

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**CHILE**

**PROGRAMA DE APOYO A LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS GLOBALES DE  
CHILE**

**(CH-L1138)**

**PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mikael Larsson (INT/TIN), Jefe de equipo; Federica Gómez Decker (INT/TIN), Jefe de equipo alterno; Christian Volpe (INT/INT); Marisol Rodríguez (INT/INT); Isabel Mejía (INT/TIN); Ady Beitler (INT/TIN); Pablo Angelelli (CTI/CCH); Carolina Carrasco (MIF/CCH); Sebastián Miller (CSC/CCH); Alexandre Bagolle (SCL/LMK); Rafael Novella (SCL/LMK); Nicole Amaral (SCL/LMK); Francisco Lois (CSC/CCH); Paola Robles (CSC/CCH); Krysia Avila (LEG/SGO); David Salazar (FMP/CUR); Yasmin Esteves (INT/TIN); y Jose Pablo Valenzuela, Roberto de Groote y Roberto Monteverde (consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a la Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, Problemática y Justificación .....	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	10
C. Indicadores Claves de Resultados.....	11
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>12</b>
A. Instrumentos de Financiamiento .....	12
B. Riesgos Ambientales y Sociales .....	12
C. Riesgos Fiduciarios .....	13
D. Otros Riesgos del Proyecto .....	13
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>14</b>
A. Resumen de los Arreglos de Implementación .....	14
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	15

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS	
<b>REQUERIDOS</b>	
1.	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y Plan Operativo Anual (POA)</a>
2.	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación</a>
3.	<a href="#">Plan de Adquisiciones</a>
<b>OPCIONALES</b>	
1.	<a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
2.	<a href="#">Presupuesto Detallado</a>
3.	<a href="#">Manual Operativo del Proyecto</a>
4.	<a href="#">Análisis de sectores estratégicos de exportación de servicios en Chile</a>
5.	<a href="#">Análisis de oportunidades del sector servicios: mejores prácticas internacionales y estrategia para Chile</a>
6.	<a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF)</a> y <a href="#">Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)</a>

ABREVIATURAS	
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CGR	Contraloría General de la República
CO	Capital Ordinario
IED	Inversión Extranjera Directa
ITO	<i>Information Technology Outsourcing</i>
KPO	<i>Knowledge Process Outsourcing</i>
MDID	Matching Diferencias en Diferencias
MOP	Manual Operativo del Programa
OE	Organismo Ejecutor
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PA	Plan de Adquisiciones
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile
SIGFE	Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado
TIC	Tecnologías de información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
VAN	Valor Neto Actual
WEF	<i>World Economic Forum</i>

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**CHILE**  
**PROGRAMA DE APOYO A LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS GLOBALES DE CHILE**  
**(CH-L1138)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Prestatario:</b> República de Chile			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>	
			<b>Plazo de amortización:</b>	15 de octubre de 2033
<b>Organismo Ejecutor (OE):</b> Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda de Chile (Subsecretaría de Hacienda).			<b>Período de desembolso:</b>	4 años
			<b>Período de gracia:</b>	15 de abril de 2030 <sup>(b)</sup>
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	Basada en LIBOR
<b>BID (CO):</b>	27.000.000	100	<b>Comisión de crédito:</b>	(c)
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	(c)
<b>Total:</b>	27.000.000	100	<b>VPP Original:</b>	14.25 años <sup>(d)</sup>
			<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América con cargo al Capital Ordinario (CO)
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivo del proyecto/descripción:</b> El objetivo del programa es contribuir al desarrollo del sector de servicios globales de exportación en Chile. Los objetivos específicos son contribuir a: (i) aumentar las exportaciones y la Inversión Extranjera Directa (IED) en el sector de servicios globales de exportación; (ii) mejorar las capacidades de los recursos humanos e incrementar el nivel de empleo en el sector de servicios globales de exportación; y (iii) fortalecer el ecosistema sectorial y mejorar la coordinación interinstitucional de la industria de servicios globales de exportación.				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> (i) Evidencia de la constitución de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) en el OE, específicamente para el programa; (ii) entrada en vigencia del Manual Operativo del Programa (MOP), en los términos acordados con el Banco; y (iii) no objeción del Banco al borrador del convenio de compromisos de ejecución de servicios a ser firmados entre los Sub-ejecutores y el OE (¶ 3.3).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(e)</sup>:</b>		SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Temas Transversales<sup>(f)</sup>:</b>		GD <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input type="checkbox"/>

- (a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- (b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- (c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- (d) La VPP original del Préstamo podrá ser menor de acuerdo a la fecha efectiva de firma del Contrato de Préstamo.
- (e) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).
- (f) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 Chile ha experimentado un significativo crecimiento económico durante un periodo de más de dos décadas. Específicamente, durante los últimos diez años (2005-2015), su Producto Interno Bruto (PIB) ha aumentado 93% a una tasa de crecimiento anual del 4%, alcanzando un PIB per cápita de US\$15.800 en 2015, consolidándose como uno de los más altos de la región. Sin embargo, la tasa de crecimiento se ha reducido en los últimos dos años, con expansiones cercanas al 2% desde el 2014 en adelante. Ante una matriz productiva poco diversificada, donde el 61% de las exportaciones nacionales están concentradas en cobre o derivados<sup>1</sup>, y un nivel de apertura comercial de 60% sobre el PIB (mayor al de la gran mayoría del resto de los países del Cono Sur<sup>2</sup>), los servicios de exportación<sup>3</sup> representan una importante alternativa para diversificar y agregar valor a las exportaciones, aumentar la productividad, y elevar los niveles de crecimiento.
- 1.2 **El potencial del sector de servicios globales de exportación.** El sector de servicios ha sido el más dinámico del comercio mundial, con un crecimiento superior al de bienes en los últimos 10 años, y demostrando ser un sector menos vulnerable a los vaivenes de la economía mundial<sup>4</sup>. En el periodo 2005-2015, las exportaciones de servicios crecieron un 61%, mientras que las de bienes crecieron un 35%<sup>5</sup>. En ese mismo periodo, los servicios globales no tradicionales crecieron un 96%, hasta llegar a un total estimado de US\$163.000 millones en 2015<sup>6</sup>. Si bien la participación de América Latina y el Caribe (ALC) en las exportaciones de servicios mundiales se ha mantenido relativamente estable, oscilando entre 8% y 9%, la tasa compuesta de crecimiento anual de los últimos 10 años ha sido 14%<sup>7</sup>, representando una de las más altas, sólo menor a la de India, el líder mundial en la exportación de servicios globales, y demostrando un gran potencial de cara al futuro. Adicionalmente, es un sector intensivo en el uso de capital humano y con alto potencial a nivel de creación de empleos calificados (OCDE, 2012). A nivel global, se estima que la demanda de empleo en el sector aumentará durante el periodo 2015-2020, especialmente en áreas relacionadas con el análisis de

<sup>1</sup> El índice de concentración productiva de las exportaciones fue de 0,323 en 2015, superior al de las economías vecinas (Perú 0,247, Uruguay 0,218, Brasil 0,128 y Argentina 0,196).

<sup>2</sup> La apertura comercial calculada como las exportaciones más las importaciones sobre el PIB de Uruguay asciende a 45%, Perú a 44%, Colombia a 39%, Brasil a 27% y Argentina a 23%.

<sup>3</sup> El sector servicios globales no tradicionales es una porción del sector servicios, el cual incluye todos los servicios de exportación (tecnologías de información y comunicación, ingeniería y arquitectura, procesos de negocios, servicios de salud, industrias creativas, entre otros) excluyendo solamente los segmentos de turismo y transporte.

<sup>4</sup> UNCTAD Handbook 2015. En la crisis financiera de 2009, los servicios cayeron 11% y los bienes 23%. En ese sentido, el Diálogo Empresarial de las Américas -iniciativa liderada por el sector privado y facilitada por el Banco- incluyó entre sus recomendaciones de políticas que presentó a los Jefes de Estado en el marco de la II Cumbre Empresarial (Panamá, 2015) que para promover el crecimiento económico de la región los gobiernos prioricen "...desarrollar políticas públicas diseñadas específicamente para mejorar las condiciones que promuevan las exportaciones de servicios...". (Recomendación #11 -[Informe "Del Diálogo a la Acción: Recomendaciones de políticas y propuestas de alianzas público-privadas"](#))

<sup>5</sup> OMC (2016). Examen estadístico del Comercio Mundial 2016. Ginebra: OMC, p. 136-144.

<sup>6</sup> OMC (2016). Examen estadístico del Comercio Mundial 2016. Ginebra: OMC, p.129.

<sup>7</sup> Cálculos del BID en base a OMC.

datos y el desarrollo de *software* y aplicaciones (WEF, 2016). Un efecto esperado del incremento en las exportaciones de servicios globales es el aumento en la demanda en empleos calificados (Crino, 2010; Jensen, 2011). Es además, un sector que permite la transferencia de tecnología, y acumula la mayoría de los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) a nivel mundial<sup>8</sup>. Finalmente, se trata de una industria con bajos niveles de contaminación, y con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la distancia geográfica a los principales mercados no constituye un factor determinante<sup>9</sup>.

- 1.3 **Las exportaciones de servicios globales en Chile.** En el caso de Chile, de un total de US\$70.097 millones de exportaciones en 2016, los servicios generales representaron cerca del 13,5% con US\$9.500 millones y los servicios no tradicionales (o globales) representaron el 5,5%, con un total de US\$3.857 millones de exportaciones<sup>10</sup>. Estos últimos están diversificados en los siguientes segmentos de la industria: *Information Technology Outsourcing* (ITO); *Business Process Outsourcing* (BPO); y *Knowledge Process Outsourcing* (KPO)<sup>11</sup>, y salud e industrias creativas, exhibiendo un crecimiento del 15% anual en el período 2003-2015<sup>12</sup>. Si bien el crecimiento promedio del PIB nacional entre 2010-2015 fue de 4,1% anual, en el sector de bienes no mineros el mismo tuvo un incremento anual del 2,5% mientras que en servicios el mismo fue de 5,2%<sup>13</sup>. Los principales destinos de exportación del sector son Estados Unidos (23%) y ALC (56%); y existen 600 empresas que exportan (de las cuales 50% son PYME), concentradas principalmente en el área metropolitana y Valparaíso<sup>14</sup>. Este dinamismo reciente se tradujo en un fuerte aumento del empleo y de las remuneraciones en el sector. En la última década el empleo del sector en Chile creció en un 20% y abarca al 8% de la población económicamente activa (contra un 16% en Estados Unidos y un 12,7% en el Reino Unido). Las remuneraciones en el sector aumentaron en un 26% en el mismo periodo y son un 84% superiores a los salarios en el sector manufacturero (OCDE, 2012). Esta evidencia apunta a que el fortalecimiento y el crecimiento del sector de servicios globales tiene un fuerte potencial de generar más empleos y de mejor calidad.
- 1.4 **IED en búsqueda de habilidades y eficiencia en costos.** Chile ha demostrado un gran potencial para convertirse en un jugador relevante a nivel mundial para la atracción de inversiones y desarrollo del sector de servicios globales, con una infraestructura adecuada para el desarrollo del sector, estabilidad económica y política, huso horario similar al de Estados Unidos, y una amplia apertura

<sup>8</sup> El 60% de la IED mundial tiene como destino el sector servicios, dentro de los cuales los servicios profesionales agrupan el 16%. Fuente: UNCTAD, 2011.

<sup>9</sup> Peña Capobianco, J. (2017), Vashistha A. (2017).

<sup>10</sup> Banco Central de Chile (2016). Balanza de Pagos.

<sup>11</sup> ITO (desarrollo de *software*, consultoría y servicios informáticos, videojuegos, animación y simulación, entre otros); BPO (contabilidad y finanzas, recursos humanos, servicios back-office, centros de servicios compartidos, entre otros) y KPO (investigación, desarrollo e innovación, ingeniería y construcción, educación, servicios legales, servicios financieros, entre otros).

