Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Local Competitivo en la Provincia de Arauco, Región del Bio Bío

Nro. Proyecto: CH-M1029 - Nro. Operación: ATN/ME-11251-CH

Propósito: Implementación de un sistema de gestión territorial público–privado que permita la generación sostenible de empleo e ingresos, particularmente para las poblaciones de menores ingresos, a través de la mejora del capital humano y el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

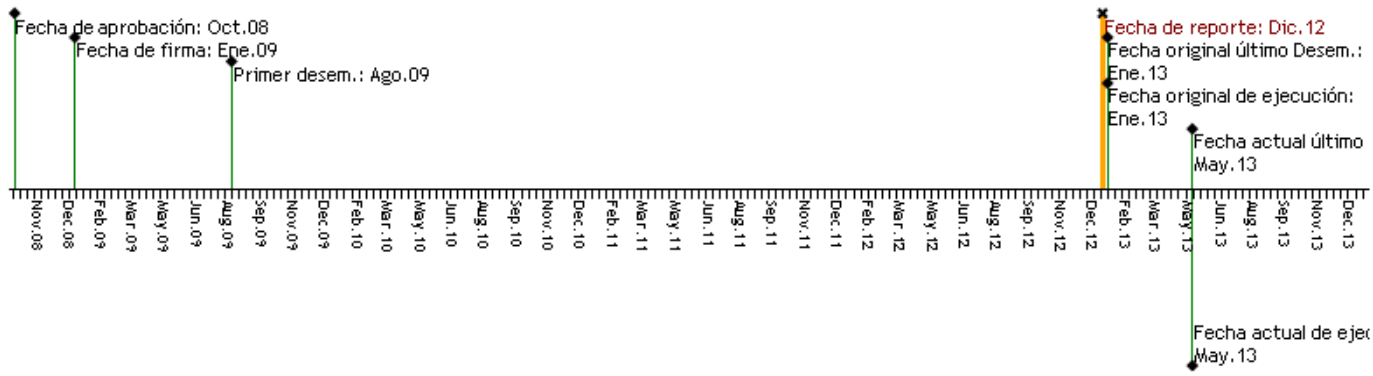
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
CHILE	CHILE	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

Agencia Ejecutora: CORPORACIÓN INDUSTRIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL DEL BIO BIO

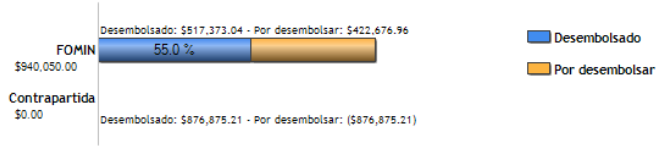
Líder equipo de diseño: Cortellese, Claudio

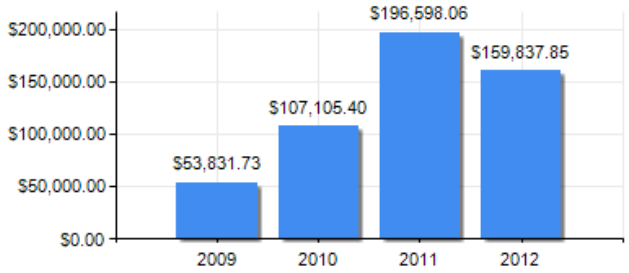
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

