

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**CHILE**

**DESARROLLO LOCAL COMPETITIVO EN LA PROVINCIA DE ARAUCO,  
REGIÓN DE BIO BÍO**

**(CH-M1029)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudio Cortellese (MIF/OPS, jefe de equipo); Natalia Laguyás (MIF/OPS); Carolina Carrasco (MIF/CCH); Oscar Farfán (MIF/DEU); Gerónimo Frigerio (LEG/SGO); y Rebecca Moudry (consultora).

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
A.	Las características de la región .....	2
B.	Política de fomento e institucionalidad.....	2
C.	Potencialidades y desafíos del territorio de Arauco .....	3
D.	Justificación del Programa.....	4
II.	OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
A.	Objetivos.....	4
B.	Descripción del proyecto .....	4
	Componente 1 “Creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y <i>governance</i> ” .....	5
	Componente 2 “Proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo” .....	5
	Componente 3 “Competencias laborales y empleabilidad” .....	6
	Componente 4 “Promoción de bienes colectivos territoriales” .....	6
	Componente 5 “Monitoreo y difusión” .....	7
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	7
IV.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	8
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	9
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	10
VII.	TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	10

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS**

ANEXO III	Reglamento Operativo
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones
ANEXO V	Análisis de Riesgo
ANEXO VI	Cronograma de Ejecución
ANEXO VII	Tabla de Planificación de Hitos

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

CIDERE BIOBIO	Corporación Industrial para el Desarrollo Regional del Bio Bío
ESR	Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social
MIPYME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

**DESARROLLO LOCAL COMPETITIVO EN LA PROVINCIA DE ARAUCO,  
REGIÓN DE BIO BÍO  
(CH-M1029)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Beneficiario / Organismo</b>	Chile - Corporación Industrial para el Desarrollo Regional del Bio Bío (CIDERE BIOBIO)
<b>Ejecutor:</b>	
<b>Beneficiarios:</b>	800 micro y pequeñas empresas, los alcaldes y responsables municipales de desarrollo económico de las siete municipalidades de la provincia de Arauco y la comunidad de la Provincia
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (No reembolsable) US\$ 990.000 <sup>1</sup> (39 %) Contraparte US\$ 1.570.000 (61 %) <b>Total US\$ 2.560.000</b>
<b>Objetivos del Proyecto:</b>	<p>El <i>objetivo general</i> del proyecto es contribuir al fortalecimiento y desarrollo del emprendimiento e innovación productiva en el Territorio Arauco con una visión compartida en torno a las vocaciones productivas del territorio. El <i>objetivo específico</i> es la implementación de un sistema de gestión territorial público-privada que facilite 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).</p> <p>Para esto se trabajará en la ejecución de actividades organizadas en 5 componentes: (i) creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y <i>governance</i>; (ii) proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo; (iii) competencias laborales y empleabilidad; (iv) promoción de bienes colectivos territoriales; y (v) monitoreo y difusión.</p>
<b>Plazo de Ejecución y Desembolsos:</b>	48 meses
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Plan de Ejecución General del Proyecto y del Plan Operativo Anual para el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto; y (iii) evidencia de la selección del Coordinador General del Proyecto.
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación fue revisada el 7 de julio de 2008 y las observaciones fueron incorporadas (ESR 12-08). La operación fue clasificada con la letra C.
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	No se identificaron otros donantes desarrollando proyectos similares.

---

<sup>1</sup>. La contribución FOMIN incluye US\$25.000 para las actividades del clúster de proyectos FOMIN “Promoción de la Competitividad Local” y US\$4.950 para la cuenta de evaluación de impacto.

## I. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### A. Las características de la región

- 1.1 El territorio de Arauco se sitúa en el sector sur poniente de la Región del Bio Bío, en una planicie de sedimentación marina limitada al oriente por la Cordillera de Nahuelbuta y por el oriente por el Océano Pacífico. Compuesto por las comunas de Arauco, Curanilahue, Los Álamos, Lebu, Cañete, Contulmo y Tirúa, cuenta con una población de 157.255 habitantes en una superficie territorial de 5.420,6 km<sup>2</sup>. Aproximadamente el 10% de su población es de origen mapuche. Sus comunas son urbanas a excepción de Tirúa y Contulmo, presentando una tasa promedio de ruralidad a nivel territorial de un 43% (Plan de Desarrollo Territorial Arauco, 2006). La base productiva está constituida por 5.031 empresas, según registros del Sistema de Impuestos Internos de 2006 (en un 98% son micro, pequeñas y medianas empresas).
- 1.2 Arauco es la segunda Provincia más pobre del país y posee 3 de las 10 comunas más pobres de la Región (Tirúa, Lebu y Cañete). El desempleo del territorio, 11,4%, supera la media nacional y regional (Encuesta CASEN, 2003). Arauco presenta los índices más elevados de mortalidad infantil peri y neonatal de la Región del Bio Bío.
- 1.3 Arauco es un territorio eminentemente forestal, el 63% de su superficie está cubierto por bosques naturales y plantaciones, las que ascienden a 347.460 has (20% de la superficie boscosa de la Región del Bio Bío). Existen tres empresas forestales en la categoría de grande y mediana, con más de 500 empresas proveedoras de distintos productos y servicios que en su conjunto emplean a unas 10.000 personas<sup>1</sup>. Entre las grandes empresas se destaca el Complejo Forestal e Industrial Arauco S.A. que es propietaria y/o tiene en concesión el 60% de los bosques de la Provincia<sup>2</sup>.
- 1.4 El sector agropecuario se concentra en agricultura y ganadería tradicional, se estructura en pequeñas unidades productiva fundamentalmente para autoconsumo, y da trabajo directo a 9.360 personas. Predominan los cultivos de trigo y papas en condiciones de secano. La Provincia tiene un potencial importante por haber sido declarada área libre de enfermedades cuarentenarias y apta para la producción de semilla de papa, además de una aptitud confirmada para nuevas producciones, como *berries*, miel, y la ganadería bovina, generalmente para el mercado nacional. El sector de la pesca se basa en 5.203 pescadores artesanales inscritos en diferentes categorías. Es un sector medianamente organizado que sufre los avatares del agotamiento de los recursos marinos.
- 1.5 El turismo es un sector de desarrollo incipiente, pero con potencial de crecimiento, y está basado en los diversos atractivos naturales de Arauco y en aspectos culturales asociados a la etnia mapuche. Existen 192 establecimientos de alojamiento y alimentación, los que emplean a unas 500 personas, aumentando su capacidad en temporada estival.

### B. Política de fomento e institucionalidad

- 1.6 La Provincia cuenta con un contexto productivo históricamente de alta complejidad. Durante la década de los 90, la economía se ha visto seriamente afectada por el cierre de las minas de carbón y por la reducción crítica de los recursos marinos (en parte atribuible a su sobreexplotación). La crítica situación laboral que se produjo se refleja en la existencia de una alta incidencia del subsidio de desempleo que, al mantenerse ya por algún tiempo, puede haber tenido un rol en el escaso dinamismo empresarial, innovación, y desarrollo del capital humano. Las políticas y estrategias de gobierno para la

---

<sup>1</sup> Datos sectoriales de la Oficina Provincial del Desarrollo Productivo Arauco, Plan de Trabajo, 2007.

