 6.165.363	78%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.481.571</b>	<b>\$ 6.858.905</b>	<b>81%</b>

Fuente: Presupuesto Inicial (Ley.Ppto) sin modificaciones - Gasto Devengado: CORFO  
Institución responsable = CORFO

AÑO 2010	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 17.243.578	\$ 18.240.393	106%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 9.352.460	\$ 9.671.306	103%
Inversión	\$ 360.680	\$ 424.478	118%
Transferencias	\$ 13.349.369	\$ 14.147.686	106%
Otros (Identificar)	\$ 311.058	\$ 594.936	191%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40.617.145</b>	<b>\$ 43.078.799</b>	<b>106%</b>

Fuente: Presupuesto Inicial - Dipres y Gasto Devengado - Sigfe.  
Institución responsable = DIRECON

AÑO 2011	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 16.906.651
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 7.803.820
Inversión	\$ 308.709
Transferencias	\$ 13.387.335
Otros (Identificar)	\$ 369.058
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 38.775.573</b>

Fuente: Presupuesto Inicial - Dipres y Gasto Devengado - Sigfe.  
Institución responsable = DIRECON)

## II. Información específica del Programa, período 2007-2010

(en miles de pesos año 2011)

### 2.1. Fuentes de financiamiento del Programa

Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos.

Si no se cuenta con información de presupuesto para alguno de los ítems, incluir información de gastos, explicitando esto en una nota al pie del cuadro.

Las fuentes a considerar son las que se describen a continuación:

#### 1) Fuentes presupuestarias:

Corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos de los respectivos años.

**(a) Asignación específica al Programa:** es aquella que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.

**(b) Asignación institución responsable:** son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo", 29 "Adquisición de Activos No Financieros" u otros, del presupuesto de dicha institución responsable.

**(c) Aportes en Presupuesto de otras instituciones públicas:** son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes de la institución responsable del programa. Corresponderá incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.

#### 2) Fuentes Extrapresupuestarias:

Son los recursos financieros que **no provienen** del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, sector privado o de la cooperación internacional. Corresponderá elaborar las categorías necesarias e incluir el detalle de los montos provenientes de otras fuentes de financiamiento, identificando cada una de ellas.

**Cuadro N°2**  
**Fuentes de financiamiento del Programa (en miles de pesos año 2011)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría, pues los totales, porcentajes y variaciones se calcularán automáticamente*

Fuentes de Financiamiento	2007		2008		2009		2010		2011		Variación 2007-2011
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	\$ 0	-!	\$ 0	-	\$ 5.618.092	100%	\$ 5.440.205	100%	\$ 3.099.000	100%	-!
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-!
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 5.618.092	100%	\$ 5.440.205	100%	\$ 3.099.000	100%	-!
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	-
<b>Total</b>	\$ 0		\$ 0		\$ 5.618.092		\$ 5.440.205		\$ 3.099.000		-

Fuente: FICH, considera cifras asignadas a esta Fundación, CORFO y Presidencia relacionadas con el Proyecto "Difusión de la Imagen de Chile". Para el año 2009 las instituciones responsables son CORFO, PRESIDENCIA, FUNDACIÓN. Para el 2010-2011 es DIRECON

**II. Información específica del Programa, período 2007-2010  
(en miles de pesos año 2011)**

**A. Información del Programa asociada a recursos provenientes de asignación específica.**

**2.2 Información presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable**

En la primera columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. Las cifras de este cuadro deben coincidir con los totales anuales del Cuadro N°1 "Presupuesto inicial y gasto devengado de la Institución Responsable del Programa".

En la segunda columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (Las cifras deben coincidir con la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 anterior).

**Cuadro N°3**

**Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al presupuesto inicial del Servicio Responsable (en miles de pesos año 2011)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de presupuestos de cada año, pues el porcentaje se calculará automáticamente*

<b>Año</b>	<b>Presupuesto inicial de la Institución responsable</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa</b>	<b>% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable</b>
2007	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
2008	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
2009	\$ 8.481.571	\$ 5.618.092	66%
2010	\$ 40.617.145	\$ 5.440.205	13%
2011	\$ 38.775.573	\$ 3.099.000	8%

Fuente: FICH, considera cifras asignadas a esta Fundación, CORFO y Presidencia relacionadas con el Proyecto "Difusión de la Imagen de Chile". Para el año 2009 las instituciones responsables son CORFO, PRESIDENCIA, FUNDACIÓN. Para el 2010-2011 es DIRECON.

