

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

CHILE

**FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA REGIÓN DEL BIO BÍO**

(CH-M1014)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudio Cortellese (MIF/OPS, jefe de equipo); Natalia Laguyás (MIF/OPS); Oscar Farfán (MIF/DEU); Cynthia Colaiacovo (LEG/OPR); y Patricio R. Díaz Lucarelli (MIF/CCH).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
A. La Región del Bio Bío	2
B. La orientación y las perspectivas de desarrollo de la región del Bio Bío.....	3
C. Desafíos y oportunidades	3
D. Justificación y adicionalidad	4
II. EL PROGRAMA.....	5
A. Objetivos.....	5
B. Descripción del proyecto	5
Componente 1: Difusión de mejores prácticas y formación de redes	5
Componente 2: Generación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de procesos de innovación	6
Componente 3: Formulación e implementación de proyectos concretos de innovación	6
Componente 4: Monitoreo.....	7
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	7
IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	8
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA.....	10
VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS

ANEXO III	Tabla de Proyectos Relacionados
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones
ANEXO V	Reglamento Operativo
ANEXO VI	Análisis Institucional

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CESI	Comité de Medio Ambiente y Impacto Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IRADE	Instituto Regional de Administración de Empresas
PEP	Plan de Ejecución General del Proyecto
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
ROP	Reglamento Operativo del Programa
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
MIPYME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

**FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA
INNOVACIÓN EN LA REGIÓN DEL BIO BÍO
(CH-M1014)**

RESUMEN EJECUTIVO

Beneficiario / Organismo Ejecutor:	Instituto Regional de Administración de Empresas (IRADE) - CHILE
Beneficiarios:	Pequeñas y medianas empresas del territorio Pencopolitano y micro y pequeñas empresas del Valle del Itata. Asimismo, en el Valle del Itata los municipios se verán beneficiados por mejoras en la eficiencia y efectividad de su gestión.
Financiamiento:	FOMIN (No reembolsable): US\$1.000.000 (50%) Contraparte: <u>US\$1.000.000 (50%)</u> Total: US\$2.000.000 (100%)
Objetivos del Programa:	<p>El <i>objetivo general</i> del programa es contribuir a mejorar la capacidad de innovación de la Región de Bio Bío, fortaleciendo la interacción entre el sector público, empresas privadas e instituciones de conocimiento.</p> <p>El <i>objetivo específico</i> del programa es fortalecer la capacidad de gestión de los procesos de innovación de las empresas y de las instituciones (los empresarios y sus organizaciones, las entidades públicas y las instituciones de conocimiento) que influyen en el desarrollo productivo y tecnológico del Polo Metalmecánico del Territorio Pencopolitano y del Territorio del Valle del Itata (Secano Costero) de la Región del Bio Bío.</p> <p>El Programa se desarrollará en 4 componentes: (i) difusión de mejores prácticas y formación de redes; (ii) generación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de procesos de innovación; (iii) formulación e implementación de proyectos concretos de innovación; y (iv) monitoreo.</p>
Cronograma de Ejecución:	Período de Ejecución: 48 Meses
Condiciones contractuales especiales:	Período de Desembolsos: 54 Meses La presentación a satisfacción del Banco de: (i) la aprobación por parte del Banco del Plan de Ejecución General del Proyecto (PEP) y del Plan Operativo Anual para el primer año del proyecto; y (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto.
Revisión social y ambiental:	El CESI aprobó esta operación en su reunión del 16 de marzo (10-07) sin observaciones.
Coordinación con otros donantes:	Ninguna

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. La Región del Bio Bío

- 1.1 La VIII Región del Bio Bío está compuesta por cuatro provincias, divididas en 13 territorios. Esta es la segunda región más importante de Chile luego de la Región Metropolitana de Santiago, tiene una población de 1.907.034 (Censo 2002) y en el 2004 el producto era de US\$6.792.000, equivalente al 8,7% del PIB de Chile; y presenta tasas de crecimiento del PIB por encima de la media nacional (8,7% en el primer trimestre de 2007, superando el crecimiento nacional que fue de 5,8%). La economía del Bio Bío está fuertemente vinculada a los recursos naturales, siendo la primera región agrícola chilena; también se destaca por la capacidad de desarrollo del sector forestal y pesquero lo que se refleja en su capacidad exportadora - exportó en 2006 US\$4.602 millones, siendo el 74% correspondiente a estos sectores. Su desarrollo económico ha generado el crecimiento de la población urbana, llevando a la zona de Concepción-Talcahuano a ser la segunda más poblada del país.
- 1.2 El **Polo Metalmecánico del territorio Pencopolitano**, que incluye Talcahuano y Concepción, concentra la producción metalmecánica del Bio Bío. Se compone de 3 astilleros, 13 industrias metalúrgicas y 255 maestranzas, fundiciones y talleres medianos y pequeños. Se destaca la producción de barcos pesqueros y mercantes, productos para la minería, alambres, clavos, estructuras metálicas, cañerías, etc. El área de Talcahuano, que tiene salida al mar, se ha desarrollado como el cruce del comercio de materias primas y de productos acabados, y allá se ubican empresas de dimensión mediana, principalmente siderúrgicas. En Concepción está más presente la metalmecánica, organizada en empresas menores, principalmente dedicadas a la producción de instalaciones y maquinarias para diferentes usos productivos.
- 1.3 En el Polo se destacan importantes experiencias de articulación. Por un lado, la gran empresa siderúrgica Huachipato ha desarrollado iniciativas dirigidas a modernizar sus proveedores locales y desarrollar con algunas empresas proyectos conjunto de innovación. Por otro lado, se han desarrollado diversas iniciativas de articulación entre pequeñas empresas; por ejemplo: (i) la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas de la Región del Bio Bío-A.G.Met, compuesta por 20 miembros; (ii) la Red de Articulación Metalmecánica de los sectores empresarial, educacional y trabajador-RAM Bio Bío; (iii) la Asociación de Exportadores Manufactureros-ASEXMA Bio Bío que tiene más de 100 socios del área metalmecánica; y (iv) el Programa Territorial Integrado (PTI) Metalmecánico, promovido por CORFO.
- 1.4 El **Territorio Secano Costero o Valle del Itata** es un territorio con una superficie de 374.000 ha. y con una población de 82 mil habitantes, principalmente rural (55%). Lo componen 9 comunas: Cobquecura, Quirihue, Ninhue, San Nicolás, Coelemu, Trehuaco, Ranquil, Portezuelo y Quillón. La organización que coordina localmente el territorio es la Asociación de Municipalidades del Secano Costero. Es un territorio con una elevada concentración de sectores sociales pobres por lo que tiene uno de los ingresos per capita más bajos del país (la Encuesta de Caracterización Socioeconómica de 2003 muestra que el nivel de pobreza es de 33% comparado con el 28% a nivel regional y con el 19% a nivel nacional).
- 1.5 En este territorio se desarrollan distintas actividades productivas: el 35% de la superficie se destina a uso agrícola, el 31% a plantaciones forestales, el 26% son matorrales y praderas y el 5% a bosque nativo. Se destaca el rubro vitivinícola que ocupa 12.227 ha.,

las hortalizas 603 ha., los olivos 175 ha. y las plantaciones forestales 135.035 ha. Otros rubros importantes son las flores en invernadero, las cabezas de ovinos, y la actividad apícola. Por otra parte, existe un fuerte potencial pesquero y de turismo. El territorio se distingue por una presencia de micro y pequeñas empresas (MiPyME, el 96% de las unidades productivas tiene ventas anuales inferiores a los US\$84.000 y el 82% menos de US\$21.000). Las empresas de las áreas agricultura, silvicultura, pesca y manufactura suman un total de 1.022. Además, se ubica en este territorio el Complejo Industrial Nueva Aldea de la empresa Arauco S.A. que en el último año inició sus operaciones en cuatro plantas industriales ligadas al sector maderero¹. Se destaca la escasa articulación de los empresarios, sin embargo, hay una asociación de los 13 municipios bastante activa. Asimismo, la inversión de Arauco ha generado un fuerte debate entre la población local, a veces con posiciones enfrentadas, que muestra el fuerte interés de participación en la definición del destino económico de este territorio.