<sup>2</sup> Arauco S.A., especialmente a través del empleo, ha facilitado un mayor crecimiento relativo de la zona norte respecto al sur de la Provincia que depende más del empleo público.

reconversión productiva y laboral, aplicadas por más de 10 años en la zona, no parecen haber tenido el nivel de impacto esperado y está difundida la percepción de que los programas de empleo y de generación de emprendimientos no han cumplido adecuadamente con las expectativas. El actual gobierno está promoviendo un programa de inversiones - “Plan Territorio Arauco 2007-2010” - que prevé inversiones en infraestructura y equipamiento, lo que trae consigo mejoras en la conectividad, comunicación, red de caminos y acceso a servicios básicos<sup>3</sup>. El Plan es percibido por los líderes locales como incompleto por la marginalidad del componente de desarrollo productivo.

- 1.7 Existe una débil institucionalidad en la Provincia y una falta de coordinación entre las entidades. A pesar de la debilidad y escasa efectividad de los municipios, los siete alcaldes han constituido una Asociación Provincial de Municipios-Arauco 7 con el objetivo de desarrollar proyectos con impactos regionales. Si bien hasta ahora no ha sido muy activa, esta asociación representa una base importante de coordinación y un ámbito potencial de gestión del desarrollo del territorio. El sector privado también ha mostrado falta de liderazgo y coordinación. Las pocas grandes empresas no han generado nuevas inversiones en la Provincia ni organizado sus proveedores. Se han creado cinco mesas sectoriales - turismo, pesca, papas y quesos, apícola, y carne bovina - pero éstas son muy débiles y con escasa articulación con el sector público, con la excepción de la mesa de turismo apoyada por Chile Emprende, un programa de desarrollo local del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

### **C. Potencialidades y desafíos del territorio de Arauco**

- 1.8 El territorio de Arauco presenta entonces diversas ventajas competitivas. En primer lugar, las características agro-ecológicas y climáticas la hacen una zona muy fértil e, inclusive al estar libre de enfermedades cuarentenarias, presenta ventajas competitivas para varios cultivos y la ganadería. Asimismo, sus bellezas naturales y la presencia de la cultura mapuche la hacen un área con buen potencial turístico. A estos factores, se agrega la fuerte inversión en infraestructura que el Gobierno programó para los próximos años.
- 1.9 Por otro lado, en la Provincia se destacan diversos problemas y limitaciones que dificultan la reorientación del desarrollo y su despegue. Estas pueden agruparse en:
- a. A pesar de la relevancia de la industria forestal, existe la convicción que esta actividad no es un factor de desarrollo endógeno. La actividad forestal en Arauco no ha estructurado encadenamientos, sino que genera empleo precario, estacional o esporádico, y en general de baja calificación. Las empresas del sector no son percibidas con el grado de responsabilidad social empresarial necesario para promover el desarrollo de oportunidades en la Provincia. Finalmente, no existe un clúster de productos con alto valor agregado relacionado con la madera debido a las dificultades de proveerse localmente de madera. Arauco presenta problemas medio ambientales relacionados con la disminución de la fauna terrestre por eliminación del bosque nativo, erosión y depresión de los suelos. La gran empresa forestal ha ampliado estos problemas, si bien recientemente está participando en la promoción del desarrollo local y de la mejora ambiental.
  - b. La escasez de capital humano de buena calidad determina exigua disposición a innovar y emprender; las crisis de las bases económicas históricas de Arauco -

---

<sup>3</sup> El Plan prevé una inversión total de CH\$360 mil millones (aproximadamente US\$794.000.000) para el período 2007-2010, <http://www.subdere.cl/1510/article-71806.html>.

minería y pesca - ha marginado a gran parte de la fuerza de trabajo de bajo nivel educacional con dificultades para adaptarse a nuevas actividades productivas; asimismo, las generaciones más jóvenes tienden a emigrar y sólo en algunos casos excepcionales regresan para trabajar en la empresa familiar.

- c. La falta de redes y encadenamientos reduce el potencial de desarrollo de las pequeñas empresas que no tienen acceso a servicios empresariales y no logran aprovechar las oportunidades que surgen, inclusive la de proveer a grandes empresas.
- d. No hay una identidad o imagen provincial como tal. La única imagen o notoriedad de la Provincia es la de pobreza, falta de oportunidades y hasta de “territorio conflictivo”, por los problemas sociales causados por la débil integración de los expulsados del sector del carbón y de los mapuches a los procesos de desarrollo. Esta imagen negativa determina desilusión y desánimo.

#### **D. Justificación del Programa**

- 1.10 El Gobierno se propone generar un proceso de crecimiento económico y cambio estructural en el territorio de Arauco, apostando hacia sectores que producirán encadenamientos reales y crecientes como el sector turismo, carnes (bovino), *berries*, y miel, entre otros. A diferencia de iniciativas anteriores, este esfuerzo pretende promover un desarrollo endógeno gestionado por los actores locales públicos y privados.
- 1.11 Ello requiere de un aumento de las capacidades de los *stakeholders* locales, inclusive la modernización de las municipalidades y el fortalecimiento de las capacidades empresariales. Asimismo, la formación de redes y la generación de confianza, facilitará el fortalecimiento de una instancia de gestión público-privada que cuente con la presencia activa del sector privado empresarial - tanto de las grandes empresas como de las MIPYME locales - y de las municipalidades, y que será la base para la gestión del proceso de desarrollo del territorio. La importancia de tener una mayor participación de los actores locales en la toma de decisiones acerca del fomento productivo ha resultado evidente en el taller realizado en febrero por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y el FOMIN en Lebu<sup>4</sup>.
- 1.12 La presencia del FOMIN facilitará la implementación de estos nuevos esfuerzos para generar un proceso de crecimiento, en particular, apoyando el fortalecimiento del sector privado, instituciones y empresas, promoviendo una colaboración pública-privada más efectiva, generando bases de confianza, a partir de un esfuerzo coordinado y coherente de fortalecimiento del capital humano en la Provincia, y superando los ciclos de pobreza y dependencia. El proyecto es parte del clúster de proyectos FOMIN de “Promoción de la Competitividad Local”, y es para el FOMIN innovador en cuanto se desarrolla en un territorio que ha tenido diversas iniciativas para superar la crisis de la industria de extracción, que no han logrado determinar un proceso sostenible de desarrollo.

## **II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El *objetivo general* del proyecto es contribuir al fortalecimiento y desarrollo del emprendimiento e innovación productiva en el Territorio Arauco con una visión

---

<sup>4</sup> En el taller del 26 y 27 de febrero de 2008 se contó con el apoyo del Gobierno Regional, la Gobernación Provincial, la asociación de las siete municipalidades-Arauco 7, las mesas sectoriales y otros empresarios, y un representante de la empresa Arauco. Este taller sirvió para identificar de manera colectiva -entre empresarios, responsables municipales y servicios de fomento- las prioridades del desarrollo económico territorial.



compartida en torno a las vocaciones productivas del territorio. El *objetivo específico* es la implementación de un sistema de gestión territorial público–privada que facilite 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).