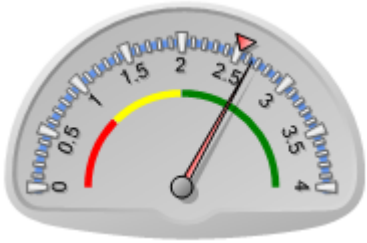


RECURSOS

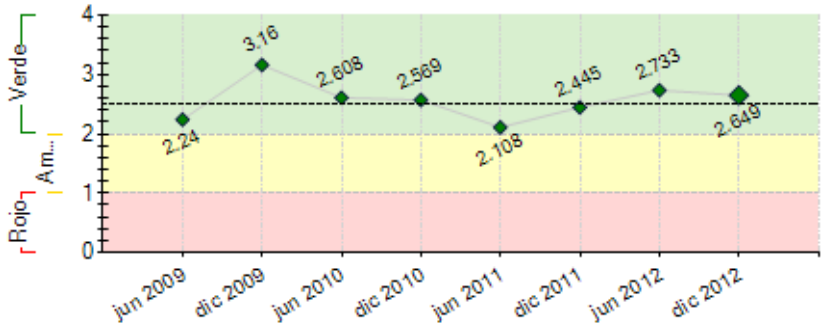




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.649
Promedio FOMIN: 2.519

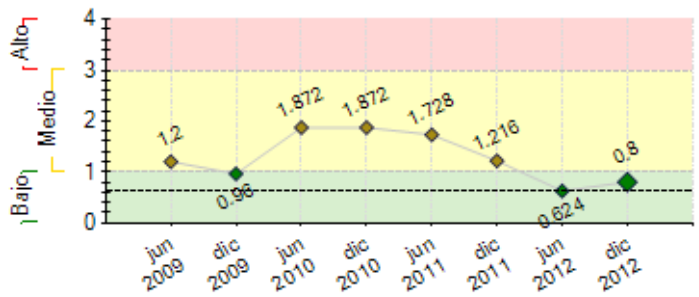


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Medio
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Logros:
Con Universidades permitió articular iniciativas con otros miembros del Consejo y sumar actores.
Con Alcaldes salientes y entrantes tras elecciones permitió definir elementos comunes para gestión mancomunada en Asociación de Municipalidades.
Con la gran Empresa permitió socializar y acercar el concepto de "creación de valor compartido.
Consejo Público-Privado aumenta su influencia en la toma de decisiones del territorio.

Dificultades o retrasos:
Cambios de autoridades en los distintos servicios y en los municipios afectan compromisos, ejemplo la oficina provincial de Subdere.

Principales riesgos del proyecto:
No hay nuevos riesgos, se trabaja en los mencionados.

Perspectivas futuras del proyecto:
El Consejo y las voluntades de sus actores darán continuidad a la governance, aprendieron a trabajar juntos y sus beneficios; se requiere dar una sostenibilidad financiera operativa a esta institución.
Sobre los resultados del programa, algunos de estos están en función de compromisos de terceros que lamentablemente no se han constituido en su totalidad, por lo que estamos conscientes de que hay acciones que han sido dispensadas y otras que se concretarán y no se logrará el 100% de los indicadores.

Acciones en las que la Unidad Ejecutora del proyecto pondrá especial énfasis:
Plan de Fortalecimiento y Comunicaciones del Consejo para posicionarlo aun más como un actor relevante en la toma de decisiones.
Buscar las herramientas para técnica y financiera del Consejo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados importantes:
Implementación iniciativas comprometidas y generación de nuevas acciones con suma de actores y aportes en el seno de las comisiones de trabajo del Consejo Público-Privado.
El emprendimiento femenino se posiciona como un factor de desarrollo importante para el territorio y convoca nuevos actores a generar iniciativas en su apoyo como el primer Fondo de Emprendimiento de la comuna de Curanilahue (público privado), Ferias comunales y provinciales de emprendimiento para la mujer (municipios-serv. Públicos).
Articulación de una nueva alianza con IES como Inacap para apoyar actividades de de desarrollo a partir de marzo del 2013 (convenio en estudio jurídico)

Areas con mayores dificultades:
Financieramente, no concurren en su totalidad los aportes locales comprometidos desde el inicio del programa, lo que significó un trabajo adicional tanto de la unidad ejecutora como del Consejo para superarlos; recién comienzan a materializarse a partir de agosto 2012.

Acciones críticas para el próximo semestre:
Terminar las actividades en cursos con los resultados esperados.
Cerrar el proceso de Fortalecimiento del Consejo con un posicionamiento y plan de trabajo con desafíos y compromisos.
La búsqueda de instrumentos que permitan la sostenibilidad financiera operativa de la institucionalidad PP
Cierre del programa tratando de invertir al máximo los recursos ofrecidos por el BID/FOMIN, lo que se encuentra en función de los aportes locales comprometidos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: Implementación de un sistema de gestión territorial público–privado que permita la generación sostenible de empleo e ingresos, particularmente para las poblaciones de menores ingresos, a través de la mejora del capital humano y el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	- 4 municipios han implementado proyectos de mejoramiento de su gestión hacia el empresariado local.	0				4	4	
						May 2013	Feb 2010	
P.I2	- Aumento del 10% del número de nuevos empresas mapuches.	0				10	0	
						May 2013	Feb 2010	
P.I3	- Aumento del 15% del número de MIPYME en redes empresariales, acciones colectivas, cadenas de valor o encadenamiento productivo	0				15	0	
						May 2013	Feb 2010	
P.I4	- Incorporación de 10 empresarios mapuches en redes empresariales, (acciones colectivas, cadenas de valor, encadenamiento productivo)	0				10	0	
						May 2013	Feb 2010	
P.I5	- Se concretan 4 alianzas estratégicas público-privadas y/o público-público.	0				4	3	
						May 2013	Feb 2010	
P.I6	- 20% de los participantes en programa/curso de empleabilidad consiguen trabajo formal (certificados y no certificados).	0				20	0	
						May 2013	Feb 2010	
P.I7	- 15% de los participantes en programa/curso de empleabilidad de mapuches consiguen trabajo formal.	0				15	0	
						May 2013	Feb 2010	