B. La orientación y las perspectivas de desarrollo de la región del Bio Bío

- 1.6 En materia de desarrollo productivo, el gobierno regional ha fijado, como metas de la estrategia de desarrollo productivo 2006-2010, una mayor difusión de la tecnología, priorizando actividades que incorporen mayor valor agregado y el aumento de la inserción internacional de la región. Asimismo, se mantiene la prioridad de desarrollar un sistema regional de innovación articulado con las empresas. Entre los avances en este campo se destaca: (i) la coordinación de los instrumentos de fomento a través del programa Región Emprende; (ii) la creación y operación del Centro de Gestión de Inversiones; (iii) la creación del Programa de Innovación y Transferencia Tecnológica, INNOVA Bio Bío, para financiamiento de iniciativas empresariales basadas en innovación (único a nivel del país y se está replicando en otras regiones); (iv) el Sistema de Información de Proyectos de Inversión (SIPI, realizado con CORFO); y (v) la creación del Consejo Regional de Ciencia y Tecnología.

C. Desafíos y oportunidades

- 1.7 Según el análisis de los mismos actores locales, se destacan dos elementos que indican cierta precariedad en el desarrollo productivo y la capacidad de mantener el crecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyME). En primer lugar, si bien la región ha tenido un dinamismo productivo importante, comparado con otras regiones del país, muestra la tasa más alta de desempleo² - lo que refleja que el crecimiento económico regional no está generando suficientes puestos de trabajo para absorber la masa laboral disponible. En segundo lugar, el rezago tecnológico de las PyME, en gran parte derivado de las dificultades de los empresarios para realizar cambios tecnológicos en sus empresas. Estas dos tendencias pueden ser ligadas a las fallas presentes en los encadenamientos productivos, principalmente por la escasa incorporación de tecnología.
- 1.8 Si bien la región del Bio Bío posee capacidades significativas en función de centros de conocimientos y presencia del sector productivo, que deberían sustentar la evolución a la economía del conocimiento, presenta una oferta tecnológica y de servicios de tecnología descontextualizada de la demanda, carente de una visión sistémica que facilite la

¹ Una planta de trozado de capacidad de 1.200.000 m³/año, un aserradero de 400.000 m³/año de madera aserrada, una planta de remanufactura de 80.000 m³/año de madera decorativa y para muebles, y una planta de celulosa de 550.000 ton/año de celulosa blanqueada.

² 6,8% en el país y 8,5% en la región, desocupación, medida en los primeros cuatro meses de 2007.

incorporación de tecnología en el sistema productivo, particularmente en las cadenas de valor. La debilidad del sistema de innovación regional se refleja en: (i) la insuficiente capacidad para gestionar procesos de innovación tecnológica por la falta de recursos humanos capacitados; (ii) la débil articulación entre empresas de un mismo clúster o cadena productiva, o entre empresas y entidades tecnológicas para ejecutar iniciativas de innovación que trasciendan las capacidades individuales; y (iii) la desvinculación entre la oferta de capacitación y los requerimientos específicos del sector productivo. Esto se manifiesta en el bajo número de proyectos enfocados a mejorar la competitividad, para los estándares que exigen los mercados globales, y en proyectos de investigación y desarrollo poco pertinentes a las necesidades de la industria. Con lo cual, si bien hay una demanda de parte de las empresas, éstas no acceden a los centros de investigación y universidades locales para dar solución a sus requerimientos, y esto hace que los productos regionales sean de poco valor agregado por no incorporar investigación aplicada. La insuficiente capacidad de innovación del sistema productivo trae como consecuencia la limitada participación de las pequeñas empresas en las cadenas productivas con las grandes unidades presentes en los dos territorios.

D. Justificación y adicionalidad

- 1.9 El proceso de descentralización que se está dando en el país, transfiere cada vez más a las regiones la aplicación de los instrumentos de promoción productiva, eventualmente adaptándolos a las necesidades del territorio. El Banco está apoyando este proceso con el Programa de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (CH-L1019). Al mismo tiempo, se ha visto que la innovación y la incorporación de tecnología es parte esencial de la estrategia de desarrollo nacional y, en particular, de la Región del Bio Bío. Sin embargo, este elemento no depende solo de una instrumentación de la política de innovación, sino de la capacidad de los empresarios de incorporar tecnología en sus procesos y organización productiva y de las vinculaciones que puedan existir entre investigación técnica y su aplicación concreta al sistema productivo, elementos a los que apunta el proyecto.
- 1.10 En el contexto de una estrategia de desarrollo productivo centrada en innovación, el proyecto se propone introducir un esquema de colaboración entre los actores públicos y privados (los empresarios y sus organizaciones, las entidades públicas y las instituciones de conocimiento) que influyen en el desarrollo productivo y tecnológico de la región para facilitar: (i) el aumento de la capacidad de gestión de procesos de innovación dentro de las empresas, a través de la introducción de tecnologías blandas, donde se valora la promoción sistémica de la innovación³; (ii) el desarrollo de los potenciales encadenamiento; y (iii) el acercamiento entre demanda y oferta de capacitación y servicios tecnológicos ligados a la facilitación de los procesos de innovación.
- 1.11 Este esfuerzo se desarrollaría en dos áreas muy diferentes: un área urbana y semi-urbana, el territorio Pencopolitano, con un sector productivo constituido principalmente por el

³ Tienen que ver con las competencias transversales, habilidades relacionales, inteligencia emocional, etc. Estas tecnologías usan diversas herramientas, entre otras, el *Coaching* Ontológico, y desarrollos japoneses como la metodología KAISEN, 7PM y 7QC. Estas metodologías se enfocan principalmente en el desarrollo de capacidades conversacionales, de comunicación, de análisis de ideas, de resolución de problemas, y de gestión de los procesos de cambio, facilitando así la superación de barreras y cambios de paradigmas para que los empresarios puedan generar innovaciones de productos, servicios, procesos, comercialización, organización interna, etc. La metodología KAISEN, se enfoca en desarrollar capacidades de los empresarios en comunicación y gestión de los procesos de cambios tecnológico, facilitando la superación de barreras hacia el cambio.

polo de siderurgia y metalmecánica, estructurado en PyME; y en un área rural, el Secano Costero o Valle del Itata, concentrada en agroindustria y recursos naturales, con un sector productivo fragmentado en MiPyME y con la presencia de una gran inversión productiva de una empresa forestal.