## **B. Descripción del proyecto**

### **Componente 1 “Creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y *governance*” (FOMIN US\$138.000; Contraparte US\$427.250)**

2.2 El objetivo de este componente es crear las bases para la promoción de la competitividad local, mediante el fortalecimiento de las instituciones y entidades relevantes del territorio, incluyendo la capacitación de responsables municipales en desarrollo económico local y empleo. Se trabajará en tres ejes:

- a. **Visión común de desarrollo, planificación y promoción del proyecto** a través la identificación de las ventajas competitivas del territorio, proceso ya iniciado durante la preparación de la operación. Para esto, se apoyará: (i) el establecimiento de una visión común de desarrollo productivo y redefinición de los objetivos estratégicos; (ii) el desarrollo del plan operativo anual del Consejo Público-Privado; y (iii) la promoción del proyecto mediante un evento de lanzamiento, folletería, la implantación de un sitio de Web y el desarrollo de un plan de comunicación.
- b. **Fortalecimiento del *Governance* territorial y del Consejo Público-Privado**, que actuará como mesa directiva del proyecto, mediante: (i) la capacitación en desarrollo local y gestión de desarrollo territorial, particularmente para las entidades miembros del Consejo Público-Privado; (ii) la capacitación de funcionarios municipales para una mejor gestión de iniciativas de fomento productivo para las MIPYME, debiéndose incluir la integración de las comunidades mapuches; (iii) formación en liderazgo y *governance* para los líderes de las principales entidades; (iv) visitas a experiencias de desarrollo local; y (v) una tutoría, es decir, el acompañamiento a la implantación y desarrollo de este proyecto en Arauco por parte de una experiencia exitosa a través de un acuerdo institucional o la contratación de un consultor.
- c. **Formación de redes y acciones colectivas**, incluye actividades de fomento de la asociatividad público-privada y redes para acciones colectivas del sector privado. En particular, se realizarán las siguientes actividades: (i) el análisis y presentación de las mejores prácticas de inclusión indígena; (ii) con el fin de tener al final del proyecto redes de apoyo técnico para las empresas innovadoras, se apoyará el desarrollo de dos plataformas de conocimientos en áreas temáticas seleccionadas por el Consejo Público-Privado tales como medioambiente, energía renovable, certificación, y exportación; (iii) el fortalecimiento de las mesas público-privadas; (iv) la formación de grupos de empresas, generando confianza y apoyando la definición de acciones colectivas y de un plan para implementarlas; y (v) la generación de grupo de empresas entre las comunidades mapuche, a través metodologías adecuadas.

### **Componente 2 “Proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo” (FOMIN US\$186.000; Contraparte US\$366.000)**

2.3 El objetivo de este componente es apoyar a las MIPYME en la incorporación de innovaciones para el incremento de su productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental. El proyecto facilitará la incorporación de innovaciones de productos, procesos, *marketing* y organización, y la implantación de nuevas iniciativas empresariales

que contemplen el cuidado del medio ambiente, energías renovables, cultivos no tradicionales y producción orgánica. A través de asistencia técnica, complementaria a los instrumentos existentes de fomento a la innovación, se apoyará el desarrollo de productos así como la identificación de nuevas tecnologías. Cada iniciativa podrá recibir un financiamiento de hasta US\$35.000 (con un promedio de \$25.000 por iniciativa), lo cual corresponderá a entre el 50% y el 70% del valor total de cada iniciativa seleccionada, no pudiéndose destinar más del 15% a la compra de activos fijos. Cada iniciativa incluirá un 5% de recursos para evaluar sus resultados.

- 2.4 La postulación será por ventanilla abierta y serán elegibles las iniciativas que: (i) sean realizadas en la provincia de Arauco; (ii) hayan sido propuestas colectivamente por al menos 3 entidades, pequeñas empresas o instituciones, con preferencia a iniciativas que involucren a un número mayor de empresas; (iii) evidencia de la existencia de contrapartida de los proponentes; y (iv) tenga impacto ambiental positivo o neutro. Se priorizarán las propuestas con base en su importancia estratégica para el territorio, el potencial impacto que, en un segundo tiempo, puedan tener en colectivos más amplios de empresas y la disposición a difundir los resultados de la iniciativa. Este componente financiará: (i) la preparación de las bases de postulación y afinamiento de los criterios de elegibilidad y del proceso de selección; (ii) la promoción del instrumento; (iii) la evaluación técnica de las propuestas; y (iv) el financiamiento y realización de las mismas.

**Componente 3 “Competencias laborales y empleabilidad” (FOMIN US\$81.250; Contraparte US\$180.250)**

- 2.5 El objetivo de este componente es mejorar el nivel del capital humano – jóvenes y adultos - en términos de competencias, empleabilidad, y capacidad empresarial preparando así a la fuerza laboral para oportunidades existentes o nuevas. Se prevé realizar las siguientes actividades: (i) el análisis del mercado laboral, en particular, las necesidades de las industrias y la oferta laboral; (ii) la creación de perfiles de competencia según las vocaciones competitivas de la Provincia; (iii) la realización de un acuerdo con instituciones de educación superior para incluir cursos básicos y de especialización técnica para adultos y estudiantes del último año de la enseñanza media; (iv) la certificación de competencias laborales; (v) capacitación de los empresarios mapuches en diversos aspectos de gestión; y (vi) la difusión de prácticas para incrementar la innovación a partir del dictado de cursos y talleres a las MIPYME.

**Componente 4 “Promoción de bienes colectivos territoriales” (FOMIN US\$200.000; Contraparte US\$120.000)**

- 2.6 El objetivo de este componente es el apoyo a iniciativas consensuadas que pueden mejorar los factores de competitividad del territorio. En particular se apoyarán seis iniciativas seleccionadas por el Consejo Público-Privado del proyecto. El apoyo será por hasta el 50% del presupuesto de la iniciativa, no pudiéndose superar el límite de US\$50.000 por iniciativa. Las iniciativas deberán ser propuestas por grupos de por lo menos tres entidades (públicas y privadas) y serán seleccionadas por su potencial de impacto y replicabilidad. El Consejo Público-Privado afinará los criterios de elegibilidad y el proceso de selección, según definido en el Reglamento Operativo. Las actividades del componente incluyen: (i) la preparación de las bases y la promoción de la facilidad; (ii) el apoyo a la formulación de iniciativas que sean de particular interés; y (iii) el financiamiento de las iniciativas seleccionadas.

**Componente 5 “Monitoreo y difusión” (FOMIN US\$125.000; Contraparte US\$20.000)**

- 2.7 El objetivo de este componente es el monitoreo del proyecto a fin de facilitar su gestión y la difusión de los resultados alcanzados. Para esto se desarrollarán las siguientes actividades: (i) desarrollo del sistema de monitoreo del proyecto (incluye definición de indicadores, línea de base e implantación del sistema); (ii) mantenimiento del sistema; (iii) acciones de difusión de la experiencia (evento, documentación de casos exitosos/mejores prácticas) y (iv) capacitación y participación en eventos internacionales.
- 2.8 **Resultados esperados del Proyecto.** Se espera: (i) apoyar por lo menos 800 micro o pequeñas empresas, tanto en términos de capacitación empresarial y laboral como de soporte a la innovación y el desarrollo de una mayor cooperación empresarial; (ii) generar oportunidades de encadenamientos productivos; (iii) apoyar 20 iniciativas innovadoras de grupos de empresas, de los cuales 5 serán originados por empresas de la comunidad mapuche; (iv) 400 trabajadores capacitados en oficios y/o con las competencias o habilidades necesarias para el desarrollo de la provincia de Arauco; (v) 100 actores públicos capacitados en desarrollo económico, fomento de las MIPYME, liderazgo y *governance*; y (vi) una mayor eficiencia en las actuaciones de las municipalidades hacia las empresas.