Componente 1: 1. Creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y governance

Peso: 31%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	- Se logra un alto compromiso del Consejo Público-Privado (CPP) (En promedio, el 80% de los consejeros asisten, como mínimo, al 100% de las reuniones).	0				80	80	Finalizado
						Jul 2010	Dic 2012	
C1.I2	- Se logra un alto compromiso y colaboración entre empresarios (aumento de un 30% de participación regular en mesas productivas/público-privados).	0				30	60	Finalizado
						Jul 2010	Dic 2012	
C1.I3	- redes entre empresas formadas	15	15			30	16	Atrasado
		Jul 2010	Jul 2010			Ene 2012	Dic 2012	
C1.I4	- Se está realizando la tutoría al proyecto.	0				1	0	Finalizado
						Jul 2010	Dic 2011	
C1.I5	- 2 alianzas con universidades, centros de investigación, etc. operando para el desarrollo y gestión del conocimiento en temáticas priorizadas por el CPP.	0				2	3	Finalizado
						Ene 2012	Jun 2010	
C1.I6	- Municipios involucrados en la elaboracion de un plan de acción de mejoramiento de gestión en el ámbito productivo.	0				7	7	Finalizado
						Ene 2012	Jun 2012	
C1.I7	- Se mantienen 5 de las 20 redes entre empresas, incluyendo empresas mapuches.	0				5	16	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	
C1.I8	- Municipios se relacionan en forma adecuada con las empresas.	0				4	7	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	
C1.I9	- 3 acciones conjuntas entre municipios.	0				3	5	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	

Componente 2: 2. Proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

C2.I1	- Proyectos colectivos implementados entre empresas.	0	8	20		30	8	Atrasado
			Ene 2011	Ene 2012		Ene 2013	Dic 2012	
C2.I2	60 empresas que participan en los proyectos.	0	24			60	107	En curso
		Ago 2011	Ago 2011			Ene 2013	Dic 2012	
C2.I3	Número de proyectos presentados a instrumentos de fomento, principalmente CORFO (PEL, FOCAL, FAT, PROFOS, PDP, etc.).	0				20	174	Finalizado
						Ene 2011	Dic 2012	
C2.I4	- De los 30 proyectos, se han implementado 5 en rubros innovadores tales como medio ambiente, energías renovables, la producción orgánica, etc.	0				5	2	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	
C2.I5	15 empresas mapuches participan en proyectos colectivos.	0				15	27	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	
C2.I6	- En las empresas beneficiarias de proyectos productivos, las ventas ($) aumentan en promedio un 10%.	0				10	15	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	

Componente 3: 3. Competencias laborales y empleabilidad

Peso: 14%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Personas con certificaciones nuevas en oficios, grados técnicos y/o de estudiantes.	0	30			100	220	Finalizado
			Ene 2011			Ene 2013	Jun 2012	
C3.I2	- 100 empresarios y trabajadores capacitados en gestión básica y técnico en rubros priorizados.	0				100	195	Finalizado
						Ene 2011	Dic 2012	
C3.I3	- Desarrollo de 5 perfiles de competencias y presentación a las entidades pertinentes (INN).	0				5	0	Finalizado
						Ene 2012	Dic 2011	
C3.I4	- Mecanismo de certificación de competencias laborales diseñado y documentado.	0				1	1	Finalizado
						Ene 2012	Dic 2011	

Componente 4: 4. Promoción de bienes colectivos territoriales

Peso: 17%

Clasificación: Insatisfactorio

C4.I1	- Número de proyectos presentados	0				12	11	Atrasado
						Ene 2011	Dic 2012	
C4.I2	- 6 proyectos aprobados e iniciados	0				6	7	Finalizado
						Ene 2012	Dic 2012	
C4.I3	- 50% de proyectos aprobados ha finalizado su implementación y cumplido sus objetivos.	0				50	71	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	

