Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

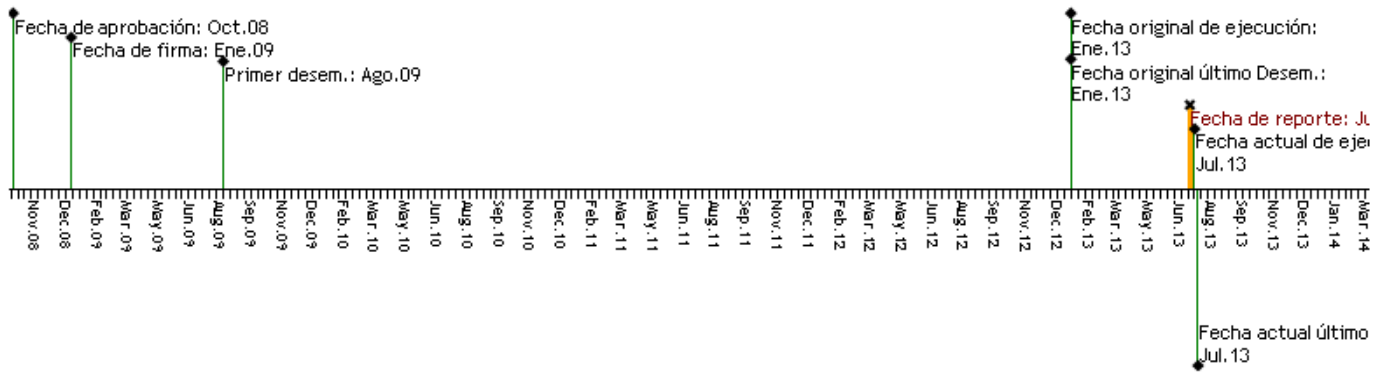
Resultado: Implementación de un sistema de gestión territorial público–privado que permita la generación sostenible de empleo e ingresos, particularmente para las poblaciones de menores ingresos, a través de la mejora del capital humano y el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas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

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

Agencia Ejecutora:

Líder equipo de diseño: Cortellese, Claudio
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

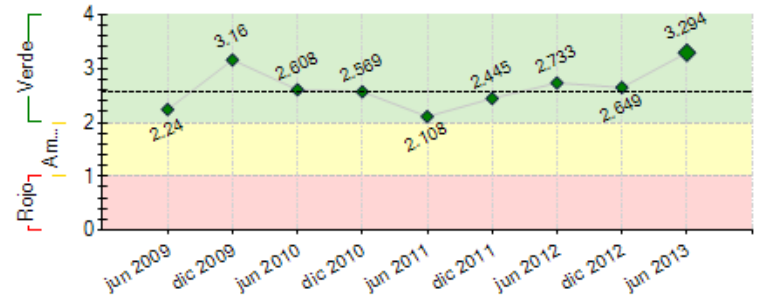
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$990,000.00	$49,950.00	$688,028.33
Contrapartida	$1,570,000.00	$0.00	$1,718,095.98

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El programa permitió aumentar las ventas de las empresas pymes y personas beneficiadas, mejorar los niveles de remuneraciones pero se produjo una baja en la contratación de personal.

Se estableció un exitoso Consejo público- privado de desarrollo productivo (CPP) en un territorio donde el concepto de la triple hélice no había tenido una expresión exitosa anteriormente.

La búsqueda de encadenamientos productivos innovadores permitió establecer por primera vez una industria pesquera en el sur del territorio de marcada preponderancia forestal o agrícola. Así como el desarrollo y posicionamiento de un Consejo Público Privado de Turismo, como industria con potencial de negocios verdes.

Se puso especial énfasis en establecer capacidades de emprendurismo en casi 2.000 personas, notándose en muchas de ellas una gran mejora en sus habilidades para lograr obtener financiamiento de los fondos estatales. Es sabido que las competencias habituales de esta población son inferiores a aquellas de los habitantes del resto de la región del Bio Bio.

Los mayores riesgos se presentaron por el constante cambio de las autoridades de diversos organismos que debían involucrarse en el programa y que después modificaban los acuerdos establecidos, lo que llevó a un constante trabajo de visibilización y articulación de parte de la Unidad Ejecutora.