<sup>12</sup> ProChile (2017). Oferta exportable servicios. Énfasis y desafíos, p. 6.

<sup>13</sup> Cámara de Comercio de Santiago (2016). Chile: Una Orientación Estratégica De Largo Plazo Para Elevar La Productividad. p.37.

<sup>14</sup> ProChile (2017). et al, p. 11. Y Peña Capobianco, J. (2017).

comercial<sup>15</sup>. Además, el país es reconocido por su favorable clima de negocios (ocupa la posición 56<sup>o</sup> en el *ranking Doing Business* a nivel global, 3<sup>o</sup> en Sudamérica en 2016<sup>16</sup>), así como niveles de seguridad jurídica y transparencia superiores al promedio regional (ocupando las primeras posiciones regionales en cuanto a baja corrupción, imperio de la ley, e índice de democracia<sup>17</sup>). Si bien -teniendo en cuenta el tamaño de su economía- Chile ha sido un exitoso receptor de IED en las últimas décadas posicionándose como el tercer mayor receptor de ALC solo por detrás de Brasil y México<sup>18</sup>, éstas han estado concentradas en proyectos de extracción de recursos naturales, principalmente relacionados a la minería. Hasta el momento, solo una fracción de la IED (6%) ha estado orientada a los servicios globales<sup>19</sup>.

**1.5 Desafíos para el desarrollo del comercio de servicios globales en Chile.** A pesar de su gran potencial, Chile presenta algunos desafíos para posicionarse como uno de los principales centros primarios de localización de empresas de servicios globales y para constituirse en una referencia entre los países exportadores a nivel mundial. Esta situación se debe a una diversidad de factores que el país debe atender.

**1.6** Por un lado, Chile tiene dificultades para diversificar su oferta exportable y promover la internacionalización de las empresas de menor tamaño y de sectores emergentes. La matriz exportadora chilena está concentrada en productos basados en recursos naturales de bajos niveles de complejidad, y a su vez el ritmo de crecimiento de las exportaciones de productos de mayor valor agregado ha sido significativamente menor al de otros países de la región o países comparables<sup>20</sup>. El país presenta un grado de complejidad económica de sus exportaciones<sup>21</sup> que es inferior al promedio regional, y específicamente menor a países comparables como Uruguay, Costa Rica, Argentina, Brasil o Colombia<sup>22</sup>. En gran parte como respuesta a esta matriz productiva poco diversificada, los esfuerzos de promoción de exportaciones han estado muy concentrados en bienes, verificándose una demanda insatisfecha por instrumentos de fomento al sector de servicios. Por ejemplo, una encuesta realizada a través de ConnectAmericas<sup>23</sup> a empresas del sector en Chile muestra que el 84% de las mismas estarían interesadas en ser beneficiarias de programas de apoyo a la exportación orientados específicamente para el sector

---

<sup>15</sup> Santiago (#29) y Valparaíso (#89) se ubican dentro de los cien mejores destinos para el *outsourcing*. Fuente: Tholons (2016).

<sup>16</sup> Banco Mundial *Doing Business* 2016.

<sup>17</sup> *Transparency International*; WJP (2016) y EIU (2015).

<sup>18</sup> CEPAL 2015.

<sup>19</sup> InvestChile (2016). Estrategia de Fomento y Promoción de la Inversión Extranjera Directa. Datos 2014 de INE y CEPAL.

<sup>20</sup> Entre 2003 y 2012, Finlandia, incorporó 40 productos nuevos, 10 de alta complejidad y Argentina sumó 27 nuevos productos y 4 fueron de alta complejidad. En el mismo periodo, Chile solo sumó 9 nuevos productos a su canasta exportadora, y ninguno de alta complejidad. Rodolfo Lauterbach, "Chile y la Complejidad de sus exportaciones", CNID, 2015.

<sup>21</sup> Un bien es "complejo" cuando es producido por pocos países, quienes a su vez tienden a producir muchos bienes. Crespi y otros (2014).

<sup>22</sup> Atlas de Complejidad Económica 2014.

<sup>23</sup> [ConnectAmericas.com](http://ConnectAmericas.com) es una red social empresarial que lanzó el BID en el 2014, y que tiene el objetivo de ayudar a las PYME de ALC a internacionalizarse y a insertarse en cadenas globales de valor.



de servicios globales<sup>24</sup>. El crecimiento reciente del sector de servicios, estimulado por la aparición de modernos modelos de negocios basados en nuevas tecnologías y el desarrollo de la economía digital, están generando una brecha cada vez mayor entre las necesidades del sector y los instrumentos de apoyo ofrecidos actualmente. El desafío es reorientar y adecuar los servicios y herramientas de promoción para cubrir estas necesidades emergentes particulares al sector de exportación de servicios.

- 1.7 Al mismo tiempo, se evidencia la importancia de desarrollar una política de promoción de inversiones proactiva y con foco sectorial en eslabones de servicios que generen alto valor agregado, empleo y exportaciones. Por un lado, la experiencia internacional demuestra que es importante articular la política de inversión con la de exportaciones, brindando servicios al inversionista no solo en la etapa de facilitación, sino también en el post establecimiento (*aftercare*). Por otro lado, como lo demuestran los casos exitosos de Irlanda, Estonia, Singapur y Costa Rica, es necesario pasar de un modelo de promoción horizontal a uno de mayor racionalidad selectiva, enfocándose en algunos sectores con alto potencial y fomentando proactivamente inversiones que estén motivadas por la búsqueda de habilidades y eficiencia en costos. Esta focalización debe ser congruente con la estrategia de desarrollo productivo del país, y por lo tanto debe estar coordinada con la que llevan adelante las agencias de promoción a través de sus programas estratégicos, donde se verifica una demanda por parte de las empresas exportadoras de servicios globales.
- 1.8 Chile cuenta con escasa mano de obra con las calificaciones requeridas en el sector de servicios de exportación (Innovum, 2009). Si bien la demanda de empleo crece en el sector a nivel global, las firmas se enfrentan con crecientes dificultades para encontrar la mano de obra con las competencias que requieren (WEF, 2016). Para que el sector se pueda convertir en una fuente sostenible de más y mejores empleos, es necesario generar una estrategia de desarrollo del capital humano que asegure que las empresas cuenten con las competencias que demandan de los trabajadores. Para ello, el país requiere superar una serie de desafíos. Entre los principales retos detectados a nivel de capital humano resalta la falta de competencias técnicas y socioemocionales y de certificación de las mismas. Respecto a las competencias técnicas, se identificaron dos carencias principales: (i) la falta de capital humano calificado con buen nivel de inglés; y (ii) la falta de competencias técnicas relacionadas a tecnología e informática. De acuerdo al censo nacional de 2012, sólo el 9,5% de la población chilena puede comunicarse en inglés (1,6 millones de personas)<sup>25</sup> y, de acuerdo a la escala que realiza el *Educational Testing Service* en base a la media del puntaje en el examen internacional *TOEFL iBT*, Chile se encuentra por debajo (puntaje de 80 sobre 120) de varios de sus competidores regionales tales como Colombia (82), Perú (86), Argentina (91), Costa Rica (93) y Uruguay (94)<sup>26</sup>. Existen además oportunidades de mejora en competencias técnicas relacionadas a tecnología e informática (e.g., lenguaje de programación). Tan solo el 2,1% de los adultos chilenos y el 2,3% de las personas de entre 16 y

---

<sup>24</sup> La encuesta se realizó en mayo de 2017 a través de ConnectAmericas a empresas registradas del sector de servicios globales. (ver [Encuesta](#)).

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (2013). INE, p. 8.

<sup>26</sup> ETS (2016). *Test and Score Data for 2016 TOEFL iBT Tests*.

24 años presentan niveles avanzados en manejo de herramientas informáticas (OECD, 2016)<sup>27</sup>, lo cual coloca al país en un lugar significativamente inferior a otros países de la OCDE. Asimismo, se estima que, de acuerdo a los requerimientos del país, en 2015, a nivel nacional existía un déficit de 39% de profesionales de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y 54% de profesionales TIC orientados específicamente a nuevas tecnologías como *cloud computing*, *datacenters*, o virtualización, (Corporación de Fomento de la Producción -CORFO, 2015). A nivel de competencias socio emocionales, se observan carencias en todos los segmentos de la industria, especialmente en capacidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, trabajo en ambientes multiculturales, trabajo bajo presión, entre otras. Finalmente, se evidencian también debilidades en cuanto a certificaciones de competencias, especialmente en cuanto a certificaciones internacionales (Innovum, 2009).

- 1.9 Si bien el país realizó importantes esfuerzos para cerrar las brechas de capital humano en el sector, existen aún retos para ampliar la oferta de capacitación y fortalecer su calidad y pertinencia. En particular, el país creó programas de capacitación que buscan responder a las necesidades de las empresas del sector, específicamente en competencias de programación e inglés. Sin embargo, la oferta de capacitación disponible solo cubre una fracción reducida de las necesidades del sector. Para ampliar y fortalecer su oferta de capacitación, el país requiere de mayores niveles de coordinación entre instituciones públicas y privadas relacionadas al sector para mejorar el contenido de los cursos de capacitación financiados. El país no cuenta con mecanismos e instrumentos destinados a identificar y atender de forma continua las brechas y necesidades del sector en cuanto a los requerimientos actuales y futuros en competencias técnicas, socioemocionales y certificaciones. Tampoco cuenta con instrumentos que permitan asegurar la calidad y pertinencia (en respuesta a las demandas del sector privado) de los esfuerzos de capacitación. Finalmente, no existen mecanismos flexibles de financiamiento que permitan cubrir necesidades específicas de capacitación de las empresas del sector. Estos instrumentos y mecanismos son necesarios para ampliar la oferta de capacitación orientada al sector de servicios globales y garantizar su efectividad.
- 1.10 Por último, el marco regulatorio y el entramado institucional del comercio exterior chileno está mayoritariamente diseñado para el comercio de bienes. Por lo tanto, dicho marco y entramado institucional debe adaptarse a las necesidades específicas de la industria de servicios, lo que incluye simplificar trámites, revisar y reformular las exenciones de impuestos, devolución/recuperación de Impuesto al Valor Agregado, así como los acuerdos de doble tributación, y continuar la revisión de los capítulos de servicios de los tratados de libre de comercio, para asegurar su correcta implementación a la industria de servicios. Asimismo, la información del sector es incompleta y se encuentra disgregada en múltiples instituciones, lo cual genera incapacidad para desarrollar políticas públicas basadas en un claro conocimiento del sector. En particular, la información disponible a nivel de competencias y perfiles laborales requeridos por el sector es actualmente incompleta y no es actualizada ni validada por las empresas de la industria. Adicionalmente, esta falta de información no permite llegar a las empresas y usuarios con un mensaje unificado que les permita dar a conocer la

---

<sup>27</sup> OECD (2016), *Country Note*, Chile.

oferta de apoyo y realizar inteligencia comercial basada en conocimiento sistematizado y actualizado.