**III. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 3.1 El costo del proyecto es US\$2.560.000, de los que el FOMIN financiará hasta US\$990.000 (39%) con carácter no reembolsable, mientras el organismo ejecutor se compromete a aportar US\$1.570.000 (61%), de acuerdo con el presupuesto (Anexo II)<sup>5</sup>.

<b>Categorías de Gasto</b>	<b>FOMIN</b>	<b>Contraparte</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
C. I. Creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y <i>governance</i> .	138.000	427.250	565.250	22,3%
C. II. Proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo.	186.000	366.000	552.000	21,8%
C. III. Competencias laborales y empleabilidad.	81.250	180.250	261.500	10,3%
C. IV. Promoción de bienes colectivos territoriales.	200.000	120.000	320.000	12,6%
C.V. Monitoreo y difusión.	125.000	20.000	145.000	5,7%
Coordinación del Proyecto	127.000	451.105	578.105	22,8%
Evaluación Intermedia y Final	30.000	-	30.000	1,2%
Auditorías anuales	20.000	-	20.000	0,8%
Imprevistos	52.800	5.395	58.195	2,3%
<b>Subtotal</b>	<b>960.050</b>	<b>1.570.000</b>	<b>2.530.050</b>	<b>100%</b>
Cuenta de Evaluación de Impacto	4.950	-	4.950	
Actividades del Clúster "Promoción Competitividad Local"	25.000	-	25.000	
<b>TOTAL</b>	<b>990.000</b>	<b>1.570.000</b>	<b>2.560.000</b>	

- 3.2 La **sostenibilidad del proyecto** se basa en la importancia otorgada por la comunidad a generar localmente los lineamientos para el desarrollo de la provincia de Arauco, la mejora de las expectativas que esto podría generar y el fortalecimiento de las entidades públicas y privadas locales a través del proyecto, así como su práctica de trabajo conjunto. Asimismo de resultar positiva la experiencia, esta seguirá siendo acompañada por los órganos gubernamentales y eventualmente transferida a otras realidades.

<sup>5</sup> Los recursos de contrapartida serán aportes directos de la contraparte y entidades de fomento (CORFO, INNOVA, y SUBDERE) que se han comprometido por medio de cartas de intención.

#### IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 **Agencia Ejecutora.** El proyecto será ejecutado por la Corporación Industrial para el Desarrollo Regional del Bio Bío (CIDERE BIOBIO), una institución guiada por los criterios de responsabilidad social empresarial que cuenta con la presencia de las grandes entidades industriales, financieras y de servicios de la región, así como del sector académico regional, y posee una experiencia de 42 años en el apoyo a la creación de microempresas, capacitación de oficios y desarrollo o adaptación de tecnologías.
- 4.2 **Organización de la Ejecución.** La dirección del proyecto será realizada por el Gerente General de CIDERE BIOBIO, quien a tiempo parcial se desempeñará como Gerente General del Proyecto y representará al proyecto frente al BID/FOMIN y otros organismos e instituciones. El Gerente General responderá al Consejo Directivo del Proyecto y será responsable de la ejecución del proyecto. El Gerente General se apoyará en el **Coordinador General** y en el **Asistente Técnico**.
- 4.3 Se conformarán un **Consejo Público-Privado** y un **Consejo Directivo**, cuyos miembros servirán sin costo para el proyecto. El **Consejo Público-Privado** estará integrado por 5 representantes empresariales, inclusive uno de la gran empresa, un representante de la academia, un representante de las comunidades mapuches (en fase de identificación) y 7 representantes de entidades públicas locales. Se reunirá por lo menos dos veces al año y será responsable de: (i) analizar y validar la estrategia del proyecto; (ii) asegurar la compatibilidad del proyecto con la estrategia regional de desarrollo; (iii) facilitar la coordinación de los instrumentos de fomento existentes; y (iv) analizar periódicamente el avance del programa. Por su parte, el **Consejo Directivo**<sup>6</sup> se reunirá por lo menos una vez al mes o de acuerdo a las necesidades del proyecto, y será responsable de: (i) definir la estrategia del proyecto; (ii) aprobar el plan de actividades, presupuesto y balance anual; (iii) asesorar técnicamente sobre la ejecución del proyecto; (iv) supervisar los avances del plan operativo y resultados, y proponer medidas de corrección cuando sea necesario; y (v) facilitar la solución de problemas que puedan entorpecer la ejecución.
- 4.4 **Desembolsos por Resultados.** Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los recursos serán desembolsados mediante el procedimiento de anticipo de fondos (fondo rotatorio por el 15% del aporte FOMIN) y su reposición estará condicionada al cumplimiento de indicadores clave (hitos) determinados y acordados entre la agencia ejecutora y el FOMIN durante el proceso de aprobación del Plan Operativo Anual. El cumplimiento de los hitos no exime al ejecutor de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto de acuerdo al Marco Lógico. El primer avance de fondos al ejecutor estará sujeto a las condiciones establecidas en el resumen ejecutivo. Se reconocerán gastos con cargo a la contrapartida por hasta US\$40.000 desde la elegibilidad de la operación (28 de mayo), para financiar los procesos de constitución de las instancias de gestión del proyecto, su capacitación y otros gastos relacionados con la implementación inicial del proyecto.
- 4.5 **Adquisiciones y contrataciones.** El ejecutor llevará a cabo las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto, de conformidad con lo dispuesto en las políticas del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7) y los lineamientos del FOMIN, así como en lo señalado en el Plan de Adquisiciones (PA),

---

<sup>6</sup> Este Consejo está actualmente integrado por la directora de la Agencia Provincial de Arauco, el director de la Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Productivo, el presidente de la Mesa Ganadera, un representante de la empresa Arauco, el presidente de la Mesa de Turismo, un representante de la Asociación Provincial de Municipios y un representante de la comunidad mapuche.