Se han postulados a programas de continuidad basados en la experiencia del equipo técnico que trabajó por más de 4 años, con apoyo de las instituciones miembros del Cpp; y este último con apoyo del programa y facilitadores, llevó a cabo un programa de desarrollo organizacional y levantó un plan de trabajo, y un plan comunicacional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Tal como fue constatado por la Evaluacion Final del proyecto, se ha contribuido a la consolidacion de una instancia publico privada de coordinacion de los actores de la provincia superando obstaculos fuertes tales como el terremoto de febrero de 2010 y el reciente cambio de autoridades locales en la mayoria de las comunas producto de las elecciones municipales de 2012.
Respecto al logro de resultados esperados a nivel de diseño, si bien no hubo un logro del 100%, fue fortalecido un mecanismo de governance territorial (el Consejo publico Privado del Territorio Arauco), se superaron las metas de participacion de empresas en el Componente 2, no obstante logro generar la cantidad de proyectos colectivos de empresas esperado. En el ambito de las competencias laborales el proyecto ha motivado la participacion de universidades y centros de formacion tecnica que apuntan a formar y retener capital humano de calidad en actividades productivas y emprendimientos en el territorio. Respecto a bienes colectivos, si bien la meta fue superada, el impacto a nivel territorial no puede verificarse en este momento.

Evaluación final

El Proyecto Desarrollo Local Competitivo de la Provincia de Arauco ha logrado un resultado muy importante, contribuyendo de forma significativa a la consolidación de una instancia pública privada de coordinación de los actores que operan en una provincia compleja como la de Arauco que se caracteriza por un bajo nivel articulación y organización del sector productivo. Las señales tangibles de un avance en esta dirección son:

- Que algunos integrantes del CPP hayan empezado a apreciar tangiblemente el aporte que el Consejo puede les proporciona para alcanzar un mejor desempeño en el desarrollo de su respectiva función institucional, potenciando o ampliando su capacidad de acción, intensificando los efectos de sus iniciativas, etc.;
- Que gracias al CPP se haya logrado movilizar una cantidad importante de recursos para la Provincia (exclusivamente en los proyectos del Ministerio de Agricultura, están previstos aportes de aproximadamente 5 millones de dólares en tres años).
- Que iniciativas desarrolladas con los auspicios del CPP hayan sido identificadas como piloto para acciones de más amplio rayo (escalamiento) de parte de instituciones de fomento, como SERNATUR, PRODESAL y SERNAM;
- Que otras iniciativas siempre impulsadas por el CPP (aún cuando no haya sido planteada una verdadera acción de escalamiento) hayan obtenido el compromisos o por lo menos declaraciones de intenciones de parte de entidades locales que se proponen sostenerlas en el tiempo;
- Que entidades de fomento hayan reconocido en el Consejo un interlocutor válido para difundir y ajustar sus propias acciones de apoyo.

Estos resultados son indicios concretos de que, con el apoyo permanente del equipo técnico de CIDERE BIOBIO, el CPP ha transitado de una etapa inicial a una etapa más madura de elaboración de proyectos. Para que este proceso se complete y se avance hacia una fase más madura de acción, deberían desarrollarse las siguientes condiciones:

- Fuerte apoyo estratégico de parte del comité técnico de CIDERE BIOBIO;
- Acción decidida para una fuerte renovación de los integrantes del Consejo;
- Definición de las alternativas para una formalización del CPP (con los cuidados antes mencionados).

La experiencia desarrollada en estos años demuestra que la acción de apoyo de un equipo técnico permanente, competente, autónomo y respetado técnicamente por los integrantes del Consejo, es fundamental para garantizar una consolidación de esta entidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38026774