- 1.12 A través de este proyecto, el FOMIN colaborará en el fortalecimiento del sistema de innovación de la región, acercando demanda y oferta de conocimientos a favor del sector productivo. La iniciativa es innovadora por apoyar un esquema de gobierno público-privado para la gestión del proyecto, fomentando así la articulación entre los actores principales del desarrollo de los dos territorios; asimismo propone utilizar herramientas de capacitación y gestión basadas en metodologías nuevas para las PyME. Además, al dirigirse a sectores específicos (metalmecánica y agroindustria) en dos contextos socio-económicos diferentes, el proyecto permitirá extraer lecciones para la replicabilidad del esquema y de las metodologías.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El *objetivo general* del programa es contribuir a mejorar la capacidad de innovación de la Región de Bio Bío, fortaleciendo la interacción entre el sector público, empresas privadas e instituciones de conocimiento. El *objetivo específico* del programa es fortalecer la capacidad de gestión de los procesos de innovación de las empresas y de las instituciones (los empresarios y sus organizaciones, las entidades públicas y las instituciones de conocimiento) que influyen en el desarrollo productivo y tecnológico del Polo Metalmecánico del Territorio Pencopolitano y del Territorio del Valle del Itata (Secano Costero) de la Región del Bio Bío.

B. Descripción del proyecto

Componente 1: Difusión de mejores prácticas y formación de redes (FOMIN US\$125.654; Contraparte US\$90.121)

- 2.2 El objetivo de este componente es sensibilizar a los empresarios y las instituciones involucradas en el desarrollo de las PyME sobre la importancia de la innovación para incrementar la competitividad y, a través de esto, articular los actores privados, públicos e institucionales. A este fin se realizarán actividades dirigidas a sistematizar, compartir y difundir experiencias exitosas de innovación, facilitar la creación de redes y la realización de acciones colectivas entre más empresas.
- 2.3 **Mejores prácticas y difusión.** Las actividades se orientarán a la realización de eventos especializados, de corta duración, con empresarios, responsables de administraciones locales, gerentes de las empresas grandes de la región, sistema de conocimiento, etc. Se prevé realizar dentro de este componente: (i) difusión del proyecto (lanzamiento del proyecto, evento de cierre, presentación de avances, sitio Web, e interacción con los medios de comunicación); (ii) relevamiento de las experiencias de innovación exitosas; (iii) realización de encuentros de innovación; y (iv) soporte técnico a la presentación en concursos y premios.
- 2.4 **Formación de redes.** Para potenciar la articulación entre las empresas, y entre éstas y la institucionalidad pública y las universidades dentro del territorio específico, se contempla instalar Mesas Público-Privadas para mantener un diálogo constructivo, respectivamente, en el Polo Metalmecánico y en el Territorio Valle del Itata. De esta forma se prevé facilitar el encuentro, crear confianza y redes de ayuda, y promover la asociatividad entre

las PyME y la participación de estas en la cadena de valor de grandes empresas⁴. Se apoyará: (i) la constitución, dirección y seguimiento de la Mesa del Sistema Territorial de Innovación (STI, una en cada territorio); (ii) la constitución, dirección y seguimiento de la Mesa de Interrelación ARAUCO – Comunidad; (iii) talleres de construcción de equipos de trabajo, de herramientas para el análisis de ideas, y de herramientas ABC *Management* para las 3 Mesas; y (iv) taller de lenguaje como coordinador de acciones para la Mesa de Interrelación ARAUCO – Comunidad.

- 2.5 Resultados esperados. El proyecto permitirá que: (i) el 20% de los beneficiarios habrán recibido algún tipo de reconocimiento a su comportamiento innovador; y (ii) se realizarán al menos seis iniciativas consensuadas entre los actores principales.

Componente 2: Generación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de procesos de innovación (FOMIN US\$204.422; Contraparte US\$354.205)

- 2.6 Su objetivo es transferir herramientas especializadas a las PyME del Polo y del Territorio para el incremento de su productividad, específicamente a través del mejoramiento de su gestión básica y el incremento de su competitividad por medio de la mejora de la gestión de la innovación. Con todo ello, se pretende lograr el fomento y aumento en la innovación de productos, procesos, *marketing* y modelos organizacionales. La metodología considera actuar a través de un proceso formativo, que considera la capacitación y el seguimiento de la instalación en las PyME de las técnicas y herramientas recibidas.

- 2.7 Este componente prevé realizar actividades específicas en cada territorio:

- a. Para el Valle del Itata: (i) catastro de intervenciones en el territorio; (ii) selección de beneficiarios; (iii) ciclo de instalación de prácticas para el mejoramiento en gestión básica; (iv) asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), identidad corporativa, para el mejoramiento de la productividad, e incremento de la innovación; (v) capacitación y asesoría a municipalidades; y (vi) capacitación y asesoría a otras instituciones.
- b. Para el Polo Metalmecánico: (i) selección de los postulantes; (ii) capacitación a través de un diplomado en Gestión de PyME; (iii) asesoría en TIC, identidad corporativa, mejoramiento de la productividad, e incorporación de soporte logístico; (iv) taller de ventas, negociación y ruedas de negocios; (v) talleres con seguimiento, equivalentes a un diplomado en Gestión de Innovación; (vi) talleres de formulación de proyectos de innovación; y (vii) seminario sobre los instrumentos de fomento e innovación, y sobre propiedad intelectual.

- 2.8 Resultados esperados. El proyecto permitirá que: (i) las empresas beneficiarias aumenten la productividad en un 15%; (ii) se registre un aumento significativo del empleo; y (iii) en el Valle del Itata se aumente la eficiencia de las municipalidades y se establezca un diálogo constante con las grandes empresas.

Componente 3: Formulación e implementación de proyectos concretos de innovación (FOMIN US\$336.000; Contraparte US\$336.000)

- 2.9 Esta componente apoyará la presentación e implementación de proyectos de innovación

⁴ Sobre este último aspecto, se han tenido demostraciones de interés por parte de: CSH, ASMAR, Complejo Nueva Aldea de ARAUCO, y se podrá invitar en el futuro a: ENAP Refinerías Bio Bío, Moly-Cop, INCHALAM, Papeles Norske Bio Bío, Forestal y Papelera Concepción.

generados por los beneficiarios, utilizando los diferentes instrumentos de fomento disponibles, en particular los que ofrece INNOVA Bio Bío. Se apoyarán por lo menos 18 proyectos, a través de asistencia técnica, con el fin de mejorar su definición, en particular los objetivos, planes de acción y el presupuesto.

- 2.10 Los proyectos serán seleccionados por el Gerente General y el correspondiente Comité Técnico del territorio, a partir de un llamado público. Los criterios de elegibilidad para participar a este llamado incluyen que: (i) los beneficiarios directos o indirectos sean PyMes; (ii) haber sido diseñados y propuestos colectivamente por un grupo de al menos tres entidades, empresas o instituciones; (iii) evidencia de la existencia de los recursos de contrapartida de las empresas o instituciones locales proponentes; y (iv) tenga impacto ambiental neutro o positivo. Además, para su selección, los proyectos se priorizarán con base en su importancia estratégica para el territorio y la existencia de beneficios colectivos consecuencia de la iniciativa innovadora propuesta (ver Reglamento Operativo, Anexo IV).
- 2.11 El proyecto financiará, con recursos del FOMIN, hasta un 30% del costo de realización de los proyectos que hayan sido aprobado por INNOVA Bio Bío u otras entidades de fomento, siempre que estas entidades financien un porcentaje igual y que el saldo restante lo aporte la PyME beneficiaria. El aporte del FOMIN tendrá un máximo por proyecto de US\$35.000. Este fondo de *matching grants* podrá co-financiar iniciativas innovadoras en dos ámbitos: (i) específicas de productos, procesos y organización que sean promovidos por empresas agrupadas en una red; y (ii) de carácter público-privado y ligadas a la creación de un mejor ambiente para el desarrollo de la competitividad y de la innovación en las PyME.
- 2.12 Resultados esperados. El proyecto permitirá que: (i) 18 proyectos se presenten a los diferentes instrumentos de fomento (INNOVA Bio Bío u otro); y (ii) 10 proyectos se hayan financiado con el fondo de *matching grants* de iniciativas innovadoras.