cuyo resumen es el siguiente: (i) cualquier adquisición de bienes igual o inferior a US\$30.000, utilizará el método de “comparación de precios”. En este caso deberá contar con la no objeción por parte del Banco a las características técnicas de los bienes a adquirir; (ii) para consultorías cuyo costo estimado sea menor al equivalente de US\$100.000, la lista corta de consultores podrá estar conformada por consultores nacionales; (iii) la contratación o adquisiciones por un costo igual o inferior de US\$5.000 o su equivalente se abonarán contra la presentación de una factura, sin la necesidad de hacer un contrato y registrarlo en el PRISM; y (iv) la revisión de los contratos se hará en forma *ex ante* para cada contrato de adquisición de bienes y servicios o contratación de servicios de consultoría cuyo monto total sea superior a US\$50.000; no obstante lo anterior, los contratos para la línea de base y monitoreo, el coordinador y el asistente y algún otro que el Banco considere crítico serán revisados por el Banco en forma *ex ante*.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del proyecto.** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y en otros instrumentos de planificación operativa, y se reportarán los problemas encontrados y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días anteriores al término de la ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.
- 5.2 **Seguimiento financiero.** La agencia ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, el control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. El BID contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros preparados anualmente por la agencia ejecutora. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o el análisis de riesgo que realice durante la ejecución del proyecto.
- 5.3 **Evaluación.** Se realizarán dos evaluaciones por consultores independientes, seleccionados y contratados por el Banco con cargo a la operación. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos o hayan transcurrido 24 meses de ejecución, lo que ocurra primero; y la evaluación final, 90 días antes del término del plazo de ejecución. La evaluación intermedia considerará entre otros aspectos: (i) el nivel de desarrollo y funcionamiento del Consejo Público-Privado; (ii) la participación de pequeñas empresas y empresas mapuches en proyectos colectivos (componente 2); (iii) la colaboración interinstitucional e intermunicipal; (iv) el grado de cumplimiento de las actividades programadas y la evolución de los indicadores del Marco Lógico; (v) el cumplimiento del *pari passu* en conformidad con el presupuesto; y (vi) la eficacia de las acciones realizadas y la satisfacción de los beneficiarios. La evaluación final incluirá el análisis de los resultados alcanzados en comparación con la línea de base inicial. Se analizará, por lo menos: (i) la fortaleza del sistema de *governance* territorial y su sostenibilidad; (ii) la incorporación de nuevas tecnologías, productos o servicios por parte de las empresas que hayan participado en las actividades del proyecto; (iii) el impacto de las acciones realizadas, en particular aquellas para la formación y

fortalecimiento de grupos públicos-privados para apoyar bienes colectivos territoriales y acciones colectivas entre municipalidades, la incorporación de empresas a redes empresariales, la inclusión de empresas mapuches, y el desarrollo de competencias laborales y empleabilidad; (iv) las experiencias realizadas en el proyecto que resultaron en beneficios para todo el territorio; y (v) las lecciones de la ejecución.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios.** El proyecto beneficiará en forma directa a 800 empresas pequeñas y micro, tanto en términos de capacitación empresarial y laboral como de soporte a la innovación. Asimismo, se prevé beneficiar a la comunidad mapuche, particularmente facilitando la formación empresarial y la constitución de grupos de empresas para la preparación y presentación de proyectos de innovación. Por último, se beneficiará a la población de la Provincia, particularmente, facilitando la generación de empleos de mayor valor agregado (nuevas empresas, desarrollo de encadenamientos), la mejora de los factores de competitividad de la Provincia, inclusive la promoción de su imagen y, especialmente, el desarrollo de capacidades de las entidades locales para la gestión de los procesos de desarrollo de la Provincia, inclusive el fortalecimiento de la labor de los municipios.
- 6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son: (i) las entidades del Consejo Público-Privado no logran articularse localmente en forma efectiva; y (ii) la escala reducida de las empresas y la falta de experiencia en la elaboración de proyectos no permite que se generen suficientes proyectos de agrupaciones de empresas para recibir apoyo. Para mitigar estos riesgos el proyecto prevé una serie de actividades concretas, tanto de asistencia técnica directa como de capacitación dirigidas a generar confianza y favorecer la articulación entre entidades públicas y privadas (particularmente en el componente 1). Asimismo, como mitigante del segundo riesgo se incluyó el apoyo a la generación de agrupaciones de empresas y al desarrollo de su plan de acción, lo que incluye el apoyo a la formulación de los proyectos a ser presentados, de ser necesario.

## VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto en todas sus componentes considerará la dimensión de sostenibilidad ambiental e inclusión social, así como la previsión y prevención de eventuales impactos ambientales y culturales asociados a su implementación (párr. 2.4). Cuando posible, el proyecto priorizará la difusión de buenas prácticas en producción limpia y gestión medioambiental, entendidas como factores claves para el desarrollo sostenible de la provincia de Arauco. El proyecto no financiará actividades de producción forestal que provengan de bosques nativos primarios. En el caso de procesamiento de productos agroindustriales, que generan residuos líquidos y sólidos, el ejecutor establecerá las medidas de mitigación pertinentes. Los recursos de la contribución deberán usarse de conformidad con las políticas de Medio Ambiente y sobre Pueblos Indígenas del Banco, así como las guías ambientales del FOMIN<sup>7</sup>.
- 7.2 Si bien el proyecto se enfoca en el desarrollo territorial en forma global y no en la resolución directa de problemas sociales o ambientales de la región, el proyecto contribuirá a generar oportunidades sostenibles para la generación de ingresos, que resulten una alternativa a las actividades degradantes del territorio que hoy se desarrollan (minería y sobrepesca). La clasificación del proyecto es C.

---

<sup>7</sup> Políticas OP-703 y OP-765, respectivamente. Las guías del FOMIN se pueden encontrar en [http://www.iadb.org/mif/envi\\_socguidelines1.cfm?language=Spanish](http://www.iadb.org/mif/envi_socguidelines1.cfm?language=Spanish)

**DESARROLLO LOCAL COMPETITIVO EN EL TERRITORIO ARAUCO, REGIÓN DE BIO BIO (CH-M1029)**  
**ANEXO I - MARCO LÓGICO**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al fortalecimiento y desarrollo del emprendimiento e innovación productiva en el Territorio de Arauco con una visión compartida en torno a las vocaciones productivas del territorio.	<p>A los 2 años de finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo público-privado está funcionando y enfocado en el desarrollo económico territorial y trabajando bajo una visión compartida (una estrategia consensuada por medio del Consejo).</li> <li>- De los 20 proyectos colectivos apoyados, cinco son altamente innovadores (es decir, han generado o mejorado productos, servicios o procesos internos en las MIPYME beneficiarias).</li> <li>- Las grandes empresas del Territorio aumentan el número de proveedores locales que son MIPYME (directos e indirectos) en un 15% con respecto a la línea base.</li> <li>- Aumento de 2% del número de MIPYME nuevas (neto).</li> <li>- Aumento de 15% del número de MIPYME formalizadas (neto).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación <i>ex-post</i><sup>1</sup></li> <li>- Estadísticas nacionales y registro del Servicios de Impuestos Internos</li> <li>- Registros de instrumentos de fomento</li> <li>- Línea de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene la estabilidad económica y política en el país beneficiario y la provincia beneficiaria.</li> <li>- Se mantiene el apoyo de las municipalidades y las principales instituciones locales a la visión de desarrollo territorial.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
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).	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 municipios han implementado proyectos de mejoramiento de su gestión hacia el empresariado local.</li> <li>- Aumento del 10% del número de nuevas empresas mapuches.</li> <li>- Aumento del 15% del número de MIPYME en redes empresariales, acciones colectivas, cadenas de valor o encadenamiento productivo.</li> <li>- Incorporación de 10 empresarios mapuches en redes empresariales, (acciones colectivas, cadenas de valor, encadenamiento productivo)</li> <li>- Se concretan 4 alianzas estratégicas público-privadas y/o público-público.</li> <li>- 20% de los participantes en programa/curso de empleabilidad consiguen trabajo formal (certificados y no certificados).</li> <li>- 15% de los participantes en programa/curso de empleabilidad de mapuches consiguen trabajo formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de evaluación intermedia y final</li> <li>- <i>Project Status Report</i></li> <li>- Estadísticas nacionales y registro del Servicios de Impuestos Internos</li> <li>- Línea de base</li> <li>- Convenios de alianza estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantienen e incrementan las líneas de financiamiento de programas públicos para el desarrollo territorial y capital humano.</li> <li>- Existe una demanda insatisfecha, no cubierta por el sector público o académico, de programas relacionados a gestión, capacidad, capital humano, innovación, entre otros.</li> <li>- 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.</li> <li>- Las vocaciones productivas del Territorio se mantienen vigentes.</li> </ul>