- 1.11 En este contexto, el país ha solicitado al Banco un préstamo de modalidad de inversión en apoyo al sector de exportación de servicios que permita articular y potenciar los esfuerzos que vienen realizando las distintas agencias especializadas e instituciones relacionadas al fomento, la promoción de exportaciones y atracción de inversiones de servicios en Chile<sup>28</sup>. La multiplicidad de instituciones que participan en las actividades relacionadas al fortalecimiento de las capacidades exportadoras y de atracción de inversiones del sector de servicios globales, torna imprescindible reforzar los esfuerzos de coordinación entre las entidades públicas participantes y entre ellas y el sector privado organizado, a través de la formalización de instancias estratégicas (Consejo Estratégico) y asesoras (Consejo Público Privado), que fortalezcan, validen y transparenten los procesos de toma de decisiones relacionados al sector.
- 1.12 **Coordinación con otros proyectos del Banco.** Este programa complementa las acciones previstas en el Programa de Apoyo a la Competitividad y la Diversificación Productiva (4272/OC-CH), cuyo objetivo general es promover la transformación productiva a través de la diversificación productiva, la competitividad de sectores estratégicos y grandes desafíos país asociados a la transformación productiva. Específicamente, se espera que las empresas apoyadas por el Fondo de Inversión Estratégica a través del Programa 4272/OC-CH que tengan potencial exportador, podrán ser acompañadas en su proceso de internacionalización vía los instrumentos del presente programa. Asimismo, se encuentra asociado a las actividades previstas en los programas actualmente en desarrollo con el Ministerio de Trabajo, específicamente a través del Programa de Apoyo a la Efectividad del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile (SENCE) (2793/OC-CH), y el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Intermediación Laboral (4098/OC-CH), cuyos objetivos son mejorar la cobertura y efectividad de las acciones de capacitación e intermediación del SENCE y mejorar la integración y la provisión de servicios de intermediación laboral a buscadores de empleo y empresas en Chile, respectivamente. Puntualmente, a través del Programa 2793/OC-CH se financia la creación y fortalecimiento de observatorios laborales, mediante los cuales se analizan brechas actuales y futuras de ocupaciones en el mercado laboral. El Componente II del presente programa incorpora estos mecanismos, orientando parte de sus actividades hacia el análisis de competencias requeridas por la industria de servicios globales, mismo que servirá de base para el diseño de planes de entrenamiento certificables. Por último, se espera que el programa coordine con las actividades que se están llevando adelante en el marco de las cooperaciones técnicas Apoyo a la Comisión de Productividad para el Fortalecimiento del Sistema de Formación Basado en Competencias (ATN/AH-15958-CH), y Apoyo a la Política Laboral y de Formación para el Trabajo basado en Competencias (ATN/OC-16188-CH).
- 1.13 **Efectividad de los programas de promoción de exportaciones y de capacitación de capital humano.** Para lograr mayores niveles de crecimiento

---

<sup>28</sup> Agencias tales como: La Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera (InvestChile), ProChile, CORFO, SENCE, Consejo Nacional de Cultura y las Artes (CNCA), Ministerio de Hacienda, entre otros.

en el mediano y largo plazo, es necesario diversificar los sectores de exportación, ampliando la oferta productiva, mejorando su calidad y desarrollando nuevos servicios de exportación diferenciados e innovadores en base a las ventajas competitivas del entramado productivo del país y a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados. Agosín (2009)<sup>29</sup> encuentra que la diversificación de exportaciones en ALC puede llegar a explicar hasta el 50% de la diferencia en tasas de crecimiento entre ALC y Asia en el periodo 1980-2003. Asimismo, existe un amplio consenso en la literatura sobre la efectividad de los programas de fomento a la exportación<sup>30</sup>. Por ejemplo, Lederman, Olarreaga & Paton (2006)<sup>31</sup> concluyen que el retorno promedio de las agencias promotoras de exportación en América Latina es de US\$70 por cada dólar invertido. Cadot, et. al. (2012)<sup>32</sup> y Freixanet (2012)<sup>33</sup> y Freixanet & Ayob (2014)<sup>34</sup> también registran que las empresas beneficiadas por estos programas registraran un impacto positivo y sostenible en el largo plazo en la diversificación de sus exportaciones y apertura de nuevos mercados de exportación. Esto se acentúa cuando las empresas que solicitan apoyo buscan diversificar sus servicios y expandir sus mercados más allá de incrementar sus ventas externas. Por su parte, Volpe (2010)<sup>35</sup> examina diversos programas de promoción de exportaciones, y concluye que en general, los efectos positivos parecen ser mayores cuando los programas se combinan para entregar apoyo a los exportadores en las distintas etapas del desarrollo exportador, y cuando buscan no sólo incrementar las exportaciones sino contribuir a su diversificación. A nivel de generación de capital humano, la evidencia muestra que los sistemas de formación para el trabajo con buenos resultados cuentan con mecanismos de identificación de los requerimientos de habilidades de los sectores productivos y su satisfacción con el sistema de formación, se traducen en estándares de competencias dichos requerimientos de habilidades y aseguran la calidad del sistema a todos los niveles (Fieldsend, 2016, Van Breugel, 2012). La literatura especializada en generación de capital humano en la industria de servicios enfatiza también la necesidad de contar con los mencionados mecanismos de análisis de demanda, evaluación y certificación de aprendizajes, así como en la necesidad de diseñar mecanismos de financiamiento de la capacitación flexibles y orientados a la demanda que se adapten a las necesidades y al dinamismo de la industria (García y Bafundo, 2014, de Diego, González-Velosa, Rucci, 2017).

- 1.14 **Lecciones aprendidas.** El programa toma en cuenta además los aspectos fundamentales y lecciones aprendidas del diseño y ejecución de programas de naturaleza similar, tales como el Programa de Apoyo a los Servicios Globales

---

<sup>29</sup> Agosín, 2009. Revista CEPAL 97.

<sup>30</sup> La justificación de la existencia de estos programas se fundamenta en la teoría de las externalidades y otras fallas del mercado relacionadas con la exportación (Kanda, et. al., 2013).

<sup>31</sup> Lederman, Olarreaga & Paton, 2006. BM.

<sup>32</sup> Cadot, O., Fernandes, A. M., Gourdon, J. & Mattoo, A., CEPII, WP No 2012-30.

<sup>33</sup> Freixanet, J., *International Business Review*, 2012.

<sup>34</sup> Freixanet, J. & Ayob, A. H., 2014. *Evaluation and Program Planning* 46, 2014, 38-46.

<sup>35</sup> Volpe, 2010. IDB. *Special Report on Integration and Trade*.

(2590/OC-UR)<sup>36</sup>, y de la experiencia a nivel subnacional de la Cooperación Técnica Apoyo al Desarrollo del Sector de Servicios de Exportación a Nivel Subnacional (ATN/AT-13767-AR); los dos en avanzada ejecución. Por ejemplo: (i) los diferentes instrumentos de promoción de inversiones deben abarcar todo el ciclo de inversión y estar debidamente coordinados con aquellos orientados a la promoción de exportaciones; (ii) la participación activa del sector privado es fundamental para la validación de estrategias a mediano y largo plazo del sector, así como para la ratificación de la pertinencia de los instrumentos de apoyo brindados por el sector público; y (iii) es recomendable centralizar la coordinación de los distintos agentes públicos en un lugar institucional de alto nivel capaz de alinear los esfuerzos y tener el suficiente respaldo político para llevar adelante la agenda del sector.

- 1.15 **Alineación estratégica.** El programa se encuentra alineado con la Estrategia de País con Chile 2014-2018 (GN-2785), como parte del eje de acción de desarrollo productivo y competitividad, área prioritaria de gestión pública (objetivo estratégico fortalecer la gestión pública para preparar al Estado para demandas ciudadanas crecientes) y área prioritaria de competitividad e innovación (objetivo estratégico mejora de la gestión y productividad de las PYME). Por otro lado, la operación es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional del BID 2010-2020 (AB-3008)<sup>37</sup> (UIS, por sus siglas en inglés) y se alinea con los desafíos de desarrollo de: (i) integración económica de la región, ya que busca la diversificación de la matriz productiva y una mayor participación en cadenas de valor, especialmente en los segmentos de calidad y alto valor agregado; y (ii) fomento a la productividad e innovación, al promover mejoras en la capacitación e intermediación laboral que permitan atender las demandas del sector privado. Adicionalmente, el programa está alineado al Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6) con indicadores de tasa de crecimiento de las exportaciones de servicios, incremento en la IED y beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo y apoyo no financiero a micro y PYME. El programa contribuirá además a la Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global (GN-2565-4) y es consistente con el Documento de Marco Sectorial de Integración y Comercio (GN-2715-6), alineándose específicamente con la referencia a la necesidad de contar con programas de promoción de exportaciones<sup>38</sup>. Es también consistente con el Documento de Marco Sectorial de Trabajo (GN-2741-7) en su prioridad sectorial V.a. de acceso al trabajo y V.b. de formación y productividad laboral. El proyecto se encuentra incluido en el Informe sobre el Programa de Operaciones de 2017 (GN-2884).

---

<sup>36</sup> Entre los principales logros del Programa 2590/OC-UR; se creó una plataforma ([www.smarttalent.uy](http://www.smarttalent.uy)), que integra un registro de talento para el sector (13.000 registros) y otras funcionalidades, así como información actualizada para la promoción de la industria hacia el mercado laboral y la oferta académica (más de 100 actividades); y se desarrolló un instrumento de cofinanciamiento de planes de capacitación a demanda para potenciales inversores y empresas instaladas (*Finishing Schools*) que capacitó a más de 3.000 personas a través de más de 100 planes cofinanciados entre 2012 y 2016.

<sup>37</sup> Capítulo 2B.3 2.10 + 3.6a y 3.7b de la actualización 2015.

<sup>38</sup> Capítulo 3B.3.15-3.21.

## **B. Objetivos, Componentes y Costo**

- 1.16 El objetivo del programa es contribuir al desarrollo del sector de servicios globales de exportación en Chile. Los objetivos específicos son contribuir a: (i) aumentar las exportaciones y la IED en el sector de servicios globales de exportación; (ii) mejorar las capacidades de los recursos humanos e incrementar el nivel de empleo en el sector de servicios globales de exportación; y (iii) fortalecer el ecosistema sectorial<sup>39</sup> y mejorar la coordinación interinstitucional de la industria de servicios globales de exportación.
- 1.17 Para el logro de los anteriores objetivos, el programa considera la realización de los siguientes componentes:
- 1.18 **Componente I. Generación de capacidades empresariales y atracción de inversiones de servicios globales (US\$13.364.000).** Buscará potenciar las capacidades de las empresas locales y atraer inversiones para incrementar las exportaciones y el empleo en el sector de servicios globales. Este componente prevé la coordinación y optimización de instrumentos de fomento, atracción de inversiones y promoción de exportaciones en todo el país para asegurar una mayor focalización e impacto de los mismos en sectores de servicios globales con ventajas competitivas para Chile. El programa financiará, entre otras actividades: (i) posicionamiento internacional; (ii) promoción comercial; (iii) capacidades empresariales para la exportación; (iv) servicios de pre y post-inversión; y (v) sistema de información del sector (plataforma electrónica con información sobre la regulación y procedimientos de exportación de servicios, mecanismos de apoyo y promoción, inteligencia de negocios y acceso a bases de datos). Los beneficiarios serán empresas exportadoras y/o con potencial exportador del sector de servicios globales que se postularán mediante mecanismos de ventanilla abierta y/o convocatorias específicas. Este componente incluye la participación de entidades relacionadas al fomento productivo, la promoción de exportaciones e inversiones y la cultura y las artes, entre otros.
- 1.19 **Componente II. Mejorar la calidad y pertinencia del talento humano para el sector de servicios globales (US\$11.070.200).** El objetivo es mejorar el nivel, la calidad y la pertinencia de las capacidades de los trabajadores para incrementar el nivel de empleo y productividad en el sector de servicios globales de exportación. En particular, las categorías de gasto elegibles serán: (i) el diseño, implementación y optimización de mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia para reorientar la capacitación hacia las necesidades del sector<sup>40</sup>; (ii) capacitación de recursos humanos en competencias técnicas (e.g., inglés, tecnologías específicas), y socioemocionales (e.g., comunicación, capacidad de decisión, liderazgo); y (iii) certificación de las mismas. La

<sup>39</sup> El ecosistema sectorial está compuesto por las instituciones públicas y privadas que realicen actividades relacionadas con servicios globales, así como las respectivas normas y procedimientos que facultan y regulan su operación.