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: 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). **Clasificación:** Satisfactorio	**P.I1**	- 4 municipios han implementado proyectos de mejoramiento de su gestión hacia el empresariado local.	0	4	7	175 %
	P.I2	- Aumento del 10% del número de nuevos empresas mapuches.	0	10	41	410 %
	P.I3	- Aumento del 15% del número de MIPYME en redes empresariales, acciones colectivas, cadenas de valor o encadenamiento productivo	0	15	39	260 %
	P.I4	- Incorporación de 10 empresarios mapuches en redes empresariales, (acciones colectivas, cadenas de valor, encadenamiento productivo)	0	10	29	290 %
	P.I5	- Se concretan 4 alianzas estratégicas público-privadas y/o público-público.	0	4	5	125 %
	P.I6	- 20% de los participantes en programa/curso de empleabilidad consiguen trabajo formal (certificados y no certificados).	0	20	88	440 %
	P.I7	- 15% de los participantes en programa/curso de empleabilidad de mapuches consiguen trabajo formal.	0	15	25	167 %
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	100 %
	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	200 %
	C1.I3	- redes entre empresas formadas	15	30	16	7 %
	C1.I4	- Se está realizando la tutoría al proyecto.	0	1	0	0 %
	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	150 %
	C1.I6	- Municipios involucrados en la elaboracion de un plan de acción de mejoramiento de gestión en el ámbito productivo.	0	7	7	100 %
	C1.I7	- Se mantienen 5 de las 20 redes entre empresas, incluyendo empresas mapuches.	0	5	15	300 %
	C1.I8	- Municipios se relacionan en forma adecuada con las empresas.	0	4	7	175 %
	C1.I9	- 3 acciones conjuntas entre municipios.	0	3	5	167 %
Componente 2: 2. Proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	- Proyectos colectivos implementados entre empresas.	0	30	8	27 %
	C2.I2	60 empresas que participan en los proyectos.	0	60	107	178 %
	C2.I3	Número de proyectos presentados a instrumentos de fomento, principalmente CORFO (PEL, FOCAL, FAT, PROFOS, PDP, etc.).	0	20	176	880 %
	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	5	100 %
	C2.I5	15 empresas mapuches participan en proyectos colectivos.	0	15	29	193 %

	C2.I6	- En las empresas beneficiarias de proyectos productivos, las ventas ($) aumentan en promedio un 10%.	0	10	24	240 %
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	100	220	220 %
	C3.I2	- 100 empresarios y trabajadores capacitados en gestión básica y técnico en rubros priorizados.	0	100	500	500 %
	C3.I3	- Desarrollo de 5 perfiles de competencias y presentación a las entidades pertinentes (INN).	0	5	0	0 %
	C3.I4	- Mecanismo de certificación de competencias laborales diseñado y documentado.	0	1	1	100 %
Componente 4: 4. Promoción de bienes colectivos territoriales **Peso:** 17% **Clasificación:** Satisfactorio	C4.I1	- Número de proyectos presentados	0	12	12	100 %
	C4.I2	- 6 proyectos aprobados e iniciados	0	6	7	117 %
	C4.I3	- 50% de proyectos aprobados ha finalizado su implementación y cumplido sus objetivos.	0	50	86	172 %
Componente 5: 5. Monitoreo y difusión **Peso:** 8% **Clasificación:** Satisfactorio	C5.I1	- Línea de base desarrollada.	0	1	1	100 %
	C5.I2	- Sistema de monitoreo es actualizado con desfase máximo de 60 días	0	1	1	100 %
	C5.I3	menciones al proyecto en medios de comunicación en el último año.	0	4	81	2,025 %

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
H16	Actividades Conjuntas entre las Municipalidades Operando	1	Ene 2013	1	Dic 2010	Logrado
H18	[*] Sistema de Difusión Operando	1	Jul 2013	0	Jun 2013	
H19	[*] Evento de difusión de resultados de actividades	1	Jul 2013	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Oposición comunitaria o política
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. -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

Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente

Comentarios: -Empresarios de la provincia se han capacitado y han obtenido asistencia técnica en la elaboración y ejecución de proyectos, sin embargo la cobertura aún dista de ser la óptima.-Si bien los instrumentos se han ido adecuando e inclusive diseñando nuevos con foco en el territorio, falta aún considerar el perfil del empresariado local en requisitos de acceso a fondos concursables (ejemplo en términos de gestión de innovación) y banca.-El tejido empresarial se ha ido fortaleciendo paulatinamente desde el terremoto del año 2010.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El CPP ha dado pasos importantes en el proceso de planificacion estrategica y coordinacion de acciones de diferentes actores publicos y privados. No obstante, la consolidacion de este proceso requiere aun del apoyo de un equipo tecnico que finalizado el proyecto ya no estara presente. El CPP se encuentra identificando posibles vias para ello.