Componente 4: Monitoreo (FOMIN US\$45.000; Contraparte US\$11.160)

- 2.13 Esta componente se orienta al desarrollo de la línea de base y el sistema de monitoreo del proyecto. Para esto se financiarán los servicios de consultoría necesarios para: (i) la definición de la línea de base y ajuste de los indicadores más importantes a la realidad concreta de los dos territorios, incluyendo indicadores para los proyectos apoyados a través del componente 3; y (ii) el mantenimiento del sistema de monitoreo, esto es la medición de los resultados del proyecto.
- 2.14 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del proyecto se basa en dos elementos: (i) el *governance* del proyecto – en donde están los actores principales de la política de innovación de la Región– lo que permitirá el escalamiento de la experiencia, llevándola a política de la región, en el caso que el proyecto resulte exitoso; y (ii) al nivel de las empresas e instituciones directamente beneficiarias, la sostenibilidad será dada por los mismos resultados del proyecto, que permitirán una mayor rentabilidad de la actividad económica y eficiencia de las instituciones involucradas.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del proyecto será de US\$2.000.000, de los cuales el 50% serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable; la contraparte será cofinanciada por INNOVA Bio Bío (US\$300.000) e IRADE (US\$700.000). Se espera que las empresas

beneficiarias aporten US\$300.000 para la implementación de los proyectos de innovación.

Categoría de Gasto	FOMIN	Contraparte	TOTAL	%
Comp. 1: Difusión de mejores prácticas y formación de redes	125.654	90.121	215.775	10,8%
Comp. 2: Generación y fortalecimiento de la capacidad gestión de la innovación	204.422	354.205	558.627	27,9%
Comp. 3: Formulación e implementación de proyectos concretos de innovación	336.000	336.000	672.000	33,6%
Comp. 4: Monitoreo	45.000	11.160	56.160	2,8%
Gastos de Administración	157.206	208.514	365.720	18,3%
Cuenta de Evaluación de Impacto	5.000	-	5.000	0,3%
Evaluación Intermedia y Final	30.000	-	30.000	1,5%
Auditoría	10.000	-	10.000	0,5%
Imprevistos	56.718	-	56.718	2,8%
Actividades del clúster	30.000	-	30.000	1,5%
TOTAL	1.000.000	1.000.000	2.000.000	100%

IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** El proyecto será ejecutado por el Instituto Regional de Administración de Empresas (IRADE), corporación de derecho privado sin fines de lucro, con 16 años de trayectoria en el desarrollo de la capacidad de gestión empresarial y la construcción de capital social regional. IRADE consta de 49 empresas socias, las que integran un Directorio de 15 representantes, del cual depende el gerente general de la entidad. Si bien sus clientes principales son las grandes y medianas empresas de la VIII Región, su misión es más amplia, proponiéndose contribuir al desarrollo integral de las empresas y a la construcción de capital social, creando y manteniendo redes de confianza y estimulando la excelencia empresarial, promoviendo la innovación y emprendimiento.
- 4.2 **Organización de la Ejecución.** La ejecución del proyecto estará bajo la responsabilidad del *Gerente General* de IRADE, con dedicación parcial, quien responderá al *Consejo Directivo del Proyecto* y, además, representará al Organismo Ejecutor y al proyecto frente a otros organismos e instituciones. Para la realización de las actividades previstas, el Gerente General se apoyará en:
 - a. Un *Coordinador General*, con dedicación exclusiva, responsable, entre otros aspectos, de: (i) el cumplimiento de los planes de acción y del presupuesto; (ii) facilitar el intercambio de experiencias entre los dos territorios; y (iii) preparar los informes técnicos y financieros del proyecto.
 - b. Los *Coordinadores Operativos*, uno para cada territorio, los que tendrán la responsabilidad, entre otras, de: (i) supervisar la calidad y las acciones desarrolladas en su territorio de actuación y mantener la relación cotidiana con los beneficiarios del Proyecto; (ii) organizar los servicios de consultoría y entrenamiento; y (iii) mantener el sistema de monitoreo.
- 4.3 La *governance* del proyecto consistirá en los siguientes órganos, cuyos miembros servirán sin costo para el proyecto:
 - a. El *Consejo Consultivo*, integrado por representantes del gobierno regional y municipal, CORFO, grandes empresas, la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo, CIDERE, y ASEXMA; entre sus responsabilidades se encuentra: (i)

- analizar y validar la estrategia del programa; (ii) asegurar la compatibilidad del proyecto con la estrategia regional de Desarrollo; y (iii) facilitar la coordinación de los instrumentos de fomento existentes;
- b. El **Consejo Directivo** estará integrado por el presidente de IRADE, quien lo presidirá, representantes de AG Met, de la Asociación de Municipalidades del Territorio del Valle del Itata, Universidad Santa María, Universidad del Bio Bío, INNOVA Bio Bío, ARAUCO, y una empresa grande del Polo Metalmeccánico. Se reunirá mensualmente y será responsable de: (i) definir la estrategia del proyecto; (ii) aprobar el plan de actividades, presupuesto y estados financieros; y (iii) supervisar los avances del plan operativo y resultados, y proponer medidas de corrección cuando sea necesario;
 - c. Los **Comités Técnicos**, específicos para cada territorio, darán soporte a las acciones específicas del territorio correspondiente y serán responsables de: (i) asesorar técnicamente a la dirección del proyecto; (ii) examinar desafíos, problemas y oportunidades específicas para el proyecto; y (iii) facilitar la participación de los beneficiarios en el programa.
- 4.4 **Desembolsos.** Los recursos de la contribución serán desembolsados al organismo ejecutor mediante el procedimiento de anticipo de fondos de hasta el 10%.
- 4.5 **Adquisiciones y contrataciones.** El Beneficiario realizará las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto y aprobados previamente por el Banco a través del Plan de Adquisiciones. Dichas adquisiciones/contrataciones serán llevadas a cabo según políticas previstas en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7 y los procedimientos simplificados que el FOMIN pueda adoptar. Cualquier adquisición igual o inferior a US\$30.000 o su equivalente, utilizará preferentemente el método de “comparación de precios”. En este caso deberá contar con la no objeción por parte del Banco a las características técnicas de los bienes a adquirir. La contratación de consultores (individuales o firmas) para servicios de una duración de hasta una semana y/o a un costo igual o inferior de US\$2.000 o su equivalente se asimilarán a una adquisición de bienes menores y los honorarios se abonarán contra la presentación de una factura. Por su parte, para consultorías cuyo costo estimado sea menor al equivalente de US\$100.000 por contrato, la lista corta de consultores podrá estar conformada en su totalidad por consultores nacionales. La revisión de los contratos se hará en forma *ex ante* para cada contrato para la adquisición de bienes y servicios o contratación de servicio de consultoría cuyo monto total sea igual a o superior a cincuenta mil dólares (US\$50.000); no obstante lo anterior, los primeros tres contratos para la adquisición de bienes y servicios, y los primeros tres contratos para la contratación de servicios de consultoría, deberán ser revisados por el Banco en forma *ex ante*, independientemente del monto del contrato.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 La Representación en Chile realizará el seguimiento y supervisión de la operación. IRADE deberá presentar al Banco para su aprobación: (i) un informe inicial que contenga el Plan de Ejecución General del Proyecto, el Plan Operativo Anual, y el Plan Anual de Adquisiciones; (ii) informes semestrales en los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario; (iii) informes financieros anuales y final; y (iv) un informe final en los 90 días siguientes al último desembolso, el cual será la base para la elaboración del Informe de Finalización del Proyecto.