<sup>40</sup> Los mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia incluyen instrumentos de: (i) identificación de competencias requeridas en la industria (o en empresas específicas de la industria) y necesidades de capacitación; (ii) identificación o diseño de planes de entrenamiento certificables y alineados con las necesidades del sector; y (iii) mediciones de aprendizaje y evaluaciones de resultados de la capacitación y certificación, entre otros.

capacitación a financiar atenderá las necesidades transversales y específicas de las empresas y del sector de servicios globales identificadas a través de los mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia y se basará en mejores prácticas internacionales que han conformado asociaciones público-privadas exitosas para la inserción global, tales como el modelo de los *finishing schools*<sup>41</sup>. Los beneficiarios serán individuos que trabajan o se incorporan a empresas del sector de servicios globales y requieren capacitación o certificaciones, y que se postularán mediante mecanismos de ventanilla abierta y convocatorias específicas. Este componente incluye la participación de entidades relacionadas al fomento productivo, la promoción de exportaciones e inversiones y la capacitación y certificación, entre otras.

- 1.20 **Componente III. Ecosistema y coordinación interinstitucional (US\$1.863.000).** El objetivo es contribuir a fortalecer el ecosistema de servicios globales y mejorar la coordinación interinstitucional de las agencias públicas y representantes privados relacionados con la agenda de exportación de servicios no tradicionales en Chile. A través del componente se podrán realizar estudios, implementar instrumentos estratégicos de focalización y diseños de planes sectoriales, simplificación de trámites, estandarización de información de exportación de servicios mediante sistemas de codificación internacional, metodologías de evaluación de resultados e impacto institucionales, además de las actividades de coordinación interinstitucional tanto a nivel del sector público como de éste con el sector privado. Este componente prevé la participación de entidades que realicen actividades relacionadas al sector de servicios globales, tales como el fomento productivo, la promoción de exportaciones e inversiones, las finanzas, y la capacitación y certificación, entre otras.

### C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.21 Los principales resultados del programa se encuentran vinculados con: (i) lograr una mayor participación de los servicios de alto valor agregado en el total de las exportaciones de servicios de Chile, promoviendo la diversificación de la estructura productiva del país; (ii) aumentar el empleo dentro del sector de servicios globales; y (iii) incrementar la inversión extranjera en el sector de servicios globales. Específicamente, entre los principales resultados del programa se espera: (i) un aumento en el número de nuevas empresas exportadoras de servicios globales; (ii) un aumento en la IED de empresas del sector de servicios globales en etapas de pre-inversión, *landing* o ganadas; y (iii) un aumento del número de personas capacitadas para cerrar déficit de capital humano en servicios globales de exportación.
- 1.22 Los beneficios netos en Valor Actual Neto (VAN) social incremental del proyecto se estimaron en US\$232 millones y su Tasa Interna de Retorno (TIR) en 108%. Se aplicó un análisis de costos beneficio para el programa en su conjunto, y se realizaron además ejercicios de sensibilidad modificando las estimaciones sobre el impacto del proyecto en un conjunto de variables claves y utilizando distintas tasas de descuento. En todos los escenarios estimados el proyecto resulta rentable y sus beneficios netos oscilan entre los US\$137 millones y

---

<sup>41</sup> Programas de capacitación de cofinanciamiento público-privado a medida de las necesidades empresariales.

US\$196 millones y las TIR entre 20% y 40%. Los detalles del análisis se encuentran en el documento de Análisis Económico del Proyecto ([EEO#1](#)).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 El costo total del programa de inversión específica asciende a US\$27.000.000, los cuales serán financiados por el Banco con cargo a los recursos del Capital Ordinario (CO). El presupuesto consolidado por componente se presenta en la Tabla 2.1, y el presupuesto detallado se encuentra disponible en el [EEO#2](#).

Tabla 2.1. – Presupuesto Estimado en US\$

<b>Componente I – Generación de capacidades empresariales y atracción de inversiones de servicios globales</b>	<b>13.364.000</b>
1.1. Promoción internacional	9.514.000
1.2. Capacidades empresariales	3.250.000
1.3. Sistemas y articulación	600.000
<b>Componente II – Mejorar la calidad y pertinencia del talento humano para el sector de servicios globales</b>	<b>11.070.200</b>
2.1 Cursos de capacitación alineados con las necesidades del sector	10.650.200
2.2 Mecanismos de aseguramiento de calidad y pertinencia	420.000
<b>Componente III – Ecosistema y coordinación interinstitucional</b>	<b>1.863.000</b>
3.1 Estudios y evaluaciones	360.000
3.2 Coordinación interinstitucional <sup>42</sup>	1.503.000
4 Imprevistos	702,800
<b>Total</b>	<b>27.000.000</b>

- 2.2 **Período de desembolso.** En base al tipo de actividades estipuladas en el programa, y teniendo en cuenta la experiencia previa de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), así como la experiencia de ejecución de programas similares, se realizó un Plan de Ejecución Plurianual (PEP - [EER#1](#)) que tendrá un periodo de desembolso de cuatro años. A continuación, en el Tabla 2.2 se detalla la proyección de dichos desembolsos.

Tabla 2.2 – Proyección de Desembolsos en US\$

Año	Enero	Julio	Total	%
<b>2018</b>	3.000.000	3.874.000	6.874.000	22,99
<b>2019</b>	3.000.000	3.723.000	6.723.000	24,85
<b>2020</b>	3.000.000	4.076.000	7.076.000	26,62
<b>2021</b>	3.000.000	3.327.000	6.327.000	25,54
<b>Total</b>			27.000.000	100

### B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.3 En cuanto a los riesgos ambientales y sociales, no se prevén mayores impactos. La operación fue clasificada como Categoría “C” en atención a la Política de

<sup>42</sup> Los gastos de administración (gastos de personal) no están incluidos en el programa ya que el personal de la UEP ya se encuentra contratado por el Ministerio de Hacienda y se espera que ejerza funciones compartidas con otros proyectos. Los gastos relacionados a monitoreo y evaluación están contemplados en el componente III bajo coordinación interinstitucional.



Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) y la aplicación de los filtros de salvaguardas.

### **C. Riesgos Fiduciarios**

- 2.4 El principal riesgo fiduciario de adquisiciones estaría dado por el eventual incumplimiento del Plan de Adquisiciones ([EER#3](#)) y consecuentemente del Plan Operativo Anual ([EER#1](#)), dado que por la naturaleza del programa la mayor parte de los recursos del préstamo se destinarán a la selección y contratación de consultorías (individuos y bienes) que serán realizados por los sub-ejecutores diferentes al Ministerio de Hacienda, que deberán contar con términos de referencia adecuados, disponibilidad de personal en los equipos técnicos y la necesaria permanencia de dichos equipos técnicos y conocimiento de los procedimientos aplicables dentro del alcance de la validación del Banco de los sistemas nacionales de adquisiciones. Si bien el riesgo financiero se considera bajo, se requiere un seguimiento continuo para asegurar que las personas que conformen la UEP conocen las Políticas Financieras del Banco (OP-273-2, OP-274-2, Guía Desembolso e Informes Financieros y Auditoría Externa).
- 2.5 El proyecto utilizará íntegramente los Sistemas Nacionales de Gestión Financiera y será auditado por la Contraloría General de la República (CGR). Se conformará una UEP, en la que participarán personas con experiencia en la ejecución del Contrato de Préstamo 2539/OC-CH<sup>43</sup> a nivel de la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda, y que contará con un especialista en adquisiciones con conocimiento y experiencia en contrataciones públicas. Asimismo, contará con un encargado financiero contable con experiencia en el uso del Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) y en la preparación de informes financieros, que vele por la oportuna y correcta contabilidad de las transacciones del programa en el Organismo Ejecutor (OE), y se ocupe de la elaboración de las solicitudes de desembolsos, justificaciones y preparación de los estados financieros del programa. Finalmente, la auditoría interna hará el seguimiento a las recomendaciones de las auditorías de la CGR; se suscribirán convenios de ejecución con los sub-ejecutores, que contarán con la no objeción del Banco, y se realizará un taller de arranque, de actualización y capacitaciones continuas tanto al OE como a los sub-ejecutores.

### **D. Otros Riesgos del Proyecto**

- 2.6 El equipo de proyecto, junto a las autoridades contraparte en el país, identificó los siguientes riesgos medios, reflejados en la matriz de riesgos del programa: (i) apoyo a la agenda de exportación de servicios pierde prioridad ante cambio de gobierno; (ii) retraso en la ejecución debido a un bajo nivel de compromiso y/o participación de algunas instituciones relevantes; y (iii) retraso en la ejecución por una débil coordinación y seguimiento entre el OE y las demás instituciones participantes del programa. Para mitigar el primer riesgo, se acordó con la contraparte que se realizarán actividades de presentación del proyecto

---

<sup>43</sup> La experiencia adquirida por el equipo de la UEP del Préstamo 2539/OC-CH, tanto en la ejecución fiduciaria como en los mecanismos de comunicación y supervisión requeridos por el Banco, así como en la coordinación de distintas instituciones involucradas, constituirá un elemento importante para asegurar la efectiva ejecución del programa de referencia.

con las nuevas autoridades, acciones de presentación ante representantes del sector privado, seminarios y otras actividades de concientización sobre la importancia que tiene el sector para la agenda de diversificación productiva y crecimiento económico del país en el mediano y largo plazo. Por último, se buscará fortalecer el Comité Técnico Público Privado de Exportación de Servicios. Este Comité sumará nuevos miembros de cámaras o gremios que tengan representatividad en el sector y asumirá un activo rol en la revisión de estrategias sectoriales. Para la mitigación del segundo riesgo medio, se acordó la elaboración de convenios de ejecución asociados a compromisos de metas firmados con cada una de las instituciones participantes del programa y un cronograma de reuniones para dar seguimiento a los acuerdos de ejecución. Por último, para mitigar el tercer riesgo se acordó el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto y la organización de reuniones semestrales para revisar avances con las instituciones involucradas en el programa.

### **III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN**

#### **A. Resumen de los Arreglos de Implementación**

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El Prestatario es la República de Chile y el OE es la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda de Chile (Subsecretaría de Hacienda). El OE tendrá las siguientes responsabilidades: (i) apoyar las acciones que se requieran para el cumplimiento del programa; y (ii) recabar la información de los indicadores de desempeño necesarios para evaluar los resultados del programa, una vez que los desembolsos del programa hayan sido realizados.
- 3.2 **Mecanismo de ejecución.** La ejecución del programa estará a cargo de una UEP en la Subsecretaría de Hacienda. Dicha UEP actuará como contraparte del Banco, supervisará el avance de las acciones de los proyectos, consolidando además la información sobre gastos, contrataciones y adquisiciones a nivel de todo el programa, y elaborará los estados financieros del mismo. Los Sub-ejecutores realizarán todas las actividades técnicas y administrativas necesarias para la ejecución de los proyectos que les correspondan y constituirán unidades responsables de los mismos. Los recursos del préstamo serán asignados a los presupuestos anuales del OE y, mediante transferencias corrientes, dichos recursos serán transferidos a los Sub-ejecutores, según lo establecido en los convenios de sub-ejecución que suscriban con el OE en los términos acordados previamente con el Banco. Para la conducción del programa, el OE dispondrá del apoyo de un Comité Estratégico, el cual tendrá como misión esencial la coordinación entre las entidades públicas y de estas con el sector privado, así como aportar la mirada estratégica y sostenibilidad de la agenda de exportación de servicios en el mediano y largo plazo. Por otra parte, el OE contará con el apoyo de un Comité Técnico del Programa, encargado de asesorar técnicamente a la UEP. El Manual Operativo del Programa (MOP) contendrá los detalles del mecanismo de ejecución del programa, de la conformación de la UEP, así como de las funciones y participantes de los Comités Estratégico y Técnico del Programa.

