

GUÍA METODOLÓGICA

Programas Territoriales Integrados



2022

Gerencia de Redes y Territorios
Corporación de Fomento de
la Producción (Corfo)

Publicación de la Gerencia de Redes y Territorios de Corfo.

Elaborada conjuntamente por la Unidad de Entorno Territorial y la Unidad de Gestión Integral.

Este documento fue preparado en el marco de las actividades llevadas a cabo por la Gerencia, para acompañar técnicamente y metodológicamente la implementación de los Programas Territoriales Integrados (PTI), que actualmente son administrados por las Direcciones Regionales de Corfo y los Comités de Desarrollo Productivo Regionales.

Versión electrónica.

Santiago de Chile, 2022.

Esta publicación debe citarse como: Corfo, Gerencia de Redes y Territorios (GRT). Guía Metodológica Programas Territoriales Integrados.



Contenido

Presentación de la Guía	5
Glosario y marco teórico	8

01. Objetivos del PTI	14
02. Etapas del PTI	15
03. Participantes del PTI	17
3.1. Beneficiarios/as	17
3.2. Actores de gobernanza	17
3.3. Entidades asociadas	18
3.4. Consultor/a experto/a	19
3.5. Gestor/a	19
3.6. Otros/as participantes	19
04. Administración del PTI	20
4.1. Corfo	20
4.2. Agente Operador Intermediario (AOI)	21
05. Componentes del PTI	22
5.1. Modelo de Gestión Territorial	22

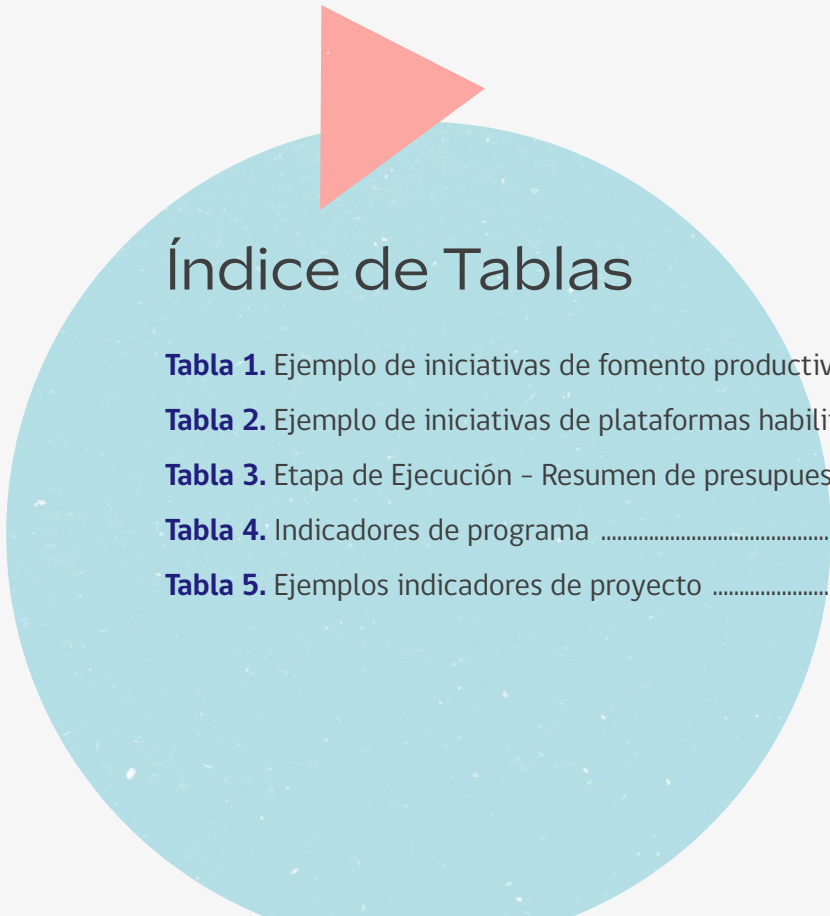
01. Pertinencia	33
1.1. Análisis de entrada	34
1.2. Tipos de Pertinencia	38
1.3. Criterios de evaluación de la Pertinencia	40
02. Etapa de Validación Estratégica	43
2.1. Condición de entrada	44
2.2. Resultados esperados e hitos de la etapa	44
2.3. Consultoría de validación estratégica	46
2.4. Financiamiento y plazos de la etapa	49
03. Etapa de Ejecución	50
3.1. Resultados esperados e hitos de la etapa	51
3.2. Modelo de Gestión Territorial	52
3.3. Financiamiento y plazos de la etapa	54
3.4. Indicadores	55

01. Etapa de Validación Estratégica	59
1.1. Inicio del proyecto	59
1.2. Desarrollo de la etapa	59
1.3. Extensión de plazo	65
1.4. Ejecución y rendición de gastos	65
1.5. Rol del AOI	66
02. Etapa de Ejecución	67
2.1. Inicio del proyecto	67
2.2. Desarrollo de la etapa	67
2.3. Extensión del plazo	69
2.4. Suspensión del proyecto	69
2.5. Reitemización del presupuesto	70
2.6. Reprogramación de actividades	70
2.7. Modificación de objetivos	71
2.8. Cambio de agente operador	71
2.9. Sistema de gestión y seguimiento	71
2.10. Rol del AOI	73
2.11. Ejecución de gastos y rendición	73
2.12. Reporte en SGP	74



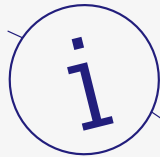
Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Gobernanza del PTI Energía de Antofagasta	24
Ilustración 2. Modelo de Gobernanza del PTI Lago Llanquihue Destino Creativo	25
Ilustración 3. Plan de trabajo del PTI Uva de Mesa de los Valles de Atacama	26
Ilustración 4. Fases del PTI	32
Ilustración 5. Proceso de pertinencia	42
Ilustración 6. Proceso de Validación Estratégica	43
Ilustración 7. Proceso de Ejecución	50
Ilustración 8. Menú de Rendición en SGP	74



Índice de Tablas

Tabla 1. Ejemplo de iniciativas de fomento productivo	28
Tabla 2. Ejemplo de iniciativas de plataformas habilitantes	30
Tabla 3. Etapa de Ejecución - Resumen de presupuesto por año	54
Tabla 4. Indicadores de programa	56
Tabla 5. Ejemplos indicadores de proyecto	57



Presentación de la Guía



Esta guía es una herramienta para **acompañar técnica y metodológicamente la realización de los Programas Territoriales Integrados (PTI)**, instrumento de fomento desarrollado por Corfo, que actualmente es administrado por las Direcciones Regionales de Corfo y los Comités de Desarrollo Productivo Regionales.

En ella se presentan criterios, orientaciones y recomendaciones para la implementación de

los PTI, que surgen de los aprendizajes obtenidos durante los 20 años de práctica y aplicación de este instrumento de fomento, a través de proyectos ejecutados con distintos sectores y en diferentes territorios y circunstancias del país.

Es una guía para acompañar y orientar los procesos de los/as participantes de proyectos PTI.



01

Objetivos de la Guía

El objetivo de la guía es aportar **orientaciones metodológicas a los equipos responsables de los PTI, para una implementación más adecuada de los proyectos** (en el diseño, ejecución y seguimiento), en función de los resultados esperados; así como criterios para una eficaz colaboración entre quienes participan de los correspondientes procesos.

De manera específica, la guía tiene cuatro objetivos:

Objetivo 1

Gestionar el conocimiento adquirido y sistematizado por Corfo, a través de sus Direcciones Regionales y Gerencia de Redes y Territorios, respecto de cómo operar el instrumento en sus distintas etapas, brindando el correspondiente apoyo y seguimiento.

Objetivo 2

Poner a disposición de los equipos participantes de los proyectos PTI el conocimiento adquirido; en particular, los aprendizajes surgidos de la práctica.

Objetivo 3

Brindar una herramienta de apoyo metodológico para el diseño y realización de los proyectos en sus respectivos territorios, con foco en la articulación de actores, desarrollo de carteras de iniciativas de escalamiento competitivo y ejecución de planes de trabajo de coordinación de los proyectos.

Objetivo 4

Compartir estrategias y métodos de gestión y construcción de acuerdos colaborativos, levantados desde la identificación de buenas prácticas y trabajo en red de los proyectos.

02

A quiénes está dirigida

El **público objetivo de la presente guía son los equipos de trabajo que están directamente involucrados** en los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos PTI:

- ✓ Gestoras y gestores, más sus equipos de apoyo,
- ✓ Representantes del Agente Operador Intermediario,
- ✓ Equipos de trabajo de Direcciones Regionales de Corfo,
- ✓ Equipos de trabajo de la Gerencia de Redes y Territorios,
- ✓ Representantes de los Gobiernos Regionales,
- ✓ Representantes de ministerios o servicios públicos de fomento, municipalidades, redes empresariales, entre otros.



03

Estructura de la Guía

Esta guía se estructura en torno al ciclo de vida de los proyectos PTI, desde su propuesta y formulación inicial, hasta la proyección sostenible de sus resultados, una vez concluida su ejecución.

Introduutoriamente se presentan los Programas Territoriales Integrados (PTI), que son un instrumento de fomento de “segunda generación”, orientado “a lograr generar impactos transformadores de mayor escala”, desarrollado por Corfo¹. En dicho sentido, el documento contempla un recorrido por su evolución temporal, entregando información respecto del desempeño del programa –dados sus 20 años de aplicación– y reflexionando sobre los aspectos estratégicos claves que han incidido en dicho desempeño, así como en sus proyecciones a futuro.

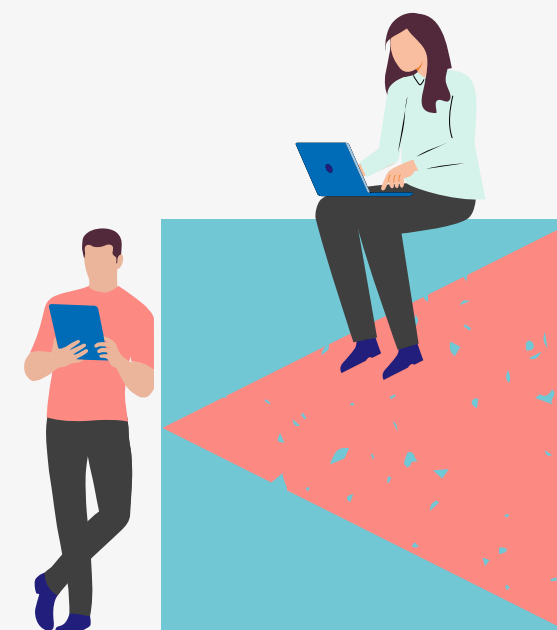
El primer capítulo, **CONOCIENDO LOS PROGRAMAS TERRITORIALES INTEGRADOS (PTI)**, se enfoca en los PTI como instrumento orientado a mejorar la competitividad territorial, dando cuenta de los

objetivos del programa, su aplicabilidad, etapas, componentes, participantes, estrategias de vinculación y posicionamiento, de acuerdo con lo establecido en el reglamento aprobado por Corfo y otra serie de definiciones estratégicas y metodológicas definidas sobre la base de la experiencia y el ambiente actual en el que se implementan los proyectos.