- 5.2 Se realizarán tres evaluaciones por consultores independientes, seleccionados y contratados por el Banco con cargo a la operación. La primera evaluación cuando se hayan alcanzado 15 meses de ejecución, la segunda cuando se haya desembolsado el 60% o cumplido 30 meses de ejecución, lo que ocurra primero, y la tercera en los tres meses posteriores al término del período de ejecución. La primera evaluación considerará entre otros aspectos: (i) el nivel de desarrollo y funcionamiento del gobierno del programa y la participación de las diversas instituciones en el desarrollo de las actividades; (ii) el desempeño de los consultores contratados; (iii) las condiciones para garantizar la futura sostenibilidad del proyecto; y (iv) la eficacia de las acciones realizadas y la satisfacción de los beneficiarios. La segunda evaluación deberá concentrar la atención, entre otros, en: (i) el mecanismo de ejecución del programa y la colaboración interinstitucional; (ii) los mecanismos de funcionamiento del fondo (componente 3); (iii) los tipos de empresas beneficiadas y su satisfacción; y (iv) los pasos realizados para facilitar la sostenibilidad del proyecto. Esta evaluación deberá además servir a la identificación de áreas y experiencias que pudieran ser objeto de transferencia hacia otras regiones. La evaluación final considerará entre otros aspectos: (i) la sostenibilidad del programa; (ii) el cumplimiento de los objetivos del proyecto; y (iii) el impacto en el desarrollo, particularmente la incorporación de tecnologías en las empresas y la realización de cambios en la organización y gestión, incluyendo la participación de las empresas en cadenas productivas.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Beneficios.** El proyecto apoyará 220 empresas e instituciones, entre las cuales seleccionará a 60 empresas para apoyarlas en sus procesos de definición de un proyecto de innovación, y éstas en forma asociada presentarán 18 proyectos de innovación a entidades de financiamiento. Asimismo, en el Valle del Itata, los municipios habrán mejorado la eficiencia y efectividad de su gestión. Además, el proyecto habrá establecido una práctica de colaboración entre las universidades y las empresas de la región, así como entre las entidades públicas de fomento productivo, y entre estas, las empresas y los demás actores del territorio.
- 6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son: (i) dificultad de los empresarios y de las entidades en colaborar en el marco del proyecto, inclusive con relación a la empresa Arauco en el Valle del Itata; y (ii) el *governance* del proyecto es complejo y se transforma en un factor limitante del alcance del proyecto. Para mitigar el primer riesgo se previeron actividades específicas de articulación y capacitación de los empresarios y del personal de las diversas instituciones. Mientras que como mitigante del segundo riesgo se consideró que la entidad ejecutora tiene amplia experiencia en articular diversos actores públicos y privados. Gran parte de los actores privados son parte del mismo directorio de IRADE, y en caso necesario se ha previsto que IRADE pueda, de acuerdo con el Banco, limitar las entidades que participan en el Consejo Directivo del proyecto.

VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto no enfrenta riesgos ambientales o sociales dado que se centrará en el desarrollo y difusión de capacidades de gestión de proyectos de innovación tecnológica. El CESI aprobó esta operación en su reunión 10-07 sin observaciones.

CHILE
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA REGIÓN DEL BIO BÍO (CH-M1014)
MARCO LÓGICO