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	El CPP se encuentra identificando mecanismos de financiamiento para dar continuidad al apoyo tecnico

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se dejó una adecuada programación estratégica con planes de acción para el Consejo público - privado de Desarrollo Productivo del Territorio Arauco, Plan que demanda capacidad de gestión, recursos humanos y logísticos existentes y no una inversión de recursos externos que puedan ser considerados onerosos o signifiquen apalancar recursos de terceros.

También se dejaron establecidos convenios para que sin costo este Consejo pueda seguir comunicando su labor y así demostrar efectividad ante organismos tanto nacionales como internacionales a los cuales se les está postulando a proyectos.

Se mantienen actividades entre algunos agentes del Consejo público-privado, pues son importantes entre ellos y les permite obtener sinergías en su quehacer diario.

Esto es particularmente relevante entre las organizaciones de educación superior, las que se han transformado en catalizadores de desarrollo en la provincia.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38020008

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Los contratos debieran contemplar el financiamiento de ciertos gastos de operación, en especial aquellos para solventar las actividades en terreno , manutención y desplazamiento en un territorio de más de 250 Km. entre extremos. De lo contrario esto va en desmedro de los ingresos de los profesionales del equipo ejecutor y de la Unidad Ejecutora misma.	Design	Inostroza, Heidi Marion
2. La búsqueda de los actores locales de los recursos para dar continuidad a los programas debe hacerse a partir de la mitad del proyecto y no el último año, pues la aprobación de convenios de financiamiento toma más tiempo que lo estimado normalmente como razonable.	Sustainability	Inostroza, Heidi Marion
3. Justamente, para dar seguridad en el cumplimiento de los compromisos por todos los estamentos involucrados, todos ellos debieran ser considerados en las firmas de los contratos y no sólo el mandante y la unidad ejecutora.	Design	Inostroza, Heidi Marion

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

en general los productos de conocimiento del proyecto son de aplicacion bastante local (estudios de mercado, caracterizacion de empresas, etc)

Productos principales del proyecto

[Ene 2009] Diseño PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL DE ARAUCO (Methodologies/training materials)
Autor: Cidere Biobi-Heidi Inostroza Rojas

[Ene 2009] Gigantografia lanzamiento proyecto (Marketing materials/communication)
Autor: Subdere

[Ene 2009] Prensa Proyecto (Marketing materials/communication)
Autor: Cidere Biobio-Karin Padilla

[Ene 2009] presentacion proyecto (Marketing materials/communication)
Autor: Cidere Biobio-Heidi Inostroza Rojas

[Ene 2009] Video Promocional Proyecto (Marketing materials/communication)
Autor: Cidere Biobio

[Feb 2009] TdR - PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD RELEVANTE PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO, LA INNOVACION Y EMPLEABILIDAD DEL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE ARAUCO (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Cidere Biobio

[Feb 2009] TdR - Compra de Servicios para la definición de la Línea de Base y Sistema de Monitoreo del Proyecto Desarrollo Local Competitivo de la Provincia de Arauco (Marketing materials/communication)
Autor: Cidere Biobio/Heidi Inostroza Rojas

[Dic 2010] Estudio del mercado Laboral provincia de Arauco (Technical publications)
Autor: CFT Lota Arauco

[Dic 2012] Folleto Programa Desarrollo Local (Other)
Autor: CIDERE

[Dic 2012] Programa Apoyo Entorno Emprendedor Femenino (Other)
Autor: CIDERE

[Dic 2012] Informe de Ejecución (Other)
Autor: Ricardo Riffo

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
25/ABR/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1412624]
28/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1469080]
28/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1469084]
28/MAY/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1469085]
04/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1516373]
04/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1516394]
07/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1519654]
08/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1521069]
08/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1521070]
09/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1522011]
10/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1523111]
16/JUL/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1533484]
13/AGO/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1580991]
15/AGO/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1585080]
15/AGO/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1585292]
21/SEP/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1647191]
17/NOV/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1775862]
17/NOV/2008	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1775864]
29/AGO/2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38026706]
29/AGO/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38026774]
27/AGO/2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38020008]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CH-M1029&lg=SP