El segundo capítulo –el principal de esta guía– aborda las **FASES DEL PTI**, presentando los distintos procesos e hitos que corresponde recorrer y alcanzar a todo proyecto PTI, organizados según su secuencia temporal al interior de las dos etapas del programa: la de **Validación Estratégica** y la de **Ejecución**; incluyendo, además, la pertinencia. Para cada una de ellas se especifican sus condiciones de entrada y los resultados que corresponde alcanzar, con recomendaciones metodológicas para optimizar dichos resultados en función de los respectivos objetivos de los proyectos y con ejemplos de mejores prácticas en la materia.

El tercer y último capítulo, **IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE UN PROYECTO**, da cuenta de las formalidades y recomendaciones para la correcta realización de los proyectos, con el fin de asegurar su sostenibilidad y reducir la incertidumbre en su implementación. Además, se presenta el sistema de gestión y seguimiento, que permite verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

¹ "Hacia el cambio de siglo Corfo se encontraba en una situación muy distinta a la de inicios de la década de los 90. En efecto, su accionar se encontraba ampliamente legitimado (...) disponía en ese momento de una ‘caja de herramientas’ que había probado ser bastante efectiva en ayudar a las empresas a volverse más competitivas. Sin embargo, el reto ahora consistía en lograr generar impactos transformadores de mayor escala, esto es con efectos en la dinámica del desarrollo económico del país” (Rivas, G., 2012: “La experiencia de Corfo y la transformación productiva de Chile. Evolución, aprendizaje y lecciones de desarrollo”, CAF, Serie políticas públicas y transformación productiva N° 3/ 2012). En función de esos “impactos transformadores de mayor escala”, se fueron diseñando y aplicando proyectos “de segunda generación”, entre los primeros de estos, los PTI.



Glosario y marco teórico

A continuación presentamos los principales términos utilizados durante el proceso de formulación e implementación de los PTI, en sus etapas de “Validación Estratégica” y “Ejecución”, indicando su nivel de relación.

1. Acciones de articulación: actividades cuyo objetivo es tender puentes con entidades públicas y privadas, para la generación de capital social y proyectos en conjunto*.

2. Activo fijo: bien tangible o intangible de una empresa, necesario para el funcionamiento de esta y que no se destina a la venta. Por ejemplo, bienes muebles, maquinaria, material de oficina, entre otros*.

3. Agente Operador Intermediario (AOI): entidad pública o privada a disposición de las empresas, para ejecutar los instrumentos de Corfo. Asesora en la postulación y acompaña en la ejecución*.

4. Aporte pecuniario: aporte en dinero en efectivo*.

5. Aporte valorado: aporte de uso de insumos como equipamiento, infraestructura, destinación de recursos humanos, entre otros, ya existentes en el/la asociado/a, al momento de la postulación**.

6. Asociado/a: persona jurídica pública o privada que cofinancia (dinero) la ejecución del proyecto*.

7. Beneficiario/a atendido/a: entidad o persona cuya participación da pertinencia al proyecto y/o se beneficia directa o indirectamente de los resultados de este**.

8. Capital social: conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo.

9. Cadena de valor: herramienta técnica que permite identificar y describir las distintas actividades a través de las cuales se genera valor.

En general, su foco de análisis se centra en las empresas o en los sectores productivos.

Hace referencia a los diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico, el que se inicia con la materia prima y finaliza con la distribución del

producto o servicio terminado. En cada eslabón se añade valor.

Para efectos prácticos, el proceso económico se puede dividir en:

- Núcleo principal (flujo de producción, transformación y comercialización).
- Conjunto de servicios y bienes requeridos.

Adicionalmente, en las cadenas de valor sectoriales se debe considerar el rol de la institucionalidad pública, privada y mixta, que influye en las actividades económicas, así como las infraestructuras habilitantes que repercuten en su capacidad -real o potencial- de agregar valor.

Cuando se analiza una cadena de valor se observa, en conjunto, el funcionamiento del proceso productivo, lo que permite identificar las brechas que limitan su escalamiento competitivo. **Para efectos del PTI, solo se consideran aquellas cadenas de valor que**

* Fuente: Glosario Corfo

** Fuente: Manual de rendición y seguimiento financiero Corfo



cuentan con un potencial de escalamiento competitivo e impacto en las economías regionales y/o locales.

10. Coaching: apoyo individual o grupal para desarrollar alguna habilidad específica en las personas. Asesoría orientada a promover y estimular el desarrollo y realización personal, de una organización y/o empresa. El objetivo es el manejo, prevención y superación de conflictos mediante un proceso interactivo y de aprendizaje mutuo entre las partes involucradas*.

11. Cofinanciamiento: financiación compartida entre un/a beneficiario/a y Corfo*.

12. Comité de Asignación de Fondos (CAF): instancia centralizada de Corfo, donde los/as gerentes de la Corfo deciden la asignación de proyectos*.

13. Comité de Asignación Zonal (CAZ): instancia descentralizada donde las Direcciones Regionales de Corfo, junto con un/una representante del CAF, deciden la asignación de proyectos*.

14. Crear capital social en el territorio: incluir el entorno en los programas Corfo. Al hacerlo, tienen mayor impacto, por ejemplo, Programa de Servicios

Globales y Desarrollo de Proveedores de Clase Mundial*.

15. Cuarta hélice: se refiere a la sociedad, que producto de las redes sociales, es hoy una sociedad conectada permanentemente. Hay que sumarla para construir el desarrollo*.

16. Escalamiento competitivo: corresponde a la superación de brechas asociadas al proceso productivo propio de una cadena de valor. Dichas brechas se pueden clasificar en:

- Productividad, con variables como disminución de costos por producto/servicio, “time to market”, efectos en la competitividad, entre otras.
- Diversificación, entendida como la aplicación de factores que incrementan sustancialmente el valor agregado. Incluye variables asociadas a la creación y venta de nuevos productos/servicios, variedad de cualificaciones en la empresa, tipo y complejidad de productos/servicios, entre otras.
- Sofisticación, cuyas variables dicen relación con personal dedicado a I+D, nuevos desarrollos tecnológicos, nuevos procesos y tecnologías, generación de conocimiento, entre otras.

Glosario y marco teórico

- Sustentabilidad, con variables tales como surgimiento de conflictos (ya sean ambientales, sociales o económicos) y densidad institucional.

Las oportunidades de escalamiento competitivo de una cadena de valor están dadas por ciertas condiciones de base, tales como:

- Masa crítica de empresas con algún nivel de encadenamiento entre ellas.
- Densidad institucional, que establece condiciones mínimas para implementar iniciativas de coordinación y articulación.
- Existencia de oportunidades de mercado efectivas.
- Cartera de productos y servicios, actuales o en diseño, reconocidos a nivel regional y nacional.
- Oportunidades efectivas de incorporar tecnologías en sus procesos productivos.
- Otras condiciones específicas de cada cadena de valor, propias de sus componentes territoriales.

* Fuente: Glosario Corfo

Glosario y marco teórico

17. Fallas de mercado: el por qué y cómo el Estado debe intervenir en el mejoramiento de la competitividad se debe a externalidades o fallas de mercado, que explican por qué el sector privado no tiene los suficientes incentivos para actuar con la intensidad requerida.

Las fallas más comunes que afectan la competitividad nacional son:

- Fallas de coordinación entre los distintos agentes económicos (públicos, privados y público-privados).
- Fallas de información o asimetrías de información.
- Fallas de apropiabilidad que impiden el desarrollo de “bienes públicos” de manera espontánea.

18. Impacto en la economía regional: en el marco de los PTI, una cadena de valor impacta en la economía regional cuando la generación de valor implica un fortalecimiento del entorno innovador, de la ciencia y tecnología, además del mejoramiento de la productividad. Es decir, cuando se escala competitivamente y se mejoran las condiciones de vida de los/as habitantes del territorio, permitiendo retener parte de este valor y sostenerlo en el tiempo.

Entre los factores que dan cuenta de este impacto se encuentran:

- El mejoramiento de la inversión y los salarios,
- Generación de capital social,
- Difusión del conocimiento e información,
- Volumen/calidad de nuevos emprendimientos,
- Crecimiento en el stock de capital en el territorio (natural, humano, infraestructura y conocimiento) de forma sostenible, entre otros.

19. Impulsar el diálogo público-privado: generar espacios público-privados en torno a sectores emergentes y con ventajas comparativas, y en conjunto -Estado, empresas y academia- identificar brechas y fallas que impiden aprovechar oportunidades.

20. Innovación: crear valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en un producto, bien o servicio (procesos/métodos), nuevo o mejorado. Permite una diversificación y sofisticación de la oferta, con impacto en la productividad y competitividad. Este proceso involucra:

- Idea
- Desarrollo
- Comercialización

- Investigación y desarrollo
- Concepción
- Producción
- Distribución

21. Inversión: acto mediante el cual se invierten ciertos bienes para obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, compra de un inmueble, terreno, vehículo, etc.

22. Marketing: conjunto de técnicas que, a través de estudios de mercado, intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto.

23. Mentoring: consiste en la transferencia de conocimientos por parte de un/a experto/a.

24. Modelo de negocio: es el mecanismo por el cual una entidad crea, distribuye y captura valor (ingresos). Debe dar respuesta a cuál es la propuesta de valor, quiénes son los/as clientes/as, etc.

25. Networking: práctica que se basa en establecer una red de contactos, con el fin de generar oportunidades de negocio. Se realiza a través de encuentros, charlas, conferencias o cualquier tipo de reunión, donde las/los empresarias/os puedan generar temas de conversación. El objetivo es que interactúen y, a partir de allí, se empiecen a generar conexiones, especialmente entre aquellos y aquellos/as que encuentren intereses



comunes y que puedan servir para futuras negociaciones o, simplemente, para compartir experiencias.

26. Persona natural: se refiere a todas y todos los individuos de la especie humana, cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición. La persona, legalmente hablando, es todo ser capaz de tener y contraer derechos y obligaciones.

27. Persona jurídica: está formada por la asociación de varias personas, un organismo o una sociedad, que es identificada con una razón social (incluyendo las EIRL).

28. Potencial de mercado y oferta potencial significativa: implica analizar e identificar los factores disruptivos y puntos de inflexión en las tendencias locales e internacionales que abren nuevas oportunidades a nivel global. Analizar información (SII, INE, Banco Central, encuestas...), en aspectos tales como generación de empleo, número de empresas productivas, tendencias de crecimiento, etc. Si el sector aún no tiene una relevancia en la región, pero se espera que la tenga, se deben entregar los antecedentes que permitan inferir dicho crecimiento potencial.

29. Prototipo: prueba o piloto que se fabrica de un producto, y que sirve de modelo para fabricar o

testear otros iguales. Tiene las características técnicas y de funcionamiento del producto final. Existe un ciclo de retroalimentación para evaluarlos si no son satisfactorios.

30. Quinta hélice: tiene que ver con la sustentabilidad económica, social y ambiental.

Universidades + Empresas + Estado +
Sociedad + (Entorno Ambiental).