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a mejorar la capacidad de innovación de la Región de Bio Bio, fortaleciendo la interacción entre el sector público, empresas privadas e instituciones de conocimiento.	<p>Tres años después de terminado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las ventas de las empresas atendidas por el programa tienen un crecimiento anual promedio de 3,3 puntos porcentuales por encima del promedio de las empresas del sector - Al menos 10% de las ventas anuales en promedio de las empresas beneficiadas derivan de productos tecnológicamente nuevos o mejorados (a ser definidos en la línea de base) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de Impacto del proyecto - Línea de base establecida al final de la ejecución del proyecto - Registros de venta de las empresas beneficiarias 	<ul style="list-style-type: none"> - El escenario macroeconómico y político no sufre alternaciones. - Se logra consolidar un sistema efectivo de fomento a la innovación en el territorio.
PROPÓSITO			
Fortalecer la capacidad de gestión de los procesos de innovación de las empresas y de las instituciones (los empresarios y sus organizaciones, las entidades públicas y las instituciones de conocimiento) que influyen el desarrollo productivo y tecnológico del Polo Metalmeccánico del Territorio Penco-politano y del Territorio del Valle del Itata (Secano Costero) de la Región del Bio Bío.	<p>Al final del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 20% de las PyMEs beneficiadas por el programa habrán obtenido reconocimientos o premios en concursos de creatividad, innovación o emprendimiento. - El 70 % de las empresas beneficiadas por el programa manifiestan altos niveles de satisfacción con la asistencia técnica recibida <p>Las 30 empresas beneficiadas del Polo Metalmeccánico habrán obtenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento productividad 15% - Aumento rentabilidad económica 15% - Contribución al empleo 5% <p>Las 30 empresas beneficiadas del Territorio Valle del Itata habrán obtenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento productividad 15% - Aumento rentabilidad económica 15% - Contribución al empleo 10% 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Terminación del Proyecto (PCR) - Reportes del sistema de monitoreo - Informes semestrales y final preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP) - Encuestas a empresas beneficiarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones de mercado se mantienen estables para las empresas beneficiarias.
COMPONENTES			
<p>COMPONENTE 1: Difusión de mejores prácticas y formación de redes</p> <p>Sensibilizar a los empresarios y las instituciones involucradas en el</p>	<p>A los 18 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han documentado y difundido entre 15 instituciones públicas y/o privadas mejores prácticas sobre fomento a sistemas de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Las mejores prácticas documentas y difundidas son relevantes para la región y aplicadas en las diferentes actividades de fomento a la innovación.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
desarrollo de las PyME sobre la importancia de la innovación para incrementar la competitividad y, a través de esto, articular los actores privados, públicos e institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Se han constituido 2 Mesas de Sistemas Territoriales de Innovación (STI) que articulan actores públicos, privados e institucionales: STI del Territorio del Valle del Itata; STI del Polo Metalmecánico; y 1 Mesa de Interrelación ARAUCO-Comunidad <p>Al final de la ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las Mesas habrán formulado al menos seis iniciativas consensuadas entre los actores principales <p>Éstas serán del siguiente tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jerarquización de rubros para apoyar con programas de fomento en Territorio Valle del Itata - Uniformización de criterios inter Municipalidades del Valle del Itata, respecto al fomento y articulación productiva - Establecer los actores claves que deben formar los STI en cada Territorio - Establecer mecanismos que permitan coordinar centralizadamente los innumerables estudios que diferentes organizaciones y consultoras, públicas y privadas, realizan en cada territorio, repitiendo esfuerzos en temas comunes 		<ul style="list-style-type: none"> - Las diversas instituciones y empresas que participan en las Mesas de Diálogo se comprometen en la iniciativa de formar redes.
<p>COMPONENTE 2: Generación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de procesos de innovación</p> <p>Transferir herramientas especializadas a las PyME del Polo y del Territorio para el incremento de su productividad, específicamente a través del mejoramiento de su gestión básica y el incremento de su competitividad por medio de la mejora de la gestión de la innovación.</p>	<p>A los 18 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han diagnosticado, seleccionado y elaborado planes de intervención para atender a 30 MIPyME del Territorio Valle Itata y 30 PyME del Polo Metalmecánico. <p>Al final de la ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las 30 empresas seleccionadas del Valle del Itata cuentan con herramientas de manejo de la innovación, incluyendo prácticas en gestión básica, tecnologías de información y comunicación (TIC), y desarrollo de identidad corporativa. - 10 municipalidades y 9 instituciones el Valle del Itata han recibido capacitación y asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales preparados por el organismo executor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene el compromiso de las PyME beneficiarias por continuar con el programa y aplicar las nuevas herramientas adquiridas. - Los contenidos desarrollados se adecuan a las necesidades y capacidades de operación de las empresas.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Las 30 empresas seleccionadas del Polo Metalmeccánico cuentan con herramientas de manejo de la innovación, incluyendo gestión de PyME, tecnologías de información y comunicación (TIC), desarrollo de identidad corporativa, ventas y negociación, formulación de proyectos de innovación, y manejo de la propiedad intelectual. 		
COMPONENTE 3: Formulación e implementación de proyectos concretos de innovación Apoyar la presentación e implementación de proyectos de innovación generados por los beneficiarios, utilizando los diferentes instrumentos de fomento disponibles, en particular los que ofrece INNOVA Bio Bío.	Al final de la ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Se están implementado exitosamente 10 proyectos de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto - Encuestas a empresas beneficiarias 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay trabas a la implementación de los proyectos seleccionados por los instrumentos de fomento.
COMPONENTE 4: Monitoreo Desarrollar la línea de base y el sistema de monitoreo del proyecto.	Al mes 6 de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - El sistema de monitoreo está implantado y en operación, incluyendo línea de base definida Al final de la ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - El sistema de monitoreo ha recolectado información de los resultados de las actividades realizadas y del desempeño de las empresas durante el tiempo en que han estado involucradas en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes del sistema de monitoreo - Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas beneficiarias ofrecen informaciones confiables. - Existe continuidad e interés de los actores por realizar actividades de seguimiento y evaluación de las actividades.
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 1: Difusión de mejores prácticas y formación de redes Mejores prácticas y difusión 1.1 Lanzamiento del Proyecto 1.2 Levantamiento de innovaciones exitosas 1.3 Organizar y producir encuentros de innovación 1.4 Soporte a la presentación a concursos y premios 1.5 Presentación de los avances del Proyecto FOMIN en eventos	FOMIN US\$125.654 Contraparte US\$90.121 Al mes 1 de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Se ha realizado el evento de lanzamiento Al mes 6 de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Se ha diseñado el sitio Web del Proyecto Al mes 7 de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Mesa del Sistema Territorial de Innovación (STI) del Territorio del Valle del Itata funcionando 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la apertura de las empresas para compartir los detalles de sus innovaciones exitosas. - Existe el interés de las empresas a presentarse a Concursos y Premios - Se aceptan las ponencias generadas durante el Proyecto en los diversos eventos regionales y nacionales. - Existe interés de los actores en la articulación y construcción de diálogo sobre innovación y redes empresariales.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>regionales y nacionales</p> <p>1.6 Cierre del Proyecto</p> <p>1.7 Interacción con los medios de comunicación</p> <p>1.8 Libros</p> <p>1.9 Sitio Web</p> <p>Formación de Redes</p> <p>1.10 Constitución, dirección y seguimiento de la Mesa del Sistema Territorial de Innovación (STI, una en cada territorio)</p> <p>1.11 Constitución, dirección y seguimiento de la Mesa de Interrelación ARAUCO – Comunidad</p> <p>1.12 Taller de construcción de equipos de trabajo para las 3 Mesas.</p> <p>1.13 Taller de herramientas para el análisis de ideas para las 3 Mesas.</p> <p>1.14 Taller de herramientas ABC <i>Management</i> para las 3 Mesas.</p> <p>1.15 Taller de lenguaje como coordinador de acciones para la Mesa de Interrelación ARAUCO – Comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mesa del Sistema Territorial de Innovación (STI) del Polo Metalmecánico funcionando - Mesa de Interrelación ARAUCO – Comunidad funcionando <p>Al mes 12 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han completado los levantamientos de 10 innovaciones exitosas - Se ha realizado un Encuentro de Innovación Regional en cada territorio - Se ha apoyado a 5 empresas en cada territorio en la presentación a concursos y premios <p>Al mes 18 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han presentado los resultados parciales del proyecto en 3 eventos regionales o nacionales - Han finalizado las actividades 1.12 a 1.15 <p>Al mes 24 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han completado los levantamientos de 10 innovaciones exitosas adicionales - Se ha realizado un encuentro adicional de Innovación Regional en cada territorio. - Se ha apoyado a 5 empresas adicionales en cada territorio en la presentación a concursos y premios - Se han presentado los resultados parciales del proyecto en 2 eventos regionales o nacionales adicionales <p>Al mes 36 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han completado los levantamientos de 10 innovaciones exitosas adicionales - Se ha realizado un encuentro adicional de Innovación Regional en cada territorio. - Se ha apoyado a 5 empresas adicionales en cada territorio en la presentación a concursos y premios - Se han presentado los resultados parciales del proyecto en 4 eventos regionales o nacionales adicionales 		