- 3.3 Para formalizar la adscripción de este programa dentro de la estructura del OE, se requiere de la evidencia de la constitución de la UEP en el OE. Asimismo, para detallar todos los aspectos operativos del mecanismo de ejecución arriba descrito, el programa necesita de un MOP. Finalmente, para establecer la relación contractual entre el OE y las entidades sub-ejecutoras es necesario la suscripción de convenios que establezcan los compromisos de ejecución respectivos. Por lo tanto, a fin de establecer obligaciones consistentes con los requerimientos operativos antes señalados que permitan su exitosa implementación, **se contemplan las siguientes condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) evidencia de la constitución de la UEP en el OE, específicamente para el programa; (ii) entrada en vigencia del MOP, en los términos acordados con el Banco; y (iii) no objeción del Banco al borrador del convenio de compromisos de ejecución de servicios a ser firmados entre los Sub-ejecutores y el OE.**

## **B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados**

- 3.4 El Plan de Monitoreo y Evaluación (PME - [EER#2](#)) acompañará la ejecución de la operación en conformidad con las metas y los indicadores de avance definidos en la Matriz de Resultados y en el MOP. La UEP será responsable del seguimiento y evaluación de los resultados e impactos del programa, utilizando los siguientes mecanismos: (i) plan de ejecución de proyectos; (ii) informes semestrales del progreso incluyendo indicadores de monitoreo de impacto, de resultados, de ejecución de componentes, y de cumplimiento de los programas y requisitos ambientales; (iii) informe de evaluación intermedia luego del 50% del total del préstamo desembolsado, o a los 24 meses de ejecución; y (iv) evaluación de cierre de proyecto, incluyendo la evaluación económica ex post, que se realizará luego del 80% del total desembolsado.
- 3.5 En relación al sistema de evaluación, a fin de evaluar el impacto de la asistencia, se propone utilizar dos enfoques evaluativos diferenciados. Por un lado, se evaluará el impacto del programa sobre las exportaciones de servicios y el empleo de las firmas asistidas, y por otro lado, se evaluará el impacto directo del programa sobre la IED recibida por Chile durante el periodo de ejecución. En ambos casos se utilizarán los Métodos de Diferencias en Diferencias y de *Matching* Diferencias en Diferencias (MDID). En particular, el método MDID combina *matching* ("pareo") con diferencias en diferencias. El detalle de estas actividades se presenta en el PME ([EER#2](#)).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID		Sí
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica	
Indicadores de desarrollo de países	-Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)* -Empleos creados por empresas apoyadas (#)* -Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)* -Profesionales de los sectores públicos y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)* -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país		Sí
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2785	(1) Mejora de la gestión de la productividad de las PYMEs y (2) Fortalecer la gestión pública para preparar al Estado para las demandas crecientes.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2884	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2017.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		8.4
3.1 Diagnóstico del Programa		3.0
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		2.4
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.0
4. Análisis económico ex ante		8.5
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General		4.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		1.5
4.3 Costos Identificados y Cuantificados		1.5
4.4 Supuestos Razonables		0.0
4.5 Análisis de Sensibilidad		1.5
5. Evaluación y seguimiento		8.6
5.1 Mecanismos de Monitoreo		1.5
5.2 Plan de Evaluación		7.1
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Bajo
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Sí
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna.  Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Igualdad de género		
Trabajo		
Medio ambiente		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	Se está tramitando una cooperación técnica para fortalecer las capacidades de la UEP y agencias sub-ejecutoras, así como los aspectos de M&E y estudios estratégicos. Adicionalmente, el sector público se ha beneficiado con el conocimiento adquirido a través de la ejecución previa de las cooperaciones técnicas CH T1179 y CH-T1189.
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.	Sí	Hay algunos estudios de corte transversal que aportan evidencia sobre el beneficio de la promoción de exportaciones. Esta evaluación de impacto va a demostrar de manera más concreta la atribución entre la promoción de exportaciones y sus beneficios, incluyendo las exportaciones, el empleo y la IED, para el caso específico del sector de servicios globales chileno.

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

El Programa de Apoyo a la Exportación de Servicios Globales de Chile tiene el objetivo de contribuir al desarrollo del sector de servicios globales de exportación en Chile. Los objetivos específicos son: (i) aumentar las exportaciones y la Inversión Extranjera Directa (IED) en este sector; (ii) mejorar las capacidades y los recursos humanos e incrementar el nivel de empleo del sector; y (iii) fortalecer el ecosistema sectorial y mejorar la coordinación interinstitucional de la industria de servicios globales de exportación.

La lógica vertical del programa es adecuada. La matriz productiva chilena está poco diversificada, con 61% de sus exportaciones concentradas en cobre y sus derivados, tornando la economía chilena vulnerable a los precios mundiales. Mas allá de la meta de diversificar su producción, 84% de las empresas encuestadas a través de Connect Americas estarían interesadas en ser beneficiarias de programas de apoyo a la exportación de servicios globales cuyo crecimiento es prometedor a nivel mundial. Un 13% de las exportaciones chilenas son en servicios con una captación del 8% de la población económicamente activa. Chile tiene potencial en este sector dada su estabilidad, buen clima de negocios y amplia apertura comercial. Sin embargo, cuenta con escasa mano de obra con las calificaciones requeridas. Sólo alrededor del 9.5% de la población habla inglés y hay también una escasez en competencias técnicas relacionadas a informática. El proyecto tiene por objetivo potenciar el sector de servicios globales de exportación mediante un mejoramiento de las capacidades de los recursos humanos, un fortalecimiento de los institutos gubernamentales que le brindan apoyo, y un aumento en la IED y el consecuente incremento en las exportaciones del sector.

El análisis económico y el plan de monitoreo y evaluación son adecuados. El proyecto planea desarrollar una evaluación de impacto con la metodología de emparejamiento estadístico combinado con diferencias-en-diferencias para evidenciar la efectividad de este tipo de programas.

**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	El objetivo del programa es contribuir al desarrollo del sector de servicios globales de exportación en Chile. Los objetivos específicos son contribuir a: (i) aumentar las exportaciones y la IED en el sector de servicios globales de exportación; (ii) mejorar las capacidades de los recursos humanos e incrementar el nivel de empleo en el sector de servicios globales de exportación; y (iii) fortalecer el ecosistema sectorial y mejorar la coordinación interinstitucional de la industria de servicios globales de exportación.
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**INDICADORES DE IMPACTO**

Indicadores de impacto	Unidad de Medida	Línea Base	Meta Final	Comentarios
<b>Impacto 1: Aumento de las exportaciones de servicios globales</b>				
Exportaciones de servicios	US\$ millones	3.857	5.114	<p>Para el cálculo de la línea base se usan los datos del Banco Central de Chile (BCCH) (balanza de pagos) año 2016 de: (i) servicios financieros, de seguros y pensiones; (ii) servicios de telecomunicaciones, informática e información; (iii) otros servicios empresariales; y (iv) servicios personales, culturales y recreativos y otros, que sumados indican que el valor de exportaciones de servicios de US\$3.857 millones. Para la proyección de la tasa de crecimiento, se consideraron los datos de la misma serie entre 2007 y 2016. Utilizando esta referencia se estima que la tasa de crecimiento promedio anual será de al menos 6,1%.</p> <p>Base: BCCH 2016.</p> <p>Adicionalmente, el programa contempla una evaluación de impacto que buscará medir el crecimiento de las exportaciones, el crecimiento del número de mercados de destino y el crecimiento del número de empleados (diferencia entre empresas beneficiarias y no beneficiarias). Ver detalle en <a href="#">EER#2</a>.</p>

Indicadores de impacto	Unidad de Medida	Línea Base	Meta Final	Comentarios
<b>Impacto 2: Aumento de la IED en el sector de servicios globales de exportación</b>				
Flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) acumulada en el sector de servicios	US\$ millones	11.913	12.918	<p>Para el cálculo de la línea base se usan los datos del BCCH 2012 a 2015<sup>1</sup>, de los flujos de IED pasiva<sup>2</sup> asociadas a servicios en los ítems comunicaciones, servicios financieros, servicios empresariales y otros servicios. Para la proyección del acumulado del período 2018-2021, se consideró la tasa de acumulación<sup>3</sup> promedio del periodo 2012-2015. Base: BCCH 2012-2015.</p> <p>Adicionalmente, el programa contempla una evaluación de impacto que buscará medir el cambio en la probabilidad de que una firma multinacional opere en Chile y el crecimiento del valor de la inversión realizada por multinacionales en Chile (diferencia entre multinacionales asistidas y no asistidas). Ver detalle en <a href="#">EER#2</a>.</p>
<b>Impacto 3: Aumento del empleo directo en el sector de servicios globales de exportación</b>				
Aumento de empleo directo en el sector de exportación de servicios	Número personas	157.850	161.556	<p>Los datos se obtuvieron del BCCH<sup>4</sup> en los ítems asociados al empleo generado por el sector de servicios en actividades: (i) de Información y comunicaciones; (ii) financieras y de seguros; (iii) profesionales, científicas y técnicas; (iv) actividades de servicios administrativos y de apoyo; (v) de enseñanza; (vi) artísticas, de entretenimiento y recreativas; y (vii) otras de servicios. Base: 2016.</p> <p>El aporte del empleo de las actividades de servicios que están vinculados a la exportación, se calcula en proporción a los ingresos totales del sector servicios (dato en cuentas nacionales<sup>5</sup>), y el ingreso por concepto de los servicios exportados (dato en balanza de pagos<sup>6</sup>). Se disponen de datos del 2014 al 2016 y con ello se establece un promedio del 9,1%. La proyección se hace a partir del promedio anual de la tasa de variación del empleo para los años 2014-2016 (0,58%). Base: BCCH 2016.</p>

<sup>1</sup> <http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Estudios/SE/BDP/ied.html>

<sup>2</sup> De acuerdo recomendaciones del Sexto Manual de Balanza de Pagos, se aplica un concepto ampliado de la inversión directa, a partir del denominado Marco para las Relaciones de Inversión Directa.

<sup>3</sup> Se calcula en base al promedio de las tasas de acumulación del periodo 2011-2015 (37,3%).

<sup>4</sup> <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>; Mercado Laboral y Demografía / Ocupación por rama de actividad económica / Mensual CIIU Ver 4.

<sup>5</sup> Cuentas Nacionales; Series de actividad económica mensual sectorial (originales).

<sup>6</sup> Sector Externo / Comercio Exterior / Serie Exportaciones de servicios.