**II. Información específica del Programa, Período 2007-2010**  
**(en miles de pesos año 2011)**

**2.3. Presupuesto inicial y gasto devengado del Programa**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, desagregado en los ítemes de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se pide identificar. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítemes en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

En la segunda columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (Las cifras deben coincidir con la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 ). El gasto devengado corresponde a todos los recursos y obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no percibidas o pagadas (1). La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°5 "Gasto Total del Programa", en lo que se refiere a la columna de gasto devengado del presupuesto inicial.

Nota:

(1) Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

**Cuadro N°4**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado**  
**(en miles de pesos año 2011)**

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Inversión	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

Fuente:

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Inversión	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	#¡DIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

Fuente:

AÑO 2009	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 431.242	\$ 574.405	133%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 383.081	\$ 366.195	96%
Inversión	\$ 227.103	\$ 100.123	44%
Otros (Identificar)	\$ 4.576.665	\$ 2.926.261	64%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.618.091</b>	<b>\$ 3.966.984</b>	<b>71%</b>

Fuente: FICH, considera cifras asignadas a esta Fundación, CORFO y Presidencia relacionadas con el Proyecto "Difusión de la Imagen de Chile".

AÑO 2010	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 780.948	\$ 723.530	93%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 262.382	\$ 324.626	124%
Inversión	\$ 51.650	\$ 38.534	75%
Otros (Identificar)	\$ 4.345.225	\$ 4.218.552	97%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.440.205</b>	<b>\$ 5.305.242</b>	<b>98%</b>

Fuente: FICH

AÑO 2011	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 714.000
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 236.000
Inversión	\$ 0
Otros (Identificar)	\$ 2.149.000
<b>Total</b>	<b>\$ 3.099.000</b>

Fuente: FICH

**II. Información específica del Programa, período 2007-2010**  
**(en miles de pesos año 2011)**

**B. Información específica del Programa asociada a todos los recursos con que cuenta**

**2.4 Gasto Total del Programa**

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de "Fuentes Extrapresupuestarias" (2.1. otras fuentes), señaladas en el cuadro N° 2.

En la primera columna, corresponde incluir el **gasto devengado del presupuesto asignado** en la Ley de Presupuestos. En otras palabras, este gasto es el financiado con los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa" y

En la segunda columna, corresponde incluir los **gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas** (puntos 1.3. y 2.1 del cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa").

En la tercera columna, el monto **total de gasto del programa** para cada año deberá ser igual al monto total del Cuadro N°8 "Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa" del respectivo año.

**Cuadro N°5**  
**Gasto Total del Programa**  
**(en miles de pesos año 2011)**

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada año, pues el total se calculará automáticamente.

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2007	\$ 0	\$ 0	<b>0</b>
2008	\$ 0	\$ 0	<b>0</b>
2009	\$ 3.966.984	\$ 0	<b>\$ 3.966.984</b>
2010	\$ 5.305.242	\$ 0	<b>\$ 5.305.242</b>

Fuente: FICH. Considera cifras asignadas sólo a esta Fundación, y no a otras que pudieran haber tenido la misma función

**II. Información específica del Programa, período 2007-2010**  
(en miles de pesos año 2011)

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2 (ingresos obtenidos, aportes privados, etc.) y presentado en la tercera columna del Cuadro 5. Se requiere desagregar en los subtítulos presupuestarios de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se piden identificar.

**2.5 Gasto Total del Programa, desagregado por Subtítulo**

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.

**Cuadro N°6**  
**Gasto Total del Programa, desagregado por Subtítulo**  
**(en miles de pesos año 2011)**

<b>AÑO 2007</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 0	#iDIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 0	#iDIV/0!
Inversión	\$ 0	#iDIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	#iDIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>#iDIV/0!</b>

Fuente:

<b>AÑO 2008</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 0	#iDIV/0!
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 0	#iDIV/0!
Inversión	\$ 0	#iDIV/0!
Otros (Identificar)	\$ 0	#iDIV/0!
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>#iDIV/0!</b>

Fuente:

<b>AÑO 2009</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 574.405	14%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 366.195	9%
Inversión	\$ 100.123	3%
Otros (Identificar)	\$ 2.926.261	74%
<b>Total</b>	<b>\$ 3.966.984</b>	<b>100%</b>

Fuente: FICH, considera cifras asignadas a esta Fundación, CORFO y Presidencia relacionadas con el Proyecto "Difusión de la Imagen de Chile".

<b>AÑO 2010</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 723.530	14%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 324.626	6%
Inversión	\$ 38.534	1%
Otros (Identificar)	\$ 4.218.552	80%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.305.242</b>	<b>100%</b>

Fuente: FICH

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

**II. Información específica del Programa, período 2007-2010**  
(en miles de pesos año 2011)

**2.6 Gasto de producción de los Componentes del Programa**

Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa (1). En los casos que corresponda se debe hacer la desagregación por región.

Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1)

Nota:

(1) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en www.dipres.cl, Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

**Cuadro N°7**  
**Gasto de producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2011)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada componente por región, pues los totales se calcularán automáticamente*

<b>AÑO 2007</b>	<b>Arica y Parina - cota</b>	<b>Tara - pacá</b>	<b>Antofa - gasta</b>	<b>Ataca - ma</b>	<b>Co - quimbo</b>	<b>Val - paraíso</b>	<b>O' Higgins</b>	<b>Maule</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Arau - canía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Maga - llanes</b>	<b>Región Metro - politana</b>	<b>Total</b>
Componente 1																\$ 0
Componente 2																\$ 0
Componente ...																\$ 0
Componente N																\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

Fuente:

<b>AÑO 2008</b>	<b>Arica y Parina - cota</b>	<b>Tara - pacá</b>	<b>Antofa - gasta</b>	<b>Ataca - ma</b>	<b>Co - quimbo</b>	<b>Val - paraíso</b>	<b>O' Higgins</b>	<b>Maule</b>	<b>Bío Bío</b>	<b>Arau - canía</b>	<b>Los Ríos</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Maga - llanes</b>	<b>Región Metro - politana</b>	<b>Total</b>
Componente 1																\$ 0
Componente 2																\$ 0
Componente ...																\$ 0
Componente N																\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

Fuente:

AÑO 2009	Arica y Parina - cota	Tara - pacá	Antofa - gasta	Ataca - ma	Co - quimbo	Val - paraíso	O' Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Total
Componente 1															\$ 478.961	\$ 478.961
Componente 2															\$ 989.662	\$ 989.662
Componente 3															\$ 1.781.602	\$ 1.781.602
Componente 4																\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 3.250.225</b>	<b>\$ 3.250.225</b>

Fuente: FICH, considera cifras asignadas a esta Fundación, CORFO y Presidencia relacionadas con el Proyecto "Difusión de la Imagen de Chile"

AÑO 2010	Arica y Parina - cota	Tara - pacá	Antofa - gasta	Ataca - ma	Co - quimbo	Val - paraíso	O' Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Total
Componente 1															\$ 439.151	\$ 439.151
Componente 2															\$ 560.405	\$ 560.405
Componente ...															\$3.613.781	\$ 3.613.781
Componente N															\$ 158.787	\$ 158.787
<b>Total</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 4.772.124</b>	<b>\$ 4.772.124</b>

Fuente: FICH

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

**II. Información específica del Programa, período 2007-2010**  
**(en miles de pesos año 2011)**

**2.7 Gastos de administración del Programa y gastos de producción de los Componentes del Programa**

Corresponde señalar el desglose del gasto total del programa (incluidas todas las fuentes de financiamiento) en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.

Los **gastos de administración** se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, secretaría, papelería, servicios de luz, agua, etc. (1).

Como se señaló anteriormente, los **gastos de producción** corresponden a aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1).

Las cifras para cada año de la columna **gastos de producción de los componentes** deben coincidir con las cifras totales anuales del Cuadro N°7 "Gasto de Producción de los Componentes del Programa."

Nota:

(1) Para aclarar la definición de "Gastos de Administración" y "Gastos de Producción" se sugiere revisar el capítulo XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

**Cuadro N°8**  
**Gastos de administración y gastos de producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2011)**

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada año, pues el total se calculará automáticamente

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de administración</b>	<b>Gastos de producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2007	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 0</b>
2008	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 0</b>
2009	\$ 716.758	\$ 3.250.225	<b>\$ 3.966.983</b>
2010	\$ 533.117	\$ 4.772.124	<b>\$ 5.305.241</b>

Fuente: FICH, considera cifras asignadas a esta Fundación, CORFO y Presidencia relacionadas con el Proyecto "Difusión de la Imagen de Chile"

***ANEXO 4: Cuadro Análisis de Género de programas Evaluados.***

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA					RECOMENDACIONES
Nombre del Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica el Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación? Por qué?	¿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	El Programa debe velar por usar un lenguaje no discriminatorio en sus programas, comunicaciones y actividades.
			¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
			Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	
Fundación Imagen de Chile	No aplica	Contribuir a fortalecer la posición competitiva de Chile en el mundo	El enfoque de género no corresponde pues el Programa atiende una población potencial que beneficia sin distinción de género a chilenos(as) al proveer un bien público de consumo no rival, no excluyente.	No	No	No	No	
				No	No	No	No	
				No	No	No	No	