31. Sector productivo: representa una actividad económica, la que se asocia a una nomenclatura y codificación, permitiendo desagregar el conjunto de la economía de un país o territorio. En el Producto Interno Bruto (PIB) es posible apreciar estas divisiones. Esta nomenclatura permite acceder a información secundaria oficial y desarrollar análisis comparados de la actividad económica, a nivel nacional o regional.

En el caso de Chile, el Banco Central ha definido 12 sectores que se agrupan en actividades primarias, de transformación o de servicios. A partir de ellos se identifican subsectores y actividades económicas específicas, que se expresan en el código Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), obteniéndose 17

secciones, 60 subdivisiones, 160 grupos y 597 subclases.

32. Sistema de Gestión de Proyectos (SGP): software que lleva el registro técnico y financiero de los programas de fomento de Corfo.

33. Sistemas productivos locales: “Los sistemas productivos locales (SPL) pueden definirse como estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio” para cuya existencia y desarrollo es esencial “el vínculo que estos deben tener con el territorio que los sustenta”^{*}.

Los procesos de descentralización productiva y formación de redes empresariales constituidas por Pymes especializadas encuentran su mejor expresión en ciertos ámbitos territoriales donde, a lo largo del tiempo, se ha generado un efecto de condensación capaz de favorecer el surgimiento y desarrollo de numerosas iniciativas locales, acompañadas en ocasiones por la llegada de inversiones exógenas. Estas áreas, denominadas genéricamente como sistemas productivos locales, encuentran su principal referente en la noción de distrito industrial, propuesta por Marshall (1890, 1919) y recuperada por Becattini (1979 y 1987)^{**}.

^{*} Rendón, J., y Forero, J., 2013: “Sistemas Productivos Locales: estrategias empresariales para el Desarrollo”, disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v17n35/v17n35a4.pdf>.

^{**} Méndez, R., “Descentralización industrial, sistemas productivos locales y desarrollo rural”, Revista EURE (Vol. XXI, No 61)

Glosario y marco teórico

34. Sustentabilidad: capacidad desarrollada por el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.

35. Sostenibilidad económica: capacidad de una economía de mantener un determinado nivel de producción económica de forma indefinida. En un contexto empresarial, la sostenibilidad económica implica utilizar los diversos activos de una empresa de manera eficiente, para que esta pueda seguir funcionando a lo largo del tiempo.

36. Sustentabilidad ambiental: gestión eficiente de recursos naturales en la actividad productiva, permitiendo su preservación para las necesidades futuras.

37. Transferencia tecnológica: transmisión o entrega de información tecnológica o tecnología entre el/la propietario/a y un/a tercero/a que requiera de esa información (mercado).

38. Triple hélice: alude a la interacción entre los siguientes tres elementos y su función inicial asociada:

- Universidades que se dedican a la investigación básica,
- Industrias que producen bienes comerciales,
- Gobiernos que regulan los mercados.

39. Validación comercial: implica actividades que permitan comprobar que el producto o servicio es aceptado por el mercado como: ferias comerciales, rondas de negocios, visitas a personas consumidoras de los bienes o servicios.

40. Valor agregado: característica extra que se le otorga a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del/la consumidor/a.

41. Ventajas competitivas: son aquellas impulsadas por las diferencias –a nivel global– en la capacidad de transformar insumos en bienes y servicios, para obtener la máxima utilidad. Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles, en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción más sofisticados. Esto conlleva mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas, con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción.

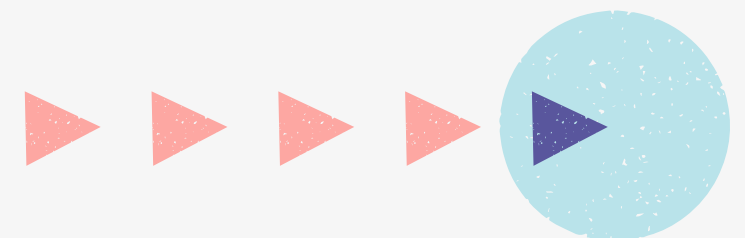
42. Vocación productiva: conjunto de actividades de producción de bienes y/o servicios, asociado a uno o más sectores económicos, localizado territorialmente y que da origen a un tejido productivo.

Generalmente, da cuenta de una historia productiva con fuerte raigambre cultural, a partir de la cual se han asentado conocimientos que han sido perfeccionados y transmitidos en el tiempo.

Sus ventajas comparativas están asociadas a la especificidad de cada territorio.

Una vocación productiva se puede expresar en uno o más sectores productivos y, a su vez, en una o más cadenas de valor, dependiendo de las características de sus procesos productivos (producción, transformación y comercialización), objetivos y oportunidades de escalamiento competitivo (productividad, sofisticación, diversificación y sustentabilidad).

Para efectos del PTI no se consideran aquellas vocaciones productivas que cuentan con bajos niveles de encadenamientos, empleos poco calificados, volúmenes de inversiones bajos, infraestructura habilitante limitada y/o carentes de empresas con potencial de tracción e innovación.



1 Conociendo los Programas Territoriales Integrados



01

Objetivos del PTI²

Los Programas Territoriales Integrados (PTI) **son un instrumento de apoyo al desarrollo económico territorial**. Se aproximan al territorio desde sus *vocaciones productivas*, impulsadas por sus respectivos *tejidos y ecosistemas productivos* que, a partir de recursos y capacidades locales, generan y retienen valor territorial.

Su diseño se sustenta en la capacidad de activar dichas capacidades y recursos locales, gestionando el apalancamiento complementario de recursos privados y públicos, para la realización de una cartera de inversiones transformadoras, que permitan escalar en materia de agregación y retención de valor territorial, a fin de impactar positivamente en la economía y sociedad local y/o regional.



Objetivo General

Apoyar la coordinación y articulación de acciones y proyectos destinados a mejorar la competitividad de un territorio, a través de un conjunto de acciones que fomenten el desarrollo productivo sustentable de cadenas de valor y/o sectores con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía regional y/o local.

Objetivos Específicos

- a) *Contribuir a la coordinación e implementación de iniciativas productivas estratégicas, derivadas de acciones públicas y privadas relevantes para el territorio.*
- b) *Apoyar el desarrollo sinérgico de acciones e iniciativas de interés público y/o privado que fomenten el desarrollo productivo sustentable de cadenas de valor con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía del territorio.*
- c) *Facilitar el uso de mecanismos de cofinanciamiento de Corfo y el acceso a otras herramientas de apoyo y financiamiento.*

Para el PTI, las “*cadenas de valor*”³ se entenderán de un modo ampliado, incluyendo a las cadenas de integración vertical, así como a las redes de articulación productiva más horizontal, como son los *sistemas productivos locales o territoriales*, más sistémicos. Lo relevante es que tengan potencial de impacto estratégico en la economía territorial, a través de la retención local de una parte significativa y creciente del valor generado.

² Objetivo general y específicos según el Reglamento PTI actualmente vigente.

³ Son cadenas de valor con fuerte presencia en un territorio determinado al interior de las regiones. En general, tienen encadenamientos con empresas de menor tamaño y, en algunos casos, con empresas grandes y medianas que actúan como fuerza motora de impulso. Son casos de competitividad limitada, pero con oportunidades de escalar en productividad, sofisticación, diversificación y sustentabilidad. Se busca también que tengan claros atributos locales, que los diferencien de otras cadenas de productos/servicios similares, potenciando la oportunidad de alcanzar mercados más sofisticados en el mediano y largo plazo. Por último, tienen fuerte impacto en las economías regionales/locales, en empleo, inversión localizada, entornos de innovación, emprendimiento y aprendizaje, competitividad territorial, entre otros.

02 Etapas del PTI

El PTI se estructura en un plan de acción concertado.

Su foco es la realización de inversiones productivas y habilitantes transformadoras, orientadas a potenciar el desarrollo de cadenas y redes de valor territorial, que cuenten con potencialidades efectivas de escalamiento competitivo e impacto en las economías regionales y/o locales.

Los recursos aportados por Corfo están destinados a financiar la instalación y desarrollo de un “modelo de gestión territorial”, que genere las condiciones para que dichas transformaciones se puedan concretar.

El programa PTI se implementa en dos etapas:

Etapas de Validación Estratégica

Consiste en demostrar que existe potencial de que las empresas participantes de la cadena de valor escalen para mejorar su competitividad de modo sostenible. *¿Para qué?* Para impactar positivamente en la economía local o regional, con fundamento en la existencia de una cierta vocación productiva distintiva, capaz de generar y retener valor local.

En términos operativos, en esta etapa se trabaja en torno a una **“hipótesis de agregación de valor”** que debe ser validada. Para ello se analiza información secundaria y primaria sobre la actividad productiva, masa crítica y territorio.

Además, se realizan actividades participativas con quienes se vinculan al territorio y a la cadena de valor atendida, donde se validan las brechas, oportunidades y las especificidades de la cadena, generándose una “cartera de iniciativas de escalamiento competitivo”. *¿A qué se refiere esto?* corresponde a un conjunto de proyectos de carácter productivo y/o habilitante que empujará el proyecto para mejorar la competitividad.

El resultado esperado de esta etapa es **contar con una hipótesis de valor validada y una estrategia para implementarla, a través de un plan de trabajo a tres años**, que incluya un compromiso de quienes participan en su realización.

Esta primera etapa puede durar hasta tres meses, pudiendo extender su duración durante un mes adicional, plazo estimado razonable para alcanzar a trabajar en el territorio con quienes serán participantes del PTI. Para la ejecución de la etapa de Validación se debe contratar una entidad consultora.