## INDICADORES DE RESULTADOS

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea Base	Meta Final 2021	Comentarios
<b>Componente I. Generación de capacidades empresariales y atracción de inversiones de servicios globales</b> <b>Resultado: Mejora la posición de Chile como centro de exportaciones de servicios</b>				
Puntuación de Chile en el Índice <i>Global Services Location</i> de A.T. Kearney mejorada	Puntos	5,72	5,80	El Índice <i>Global Services Location</i> busca medir y comparar la capacidad de los países para la prestación de servicios <i>offshoring</i> , en base a: (i) atractivo financiero; (ii) habilidades y la disponibilidad de las personas; y (iii) entorno empresarial. En 2016, Chile alcanzó la posición 9 entre 55 países y la escala de puntuación es de 0 a 8 puntos. Fuente: A.T. Kearney. Base: 5,72 puntos, año 2016.
Inversión de las empresas en etapas de preinversión, <i>landing</i> o ganadas aumentada	US\$ millones	65	240	Monto de inversión de empresas que están en alguna etapa de: - Pre-inversión: Casos en los que la empresa ya ha tomado la decisión de invertir en Chile y está preparando el proceso de implementación. - <i>Landing</i> : Casos en los que la empresa ya ha iniciado la implementación de su inversión, ha contratado su primer empleado en Chile, pero aún no ha comenzado a operar en régimen. - Ganado: Casos en los que la implementación de la inversión ha concluido y opera en régimen (inversión materializada). Fuente: Memoria InvestChile. Base a junio 2017, IED de empresas del sector servicios.
Nuevas empresas exportadoras de servicios globales por año	Número	17	22	Para medir el impacto de la contribución de ProChile, se mide el número de empresas clientes de ProChile del sector servicios que exporten por primera vez. Asumiendo que exporta por primera vez la empresa que no presenta registros de exportación en los últimos tres años. Año base 2016: 17 nuevas empresas al año. Se esperan 22 nuevos clientes ProChile exportadores de servicio al año para 2021. Fuente: Departamento de Estudios DIRECON-ProChile, con cifras del Servicio Nacional de Aduanas, 2016.
<b>Componente II. Mejorar la calidad y pertinencia del talento humano para el sector de servicios globales</b> <b>Resultado: Mejora la posición de Chile en el indicador de capital humano para la industria de servicios</b>				
Puntuación de Chile en la sub-categoría <i>People skills and availability</i> en el Índice <i>Global Services Location</i> de A.T. Kearney mejorada	Puntos	1,26	1,35	El Índice <i>Global Services Location</i> busca medir y comparar la capacidad de los países para la prestación de servicios <i>offshoring</i> . Uno de los aspectos o categorías que mide son las habilidades y la disponibilidad de las personas. Fuente: A.T. Kearney. Base: Valor que alcanzó Chile en la subcategoría <i>People skills and availability</i> en el año 2016, que asciende a 1,26 puntos (en escala de 0 a 3).
Personas capacitadas para cerrar déficit de capital humano en servicios globales de exportación aumentadas	Número	70	11.400	Se estima que la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) capacitará 3.400 personas y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile (SENCE) a 8.000 en temas de servicios globales. Fuente: Memoria de CORFO y SENCE. Base: 70 personas que corresponde a programa piloto de CORFO en 2016.

Indicadores de resultados	Unidad de Medida	Línea Base	Meta Final 2021	Comentarios
<b>Componente III. Ecosistema y coordinación interinstitucional</b>				
<b>Resultado: Mejora la coordinación interinstitucional de los programas de servicios globales de exportación</b>				
Programas diseñados en coordinación entre CORFO y SENCE en capacitación para la industria de servicios globales	Número	1	4	Se trata de programas que serán diseñados entre SENCE y CORFO a partir de demandas que emanan del sector, como consecuencia de brechas de conocimiento en áreas de la industria de servicios. Fuente: Memorias CORFO y SENCE, 2016.
Empresas con potencial exportador que realizan programas de certificación de calidad para exportar a través de instrumentos de CORFO	Número	0	30	Se trata de empresas exportadoras o con potencial exportador que en su proceso de internacionalización hacen uso de instrumentos de calidad de CORFO para lograr su certificación de calidad. Fuente: Memoria CORFO. Base: 0 (año 2016).
Programas de desarrollo de proveedores en el sector de servicios globales realizados por CORFO en coordinación con InvestChile	Número	0	4	Se trata de programas de desarrollo de proveedores para el sector de servicios globales solicitados que ejecuta CORFO en coordinación con InvestChile. Fuente: Memoria CORFO. Base: 0 (año 2016).



## PRODUCTOS

Indicadores de productos	Unidad de Medida	Línea Base	2018	2019	2020	2021	Total	Comentarios
<b>Componente IA: Instalación y fortalecimiento de capacidades para la atracción de inversiones a través de apertura de oficinas, diseño de página web y actividades de promoción internacional</b>								
Nuevas agregaduras para inversión bajo un nuevo modelo de operación implementadas	Número	0	1	1	1	0	3	En los tres primeros años del programa se adoptará y fortalecerá el nuevo modelo de operación de las oficinas de InvestChile en el exterior. En el año 4 se revisará el modelo de operación. Fuente: Memoria InvestChile. Base: 0. En el año 2016 InvestChile no dispone de oficinas en exterior.
Convenios con regiones para el fortalecimiento de capacidades para atracción de inversiones (con nuevo modelo de operación)	Número	0	1	1	1	1	4	InvestChile no posee convenios regionales. El año 0 se diseñará el modelo de operación de los convenios de InvestChile en regiones y comenzará la instalación del modelo el año 2018. Fuente: Memoria InvestChile. Base: 0. En el año 2016 InvestChile no dispone de estos convenios.
Empresas de inversión en etapas de Pre-inversión, <i>Landing</i> o Ganadas	Número	6	8	8	9	10	35	Número de empresas que están en alguna etapa de inversión: - Pre-inversión: Casos en los que la empresa ya ha tomado la decisión de invertir en Chile y está preparando el proceso de implementación. - <i>Landing</i> : Casos en los que la empresa ya ha iniciado la implementación de su inversión, ha contratado su primer empleado en Chile pero aún no ha comenzado a operar en régimen. - Ganado: Casos en los que la implementación de la inversión ha concluido y opera en régimen (inversión materializada). Base: a junio 2017. Empresas del sector servicios: InvestChile.

Indicadores de productos	Unidad de Medida	Línea Base	2018	2019	2020	2021	Total	Comentarios
<b>Componente IB: Promoción de exportaciones de servicios implementada a través de acciones de promoción comercial y posicionamiento de marcas sectoriales</b>								
Empresas del sector servicios que reciben formación exportadora anualmente	Número	45	45	45	45	45	180	Se utilizará la metodología de <i>coaching</i> exportador para apoyar al sector servicios Fuente: Subdirección de Desarrollo Estratégico ProChile. Base: 45 empresas (año 2016).
Empresas del sector servicios apoyadas a través de fondos concursables anualmente	Número	39	39	39	39	39	156	Fuente: Subdirección de Desarrollo Estratégico ProChile. Base: 39 empresas (año 2016).
Empresas del sector servicios que participan en reuniones en ruedas de negocios de	Número	150	150	150	150	150	600	Fuente: Subdirección de Desarrollo Estratégico ProChile. Base: 150 empresas en reuniones de ruedas de negocios (año 2016).
<b>Componente IC: Generación de capacidades empresariales en el sector servicios implementada a través de instrumentos de fomento a la calidad, comercialización, asociatividad e innovación</b>								
Empresas del sector servicios certificadas	Número	0	7	7	8	8	30	Fuente: Memoria CORFO. Base: 0 (año 2016).
Empresas del sector servicios que reciben apoyo asociativo para mejorar la competitividad	Número	0	58	58	58	58	232	Corresponde a los apoyos a través del instrumento NODO y Asociatividad. Fuente: Memoria CORFO. Base: 0 (año 2016).
Proyectos de cine y audiovisual apoyados en comercialización y distribución en mercados de exportación	Número	10	12	12	12	12	48	Fuente: Memoria CORFO. Base: 10 (año 2016).
<b>Componente ID: Fortalecimiento de la promoción del sector de la industria creativa a través de la organización de eventos nacionales e internacionales</b>								
Encuentros del mercado nacional de industrias creativas	Número	1	1	1	1	1	4	Se pretende realizar encuentros a nivel nacional entre oferentes del sector de industrias creativas y los sectores productivos tradicionales para potenciar el mercado nacional de industrias creativas. Para el año 2020, el encuentro corresponde al Mercado Internacional de Industrias Creativas en Chile (MICSUR). Fuente: Memoria Consejo Nacional de Cultura y las Artes (CNCA), 2016.

Indicadores de productos	Unidad de Medida	Línea Base	2018	2019	2020	2021	Total	Comentarios
<b>Componente ID: Fortalecimiento de la promoción del sector de la industria creativa a través de la organización de eventos nacionales e internacionales</b>								
Participación de delegaciones nacionales en mercados internacionales de economía creativas	Número	1	1	0	1	0	2	Se enviará una delegación al MICSUR Sao Paulo 2018, y Chile será sede de MICSUR 2020. Fuente: Memoria CNCA, 2016.
Organización del MICSUR a realizarse en Chile en el año 2020	Número de eventos	0	0	0	1	0	1	El MICSUR tiene por objetivo crear y consolidar una plataforma para el conocimiento, difusión, promoción, circulación y comercialización de bienes y servicios generados por industrias culturales y creativas de la región de América del Sur. Fuente: Memoria CNCA, 2016.
<b>Componente II: Desarrollo de talento humano para fortalecer la oferta de técnicos y profesionales en el sector servicios en áreas en que se han detectado déficits</b>								
Personas capacitadas en el área de programación anualmente	Número	70	500	500	500	500	2.000	Fuente: Memoria CORFO. Base: 70. En 2016 se hizo un programa piloto capacitando 70 personas.
Personas que reciben formación en inglés y habilidades blandas anualmente	Número	0	350	350	350	350	1.400	Fuente: Memoria CORFO. Base: 0 (año 2016).
Personas capacitadas en áreas relacionadas a servicios globales en respuesta a demanda del sector privado anualmente	Número	0	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000	Fuente: Memoria SENCE. Base: 0 (año 2016).
<b>Componente III: Estudios y consultorías para el fortalecimiento de la gestión institucional y los programas de apoyo al sector de servicios</b>								
Actualización Estudio Estrategias Sectoriales	Número	0	1	1	1	1	4	Fuente: Memoria InvestChile. Base: 0 (año 2016).
Desarrollo e implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación	Número	0	1	1	1	1	4	Fuente: Memoria InvestChile. Base: 0 (año 2016).
Estudios Estratégicos	Número	0	0	2	1	2	5	Fuente: Memoria SENCE. Base: 0 (año 2016).

## **ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS**

**PAÍS:** Chile  
**PROYECTO N°:** CH-L1138  
**NOMBRE:** Programa de Apoyo a la Exportación de Servicios Globales de Chile  
**ORGANISMO EJECUTOR (OE):** Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda de Chile  
**EQUIPO FIDUCIARIO:** Francisco Lois, Especialista en Gestión Financiera; David Salazar, Especialista en Adquisiciones; y Roberto Monteverde, Consultor Adquisiciones.

### **I. RESUMEN EJECUTIVO**

- 1.1 Se realizó un Taller de Riesgos (GRP) a efectos de identificar los riesgos más importantes en la ejecución del proyecto, evaluarlos y acordar la mitigación y monitoreo de los mismos con la Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Hacienda, como OE del proyecto, resultando un riesgo fiduciario bajo.
- 1.2 De la evaluación se pudo apreciar que los funcionarios tienen alto nivel de conocimiento y experiencia en el uso del Sistema de Compras Públicas denominado ChileCompra, que será el mecanismo a través del cual se ejecutarán las contrataciones y gastos del proyecto, y que existen normas, procedimientos y controles adecuados de los mismos.
- 1.3 El proyecto contempla que las entidades sub-ejecutoras ejecuten actividades previamente convenidas con el OE en el marco del proyecto, que se financiarán con los recursos del mismo. La entidad ejecutora, con la no objeción del Banco, suscribirá convenios de sub-ejecución con las entidades sub-ejecutoras donde se establecerán los compromisos de ejecución y los mecanismos de transferencias y de justificación de los gastos de parte de las entidades sub-ejecutoras con el OE.
- 1.4 La transferencia podrá ser mediante la modalidad de anticipos o reembolsos de gastos efectuados. Las actividades realizadas y gastos que la financian serán justificados al OE, los cuales con cargo a esos gastos y los que ella realice, solicitará al Banco los recursos del préstamo bajo la modalidad de anticipos o reembolso de gastos efectuados.