<sup>1</sup> Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN (con otra entidad) analizará la posibilidad de utilizar fondos del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN para realizar dicha evaluación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>COMPONENTES</b>			
I. Creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y <i>governance</i>	<p>A los 18 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> <li>- Se logra un alto compromiso y colaboración entre empresarios (aumento de un 30% de participación regular en mesas productivas/público-privados).</li> <li>- Se han formado por lo menos 15 redes entre empresas.</li> <li>- Se esté realizando la tutoría al proyecto.</li> </ul> <p>A los 36 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 alianzas con universidades, centros de investigación, etc. operando para el desarrollo y gestión del conocimiento en temáticas priorizadas por el CPP.</li> <li>- Los 7 municipios elaboran plan de acción de mejoramiento de gestión en el ámbito productivo.</li> <li>- 15 redes de empresas adicionales establecidas.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantienen 5 de las 20 redes entre empresas, incluyendo empresas mapuches.</li> <li>- Municipios se relacionan en forma adecuada con las empresas.</li> <li>- 3 acciones conjuntas entre municipios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas CPP</li> <li>- Evaluaciones intermedias y final</li> <li>- <i>Project Status Report</i></li> <li>- Línea de Base</li> <li>- Convenios de colaboración de las alianzas</li> <li>- Actas Mesas Temáticas</li> <li>- Planes de acción colectivos</li> <li>- Planes de acción municipal</li> <li>- Números de empresarios atendidos por las municipalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una disposición de asociatividad entre grupos de empresas.</li> <li>- Las municipalidades y funcionarios municipales participan en actividades colectivos y mantienen una vocación de asociatividad para el desarrollo productivo a nivel regional.</li> </ul>
II. Proyectos colectivos de grupos de empresas para el desarrollo productivo	<p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de 8 proyectos colectivos entre empresas.</li> <li>- 24 empresas participan en los proyectos.</li> <li>- Se han presentado de 20 proyectos a instrumentos de fomento, principalmente CORFO (PEL, FOCAL, FAT, PROFOS, PDP, etc.).</li> </ul> <p>A los 36 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 proyectos adicionales.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han implementado 10 proyectos productivos adicionales, y 30 acumulados.</li> <li>- De los 30 proyectos, se han implementado 5 en rubros innovadores tales como medio ambiente, energías renovables, la producción orgánica, etc.</li> <li>- 60 empresas participan en los proyectos colectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones intermedias y final</li> <li>- <i>Project Status Report</i></li> <li>- Manual de calidad</li> <li>- Diagnóstico de brechas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suficiente capacidad de parte de empresarios para ejecutar proyectos.</li> <li>- Los instrumentos de fomento son adecuados para las necesidades de empresarios en el Territorio de Arauco.</li> </ul>



OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 empresas mapuches participan en proyectos colectivos.</li> <li>- En las empresas beneficiarias de proyectos productivos, las ventas (\$) aumentan en promedio un 10%.</li> </ul>		
III. Competencia laborales y empleabilidad	<p>A los 24 meses del iniciado del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 certificaciones nuevas en oficios, grados técnicos y/o de estudiantes.</li> <li>- 100 empresarios y trabajadores capacitados en gestión básica y técnico en rubros priorizados.</li> </ul> <p>A los 36 meses del iniciado del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de 5 perfiles de competencias y presentación a las entidades pertinentes (INN).</li> <li>- Mecanismo de certificación de competencias laborales diseñado y documentado.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 70 certificaciones adicionales en oficios, grados técnicos y/o de estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones intermedias y final</li> <li>- <i>Project Status Report</i></li> <li>- Encuesta de muestra</li> <li>- Manual de certificación</li> <li>- Diagnóstico de brechas de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece un centro de formación técnico en el Territorio Arauco durante el primer año del proyecto.</li> <li>- La metodología para incrementar la innovación desarrollada por IRADE está disponible.</li> <li>- Existe perfiles y entidades de certificación pertinentes.</li> </ul>
IV. Promoción de bienes colectivos territoriales	<p>A los 12 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 - 4 proyectos presentados</li> </ul> <p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6-12 proyectos adicionales presentados</li> </ul> <p>A los 36 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 proyectos aprobados e iniciados</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% de proyectos aprobados ha finalizado su implementación y cumplido sus objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones intermedia y final</li> <li>- <i>Project Status Report</i></li> <li>- Planes de acciones de proyectos con hitos</li> <li>- Sistema Monitoreo de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una visión de fomento productiva y prioridades de gestión compartidas entre entidades locales.</li> <li>- Disposición de colaborar entre el sector público, privado, académico, u otros socios.</li> </ul>
V. Monitoreo y difusión del proyecto	<p>A los 6 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de base desarrollada.</li> <li>- Sistema de monitoreo implantado.</li> </ul> <p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de monitoreo es actualizado con desfase máximo de 60 días</li> <li>- 4 apariciones en prensa al año dedicadas al proyecto.</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 casos exitosos difundidos.</li> <li>- 8 menciones al proyecto en medios de comunicación en el último</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones Intermedia y final</li> <li>- <i>Project Status Report</i></li> <li>- Sistema del monitoreo</li> </ul>	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	año.		
<b>ACTIVIDADES</b>			
I.1.1. Sesión para establecer la visión común del desarrollo productivo	A los 2 meses: - Visión establecida y aprobado por el Consejo Ampliado.	- Informe	- Compromiso y participación del Consejo Público-Privado.
I.1.2 Plan operativo anual del consejo	A los 3 meses (y meses 12, 24, 26): - El plan operativo aprobado por el Consejo Ampliado e incluye hitos.	- <i>Project Status Report</i>	- Compromiso y participación del Consejo Público-Privado.
I.1.3 Promoción de proyecto	A los 6 meses: - Sitio de Web funcionando con información actualizada. - Evento de lanzamiento realizado convoca a 100 asistentes. - Plan Comunicacional Formulado.	- <i>Project Status Report</i>	
I.2.1 Organizar y ejecutar tutoría	A los 12 meses: - Se habrá identificado y formalizado relación de tutoría con proyecto exitoso. A los 24 meses: - Se han realizado 3 visitas en total (en ambos sentidos). - Se han identificado e iniciado la implementación de al menos 3 procedimientos y buenas prácticas de la experiencia seleccionada. A finalizar el Proyecto: - Se ha evaluado la operación de las 3 iniciativas.	- <i>Project Status Report</i>	
I.2.2 Ciclo de difusión de mejores prácticas en <i>governance</i> territorial y el desarrollo productivo	A los 12 meses: - Mejores prácticas a visitar identificadas y contactos formalizados. A los 36 meses: - Tres visitas realizadas, evaluadas y seleccionados dos casos a implementar. A finalizar el proyecto: - Dos casos en que la operación y implementación unas mejores prácticas estén iniciadas.	- <i>Project Status Report</i>	- Vocación de asociatividad entre municipios, y compromiso para mejorar el <i>governance</i> territorial del desarrollo productivo.
I.2.3 Taller de Capacitación en desarrollo local y gestión de desarrollo territorial	A los 10 meses: - Plan de capacitación para actores relevantes diseñado. A los 18 meses: - 50 actores relevantes capacitados en fomento productivo.	- <i>Project Status Report</i>	
I.2.4 Capacitación de funciones de los municipios	A los 10 meses: - Plan de capacitación para funcionarios y/profesionales municipales	- Project Status Report	- Participación de funcionarios municipales.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>formulado.</p> <p>A los 18 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 funcionarios municipales capacitados en funciones orientados al desarrollo económico y el fomento de las MIPYME.</li> </ul>		
I.2.5 Programa de liderazgo y <i>governance</i>	<p>A los 10 Meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa diseñado.</li> </ul> <p>A los 18 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 actores públicos y privados locales capacitados en liderazgo y <i>governance</i></li> </ul> <p>A los 30 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un 70% de los actores capacitados en liderazgo participan en capacitación complementaria para el desarrollo de habilidades sociales y técnicas participativas.</li> </ul>	- <i>Project Status Report</i>	
I.3.1 Plataforma de conocimiento	<p>A los 18 Meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El CPP ha identificado 2 temáticas y formulado planes de acción.</li> </ul> <p>A los 24 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han iniciado los estudios.</li> <li>- El CPP relacionándose con dos universidades o institutos de investigación para desarrollar las plataformas de conocimiento.</li> </ul> <p>A los 36 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios finalizados y documentados.</li> <li>- Difusión a través de al menos 3 talleres.</li> </ul>	- <i>Project Status Report</i>	- Coordinación entre los actores relevantes y participación.
I.3.2 Fortalecimiento de mesas público-privadas	<p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un aumento en 50% en el número de participantes en las mesas que recibieron asistencia técnica.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operación de 4 nuevos proyectos iniciados por las mesas que recibieron asistencia técnica.</li> </ul>	- <i>Project Status Report.</i>	- Existe una disposición de asociatividad entre grupos de empresas.
I.3.3 Mejores prácticas de inclusión de indígenas en el desarrollo territorial	<p>A los 12 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de un mapuche en el Consejo Público- Privado.</li> </ul> <p>A los 18 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 <i>stakeholders</i> capacitados en Inclusión de mapuches en el Desarrollo Territorial.</li> </ul>	- <i>Project Status Report.</i>	- Participación de la comunidad mapuche en actividades de desarrollo territorial.
I.3.4 Organizar acciones colectivas entre empresas	<p>A los 18 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se habrá formado 10 grupos potenciales para presentar proyectos</li> </ul>	- <i>Project Status Report.</i>	- Suficiente capacidad de parte de empresarios para ejecutar