Etapa de ejecución

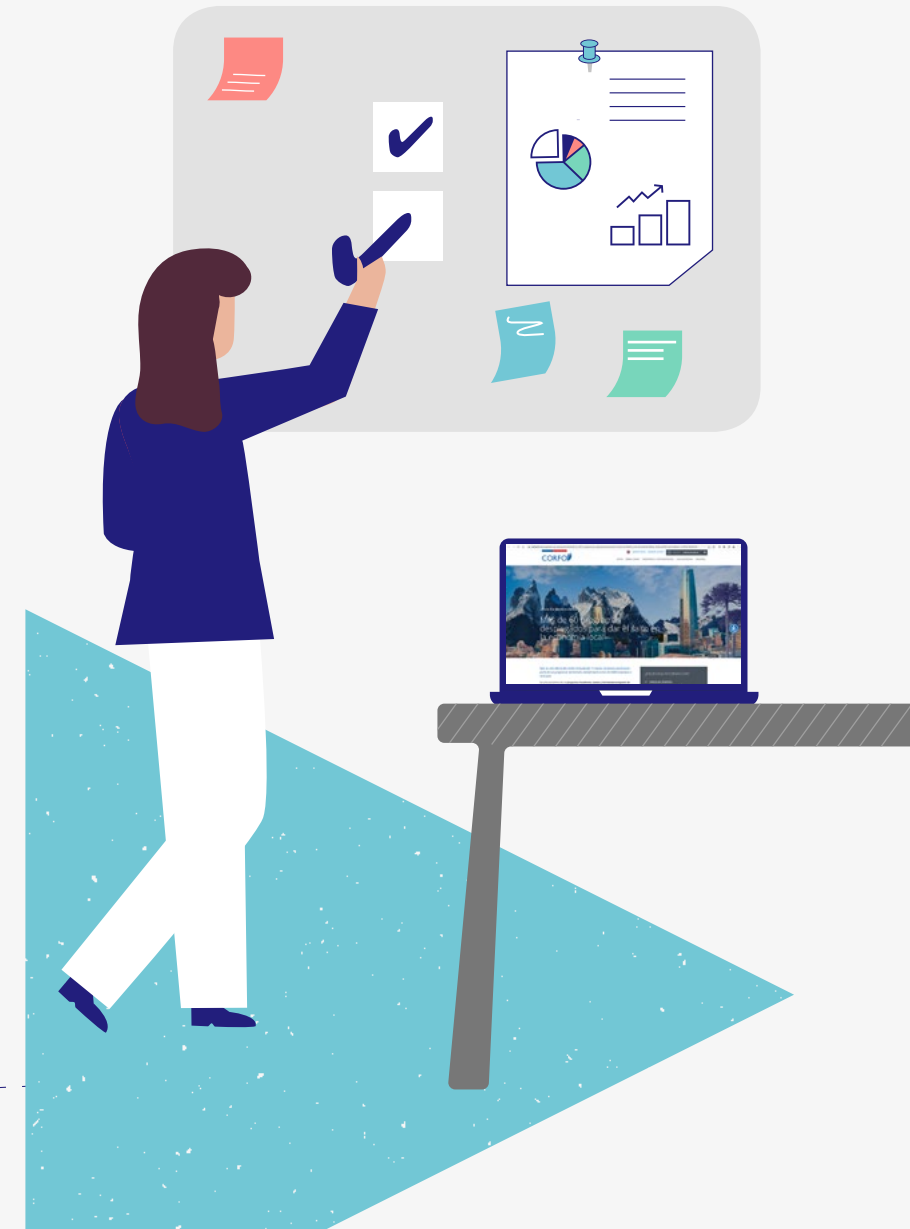
Corresponde a la implementación de la estrategia diseñada en la etapa de Validación (expresada en un modelo de gestión territorial), para lograr los objetivos del respectivo PTI.

Esta metodología busca:

- ✓ Implementar una cartera de iniciativas de escalamiento competitivo,
- ✓ Articular eficientemente las acciones del proyecto,
- ✓ Crear y desarrollar valor colaborativo entre quienes participan del proyecto, permitiendo la instalación y sostenibilidad de los escalamientos productivos obtenidos durante el desarrollo del PTI.

La duración de la etapa podrá ser de hasta tres períodos, cada uno de ellos de hasta doce meses⁴, con revisiones y ajustes anuales para adecuar las acciones y gestiones. El proyecto debe ser presentado a renovación anualmente y se espera que en cada periodo de ejecución pueda alcanzar algunos resultados intermedios, sobre cuya base se pueda escalar a los siguientes.

⁴ El Reglamento Corfo de PTI establece que cada periodo podrá ser ampliado por dos meses y se realizará una revisión anual para poder pasar a la ejecución siguiente.



03 Participantes del PTI

El PTI es un instrumento de fomento cuya eficacia se logra **solo si se cuenta con ciertas condiciones mínimas de representación del sector público y privado, con interés y compromiso en participar y articularse entre sí**, coordinando acciones e inversiones para el logro de objetivos compartidos de escalamiento competitivo sostenible.

La participación clave de un PTI corresponde a:

- **Un núcleo público-privado local impulsor**, que comparta una visión del tipo de negocio o escalamiento a promover.
- **Una mínima masa empresarial local comprometida** con dicha iniciativa o apuesta.
- **Un grupo de organismos públicos comprometidos** con el programa y dispuestos a invertir en él.

Entre estos organismos públicos siempre ha estado Corfo, pero dentro de las experiencias exitosas del PTI siempre está además el aporte de otras entidades públicas y privadas que se han comprometido con el proyecto y/o el logro de los objetivos comunes planteados.

La calificación de una entidad como participante será efectuada por Corfo, en forma previa a su incorporación al proyecto, ya sea en "Etapa de Validación Estratégica" o durante su "Etapa de Ejecución". Para tales efectos, la Dirección Regional o el CDPR podrán aprobar o rechazar las solicitudes realizadas por el AOI, para la incorporación de entidades participantes.

A continuación, se presentan los/as participantes de un proyecto PTI, con indicación de los roles que se espera asuman en el desarrollo de sus funciones.



3.1. Beneficiarios/as

En efecto, asisten y/o participan en las actividades del plan de trabajo del PTI y/o en proyectos de la “Cartera de Iniciativas de Escalamiento Competitivo”.

3.2. Actores de gobernanza

La gobernanza es una forma de vinculación entre entidades productivas e institucionales, públicas y privadas de un territorio, por la que se organiza y gestiona la consecución de un objetivo común pactado, en un plazo determinado.

En tanto, los **actores de Gobernanza son las entidades públicas y privadas que conforman y/o interaccionan en el ámbito de acción del PTI**, esperándose de ellas un rol más activo y de representación al involucrarse en la gobernanza del PTI. Esto implica participar de las reuniones y demás actividades de la respectiva instancia, concurriendo a la construcción y establecimiento de acuerdos para la mejor realización del proyecto.

3.3. Entidades asociadas

Personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, cuya principal obligación es cofinanciar el proyecto durante la etapa de Ejecución.

Cabe indicar que:

- Si bien el primer año no se exige cofinanciamiento, ya que Corfo puede financiar el 100 % de este, es deseable que participantes del programa concurren aportes para las actividades del plan de trabajo, sellando de esta forma su compromiso con el PTI.
- En el segundo año, las entidades asociadas deben cofinanciar al menos un 20 % del proyecto.
- Durante el tercer año, el aporte debe ser 50 % o más.
- Siempre que exista un aporte de asociados, este deberá ser al menos un 50 % pecuniario
- El aporte valorado puede consistir en recursos humanos, infraestructura, equipamiento y pasajes destinados a la ejecución del proyecto, los que deben ser declarados al momento de postular.

Los aportes se destinan a la ejecución de las actividades y acciones contempladas en los planes de trabajo aprobados, a

Como entidades asociadas se pueden mencionar los casos de Indap, Sercotec, MOP o el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT), con asistencia técnica o financiamiento de desarrollos productivos; así como Sernatur y el SAG en la aplicación de protocolos o certificación de inocuidad o sanidad de los productos. También, Subtel para gestionar el alumbramiento de internet en territorios específicos.

Destacan las múltiples participaciones del Ministerio de Obras Públicas, a través de inversiones habilitantes desde conexiones o mejoramiento vial, hasta obras portuarias para pesca artesanal, pasando por electrificación o agua potable rural, obras menores o medianas de riego, o el Proyecto Ruta del Vino-MOP, Ñuble.

En años recientes, se incrementó progresivamente la participación de los Gobiernos Regionales bajo esta modalidad, sea con recursos propios o articulados, en convenio con organismos sectoriales desconcentrados.

En general, las entidades asociadas son organismos del sector público, tanto sectoriales (centralizados o desconcentrados) como territoriales; básicamente Gobiernos Regionales. Sin embargo, existen casos de socios privados, tales como empresas tractoras que contribuyen a la dinamización del tejido productivo territorial, cuya participación interesa ampliar, en función de la sostenibilidad de los resultados que se alcancen con los proyectos PTI.

través de la contratación de consultorías, asistencia técnica y acciones de promoción y difusión, así como también costos de operación y recursos humanos dedicados a la gestión experta del proyecto.

Las entidades asociadas podrán participar en la coordinación y articulación de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo y en la gobernanza. Del mismo modo que para los/as participantes, este rol implica concurrir a las reuniones y demás actividades de la respectiva instancia, contribuyendo a la construcción y establecimiento de acuerdos con quienes forman parte de ella, para la mejor realización del proyecto.

3.4. Consultor/a experto/a

Persona natural o jurídica contratado por el AOI, conforme al perfil definido por Corfo o el CRDP, para el proyecto PTI.

Es responsable de la ejecución de la etapa de Validación Estratégica.

En el apartado “**Sitios de Interés**” se presenta el perfil propuesto por Corfo, para la selección y contratación de esta consultoría.



3.5. Gestor/a

Persona natural, profesional con experiencia en fomento productivo y con conocimiento del sector atendido, formulación de proyectos y obtención de financiamiento público y privado.

Es contratado/a por el AOI (o Corfo, en casos de ejecución directa) y su principal tarea es liderar la ejecución del PTI.

El/la gestor/a es responsable de:

- Gestionar el proyecto en función de los resultados esperados.
- Desarrollar las actividades aprobadas en el plan de trabajo.
- Mantener y afianzar la relación con las empresas participantes del proyecto y demás actores concernidos con su realización, así como sus relaciones colaborativas para facilitar su articulación y la coordinación de las acciones correspondientes.

En el apartado “**Sitios de Interés**” se detallan las competencias mínimas requeridas para el cargo.



3.6. Otros/as participantes

Son **entidades públicas y privadas** que conforman y/o interaccionan en el ámbito de acción del PTI.

Para Corfo su participación en las acciones de difusión y coordinación se estima crítica para la ejecución del proyecto.

En su calidad de participantes, representantes públicos y privados **podrán participar de las diferentes actividades aprobadas en el plan de trabajo del PTI**. Ejemplo de ellas son las capacitaciones, ruedas de negocio, giras técnicas, seminarios, entre otros. Asimismo, podrán tener acceso a la información que se genere a partir de estudios, bienes públicos y/o investigaciones realizadas y que sean de utilidad para el mejoramiento de la competitividad del territorio y/o de la/s cadenas de valor atendidas por el programa.



04

Administración del PTI

4.1. Corfo

Entidad pública impulsora de los PTI, que participa en el levantamiento, formulación, financiamiento, apoyo, seguimiento y evaluación de los proyectos, a través de sus instancias pertinentes, a saber:

Direcciones Regionales (DR)

Les corresponde formular, orientar, brindar apoyo y dar seguimiento a los proyectos PTI específicos:

- Velando por el cumplimiento de las disposiciones correspondientes.
- Identificando y apoyando el desarrollo de la red, cadena o sistema de valor objeto del PTI.
- Formulando el proyecto para sus distintas etapas.
- Contratar, dar apoyo, seguimiento y supervisar a los agentes del proyecto.
- Evaluando los avances del proyecto, para determinar si corresponde autorizar el financiamiento para la siguiente etapa de Ejecución.

Comités de Desarrollo Productivo Regional

En las regiones que cuentan con esta instancia colectiva regional, los CDPR⁵ deciden sobre las postulaciones de proyectos PTI que son presentadas por la correspondiente DR Corfo.

Comité de Asignación de Fondos (CAF)

Órgano colegiado centralizado de Corfo, facultado para decidir sobre los PTI y asignar recursos para su ejecución, que aprueba con o sin condiciones o rechaza las postulaciones de proyectos presentados por las Direcciones Regionales.