### **II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

- 2.1 El OE y los sub-ejecutores trabajan dentro del sistema de administración financiera pública, principalmente utilizando el Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) para presupuesto, contabilidad y pagos, asimismo tienen sólidas unidades de auditoría interna y son fiscalizados por la Contraloría General de la República (CGR). El Banco ha diagnosticado el nivel de desarrollo de los Sistemas Nacionales: Presupuesto; Tesorería; Contabilidad; Auditoría Interna de Gobierno (CAIGG), y Auditoría Externa y determinó que tienen un alto nivel de desarrollo. El Ministerio de Hacienda está ejecutando el

proyecto 2674A/OC-CH y recientemente concluyó con el proyecto 2539/OC-CH, ambos han utilizado los sistemas nacionales y han evidenciado un bajo riesgo fiduciario.

- 2.2 Tanto el OE como los sub-ejecutores utilizan el Sistema de ChileCompra para la gestión de adquisiciones, el cual es un sistema de compras y contrataciones públicas robusto con un sistema electrónico moderno y eficiente, a través del cual se transan la mayor parte de las compras y contrataciones públicas del país.

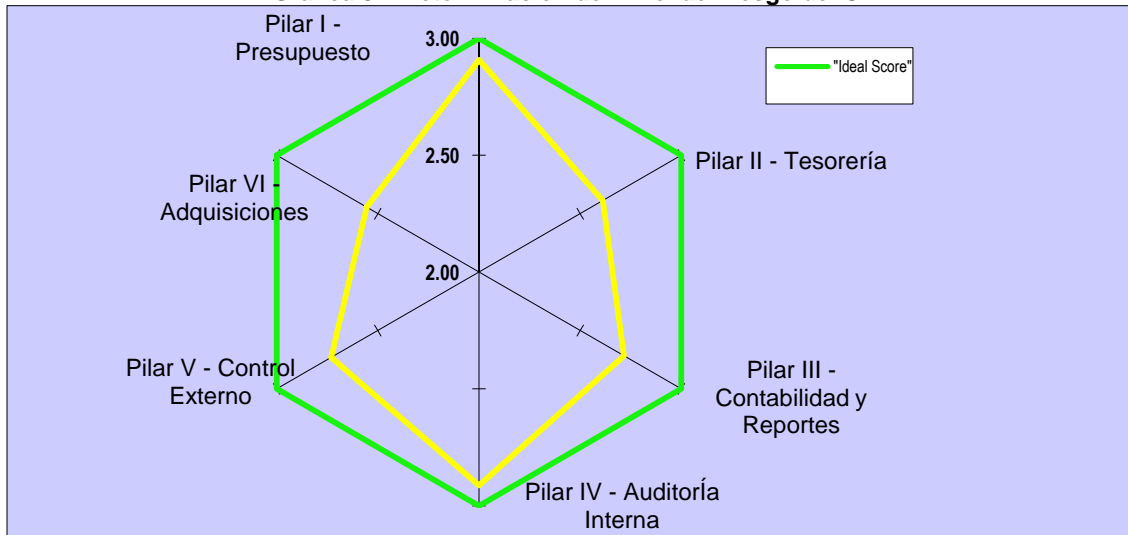
### III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 **Riesgo fiduciario de adquisiciones y financiero.** El principal riesgo fiduciario de adquisiciones estaría dado por el eventual incumplimiento del Plan de Adquisiciones (PA) y consecuentemente del Plan Operativo Anual (POA), dado que por la naturaleza del programa la mayor parte de los recursos del préstamo se destinarán a la selección y contratación de consultorías (individuos y bienes) que serán realizados por los sub-ejecutores diferentes al Ministerio de Hacienda, que deberán contar con términos de referencia adecuados, disponibilidad de personal en los equipos técnicos y la necesaria permanencia de dichos equipos técnicos y conocimiento de los procedimientos aplicables dentro del alcance de la validación del Banco de los sistemas nacionales de adquisiciones. Si bien el riesgo financiero se considera bajo, se requiere un seguimiento continuo para asegurar que las personas que conformen la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) conocen las Políticas Financieras del Banco (OP-273-2, OP-274-2, Guía Desembolso e Informes Financieros y Auditoría Externa).
- 3.2 **Acciones de mitigación.** El proyecto utilizará íntegramente los sistemas nacionales de gestión financiera y será auditado por la CGR conforme a los términos referencia que el Banco acordó con ella, así como lo señalado en la Carta Acuerdo suscrita en mayo de 2012. Se conformará y una UEP, en la participarán personas con experiencia en la ejecución del Contrato de Préstamo 2539/OC-CH a nivel de la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda, y que contará con un Especialista en Adquisiciones con conocimiento y experiencia en contrataciones públicas, a fin de que las adquisiciones se ejecuten en forma oportuna y coordinada dentro de cada uno de los componentes del proyecto. Asimismo, contará con un encargado financiero contable con experiencia en el uso del SIGFE y en la preparación de informes financieros, que vele por la oportuna y correcta contabilidad de las transacciones del programa en la OE, se ocupe de la elaboración de las solicitudes de desembolsos, justificaciones y preparación de los estados financieros del proyecto. Igualmente, se capacitará a los Sub-ejecutores para la elaboración de los documentos, para llevar a cabo las contrataciones previstas en sus PA. Finalmente, la Auditoría Interna hará el seguimiento a las recomendaciones de las auditorías de la CGR; se suscribirán convenios de ejecución con los sub-ejecutores, que contarán con la no objeción del Banco, y se realizará un taller de arranque, de actualización y capacitaciones continuas tanto al OE como a los sub-ejecutores.

**Tabla 3.1 Determinación del Nivel de Riesgo del OE**

Pilares	Puntaje		Nivel de Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Ideal	Obtenido		
Pilar I – Presupuesto	3.0	2.91	Alto	Bajo
Pilar II – Tesorería	3.0	2.61	Alto	Bajo
Pilar III – Contabilidad y Reportes	3.0	2.72	Alto	Bajo
Pilar IV – Auditoría Interna	3.0	2.91	Alto	Bajo
Pilar V – Control Externo	3.0	2.73	Alto	Bajo
Pilar VI – Adquisiciones	3.0	2.56	Alto	Bajo
<b>Nivel de Desarrollo SGFP y Adquisiciones</b>	<b>3.0</b>	<b>2.74</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>

**Gráfica 3.1 Determinación del Nivel de Riesgo del OE**



#### IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN ESTIPULACIONES ESPECIALES AL CONTRATO

4.1 Conforme los acuerdos alcanzados con el OE, se incluyen a continuación aquellos a ser considerados en las Estipulaciones Especiales:

- Para la rendición de los anticipos, se aplicará el mismo tipo de cambio utilizado para la conversión de los recursos desembolsados en dólares estadounidenses a la moneda del país del prestatario. Para reembolsos de gastos con cargo al préstamo y al aporte local, se aplicará el tipo de cambio vigente del primer día del mes en que se presente la solicitud de desembolso al Banco.
- Comprometer al OE a presentar, dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio presupuestario y durante el plazo para desembolsos del préstamo, los estados financieros auditados del programa, debidamente dictaminados por auditores independientes aceptables por el Banco según los términos de referencia previamente acordados con el Banco. El último de estos informes será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del préstamo.

- c) Se podrá solicitar nuevos anticipos cuando se haya justificado el 65% del total del anticipo desembolsado.

## **V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES**

- 5.1 Los acuerdos y requisitos fiduciarios en adquisiciones establecen las disposiciones que aplican para la ejecución de todas las adquisiciones previstas en el proyecto.

### **A. Ejecución de las Adquisiciones**

- 5.2 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Los contratos de bienes y servicios diferentes de consultoría generados bajo el proyecto (no está prevista la contratación de obras) se ejecutarán de acuerdo con lo indicado en 5.4) Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones y en 5.6. Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional (miles US\$). Las adquisiciones por montos superiores a los indicados en 2, serán ejecutados utilizando las políticas del Banco respectivas.

- 5.3 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría generados bajo el proyecto se ejecutarán de acuerdo con lo indicado en 5.4 Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones y en 5.6 Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional (miles US\$). Las adquisiciones por montos superiores a los indicados en 2, serán ejecutados utilizando las políticas del Banco respectivas.

- a) **La selección de los consultores individuales.** Los contratos de consultores individuales generados bajo el proyecto se ejecutarán de acuerdo con lo indicado en V.1.c Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones.

- 5.4 **Uso de Sistema Nacional de Adquisiciones.** El uso avanzado del Sistema Nacional de Compras de Chile aprobado por el Banco<sup>1</sup>, será utilizado para la adquisición de: (i) bienes y servicios diferentes de consultoría, hasta el límite de licitación pública nacional; (ii) servicios de consultoría, hasta el límite de lista corta integrada por firmas nacionales; y (iii) consultores individuales, sin límites. Por encima de esos montos límite, las contrataciones y adquisiciones con financiamiento total o parcial del Banco deberán realizarse de acuerdo con los procedimientos previstos en las políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-9) y las políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9) o financiarse totalmente con aporte local, en caso que el OE desee usar solamente la legislación nacional. Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad será aplicable a la operación. El PA de la operación y sus actualizaciones indicará qué contrataciones se ejecutarán a través de los sistemas nacionales aprobados<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> El Directorio del Banco aprobó en diciembre 2011 el uso avanzado del sistema nacional de adquisiciones de Chile en las operaciones financiadas por el Banco. Los montos límites establecidos para Chile son a la fecha: (i) US\$350.000 para obras; (ii) US\$350.000 para bienes y servicios; (iii) US\$500.000 para servicios de consultoría; y (iv) en el caso de consultoría individual el Banco no establece límites.

<sup>2</sup> En caso que el Banco valide otro sistema o subsistema, éste será aplicable a la operación, de acuerdo con lo establecido en el Contrato de Préstamo.

- 5.5 La revisión de las especificaciones técnicas o los términos de referencia de las adquisiciones consideradas como principales o importantes en los planes de adquisiciones que se elaboren durante la ejecución de la presente operación de préstamo, deberán contar con la no objeción previa del Banco, ya que se trata de un tema de competencia del especialista sectorial del proyecto.

**5.6 Montos Límites para Licitación Internacional y Lista Corta con Conformación Internacional (miles US\$)**

Método	LPI Obras	LPI Bienes y Servicios diferentes a la consultoría	Lista Corta Internacional en servicios de consultoría
<b>Monto Límite</b>	5.000	350	500

**B. Adquisiciones Principales**

- 5.7 Las adquisiciones principales se encuentran detalladas en el PA (ver [EER#3](#)).

**C. Supervisión de Adquisiciones**

- 5.8 El método de supervisión de las adquisiciones será principalmente ex post y lo previsto en los sistemas nacionales validados<sup>3</sup>. Dicha revisión ex post de adquisiciones concierne a los aspectos de proceso y no de pertinencia técnica del gasto, la cual será revisada ex-ante por el especialista sectorial en los casos que así se indique en el PA.
- 5.9 Las revisiones de adquisiciones del Banco tendrán un enfoque preventivo, de acuerdo con el Plan de supervisión del proyecto. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física<sup>4</sup>, de los procesos de adquisiciones sujetos a revisión ex post.
- 5.10 Dichas visitas de revisiones de adquisiciones efectuadas por el Banco serán complementadas con el resultado del Memorando de entendimiento acordado con la CGR, que tiene previsto que ésta examine anualmente los procesos de adquisiciones sujetos a revisión ex post y emita los reportes con los hallazgos correspondientes para conocimiento del Banco. Asimismo, la Auditoría Interna del OE realizará el seguimiento de las deficiencias detectadas en la ejecución de las adquisiciones.

**D. Disposiciones Especiales**

- 5.11 **Realización de un Taller de Arranque con el OE** y cada una de las entidades sub-ejecutoras que realizaran las adquisiciones, en la que participará la Auditoría Interna de dichas entidades.
- 5.12 **Capacitación a las entidades sub-ejecutoras** de los proyectos en la elaboración de sus PA, los cuales serán consolidados posteriormente por la UEP del MH, en el PA del programa.