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>Durante la ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos del sitio Web son actualizados mensualmente 		
<p>COMPONENTE 2: Generación y fortalecimiento de la capacidad de gestión de procesos de innovación</p> <p>En el Territorio del Valle del Itata:</p> <p>2.1 Catastro de intervenciones en el Territorio</p> <p>2.2 Diagnóstico y selección de los beneficiarios a intervenir</p> <p>2.3 Plan de Mejora</p> <p>2.4 Ciclo de instalación de prácticas para el mejoramiento en gestión básica.</p> <p>2.5 Asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).</p> <p>2.6 Identidad Corporativa</p> <p>2.7 Ciclo de instalación de prácticas para el mejoramiento de la productividad.</p> <p>2.8 Ciclo de instalación de prácticas para incrementar la innovación</p> <p>2.9 Capacitación y asesoría a las Municipalidades</p> <p>2.10 Capacitación y asesoría a otras instituciones del Territorio</p> <p>2.11 Visita de expertos internacionales</p> <p>2.12 Otros gastos relacionados</p> <p>En el Polo Metalmecánico:</p> <p>2.13 Diagnóstico de la capacidad de gestión de los postulantes</p> <p>2.14 Selección de los postulantes</p> <p>2.15 Plan de Mejora</p> <p>2.16 Diplomado en Gestión de PyME</p> <p>2.17 Asesoría en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</p> <p>2.18 Identidad Corporativa</p> <p>2.19 Taller de ventas y negociación</p> <p>2.20 Ruedas de negocios</p> <p>2.21 Seminario evaluación de nuevas tecnologías</p> <p>2.22 Ciclo de instalación de prácticas para el mejoramiento de la productividad.</p>	<p>FOMIN US\$204.422</p> <p>Contraparte US\$354.205</p> <p>En el Territorio Valle del Itata</p> <p>Al mes 6 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ha terminado el diagnóstico de 100 MiPyME - Se han seleccionado los 30 beneficiarios del Programa - Se han elaborado los planes de mejora para los beneficiarios - Se ha realizado el catastro de intervenciones en el Territorio <p>Al mes 12 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha finalizado el ciclo de mejoramiento en gestión básica - Ha finalizado la asesoría en TIC - Ha finalizado la asesoría en Identidad Corporativa - Un primer experto internacional ha visitado y asesorado el Territorio <p>Al mes 24 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha finalizado ciclo de mejoramiento de la productividad - Ha finalizado el ciclo de incremento de la innovación - Ha finalizado la capacitación y asesoría a las Municipalidades - Ha finalizado la capacitación y asesoría a Instituciones del Territorio - Un segundo experto internacional ha visitado y asesorado el Territorio <p>Al mes 36 de ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Han finalizado todas las actividades de seguimiento de las acciones de capacitación - Un tercer experto internacional ha visitado y asesorado el Territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de consultores y relatores con las competencias requeridas. - Existe el interés de las empresas en ser beneficiarias de este proyecto. - Existe el interés de las empresas beneficiarias en cumplir los requisitos de todas las actividades de capacitación. - Existe el interés en otorgar las facilidades dentro de las empresas, para permitir las actividades de seguimiento y de instalación de nuevas prácticas. - Existe interés de los beneficiarios en los consejos de los expertos internacionales.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2.23 Asesoría en incorporación de Soporte Lógico (Software)</p> <p>2.24 Charlas de Sensibilización sobre Innovación</p> <p>2.25 Taller de lenguaje como coordinador de acciones</p> <p>2.26 Taller de construcción de equipos de trabajo para la innovación</p> <p>2.27 Taller de potenciamiento del rol del supervisor</p> <p>2.28 Taller de herramientas para el análisis de ideas</p> <p>2.29 Taller de herramientas para el control de calidad</p> <p>2.30 Taller de KAISEN.</p> <p>2.31 Taller método de resolución de problemas</p> <p>2.32 Charlas sobre retos de los procesos de cambio</p> <p>2.33 Taller de formulación de proyectos de innovación</p> <p>2.34 Seminario sobre los instrumentos de fomento e innovación</p> <p>2.35 Seminario sobre propiedad intelectual</p> <p>2.36 Visita de expertos internacionales</p> <p>2.37 Otros gastos relacionados</p>	<p>En el Polo Metalmecánico:</p> <p>Al mes 6 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ha terminado el diagnóstico de 120 PyME - Se han seleccionado los 30 beneficiarios del Programa - Se han elaborado los planes de mejora para los beneficiarios - Se ha diseñado el Diplomado en Gestión de PyME <p>Al mes 12 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ha iniciado el Diplomado en Gestión de PyME - Ha finalizado la asesoría en TIC - Ha finalizado la asesoría en imagen corporativa - Se ha hecho una primera Rueda de Negocios - Un primer experto internacional ha visitado y asesorado el Polo <p>Al mes 24 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha finalizado el Diplomado en Gestión de PyME - Han finalizado el grupo de actividades 2.13 hasta la 2.33, exceptuando el seguimiento de algunas actividades de capacitación - Se han hecho la 2da y 3era Rueda de Negocios - Un segundo experto internacional ha visitado y asesorado el Polo <p>Al mes 36 de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Han finalizado todas las actividades de seguimiento de las acciones de capacitación - Han finalizado las actividades 2.34 y 2.35 - Se han hecho la 4ta y 5ta. Rueda e Negocios - Un tercer experto internacional ha visitado y asesorado el Polo <p>Durante la ejecución del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se hacen todos los gastos de transporte y de honorarios de los expertos 		

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTE 3: Formulación e implementación de proyectos concretos de innovación 3.1 Concurso y selección de proyectos 3.2 Soporte presentación proyecto innovadores a Fondos de Fomento y de Financiamiento (INNOVA Bio Bío u otro). 3.3 <i>Matching Grants</i>	FOMIN US\$336.000 Contraparte US\$336.000 A los 30 meses de ejecución: - 18 proyectos están recibiendo apoyo para su presentación a los instrumentos de fomento existentes Al final de la ejecución: - 18 proyectos entre las dos áreas se han presentado a los diferentes instrumentos de fomento (INNOVA Bio Bío u otro) - 10 proyectos entre las dos áreas se han financiado con el fondo de <i>matching grants</i> de iniciativas innovadoras	- Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto	- Existe una actitud favorable de las empresas a la presentación de proyectos a instrumentos de fomento. - Las propuestas de proyecto presentadas son de calidad y resultan seleccionadas por los instrumentos de fomento. - Existen recursos de contrapartida para financiar los proyectos individuales.
COMPONENTE 4: Monitoreo 4.1 Definición de la línea de base y de los indicadores 4.2 Mantenimiento del sistema de monitoreo (incl. la medición de los resultados del proyecto)	FOMIN US\$45.000 Contraparte US\$11.160 Al mes 4 de ejecución: - Se han establecido cuales son los indicadores requeridos para llevar a cabo el monitoreo Durante la ejecución: - Se han realizado actualizaciones anuales de los índices de éxito definidos, para monitorear los avances globales y particulares del proyecto	- Reportes del sistema de monitoreo - Informes semestrales preparados por el organismo ejecutor - Informes técnicos del/los consultor/es - Evaluaciones intermedia y final - ISDP del proyecto	- Las empresas beneficiarias continúan con interés en participar en las actividades del proyecto y remiten la información requerida por los ejecutores.

CHILE
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
EN LA REGIÓN DEL BÍO BÍO (CH-M1014)
PRESUPUESTO

	ÍTEM	FOMIN	Contraparte			TOTAL	%
			IRADE		INNOVA		
			efectivo	en especie			
1	COMPONENTE 1: DIFUSIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS Y FORMACIÓN DE REDES						
	Mejores prácticas y difusión						
1.1	Lanzamiento Proyecto	6.525	975			7.500	0,4%
1.2	Levantamiento innovaciones exitosas	6.688	10.032			16.720	0,8%
1.3	Organizar y Producir Encuentros de Innovación	14.508	41.292			55.800	2,8%
1.4	Soporte a la presentación a Concursos y Premios	29.328	1.872			31.200	1,6%
1.5	Presentación de los avances del Proyecto FOMIN en eventos regionales y nacionales	15.561	2.964			18.525	0,9%
1.6	Cierre proyecto	9.184	2.016			11.200	0,6%
1.7	Interacción con los medios de comunicación	15.120	5.040			20.160	1,0%
1.8	Adquisición de bibliografía: libros y textos	1.590	-			1.590	0,1%
1.9	Sitio Web	5.688	1.422			7.110	0,4%
	Formación de redes empresariales						
1.10	Constitución, dirección y seguimiento de la Mesa del Sistema Territorial de Innovación (STI)	2.230	-	17.000		19.230	1,0%
1.11	Taller de construcción de equipos de trabajo para las Mesas del Sistema Territorial de Innovación (STI)	2.080	1.120			3.200	0,2%
1.12	Taller de herramientas para el análisis de ideas para las Mesas del Sistema Territorial de Innovación (STI)	2.080	1.120			3.200	0,2%
1.13	Taller de herramientas ABC Management para las Mesas del Sistema Territorial de Innovación (STI)	2.080	1.120			3.200	0,2%
1.14	Constitución, dirección y seguimiento de la Mesa de Interrelación ARAUCO-Comunidad	8.592	2.148			10.740	0,5%
1.15	Taller de lenguaje como coordinador de acciones para la Mesa de Interrelación ARAUCO-Comunidad	1.280	320			1.600	0,1%
1.16	Taller de construcción de equipos de trabajo para la Mesa de Interrelación ARAUCO-Comunidad	1.040	560			1.600	0,1%
1.17	Taller de herramientas para el análisis de ideas para la Mesa de Interrelación ARAUCO-Comunidad	1.040	560			1.600	0,1%
1.18	Taller de herramientas ABC Management para la Mesa de	1.040	560			1.600	0,1%