Gerencia de Redes y Territorios

Valida estratégicamente la pertinencia del proyecto PTI; evalúa los proyectos que se presentarán a CAF; asesora y orienta estratégicamente a las Direcciones Regionales y Comités de Desarrollo Productivo Regional en su realización, velando por una adecuada ejecución y, en particular, por su oportuna adecuación en función del logro de los resultados esperados.

⁵ Existen CDPR en las regiones de Los Ríos, Biobío y Antofagasta.

4.2. Agente Operador Intermediario (AOI)

Es el principal operador que utiliza Corfo para el agenciamiento de sus programas con el *"objetivo de extender la cobertura de los instrumentos (...) mejorando su focalización y la calidad de sus proyectos, asegurando un estándar de apoyo adecuado", para "evaluar y supervisar administrativamente la ejecución de proyectos presentes en sus instrumentos que así lo permiten"*⁶, en este caso los PTI.

Los AOI son entidades públicas o privadas habilitadas por Corfo, con las que ha suscrito convenios para la ejecución de programas y proyectos de fomento. En este caso, se les asigna uno o más PTI y son el principal canal de la Gerencia de Redes y Territorios para proveer los servicios de sus proyectos.

Estos AOI son responsables ante Corfo y, en los casos que corresponde, ante los Consejos Regionales de los CDPR.

Entre otras funciones, **les corresponde contratar al gestor/a y consultor/a.**

En casos excepcionales, un proyecto PTI puede ser ejecutado directamente por Corfo, a través de las Direcciones Regionales y en esta modalidad no se opera por medio de un AOI. Cabe indicar que a la fecha de desarrollo de la presente guía no se cuenta con experiencias regionales de ejecución directa.

⁶ "Evaluación Focalizada de Ámbito. Modelo de Agenciamiento Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)", Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, 2021.



05

Componentes del PTI

5.1. Modelo de Gestión Territorial

Corresponde a la metodología mediante la cual se implementa el PTI.

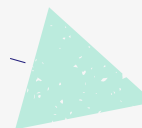
Su objetivo es coordinar y articular esfuerzos públicos y privados, en torno a la ejecución de un plan de trabajo del PTI, procurando impulsar la competitividad de una cadena de valor. Es decir:

- A través de este modelo se articulan los esfuerzos de quienes se encuentran involucrados/as (gobernanza).
- El modelo de gestión territorial debe considerar el funcionamiento de una gobernanza.
- Incluye un plan de trabajo para la coordinación y articulación de las actividades del proyecto, junto a una cartera de iniciativas de escalamiento competitivo, para abordar las brechas identificadas en la cadena de valor.

5.1.1. Gobernanza

La Gobernanza es necesaria para la adecuada realización de un PTI, pero no suficiente para que el proyecto “llegue a puerto” y alcance los objetivos para los que fue concebido. En efecto, una adecuada combinatoria de los elementos conduce a que el resultado sea más que la suma de ellos. El tipo y calidad de las relaciones que se den, así como las formas de organización que se van generando para la “articulación y coordinación de acciones e iniciativas” en función del proyecto –**su gobernanza**–, son las claves críticas para que un PTI resulte exitoso.

La diferencia entre la gobernanza territorial que se implementa con el PTI y la mera coordinación pública-privada radica en que la primera busca concertar intereses en torno a objetivos comunes de transformación y desarrollo territorial, lo que implica una mayor profundidad y sostenibilidad de las relaciones entre los/as participantes, facilitando el desarrollo de competencias y la creación de conocimiento que incrementen el capital territorial.



En el caso de los PTI, **la gobernanza es la forma en que se relacionan colaborativamente quienes están vinculados al proyecto**, con el fin de mejorar la competitividad del respectivo territorio, en el plazo de tres años, por medio del desarrollo productivo sustentable de la respectiva red, cadena o sistema productivo de valor.

Está compuesta por:

- **Entidades asociadas** que cofinancian el proyecto.
- **Participantes**, cuya intervención en las acciones de difusión y coordinación del PTI es considerada crítica.
- **El/la gestor/a del proyecto**, que ejecuta el equipo de gestión del PTI.
- Se pueden sumar –y es muy recomendable que lo hagan, a medida que avanza la realización del proyecto– **más participantes**, sean públicos o privados, sectoriales o territoriales, en función de realizar aportes concretos al logro de los objetivos del proyecto.

Su estructura es definida proyecto a proyecto, dependiendo de las características de la cadena de valor intervenida y las características territoriales.

No obstante, la base de cualquier gobernanza es un grupo inicial de participantes (públicos y privados) que ofician de núcleo impulsor del proyecto y que van acordando las modalidades de operación que tendrá la instancia, junto con las principales reglas, roles y compromisos.

Normalmente la gobernanza evoluciona hacia un consejo directivo o estratégico, público-privado, en que cada integrante juega roles y desempeña funciones específicas, siempre de la mano de determinados compromisos.

En la medida que progresa la realización del proyecto, ello se expande a través de un **consejo o comité ampliado**, en el que participa una mayor cantidad de actores con funciones comunicacionales, de cara a mantener y potenciar la participación de las y los interesados.

Luego del avance inicial del proyecto, cuando ya se empiezan a abordar concretamente las brechas de competitividad es recomendable la constitución y operación de **mesas de trabajo o subcomités**, para abordar en específico los desafíos e iniciativas asociadas a dichas brechas u oportunidades; las que tienen responsables formales y de las que participan directamente aquellas y aquellos interesados en el respectivo tema.



Ilustración 1: Modelo de gobernanza del PTI Energía de Antofagasta

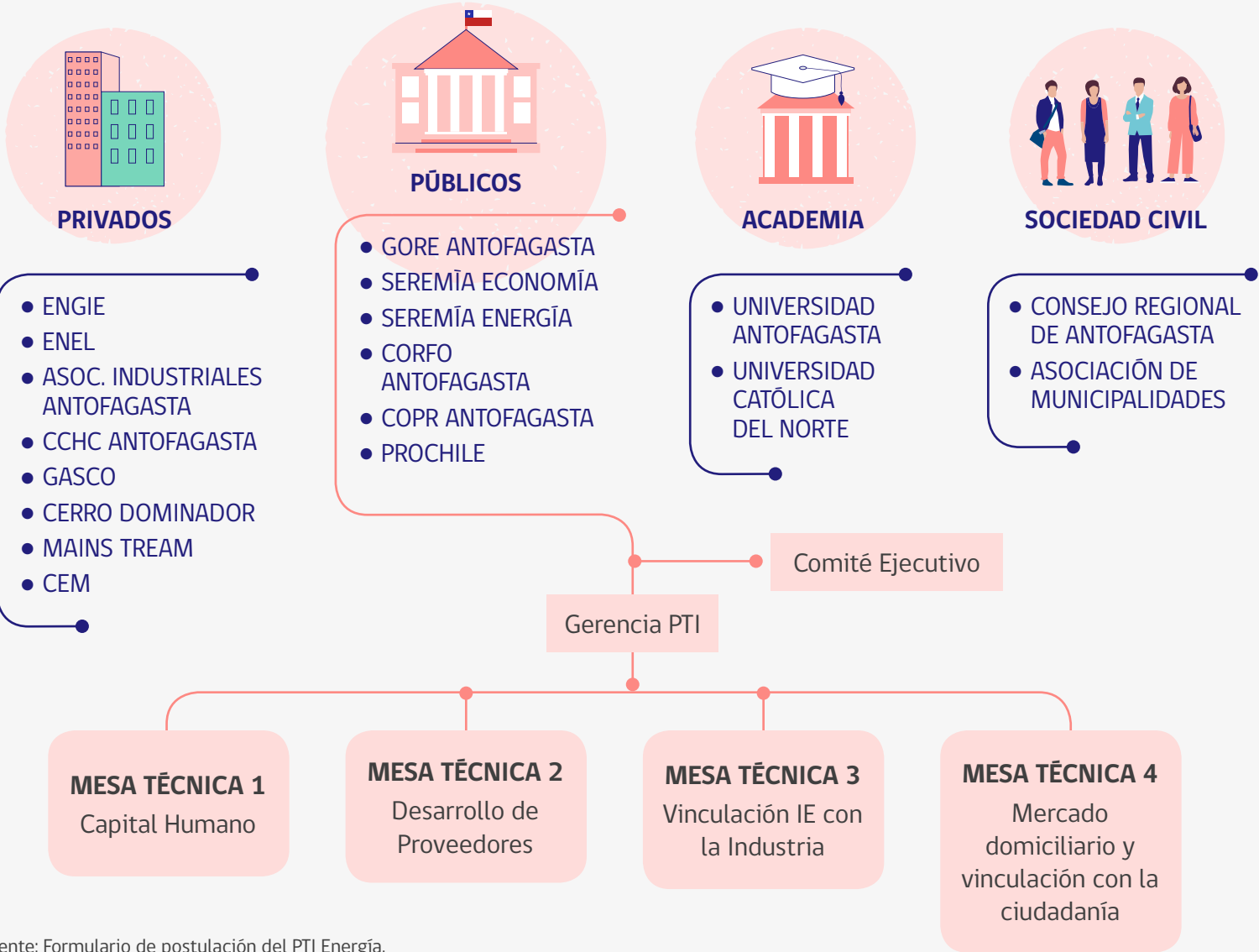
Consejo Directivo Ampliado PTI Energía

El **nivel estratégico regional** está a cargo del **consejo directivo** del programa destacando que:

- Conformado por representantes del sector privado, del sector público, la academia y la sociedad civil.
- Su rol es dar orientación y conducción estratégica a la gerencia del programa.

En **este nivel** se considera también la formación de un **comité ejecutivo**, como un subconjunto del Consejo Directivo cuyas características son:

- Su objetivo es realizar funciones a nivel más operativo y de monitoreo de acuerdos y gestiones estratégicas claves.
- Cumple un rol táctico y ejecutor de las orientaciones definidas por el nivel estratégico del programa.
- Implementa el plan de trabajo anual y gestiona el desarrollo de la cartera de iniciativas de inversión definidas en el programa.
- Coordina el trabajo de las mesas técnicas definidas en el modelo de organización.

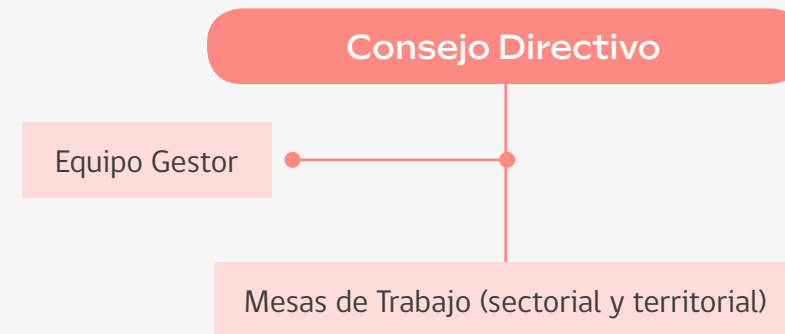


Fuente: Formulario de postulación del PTI Energía.