Componente 5: 5. Monitoreo y difusión

Peso: 8%

Clasificación: Satisfactorio

C5.I1	- Línea de base desarrollada.	0				1	1	Finalizado
						Jul 2009	Dic 2010	
C5.I2	- Sistema de monitoreo es actualizado con desfase máximo de 60 días	0				1	1	En curso
						Ene 2013	Dic 2012	
C5.I3	menciones al proyecto en medios de comunicación en el último año.	0	4			4	80	En curso
			Ene 2012			Ene 2013	Dic 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Incorporar un Representante Mapuche en el Consejo Publico-Privado Ampliado	1	Abr 2009	1	Abr 2009	Logrado
H1	Consejo Ampliado Funcionando con Indicadores de Gestión	1	Abr 2009	1	Ene 2009	Logrado
H2	Condiciones previas	6	Jul 2009	6	Jun 2009	Logrado
H3	[*] Constitución del Fondo (comp. 4) y definición detallada de criterios para su uso	1	Jun 2010	1	Jun 2010	Logrado
H4	Constitución del Fondo (comp. 2) y Definición de Criterios	1	Jul 2010	1	Jun 2010	Logrado
H5	Acuerdo de Trabajo con el IES, y que el IES está operando	1	Jul 2010	3	Jun 2010	Logrado
H6	[*] Línea de base y sistema de monitoreo creado y implementado.	1	Dic 2010	1	Nov 2010	Logrado