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	(por lo menos uno por comuna). A los 36 meses: - Se habrá formado 20 grupos potenciales de presentar proyectos.		proyectos. - Existe una disposición de asociatividad entre grupos de empresas.
I.3.5 Organizar acciones colectivos entre empresas de origen mapuche	A los 18 meses: - Se habrá formado 5 grupos potenciales de presentar proyectos. A los 36 meses: - Se habrá formado 10 grupos potenciales de presentar proyectos.	- <i>Project Status Report.</i>	- Suficiente capacidad de parte de empresarios para ejecutar proyectos. - Participación de empresarios mapuches en actividades de desarrollo territorial.
II.1 Preparación de las bases y criterios de postulación	A los 3 meses: - Están establecimiento de los criterios del programa.	- <i>Project Status Report.</i>	
II.2 Difusión de oportunidades de financiación	Durante el Año 1: - Se organizan 2 talleres con CORFO e INNOVA. Durante el año 2 - Se organizan 4 talleres con CORFO e INNOVA. Al final del proyecto: - Se han difundido oportunidades de financiación y fomento productivo a al menos el 80% de la población objetivo.	- <i>Project Status Report.</i>	- Coordinación entre actores relevantes.
II.3 Evaluación técnica de las propuestas de proyectos	Al mes 12: - Se han identificado los sectores emergentes que apoyara el proyecto. Al mes 18: - 20 proyectos han sido presentado y se han seleccionado 8. Al mes 36: - Se han identificado 40 proyectos adicionales y han sido presentado y se han seleccionado 12.	- <i>Project Status Report</i>	
II.4 Financiamiento de proyectos colectivos de grupos de empresas para el desarrollo productivo	A los 24 meses: - 6 grupos de empresas iniciando proyectos colectivos. - 2 grupos de empresas mapuches iniciando proyectos colectivos. A los 36 meses: - El 80% de los proyectos aprobado estén ejecución. - Se estén monitoreando los proyectos y se tengan los recursos para las evaluaciones. Al finalizar el proyecto:	- <i>Project Status Report.</i>	- Suficiente capacidad de parte de empresarios para ejecutar proyectos. - Existe una disposición de asociatividad entre grupos de empresas. - Participación de empresarios mapuches en actividades de desarrollo territorial.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 proyectos colectivos de grupos de empresas operando.</li> <li>- 5 grupos de empresas mapuches iniciando proyectos colectivos.</li> <li>- 5 proyectos colectivos de grupos de empresas en rubros priorizados.</li> <li>- Se hayan realizado las evaluaciones de los proyectos ejecutados.</li> </ul>		
III.1 Análisis del mercado laboral	A los 12 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y diagnóstico del mercado laboral realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> <li>- Diagnóstico del mercado laboral documentado</li> </ul>	
III.2 Creación de perfiles de competencia	A los 18 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de base de perfiles laborales requeridos según el análisis del mercado laboral.</li> </ul> A los 30 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 perfiles finalizados y presentados a las entidades pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	
III.3 Alianza con institución/es de educación superior para capacitación técnica	A los 14 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de 5 cursos de gestión básica y 7 cursos de formación técnica especializados y de oficios para desarrollar.</li> </ul> A los 18 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del diseño de los módulos.</li> </ul> A finalizar el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 300 trabajadores capacitados y certificables, con enfoque en trabajadores jóvenes (de 19 a 25 años).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece un Centro de Formación Técnico en el Territorio Arauco durante el primer año del proyecto.</li> </ul>
III.4 Certificación	A los 12 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos certificadores pertinentes identificados y alianzas formalizadas.</li> </ul> A los 36 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de certificación implementados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe entidades de certificación pertinente.</li> </ul>
III.5 Capacitación empresarial orientado a los mapuches	A los 36 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 empresarios mapuches capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	
III.6 Ciclo de instalación de prácticas para incrementar la innovación y el mejoramiento de la productividad	A los 26 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la replicabilidad de la metodología IRADE.</li> </ul> A los 30 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar la metodología en 5 grupos de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La metodología para incrementar la innovación, desarrollada por IRADE, esta disponible.</li> </ul>
IV.1 Promoción de bienes colectivos territoriales	A los 6 meses: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo Público-Privado ha elaborado una lista de prioridades acordes con la visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso y participación del Consejo Público-Privado.</li> <li>- Colaboración entre el sector</li> </ul>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 12 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha realizado la primera convocatoria y selección de proyectos.</li> </ul> <p>A finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 proyectos han finalizado implementación y se han evaluado resultados.</li> </ul>		público, privado, y instituciones.
V.1 Definición de la línea de base y sistema del monitoreo	<p>A los 6 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de base desarrollada.</li> <li>- Sistema del Monitoreo implementado.</li> </ul> <p>A los 24 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema del monitoreo es actualizado cada 90 días.</li> <li>- Evaluación intermedia realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de evaluación intermedia.</li> <li>- Informe de evaluación final.</li> </ul>	
V.2 Mantenimiento y medición de los indicadores de éxito	<p>Al inicio (base cero) y al menos trimestralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de los indicadores de éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Project Status Report.</i></li> </ul>	
V.3 Difusión de resultados	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de resultados en el sitio de Web.</li> <li>- 5 artículos de resultados y actividades del proyecto cada año.</li> <li>- Evento de cierre realizado.</li> <li>- Creación de un informe final del proyecto para compartir resultados y contar casos exitosos/mejores prácticas.</li> <li>- Evaluación final realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de evaluación final.</li> </ul>	