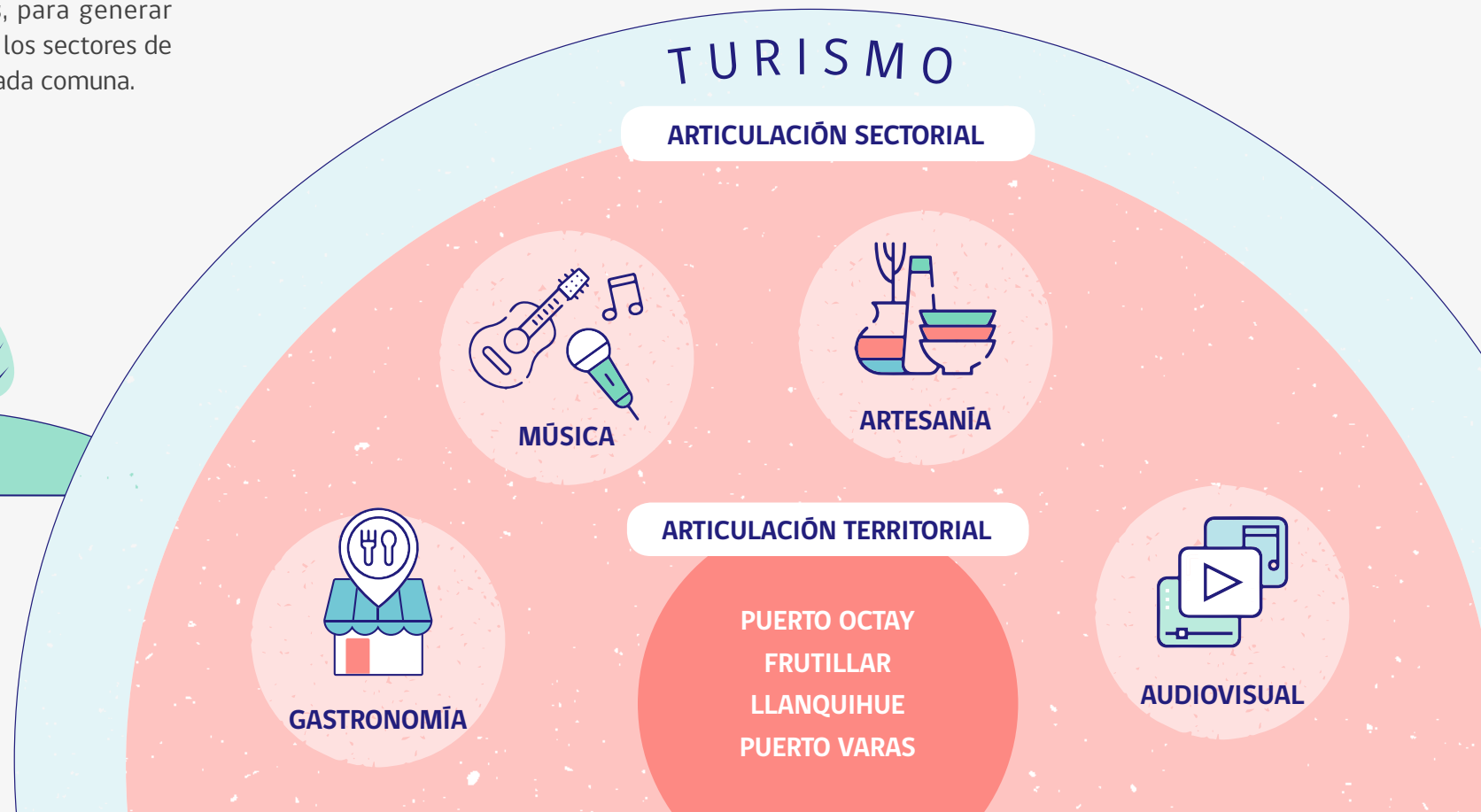
Ilustración 2: Modelo de gobernanza del PTI Lago Llanquihue Destino Creativo

Este **modelo de gobernanza del programa** cuenta con tres estamentos de participación:

- ✓ Un **consejo directivo** representativo de las industrias y campos creativos priorizados por este programa y del territorio con sus cuatro comunas.
- ✓ Un **equipo gestor** a cargo de la implementación de las iniciativas y planes de acción.
- ✓ **Mesas de trabajo sectoriales y territoriales**, para generar espacios de articulación y participación, tanto de los sectores de las industrias creativas como territoriales, para cada comuna.



Fuente: Formulario de postulación del PTI Lago Llanquihue Destino Creativo.



5.1.2. Plan de trabajo de articulación y coordinación

Corresponde a las acciones a realizar durante la ejecución del PTI, que **apuntan a la disminución de las brechas de competitividad identificadas en la etapa de Validación Estratégica.**

El plan **va en directo beneficio de los/as participantes** del programa, contribuyendo a la implementación efectiva de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo.

Incluye el detalle de las actividades necesarias para cumplir los objetivos del proyecto como capacitaciones, giras técnicas, consultorías y ruedas de negocios, entre otras; las que son financiadas con recursos aprobados anualmente para el proyecto.

El **gerente o la gerenta del PTI es responsable de la implementación del plan** y de que se cumplan cada una de las actividades comprometidas. Estas actividades son, además, monitoreadas por la gobernanza.

Ilustración 3: Plan de trabajo del PTI Uva de Mesa de los Valles de Atacama

CUADRO N° 11: PRESUPUESTO DE PLAN DE TRABAJO COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN – incluidos en ítem Gastos de Operación								
Indique, con detalle, las actividades que realizará durante este año, financiadas por el PTI, ya sea directamente por Corfo o por los Asociados, para apoyar la coordinación y articulación de acciones que posibilitan la implementación de las iniciativas de escalamiento competitivo, tanto de fomento productivo, como habilitantes (apartado V), destinados a mejorar la competitividad de la cadena de valor y el territorio.								
Refiérase solamente a las actividades de consultorías/estudios, atracción de inversiones, asistencia técnica, misiones u otras y la relación con los objetivos específicos.								
Tenga presente que cada actividad que Ud. contemple deberá adjudicarse separadamente, conforme las Circulares existentes sobre la materia.								
N°	PRESUPUESTO (en pesos) [1]						PLAZO EJECUCIÓN (Indicar meses en los que se ejecutará la actividad)	
	ACTIVIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN	TOTAL, COSTO \$	APORTE CORFO/CDPR \$	APORTE SOCIOS \$	MEDIO DE VERIFICACIÓN	Mes inicio	Mes Fin
Asociadas al Objetivo Específico 1: Fortalecer las capacidades de gestión productiva y comercial empresarial								
1	Lanzamiento del PTI	Considera actividad de lanzamiento del Programa a nivel regional convocando a todos los actores clave de la cadena de valor	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		Fotos, lista de asistencia, invitaciones y programa de la actividad	mar-20	mar-20
2	Seminario Desafíos y Oportunidades de negocios en la industria de Uva de Mesa de la Región de Atacama	Seminario que aborda temas relacionados a las brechas a las que apunta a resolver el PTI	\$ 18.500.000	\$ 5.000.000	\$ 13.500.000	Fotos, lista de inscritos, programa, presentaciones, etc.	jun-20	jun-20

Fuente: Formulario de postulación del PTI Uva de Mesa de los Valles de Atacama.

5.1.3. Cartera de iniciativas de escalamiento competitivo

El PTI considera como factor crítico el contar con una cartera de iniciativas de escalamiento competitivo:

- Esta corresponde a un **conjunto de proyectos de carácter productivo y/o habilitante**, que se levanta desde la información primaria y secundaria.
- Este conjunto de proyectos es validado por las y los actores relevantes, abordando las brechas identificadas en el escalamiento competitivo de la cadena de valor.
- La cartera se financia a través de recursos levantados desde distintas fuentes de financiamiento público y/o privado (apalancamiento) y su presupuesto es ajeno al proyecto.
- El **gestor o gestora es responsable de la gestión y coordinación del trabajo** de los/as participantes y entidades asociadas, a fin de concretar los proyectos de esta cartera, fomentando la captación de recursos por parte de organizaciones públicas y privadas asociadas al proyecto.

Entre las iniciativas de escalamiento competitivo se pueden distinguir de dos tipos:

- Aquellas vinculadas al fomento productivo.
- Aquellas vinculadas a plataformas habilitantes.

5.1.3.1. Fomento productivo

Son iniciativas y/o proyectos que buscan mejorar la **productividad, diversificación y sostenibilidad de las empresas** de la red, cadena o sistema productivo de valor del territorio intervenido con el proyecto.

Son de carácter productivo y aplican a empresas en particular, o a grupos de empresas (en este último caso, las iniciativas tienen un carácter asociativo o de valor colaborativo).

Algunos ejemplos destacados son:

- ✓ PTI Caprino, en la Región de Coquimbo; iniciativa de "Adquisición de maquinaria de ordeña para la producción de queso de cabra", orientada al mejoramiento de la productividad y calidad, lo que fue posible gracias a la participación de Indap en proyectos individuales, para la habilitación de infraestructura productiva como corrales, salas de proceso, mangas y maquinaria de ordeña.

- ✓ Existen iniciativas de fomento realizadas a través de otros proyectos Corfo que se articulan con el PTI. Tal es el caso del PTI En la Ruta de la Sierra del Qhapaq Ñan, de la Región de Arica y Parinacota, de "Formación de guías comunitarios", a través del proyecto PFC.

También el caso del PTI de Uva de Mesa de los Valles de Atacama de la Región de Atacama, "Viticultura de precisión: adaptación de manejos agronómicos y nuevas tecnologías para la producción de uva de mesa en un escenario climático cambiante", gracias a un Programa Bienes Públicos de Corfo.

Otro ejemplo es el PTI Araucanía Digital, de la Región de La Araucanía, en el que se espera implementar un modelo de colaboración para abordar oportunidades de manera conjunta en mercados internacionales, a través de un proyecto Red Asociativa de Corfo.

- ✓ Un tercer tipo de casos se trata de iniciativas viabilizadas gracias al aporte de entidades distintas a Corfo, como puede ser el caso del programa FNDR "Fortalecimiento de los proveedores de servicios de la industria acuícola del PTI: Desarrollo competitivo de los fiordos y canales de Aysén" o el PTI para la industria pisquera de la Región de Coquimbo de Promoción de la categoría pisco en los mercados internacionales, financiado por PROCHILE.

Tabla 1. Ejemplo de iniciativas de fomento productivo

	Iniciativa de escalamiento competitivo (proyectos, programas, planes)	Institución (responsable de la ejecución y financiamiento de la iniciativa)	Programa Territorial Integrado (PTI)
1	Laboratorio natural para la agricultura en el desierto-Establecimiento de un banco de datos agrícola de la macrozona norte (regiones de Tarapacá y Antofagasta)	Fundación para la Innovación Agraria (FIA)	Agricultura sostenible y alimentos con valor agregado en el desierto de la Región de Antofagasta
2	Proyecto de innovación acolchado de pelo humano Calama	Fundación Matter of Trust	
3	Prototipo de alfalfa en Quillagua y otros	SQM y Fundación la Semilla	
4	Instalación de plantas solares en los predios de agricultura	Banco (leasing) + Privados	Lechero de la Región de Los Lagos
5	Construcción y/o habilitación de planta(s) procesadora(s) de leche fresca	Privados	
6	Riego de pradera y/o cultivos suplementarios	Comisión Nacional de Riego (CNR) y Privados	
7	Implementación de protocolos para resguardar la inocuidad en puestos de hortalizas de ferias libres	Confederación Gremial Nacional de Organización de Ferias Libres, Persas y Afines (ASOF) y Sercotec	Calidad e Inocuidad Región Metropolitana
8	Caracterización de rendimiento en hortalizas bajo sistema de macro-túneles	INIA y Agránimo (Interlag SPA)	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.2. Iniciativas habilitantes

Son iniciativas y/o proyectos, generalmente de inversión pública, orientados a generar o habilitar condiciones que viabilicen o mejoren la **competitividad del territorio**.