	ÍTEM	FOMIN	Contraparte			TOTAL	%
			IRADE		INNOVA		
			efectivo	en especie			
	Interrelación ARAUCO-Comunidad						
	SUBTOTAL	125.654	73.121	17.000	-	215.775	10,8%
2	COMPONENTE 2: GENERACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN						
2.1	Catastro intervenciones territorio	8.192	-			8.192	0,4%
2.2	Diagnóstico capacidad gestión postulantes	17.472	26.208			43.680	2,2%
2.3	Selección postulantes	520	1.560			2.080	0,1%
2.4	Plan de mejora	4.524	6.396			10.920	0,5%
2.5	Crear y dictar Diploma Gestión de PyME	6.072	44.528			50.600	2,5%
2.6	Ciclo de instalación de prácticas para el mejoramiento en gestión básica	6.699	23.751			30.450	1,5%
2.7	Asesorías TIC	2.808	8.736			11.544	0,6%
2.8	Identidad Corporativa	16.962	13.878			30.840	1,5%
2.9	Taller ventas y negociación (+ seguimiento)	3.072	4.608			7.680	0,4%
2.10	Ruedas de negocios	2.244	20.196			22.440	1,1%
2.11	Seminario evaluación de nuevas tecnologías	240	2.160			2.400	0,1%
2.12	Ciclo de instalación de prácticas para el mejoramiento de la productividad	8.232	28.338			36.570	1,8%
2.13	Asesoría incorporación <i>software</i>	3.344	5.016			8.360	0,4%
2.14	Ciclo de instalación de prácticas para incrementar la innovación	13.725	41.175			54.900	2,7%
2.15	Charlas de sensibilización innovación	192	2.208			2.400	0,1%
2.16	Taller de lenguaje como coordinador de acciones y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.17	Taller de construcción de equipos de trabajo para la innovación (3 grupos) y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.18	Taller de potenciamiento del rol del supervisor para la innovación (3 grupos) y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.19	Taller de herramientas para el análisis de ideas (3 grupos) y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.20	Taller herramientas para el control de calidad y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.21	Taller de KAISEN para innovación incremental y seguimiento	5.292	7.308			12.600	0,6%
2.22	Taller método resolución de problemas y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.23	Charla retos en los procesos de cambio	192	2.208			2.400	0,1%
2.24	Taller formulación proyectos de innovación y seguimiento	4.080	6.120			10.200	0,5%
2.25	Seminario instrumentos fomento e innovación	192	2.208			2.400	0,1%
2.26	Seminario propiedad y	192	2.208			2.400	0,1%

	ÍTEM	FOMIN	Contraparte			TOTAL	%
			IRADE		INNOVA		
			efectivo	en especie			
	patentamiento						
2.27	Capacitación y asesoría Municipalidades	7.776	5.184			12.960	0,6%
2.28	Capacita. y asesoría otras instituciones del Territorio	10.800				10.800	0,5%
2.29	Visitas y asesorías expertos extranjeros	57.120	10.080			67.200	3,4%
2.30	Movilización local y viajes a Santiago	-	9.012			9.012	0,5%
2.31	Transporte Gerente General a Territorio	-	756			756	0,0%
2.32	Transporte Coordinador General a Territorio	-	1.512			1.512	0,1%
2.33	Transporte Coordinador Operativo a Santiago	-	6.048			6.048	0,3%
2.34	Pasajes aéreos internacional expertos	-	7.860			7.860	0,4%
2.35	Viático expertos	-	6.150			6.150	0,3%
2.36	Pasaje aéreo internacional Gerente General Proyecto	-	2.620			2.620	0,1%
2.37	Viático internacional Gerente Proyecto	-	1.435			1.435	0,1%
2.38	Pasaje aéreo nacional expertos	-	1.122			1.122	0,1%
2.39	Viático nacional Gerente General Proyecto	-	1.440			1.440	0,1%
2.40	Transporte relatores y expertos Territorio	-	1.596			1.596	0,1%
2.41	Insumos computadores y atención personal	-	9.360			9.360	0,5%
2.42	Computadores e impresora	-	4.500			4.500	0,2%
	SUBTOTAL	204.422	354.205	-	-	558.627	27,9%
3	COMPONENTE 3: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS CONCRETOS DE INNOVACIÓN						
3.1	Concurso y selección de proyectos	-	18.000			18.000	
3.2	Soporte presentación proyectos innovativos a Fondos de Fomento y de Financiamiento	36.000	-	18.000		54.000	2,7%
3.3	Proyectos aprobados	300.000	-	-	300.000	600.000	30,0%
	SUBTOTAL	336.000	18.000	18.000	300.000	672.000	33,6%
4	COMPONENTE 4: MONITOREO						
4.1	Definición de la línea de base y de los indicadores	-	6.240	-	-	6.240	0,3%
4.1.1	Definición índices comp 2	-	4.160			4.160	0,2%
4.1.2	Definición índices comp. 1 & 3	-	2.080			2.080	0,1%
4.2	Medición anual indicadores de éxito	45.000	4.920			49.920	2,5%
	SUBTOTAL	45.000	11.160	-	-	56.160	2,8%
5	GASTOS ADMINISTRACIÓN						
5.1	Selección personal (Coord. Gral., Coordinadores Operativos, asistente y 12 Prof. Junior para el apoyo al seguimiento)	15.840	1.760			17.600	0,9%
5.2	Gerente General Proyecto, Jornada Parcial			63.000		63.000	3,2%
5.3	Coordinador General, Jornada Completa	80.796	60.744			141.540	7,1%

	ÍTEM	FOMIN	Contraparte			TOTAL	%
			IRADE		INNOVA		
			efectivo	en especie			
5.4	Asistente Ejecutivo, Jornada Parcial	20.250	6.750			27.000	1,4%
5.5	Coordinadores Operativos, Jornada Parcial	40.320	40.320			80.640	4,0%
5.6	Gastos generales oficina			35.940		35.940	1,8%
	SUBTOTAL	157.206	109.574	98.940	-	365.720	18,3%
6	Evaluaciones y Auditoría	45.000	-	-	-	45.000	2,3%
6.1	Cuenta de Evaluación de Impacto	5.000	-			5.000	0,3%
6.2	Evaluación Intermedia y Final	30.000	-			30.000	1,5%
6.3	Auditoría	10.000	-			10.000	0,5%
7	Imprevistos	56.718	-			56.718	2,8%
8	Actividades del Clúster	30.000	-	-	-	30.000	1,5%
	TOTAL	1.000.000	566.060	133.940	300.000	2.000.000	100%