H7	[*] Línea de base y sistema de monitoreo creado y implementado. La Representacion ha no objetado prorroga de 6 meses al cumplimiento de este hito por demoras en el proceso de contratacion de la consultoria Mediante nota CSC/CCH/1676/2010 la Representacion no objeto prorroga hasta dic 2010. La linea base ya esta levantada, actualmente en fase de pruebas el software y carga de datos del sistema	1	Dic 2010	1	Nov 2010	Logrado
H8	[*] Actividades Conjuntas entre las Municipalidades Operando	1	Dic 2010	1	Dic 2010	Logrado
H9	[*] Análisis del mercado laboral terminado y consensuado. La Representacion ha no objetado prorroga 6 meses a fecha cumplimiento de este hito producto de demoras iniciales arranque proyecto	1	Ene 2011	1	Ene 2011	Logrado tarde
H10	[*] Formación de 8 grupos de empresas y 2 grupos de empresas Mapuches	10	Ene 2011	13	Dic 2010	Logrado
H11	[*] Sistema de Difusión Operando	1	Ene 2011	1	Dic 2010	Logrado
H12	[*] Sistema de monitoreo operando	1	Ene 2011	1	Dic 2010	Logrado
H13	[*] Cuatro proyectos de interés colectivo en operación	4	Dic 2011	5	Dic 2011	Logrado
H14	[*] Seis proyectos de interés colectivo en operación	6	Dic 2012	7	Jun 2012	Logrado
H15	[*] Definir las bases de participación de proyecto IRADE en el proyecto FOMIN	1	Dic 2012	1	Dic 2012	Logrado
H17	Actividades Conjuntas entre las Municipalidades Operando	1	Ene 2013	1	Dic 2010	Logrado
H18	[*] Seleccionar 20 proyectos de grupos de empresas	20	Abr 2013	0	Dic 2012	
H19	[*] Evento de difusión de resultados de actividades	1	Abr 2013	0	Dic 2012	
H20	[*] Sistema de Difusión Operando	1	Abr 2013	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. -No se establece un centro de formación técnico en el Territorio Arauco durante el primer año del proyecto. - La metodología para incrementar la innovación desarrollada por IRADE no está disponible -No existen perfiles y entidades de certificación pertinentes. -Se eliminan programas de gobierno relacionados	Medio	-2009 se instala CEDUC UCN -Promulga Ley sobre el nuevo Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, y el proyecto articuló un programa piloto de certificacion de trabajadores (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE-Chilecalifica y Fundación Chile). -2010 se concreta estudios de Mercado Laboral y de Capacitación microempresarios Mapuche para definir brechas de competencias a fortalecer -bajo la nueva administración se cierra el programa CHILECALIFICA y se abre ChileValora. -2011 Se adjundica Innova Chile Corfo que permitirá concretar la formacion para brechas definidas -2012 se ejecuta Ciclo transferencia Metodología Irade, Gerencias unidades ejecutoras acuerdan su programación -No se priorizan recursos para certificación de competencias laborales en la región. -se ejecuta programa corfo para fotalecer competencias transversales en emprendedoras	Project Assistant
2. -No hay suficiente capacidad de parte de empresarios para ejecutar proyectos. -Los instrumentos de fomento no son adecuados para los necesidades de empresarios en el Territorio de Arauco. -Tejido empresarial disminuido y/o debilitado por perdida de capital de trabajo y activos, ademas de lucro cesante por efectos del terremoto	Medio	2010 se apoyó con oferta de instrumentos de reconstruccion post terremoto-promovió sectorialmente adecuación de calificacion de empresarios para acceder a los instrumentos e incrementar plazos -promovió apoyo oficinas municipales de fomento productivo a sus empresarios -Articuló instancias de trabajo con instituciones de fomento regionales para colocacion de recursos en la zona-Articuló con Consorcios de ONGs apoyo a microempresarios para la formulacion de proyectos -Fondo Concursable 2010 de Financiamiento premia 04 Proyectos Colectivos de Empresas que comienzan su operación 2011 concreta 1er PEL, e Innova Biobio promueve participación del CPP en jurado de convocatorias. 2012 se termina ejecución de programas de reconstrucción y se da paso a instrumentos tradicionales, se mantienen aun las brechas en proyectos de innovación respecto de estándares nacionales-se postula instrumentos Corfo, Innova, Fosis demorando la entrega de resultados de estas instituciones (aún no disponibles)	Project Assistant
3. -No existe una disposición de asociatividad entre grupos de empresas. -Las municipalidades y funcionarios municipales no participan en actividades colectivos y mantienen una vocación de asociatividad para el desarrollo productivo a nivel regional. -Los presupuestos nacionales priorizan iniciativas de reconstruccion y no de fortalecimiento -Los instrumentos de fomento tienden a apoyar proyectos individuales y no colectivos, disminuyendo asociatividad y/o encadenamientos en postulaciones	Medio	-2011 se instala Fundación Superación de la Pobreza con equipos profesionales en 4 de los 7 municipios iniciando un programa de 5 años de duración, los municipios trabajan conjuntamente en la red de fomento e iniciaran participacion en el CPP a partir del 2012 -Funciona regularmente la Red de Fomento Productivo municipal, pendiente su organización y estructura -Programa Subdere fortalecimiento asociaciones municipales aprobado se ejecuta 2012, Empresas cierran ejecución de proyectos colectivos y generan nuevas iniciativas. Municipalidades continuan generando proyectos colectivos de postulación a Subdere, pero sin conseguir recursos para apoyo profesional de sus oficinas de fomento. Los instrumentos de fomento eliminan de sus requisitos la reconstrucción y se abren a Jóvenes, mujeres, mapuche aunque con una demora en entrega de resultados que desincentiva a postulantes	Project Assistant
4. -No se mantienen e incrementan las líneas de financiamiento de programas públicos para el desarrollo territorial y capital humano. -No existe una demanda insatisfecha, no cubierta por el sector público o académico, de programas relacionados a gestión, capacidad, capital humano, innovación, entre otros. -No existe consenso en los actores públicos y actores privados de la visión común de desarrollo del territorio y ánimo de trabajar mancomunadamente por el bienestar del territorio. -Las vocaciones	Bajo	2009 demora del sector público en aportes de contrapartida que afectó ejecucion de las componentes 1,2 y 3. 2010, situación post terremoto y cambio en la administración pública demora rearticulacion con entes públicos, recortes y readecuaciones presupuestarias. Obligando a Cidere Biobio y el Consejo Público, actores claves a socializar el proyecto con nuevas autoridades, a fin de que no afecten el programa, y buscar nuevas alianzas para su sostenibilidad. Se alcanza en cierta medida con patrocinadores que surgen de las Convocatorias concursables y de la relación de la Agencia ejecutora con la sectorialidad y ONGs 2011 continua el trabajo con públicos con anuncio de compromisos deSercotec, Corfo e Innova Chile. 2012 Se participa de proceso diagnostico y de formulacion de	Project Assistant