Su **objetivo es impactar en las posibilidades y capacidades para capturar y desarrollar oportunidades** por parte del tejido productivo del territorio intervenido con el proyecto, de su sistema productivo o de una o más de sus redes o cadenas de valor.

En general, estas inversiones habilitan infraestructuras, tanto básicas como productivas, de conectividad física y virtual. Asimismo, normativas, formación de capital humano, fomento de espacios de colaboración y todo lo relacionado con habilitar las condiciones del territorio, para impulsar el desarrollo productivo sustentable de la red, cadena o sistema de valor objeto del PTI.



Como ejemplo de iniciativa de escalamiento del tipo **infraestructura habilitante** se puede mencionar el diseño y construcción del puerto terrestre intermodal (Baquedano-SG), incluido en el PTI Logístico de Antofagasta, que permite ampliar la capacidad de carga del puerto.

Como **infraestructura virtual de conectividad y plataforma operativa** se puede considerar el caso del PTI Araucanía Digital, en que la empresa Telefónica Del Sur aporta el “Servicio de nube dedicada” que brinda acceso a hosting, housing, almacenamiento y otros elementos de infraestructura tecnológica, para uso y disposición del conjunto de empresas asociadas a Araucanía Digital.

Por su parte, como ejemplo de **normativas habilitantes** está el PTI Desarrollo de la Industria de Servicios Conexos para el Sector Energía de la Región de Antofagasta que, a través de un bien público a cargo del Consejo de Desarrollo Productivo Regional (CDPR), busca comprender el potencial uso de una segunda vida de los módulos fotovoltaicos que hoy están en uso en centrales fotovoltaicas, analizando las brechas en los ámbitos regulatorios y de la aplicación de la ley de reciclaje.

Finalmente, casos de **desarrollo de capital humano** son, por ejemplo, el Plan de Desarrollo para la Vinculación de Empresas e Instituciones de Educación, que buscó generar acciones concretas para facilitar la transferencia tecnológica desde las instituciones educativas hacia la industria, siendo posible gracias al aporte del Gobierno Regional y el CDPR de la Región de Antofagasta. Del mismo modo, el Programa Hortícola Región Metropolitana sobre Calidad e Inocuidad, con la habilitación de mecanismos y espacios de colaboración en que se realiza la postulación de ferias libres a fondos Sercotec, para implementar buenas prácticas de manejo y comercialización.





Tabla 2. Ejemplo de iniciativas de plataformas habilitantes

	Iniciativa de escalamiento competitivo (proyectos, programas, planes)	Institución (responsable de la ejecución y financiamiento de la iniciativa)	Programa Territorial Integrado (PTI)
1	Programa tecnológico (PTEC): Consorcio del desierto: impulsando la agricultura del futuro	Codesser, en alianza con CEITSAZA-UCN, Aguas de Antofagasta, entre otras	Agricultura Sostenible y Alimentos Con Valor Agregado en el Desierto de la Región de Antofagasta
2	Empalme de conexión a acueducto Taltal, obra de riego extrapredial	Aguas Antofagasta con EECC	
3	Recuperación de suelos para producción de ajo en Río Grande	SQM y Fundación La Semilla	
4	Estudios para identificar y evaluar alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas intraprediales. Priorizando zonas de Pumanque y Nilahue. Recursos aprobados convenio Corfo/CNR	Corfo (Activa Riego Intrapredial, 10 estudios x M\$3.000)	Desarrollo Agrícola Integral del Secano Interior de la Región de O’Higgins
5	Conformación de Centro de Extensionismo Los Tilos- INIA La Platina	INIA y GORE Metropolitano	Calidad e Inocuidad Región Metropolitana
6	Estudio de factibilidad e implementación de la estrategia comercial y postulación para la implementación de centros de distribución proyectados en las comunas de Lampa, Melipilla y Paine (según resultados de factibilidad)	GORE Metropolitano	

Fuente: Elaboración propia.

Fases del PTI



Un proyecto PTI se realiza a través de dos etapas principales:

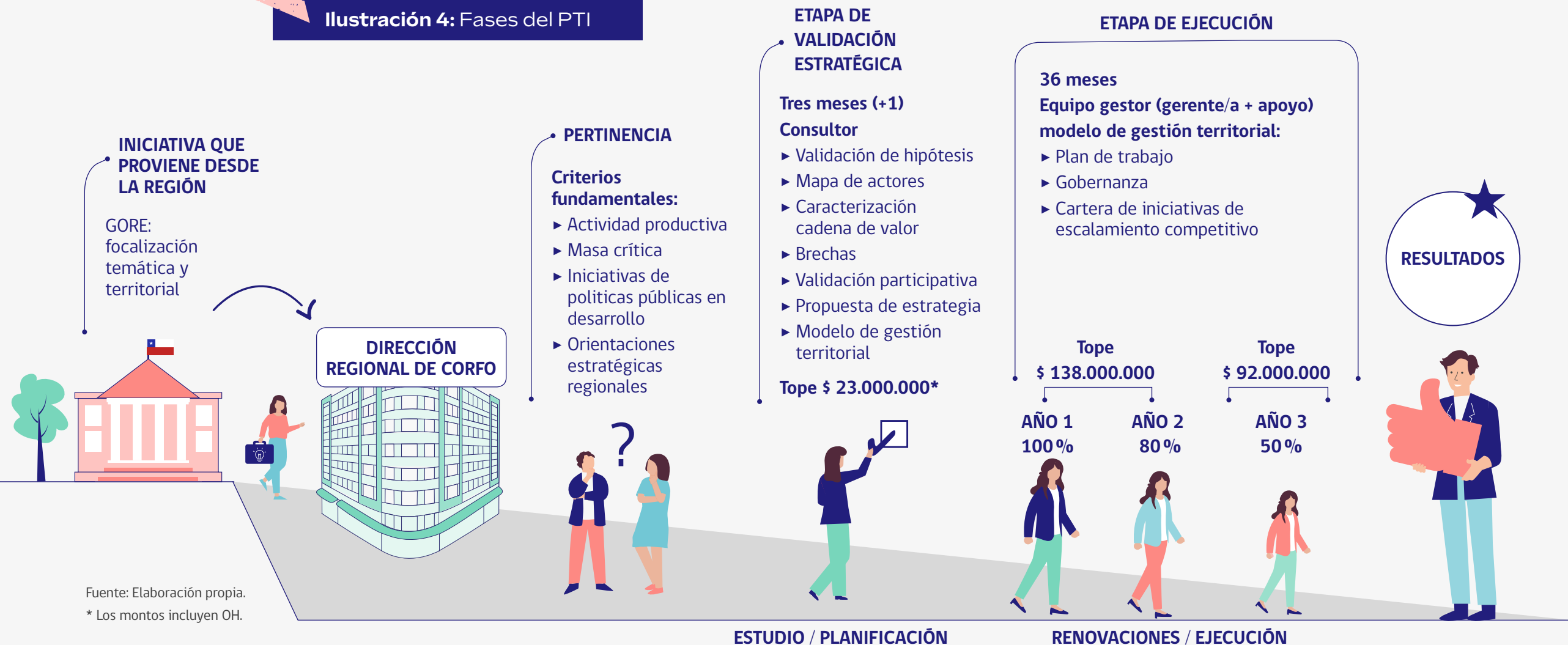
- ✓ VALIDACIÓN ESTRATÉGICA
- ✓ EJECUCIÓN

La etapa de Validación se puede obviar si se cuenta con los antecedentes y fundamentos suficientes que justifiquen su ejecución.

Previo a estas etapas, existe una fase en la que se determina la **pertinencia** del proyecto.

El siguiente esquema resume el proceso desde la determinación de pertinencia hasta la ejecución del PTI:

Ilustración 4: Fases del PTI

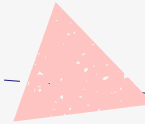


01 Pertinencia

Las distintas evaluaciones realizadas, tanto del PTI como de diversos proyectos, coinciden en mostrar que **su principal rol es:**

- **Impulsar la generación y desarrollo de vínculos** entre productores/as o empresas, eslabones o nodos de sus respectivas cadenas o redes de valor.
- **Y de estos/as con la academia y el sector público**, facilitando su articulación para generar sinergias colectivas, atrayendo la participación de nuevas empresas, así como el desarrollo de nuevos negocios.

Por su parte, la experiencia y diversos informes de seguimiento, monitoreo o evaluación de proyectos PTI, muestran que, para que el instrumento resulte eficaz en el logro de sus objetivos, es necesario que, previo al proyecto, existan o se satisfagan algunas condiciones previas esenciales. Estas son:



✓ **"Una visión clara y acordada entre actores públicos y privados, sobre el objetivo de negocio que ordenaría su acción"** a través del respectivo PTI, incluido al menos un núcleo de empresas, emprendedoras/es y/o empresarias/os que compartan dicha visión y que estén dispuestas/os a participar y trabajar en pos de ella.

✓ **"Una base empresarial sólida y comprometida con el programa"** o, al menos, una red o masa crítica de empresas dispuestas a participar de modo proactivo, con la que se tenga alguna experiencia de trabajo previo preferentemente, que facilite el despliegue de la lógica de trabajo e inversión colaborativa que impulsan los PTI, en consistencia con las políticas sectoriales o territoriales de fomento del desarrollo productivo sostenible.



✓ **"Otros organismos públicos comprometidos con el programa"**, sean sectoriales o territoriales, dispuestos a participar, aportando al logro del propósito u objetivos específicos del PTI, y a la reducción o superación de brechas específicas concretas, para el aprovechamiento por parte de agentes privados y/o al desarrollo de sus capacidades y competencias para ello⁷.

⁷ Las señaladas "tres condiciones esenciales" han sido tomadas y desarrolladas a partir de: Rivas, G. (2012): *"Experiencia de Corfo y la transformación productiva de Chile. Evolución, aprendizaje y lecciones de desarrollo"* (capítulo "De instrumentos a programas: la búsqueda de un impacto transformador"); serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N° 3 / 2012, Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Para qué no sirve un PTI

Como con cualquier otro instrumento, **nunca es aconsejable usar el PTI para aquello que no fue concebido**. Así, un PTI no sirve –y sería un despropósito intentar usarlo– en situaciones como las siguientes:

- ✓ Ayuda o subsidio de “salvataje” para empresas o grupos de empresas en situación de crisis o emergencia.
- ✓ Cuando se trata de una iniciativa aislada, desarticulada de otras y de otros actores, con lo que se puedan desarrollar sinergias.
- ✓ Cuando el principal grupo de empresas interesadas en el PTI carece de una visión clara y compartida de al menos una oportunidad de negocio común, posible de desarrollar colaborativamente en beneficio de cada una (ya que cada empresa irá en direcciones distintas). Es decir, si dicho grupo principal o “masa crítica” empresarial no está dispuesto a colaborar entre sí y articularse con otros actores, y/o a invertir en el desarrollo de oportunidades comunes.