**ANEXO II - Presupuesto Detallado**  
**Desarrollo local competitivo en el territorio Arauco, región de Bio Bio (CH-M1029)**

Categorías presupuestarias		FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL	%
<b>I. Creación de bases para la gestión territorial: fortalecimiento institucional y governance.</b>					
<b>1.1</b>	<b>Formación de Visión Común y Fortalecimiento del Consejo</b>	<b>10.000</b>	<b>56.700</b>	<b>66.700</b>	<b>2,6%</b>
1.1.1	Sesión para establecer la visión común del desarrollo productivo (a partir de validación del Plan)	5.000	4.000	9.000	0,4%
1.1.2	Plan Operativo Anual del Consejo	5.000	4.700	9.700	0,4%
1.1.3	Promoción de Proyecto		48.000	48.000	1,9%
<b>1.2</b>	<b>Fortalecimiento del Governance Territorial y Actores Municipales</b>	<b>9.000</b>	<b>186.250</b>	<b>195.250</b>	<b>7,7%</b>
1.2.1	Organizar y Ejecutar Tutoría		41.100	41.100	1,6%
1.2.2	Ciclo De Difusión De Mejores Prácticas en Governance Territorial y el Desarrollo Productivo		62.850	62.850	2,5%
1.2.3	Talleres de Capacitación en Desarrollo Local y Gestión de Desarrollo Territorial.	9.000	16.400	25.400	1,0%
1.2.4	Capacitación de Funciones de Los Municipios		26.300	26.300	1,0%
1.2.5	Programa de Liderazgo y Governance		39.600	39.600	1,6%
<b>1.3</b>	<b>Formación de Redes y Acciones Colectivas</b>	<b>119.000</b>	<b>184.300</b>	<b>303.300</b>	<b>12,0%</b>
1.3.1	Plataforma de conocimiento		68.500	68.500	2,7%
1.3.2	Fortalecimiento de mesas publicas-privados		12.000	12.000	0,5%
1.3.3	Mejores Practicas de Inclusión de Indígenas en el Desarrollo Territorial		33.800	33.800	1,3%
1.3.4	Organizar Acciones Colectivas Entre Empresas	70.000	35.000	105.000	4,2%
1.3.5	Organizar Acciones Colectivos entre Empresas de Origen Mapuche	49.000	35.000	84.000	3,3%
	<b>Subtotal</b>	<b>138.000</b>	<b>427.250</b>	<b>565.250</b>	<b>22,3%</b>
<b>II. Proyectos colectivos de empresas para el desarrollo productivo.</b>					
2.1	Preparación de las Bases y Criterios de Postulación	8.000	8.000	16.000	0,6%
2.2	Difusión del Oportunidades de Financiación	8.000	8.000	16.000	0,6%
2.3	Evaluación Técnicas de Las Propuestas de Proyectos	20.000		20.000	0,8%
2.4	Financiamiento de Proyectos	150.000	350.000	500.000	19,8%
	<b>Subtotal</b>	<b>186.000</b>	<b>366.000</b>	<b>552.000</b>	<b>21,8%</b>
<b>III. Competencias laborales y empleabilidad.</b>					
3.1	Análisis del Mercado Laboral	4.250	11.500	15.750	0,6%
3.2	Creación de Perfiles de Competencia	8.000	5.250	13.250	0,5%
3.3	Alianza con IES para capacitación técnica	44.000	94.000	138.000	5,5%
3.4	Certificación		15.000	15.000	0,6%
3.5	Capacitación Empresarial Orientado a Los Mapuches	10.000	19.500	29.500	1,2%
3.6	Ciclo de instalación de prácticas para la innovación y productividad	15.000	35.000	50.000	2,0%
	<b>Subtotal</b>	<b>81.250</b>	<b>180.250</b>	<b>261.500</b>	<b>10,3%</b>
<b>IV. Promoción de bienes colectivos territoriales.</b>					
4.1	Difusión del Fondo y preparación de bases		10.000	10.000	0,4%
4.2	Identificación y apoyo a la formulación		10.000	10.000	0,4%
4.3	Financiamiento de Proyectos	200.000	100.000	300.000	11,9%
	<b>Subtotal</b>	<b>200.000</b>	<b>120.000</b>	<b>320.000</b>	<b>12,6%</b>
<b>V. Monitoreo y difusión.</b>					
5.1	Definición de la línea de base y sistema del monitoreo	30.000	10.000	40.000	1,6%
5.2	Mantenimiento y medición de los indicadores de éxito	33.000	10.000	43.000	1,7%
5.3	Difusión de Resultados	40.000		40.000	1,6%
5.4	Capacitación y participación en Eventos Internacionales	22.000		22.000	0,9%
	<b>Subtotal</b>	<b>125.000</b>	<b>20.000</b>	<b>145.000</b>	<b>5,7%</b>

**ANEXO II - Presupuesto Detallado**  
**Desarrollo local competitivo en el territorio Arauco, región de Bio Bio (CH-M1029)**

Categorías presupuestarias		FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL	%
<b>VI. Coordinación.</b>					
	Administración, logística, coordinación y supervisión		296.505	296.505	11,7%
	Coordinación y operación técnica del proyecto	92.000		92.000	3,6%
	Profesional Apoyo Técnico	30.000		30.000	1,2%
	Contabilidad		20.000	20.000	0,8%
	Movilización y Teléfonos		81.600	81.600	3,2%
	Equipamiento y Arriendo de Oficina	5.000	53.000	58.000	2,3%
	<b>Subtotal</b>	<b>127.000</b>	<b>451.105</b>	<b>578.105</b>	<b>22,8%</b>
	Evaluación Intermedia y Final	30.000		30.000	1,2%
	Auditorías	20.000		20.000	0,8%
	Imprevistos	52.800	5.395	58.195	2,3%
	<b>SUB TOTAL PROYECTO</b>	<b>960.050</b>	<b>1.570.000</b>	<b>2.530.050</b>	<b>100 %</b>
	Cuenta de Evaluación de Impacto	4.950		4.950	
	Actividades del Clúster "Promoción de la Competitividad Local"	25.000		25.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>990.000</b>	<b>1.570.000</b>	<b>2.560.000</b>	