productivas del Territorio no se mantienen vigentes. -demoras en la concresion de aportes de contrapartida comprometidos por el sector publico		un Plan de Desarrollo de la Provincia. Se inicia proceso de Diplomados comprometidos por Subdere. Se suman nuevos actores y aportes	
5. -No hay una visión de fomento productiva y prioridades de gestión compartidas entre entidades locales. -No hay una disposición de colaborar entre el sector público, privado, académico, u otros socios.	Bajo	-2009 el Consejo Publico Privado de Desarrollo Productivo en jornadas de Planificación genera una Visión, Misión y Ejes Estratégicos de Desarrollo -Durante el 2010 se concretan 3 alianzas con Instituciones de Educacion superior 2 con ONGs 2011 -el Consejo incrementa sus miembros de 21 a 23 -Se conforman comisiones de trabajo en ambitos social, territorial, economico -se lleva a cabo proceso diagnostico por comuna y analisis territorial -se inicia proceso de planificación para una estrategia territorial 2012 -se consolida plan de desarrollo de la provincia de Arauco, el CPP es invitado a participar del CTA, se priorizan iniciativas emblemáticas en las comisiones de trabajo -Se suman nuevos actores al trabajo de articulación Público Privada como Prodemu e Inacap -Asumen nuevos Alcaldes tras proceso elecciones, con una alta disposición a trabajar conjuntamente a los privados y públicos	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	se estan identificando mecanismos pero aun no hay certezas

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Conforme se informó en los avances semestral y acumulativos, se ha trabajado en la sostenibilidad de la institucionalidad público privada que se ha establecido mediante este programa lo que se ha traducirdo en su incorporación al Gabinete de Gobernación Provincial en calidad de Comité de inversiones, validado su posición como actor clave en el territorio. Actualmente se está trabajando en los procesos de fortalecimiento y de posicionamiento mediante un proceso de consultoria y la implementación de un plan comunicacional, respectivamente. Resta trabajo por hacer en la concecusión de recursos que permitan una operación en el tiempo de este modelo lo que requiere de una sustentabilidad financiera para lo cual se están identificando potenciales aliados estratégicos y mecanismos de trabajo. Reiteramos nuestra convicción de que en esta segunda etapa sería preponderante contar con participación del Fomin como socio estratégico en el proceso de generación y operación de una instancia local de desarrollo territorial de carácter público privada.-

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Creemos que una generación de proyectos de esta familia, contribuye a sentar las bases de procesos de desarrollo competitivo de territorios en intervención. Lo óptimo es el acompañamiento en al menos 2 etapas a fin de que estos procesos se fortalezcan y vayan tomando autonomía etapa a etapa. En nuestro caso específico en este programa se han generado dialogos y confianzas entre actores, se han sumado instituciones al trabajo territorial y se ha llegado a un acuerdo compartido de que el mecanismo de articulación público privado es beneficioso para el desarrollo de la provincia, cumpliéndose asi con una etapa. Tenemos la convicción de que ahora es necesario iniciar un segunda etapa de consolidación de estos esfuerzos centradas en formalización y operación de una agencia local de desarrollo territorial que gestiones materias vinculantes, y en donde el Banco podría tener un papel fundamental en su implementación.	Sustainability	Inostroza, Heidi Marion
2. Las reuniones anuales con los otros programas aportan más que la transferencia de experiencias en los medios electrónicos. Instancias de esta calidad y aprendizajes requieren de mayor financiamiento y posibilidades de interactuar con otros programas en lo nacional e internacional. No sólo en cuanto a las reuniones de Clúster, sino de otras instancias promovidas por el FOMIN/BID que permitan establecer más competencias e intercambio de experiencias	Implementation	Inostroza, Heidi Marion
3. El apoyo de los asesores externos del Banco son invaluables. Creemos que debiera contemplarse en nuevos programas una mayor presencia de ellos pues aportan una mirada muy constructiva y un permanente monitoreo y orientación.	Implementation	Inostroza, Heidi Marion
4. En la formulación de programa y su presupuesto se debe incorporar todos gastos operativos asociados a una operación de esta naturaleza. Consta en nuestra contabilidad que el aporte de nuestra institución en estos casi 42 meses es muy cercano al gasto a la fecha aportado por el BID/FOMIN. Es decir hay un desbalance significativo dado la notoria disparidad de recursos entre las dos instituciones. De igual forma, los gastos de operación como traslados y de reajustes de honorarios del personal deben quedar en futuros contratos más adecuadamente protegidos, en este caso no se contó en definitiva con aportes para transporte del equipo en una cobertura geográfica con altísima dispersión, siendo asumidos de su coste personal	Design	Inostroza, Heidi Marion
5. Hay que dejar establecidos contratos o convenios, para que aliados estratégicos locales cumplan con sus obligaciones y compromisos acordados, lo que en este caso afectó negativamente en la bajada de recursos específicamente mediante grants que al no contar con aportes nacionales, no permitió llevar a cabo las convocatorias concursables definidas y esto implica no utilizar el 100% de los recursos comprometidos por el FOMIN en desmedro del territorio.	Design	Inostroza, Heidi Marion