<sup>3</sup> La responsabilidad, el apoyo a la revisión y la metodología se describen en el Documento de [Pautas ex post en Adquisiciones](#). El plan de adquisiciones indicará cuál de las modalidades de revisión aplicará para cada contratación, esto es: (i) ex post; (ii) ex ante; o (iii) sistema nacional.

<sup>4</sup> La inspección verifica la existencia de las adquisiciones, dejando la verificación de la calidad y cumplimiento de especificaciones al especialista sectorial.



## **E. Registros y Archivos**

- 5.13 La documentación de los procesos de adquisiciones estará en las oficinas de la Subsecretaría de Hacienda, como responsable de la gestión del programa, así como, en cada una de las entidades sub-ejecutoras que desarrollen cada uno de los proyectos que conforman el programa. A efectos de las revisiones ex post, es fundamental que se mantengan los registros y archivos debidamente ordenados, clasificados y actualizados de toda la documentación que generan los procesos de adquisiciones y contrataciones.

## **VI. GESTIÓN FINANCIERA**

### **A. Programación y Presupuesto**

- 6.1 El presupuesto del Ministerio forma parte del presupuesto de la Nación, definido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (LAFE). El Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) es responsable de preparar el presupuesto del sector público. El OE utiliza SIGFE para el manejo y control presupuestario. Debido a la interrelación de los sistemas presupuestarios, las operaciones de préstamos deben ser incluidas en el presupuesto nacional para poder acceder a los recursos (financiamiento y aporte local), por lo que no se anticipan dificultades en el uso del sistema presupuestario que afecten la ejecución del proyecto.

### **B. Contabilidad y Sistemas de Información**

- 6.2 Si bien la CGR es designada responsable de llevar la contabilidad de la Nación y definir principios y normas, para estos efectos existe una descentralización de la contabilidad y las instituciones registran directamente las transacciones en su contabilidad. El programa contará con un plan de cuentas, en donde todas las actividades, financiadas con aporte local o financiamiento, se registran en SIGFE bajo una unidad transaccional especial para el proyecto. El OE cuenta con un sistema de información financiera y una estructura de control interno adecuados para sus propósitos. En los informes de avances semestrales que se presentarán al Banco se debe considerar el seguimiento a las observaciones que se señalen en los informes de auditoría, así como un informe de conciliación entre los registros contables del OE y del Banco.
- 6.3 **Desembolsos y flujo de caja** (en coordinación con el uso o no del sistema nacional de Tesorería).
- 6.4 La Tesorería General de la República (TGR) mantiene y controla la cuenta única fiscal a través de la cual provee fondos de acuerdo al programa de caja en cuentas que mantienen las instituciones y por otro lado recibe las recaudaciones, siendo las entidades autónomas en cuanto a la administración de dichas cuentas corrientes bancarias las que requieren de ser refrendadas por la CGR para su apertura. En el OE los pagos son efectuados a través del módulo de tesorería de SIGFE, dentro de 30 días desde la recepción conforme por el demandante de los bienes y/o servicios adquiridos, previa emisión y registro de órdenes. El sistema

cuenta con variados controles en etapa de aprobación y de autorización de los fondos.

**6.5 Métodos de desembolsos.** Se podrán utilizar los siguientes métodos de desembolso:

- a) **Anticipos.** Avances con base en las necesidades de liquidez, que surgen del plan financiero (coordinado con el plan de ejecución, plan operativo anual y PA. El monto máximo de un anticipo será el requerido para el financiamiento de gastos por un período máximo de seis meses. Se efectuará nuevos anticipos cuando se haya justificado el 65% del total del anticipo desembolsado.
- b) **Reembolso al OE.** Por pagos que éste efectúe con recursos propios y por las rendiciones de gastos que le realcen las entidades beneficiarias.
- c) **Pagos directos.** Efectuados por el BID a proveedores o contratistas en nombre del OE por concepto de bienes y servicios elegibles, destinados a la ejecución del proyecto.

**6.6 Solicitudes de Desembolsos (SD).** El Banco procesará SD, de acuerdo a los formularios exigidos en la “Guía de desembolsos” una vez cumplidas las condiciones previas al primer desembolso. Deben estar aprobadas por un funcionario del OE designado y cuya firma este registrada en el BID. Los gastos bancarios con motivo de los desembolsos son responsabilidad del OE.

**6.7 Documentación de respaldo.** La rendición de cuentas no debe venir con la documentación de soporte de los pagos efectuados (comprobantes originales o fotocopias de los mismos). El OE es responsable de llevar los registros contables requeridos y de mantener copias de los originales de toda la documentación de soporte, con adecuadas referencias cruzadas a las solicitudes aprobadas correspondientes. La revisión de la información que justifica los gastos o pagos se llevará a cabo con posterioridad al desembolso de los recursos por parte del Banco. Los Auditores Externos realizan la revisión ex post de desembolsos.

**6.8 Origen de los bienes y servicios.** Sólo podrán usarse los recursos del financiamiento para el pago de bienes y servicios originarios de los países miembros del Banco.

**6.9 Gastos elegibles.** El Banco considera aquellos gastos que: (i) son necesarios para el proyecto y están en línea con sus objetivos; (ii) obedecen las políticas y contratos o convenios legales del proyecto; y (iii) están adecuadamente registrados y sustentados en el OE.

**6.10 Periodo final de rendición de cuentas y fecha de cierre.** El OE debe presentar la última solicitud de anticipo a más tardar 30 días antes de la fecha de último desembolso, en el entendimiento de que las justificaciones correspondientes a dicho anticipo serán presentadas al Banco durante el período de cierre. No se desembolsarán recursos después de la fecha del último desembolso. El OE dispondrá de un plazo de no más de 90 días, contados desde la fecha del último desembolso, para presentar la rendición de cuentas final del anticipo, devolver

fondos no justificados y llevar a cabo cualquier otra actividad para completar la adecuada y oportuna rendición de cuentas de la operación. El período a partir de la fecha de cierre (los 30 días), se debe utilizar sólo para incorporar los ajustes finales a los EFA y cerrar los procedimientos de firma y aprobación que disponga el OE.

### **C. Control Interno y Auditoría Interna**

- 6.11 El sistema de control interno descansa en el plan organizacional del Ministerio, en planes estratégicos y procedimientos operacionales y de control, aprobados por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, en normas administrativas de ética y probidad, en la Ley N°20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública, normas legales, reglamentarias y administrativas, en mecanismos de verificación y evaluación, y en auditorías internas. La Auditoría Interna está adscrita al Ministro, con personal idóneo, procedimientos, planes y programas de trabajo. Por tal motivo, el Departamento de Auditoría Interna hará el seguimiento a las observaciones de control interno que realicen los auditores externos del programa, así como validar las respuestas a las observaciones de los auditores y visará los estados financieros a ser entregados para su auditoría.

### **D. Control Externo e Informes**

- 6.12 En este caso el OE utilizará auditores independientes aceptables al Banco, en donde la CGR es uno de ellos. Dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio presupuestario del OE y durante el plazo para desembolsos del préstamo, debe presentar los estados financieros auditados del programa según los términos de referencia acordados con el Banco. El último informe será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del préstamo.

### **E. Plan de Supervisión Financiera**

- 6.13 Debido a que se determinó un nivel bajo de riesgos, se requerirán estados financieros auditados anuales y finales e información financiera en los informes técnicos semestrales. Los auditores externos realizarán la revisión ex post de desembolsos. La Auditoría Interna hará el seguimiento de las observaciones de los auditores externos, además de las revisiones de desembolsos y otras que formen parte de su planificación. El Banco revisará los informes de los auditores externos y los papeles de trabajo, cuando lo estime, y realizará revisiones de escritorios y visitas financieras contables al OE y entidades sub-ejecutoras.

### **F. Mecanismo de Ejecución**

- 6.14 El OE, por intermedio de la UEP, supervisará el avance de las acciones de los proyectos, consolidando además la información sobre gastos, contrataciones y adquisiciones a nivel de todo el programa, y elaborará los estados financieros del mismo. Las entidades sub-ejecutoras realizarán todas las actividades técnicas y administrativas necesarias para la ejecución de los proyectos que les correspondan. El presupuesto será asignado al OE y anualmente, mediante transferencias corrientes por el subtítulo 24 de la ley de presupuesto los recursos serán transferidos a cada entidad sub-ejecutora según lo establecido en el

contrato de préstamo y en los convenios de sub-ejecución, que suscriban con el OE, en los términos previamente acordados con el Banco. Para ello, las entidades sub-ejecutoras constituirán Unidades Responsables del Proyecto (URP). El OE solicitará al Banco el reembolso de los gastos efectuados por adquisiciones y contrataciones contempladas en el PA del programa, con cargo al endeudamiento, para lo cual presentará el listado de gastos en la modalidad establecida para el efecto. El Banco verificará la pertinencia de los referidos gastos contra el PA del programa y las actualizaciones del mismo que presente el OE. Atendiendo que el endeudamiento será asumido por la Subsecretaría de Hacienda y reconocido en sus cuentas patrimoniales, las entidades sub-ejecutoras no tendrán una línea presupuestaria de endeudamiento, sin embargo, los gastos que efectúe en el marco del programa serán identificados y registrados con cargo al subtitulo 24 de la ley de presupuesto<sup>5</sup>. La contabilidad del programa se llevará en la Subsecretaría de Hacienda, donde se registrará tanto los gastos que esta realice, como las transferencias que se le hagan a los sub-ejecutores, ya sea bajo la modalidad de anticipo o de reembolso de gastos efectuados. Para la conducción del programa, el OE dispondrá del apoyo de un Comité Estratégico (CE) conformado por representantes de las instituciones subejecutoras y del sector privado, el cual tendrá como misión esencial la coordinación entre las entidades públicas y de estas con el sector privado, así como aportar la mirada estratégica y sostenibilidad de la agenda de exportación de servicios en el mediano y largo plazo. Por otra parte, el OE contará con el apoyo de un Comité Técnico del Programa (CTP), encargado de asesorar técnicamente a la UEP, rol que será desempeñado por el Comité Técnico Público Privado de exportación de servicios. El MOP contendrá los detalles del mecanismo de ejecución. La entrada en vigencia del MOP, en los términos acordados con el Banco, será una condición previa al primer desembolso, así como la suscripción de los convenios de ejecución con las entidades beneficiarias.

#### **G. Otros Acuerdos y Requisitos de Gestión financiera**

- 6.15 El programa contará con un Plan de Cuentas, en el OE se registrarán en SIGFE bajo la Unidad Transaccional para operaciones con organismos internacionales.
- 6.16 Los sub ejecutores del proyecto registrarán los gastos que efectúen en el marco del proyecto, en su contabilidad y lo rendirán al OE identificando su comprobante contable de registro.
- 6.17 En los informes de avances semestrales que se presentarán al Banco se debe considerar el seguimiento a las observaciones que se señalen en los Informes de Auditoría, así como un informe de conciliación entre los registros contables del OE y del Banco.
- 6.18 La revisión de la información de soporte que justifica los gastos será ex post. Los auditores externos realizarán la revisión ex post de desembolsos, y sus hallazgos son insumos para la declaración de la elegibilidad de los gastos por parte del Banco.

---

<sup>5</sup> Transferencias corrientes de la normativa general del presupuesto público

- 6.19 La Unidad de Auditoría Interna hará seguimiento a las observaciones que realicen los auditores externos, revisará en forma previa los estados financieros que se entregarán a los auditores externos.
- 6.20 Se establecerá una cuenta corriente única para los recursos del préstamo. Se realizará mensualmente la conciliación bancaria de la cuenta corriente.
- 6.21 Realización de un taller de capacitación financiera, en la que participará Auditoría Interna.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/17

Chile. Préstamo \_\_\_\_/OC-CH a la República de Chile  
Programa de Apoyo a la Exportación  
de Servicios Globales de Chile

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Chile, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Apoyo a la Exportación de Servicios Globales de Chile. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$27.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017)