1.1. Análisis de entrada

La pertinencia es la condición de entrada para que una iniciativa identificada se convierta en proyecto.

La Dirección Regional (DR) de Corfo es la que toma la primera decisión de evaluar si resulta o no pertinente apoyar a través de un PTI a un grupo de empresas, a la red, cadena, sector o sistema productivo.

El análisis que realiza la DR para considerar la postulación de un PTI se basa en los siguientes elementos:

- Interés del Gobierno Regional en focalizar recursos públicos en el sector y en la temática que espera realizar el PTI.
- Grado en que la iniciativa se encuentra alineada con las estrategias y políticas nacionales, sectoriales, regionales o locales que corresponde, en especial, con las de desarrollo sostenible.
- Clara identificación del tipo de impacto positivo que tendría el PTI en algún aspecto o dimensión específica y significativa de

desarrollo sostenible del territorio. Lo anterior,

En términos del valor agregado neto que quedaría en él.

- ▶ Antecedentes suficientes para sostener que el conjunto acumulado e integrado de los impactos positivos para el territorio sea significativamente superior al de las externalidades negativas que le pudiese acarrear.
- Existencia de una masa crítica de empresas y de otras entidades relevantes, con una hipótesis común de oportunidades compartidas, con cuyo desarrollo se encuentren comprometidas y dispuestas a colaborar entre sí. Además, que se exprese en la existencia de iniciativas complementarias de inversión que estén o se comprometan a incluir en carpeta.
- Existencia de al menos una institución, con disponibilidad presupuestaria suficiente, que haya comprometido financiar adecuada y oportunamente el PTI, o más de una para cofinanciarlo en conjunto⁸.

⁸ En la experiencia de los PTI, este finamiento ha sido aportado por Corfo, los respectivos Gobiernos Regionales, y en algunos casos, organismos sectoriales como el Ministerio de Agricultura y otros.



Según el nivel de elaboración del respectivo proyecto, este puede ser postularlo directamente a su etapa de **Ejecución** o, previo a ello, a la etapa de **Validación Estratégica**. Para esto, la experiencia recomienda aplicar los siguientes criterios específicos en cada caso:

Rol de los Gobiernos Regionales: focalización territorial y temática

La Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional, actualizada en el año 2018, por la Ley N° 21.0174 de Fortalecimiento de la Regionalización del País, detalla los mecanismos de transferencia de competencia en el Párrafo 2°. Así, en el Artículo N° 21 bis de este párrafo se señala que “el Presidente de la República transferirá, a uno o más gobiernos regionales, en forma temporal o definitiva, una o más competencias de los ministerios y de los servicios públicos (...) en materias de ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y desarrollo social y cultural, y ordenará las adecuaciones necesarias en los órganos cuyas competencias se transfieran”.

En el segundo inciso del Artículo 21 quáter se señala el alcance: “Una transferencia de competencias

podrá incluir la adaptación, priorización y focalización de instrumentos nacionales a las políticas regionales, así como la ejecución directa de los instrumentos y sus recursos”.

Por otro lado, a través del Decreto Supremo N° 656 de 2019 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, se aprueba el reglamento que fija las condiciones, plazos y demás materias concernientes al procedimiento de transferencia de competencias.

Tales transferencias podrán realizarse de oficio o a solicitud de un Gobierno Regional. En el caso de las primeras, el Decreto N° 247, del 14 de abril de 2021, transfiere la competencia radicada en la Corporación de Fomento de la Producción a que alude el Artículo 1° del Decreto Supremo N° 65 de 2019 del Ministerio

del Interior y Seguridad Pública, que dispuso que la competencia de Corfo a transferir es “establecer la focalización temática y territorial de los siguientes instrumentos:

- Programa Fomento a la Calidad-Focal;
- Programas Territoriales Integrados-PTI, y
- Bienes Públicos Regionales.

Se entenderá por focalización la decisión administrativa de concentrar o dirigir un instrumento a un territorio determinado y/o temática, de conformidad a la Resolución Afecta N° 28 de 2020, de Corfo, que aprueba las Bases Administrativas Generales para los instrumentos de la Corporación

Rol de los Gobiernos Regionales: focalización territorial y temática (continuación)

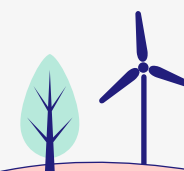
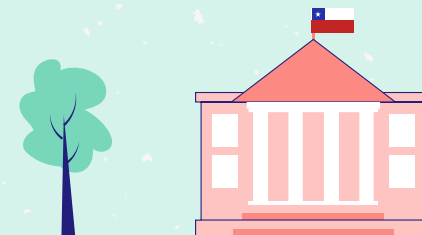
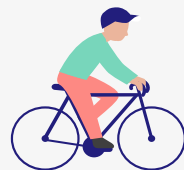
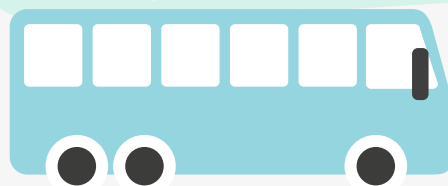
de Fomento de la Producción o el acto administrativo que la fije, sustituya o reemplace:

- **Temática:** las postulaciones podrán estar acotadas a área(s) o sector(es) productivo(s)/económico(s) y/o desafío(s) específico(s) y, en tal caso, podrán ser desarrolladas en un documento complementario que será puesto a disposición de los/as postulantes en el sitio web de Corfo.
- **Territorial:** territorio geográfico, en conformidad a la división político-administrativa del país.

El acto administrativo en que conste la focalización, deberá ser notificado a Corfo dentro de los 10 días siguientes a la fecha de su dictación y hasta el 31 de diciembre del año anterior al que deba aplicarse la focalización por cada Gobierno Regional.

Los gobiernos regionales, en el ejercicio de la competencia transferida, deberán cumplir, además de lo establecido en la Resolución Afecta N° 28 de 2020 de Corfo, con las siguientes obligaciones:

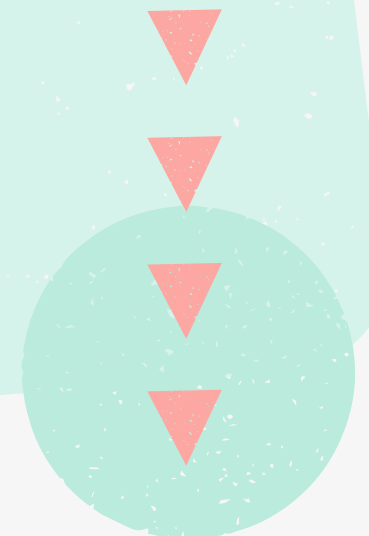
- a) Cumplir con el objetivo de la transferencia de competencia, cual es propender a una mejor calidad y oportunidad en la toma de decisiones en la respectiva región.
- b) Evitar ocasionar perjuicio de cualquier naturaleza a otras regiones.
- c) Ajustar su decisión territorial a las políticas públicas nacionales vigentes en materia de fomento de las actividades productivas.
- d) Evitar riesgos de duplicidad o interferencia de funciones, tanto a nivel regional como nacional, informando a Corfo cualquier riesgo que observare en el ejercicio de la competencia transferida.



Acto administrativo de focalización e informe de evaluación

De acuerdo con el Decreto, en el Artículo 4º se establece que el Gobierno Regional respectivo deberá remitir a Corfo el acto administrativo por el cual se realice la focalización, adjuntando un informe en que se mencionen las circunstancias ocurridas en el respectivo período, el que deberá considerar, a lo menos, los siguientes aspectos:

- a) Evaluación general del ejercicio de focalización regional: el Gobierno Regional deberá entregar una valoración en relación con cada una de las etapas que considera el modelo de focalización, señalando resultados y casos de éxito, así como una evaluación del trabajo entre el Gobierno Regional y Corfo.
- b) Nivel de conocimiento técnico de los equipos regionales: conocimientos sobre instrumentos de planificación vigentes, sobre la realidad económica-productiva regional y conocimiento sobre el trabajo con empresas de menor tamaño. En esta evaluación, el Gobierno Regional deberá indicar necesidades de capacitación que recomienda incluir en el programa de acompañamiento de Corfo.
- c) Documentos estratégicos rectores: señalar los documentos utilizados durante el proceso, evaluar su pertinencia y vínculo con empresas de menor tamaño, y proponer documentos estratégicos claves para desarrollar e incluir en futuras focalizaciones.
- d) Evaluación de actividades de detección de necesidades, vocaciones productivas o ventajas competitivas en relación a otro tipo de sectores y problemáticas del territorio. Indicar si:
 - El ejercicio de la competencia transferida ha incidido en una mejor calidad y oportunidad en la toma de decisiones.
 - Si ha ocasionado perjuicios a otras regiones.
 - Si ha significado una mejor adecuación de la política nacional en el territorio respectivo.
 - Los riesgos existentes y/o eventuales que ha ocasionado el ejercicio de la competencia, en términos de duplicidad o interferencia de funciones, tanto a nivel regional como central.
- Si ha habido una mejor calidad de las actividades desarrolladas, sus objetivos, participantes, principales resultados y aprendizajes, y las medidas adoptadas para asegurar el buen funcionamiento y continuidad en la prestación del servicio a la comunidad, especialmente los requerimientos efectuados a Corfo para asegurar el oportuno y eficaz ejercicio de la competencia transferida.
- e) Análisis de la ejecución de recursos producto de la focalización regional del año anterior (no aplica el primer año).



1.2. Tipos de Pertinencia

1.2.1. Pertinencia para postular a la Validación Estratégica

Para postular un proyecto PTI a la etapa de Validación Estratégica, **lo primero es conocer el interés por parte del Gobierno Regional** de focalizar recursos públicos en el territorio y sector en cuestión.

El procedimiento para determinar esta pertinencia es el que se detalló en el cuadro anterior.

Contando con esta focalización, corresponde a la Dirección Regional de Corfo realizar la justificación técnica pertinente y contar con los antecedentes necesarios para respaldar el desarrollo de la iniciativa.

Entonces, **como parte de la pertinencia se deberá evaluar:**

- La respectiva cadena, red o sistema de valor.
- Su consistencia con las respectivas estrategias o políticas de desarrollo, en especial, la correspondiente Estrategia Regional de Desarrollo (ERD).

- La vocación productiva del territorio.
- Las oportunidades y capacidades existentes para desarrollarla.
- Las brechas necesarias de superar.
- La existencia de una masa crítica empresarial comprometida con las acciones e inversiones necesarias, para desarrollar colaborativamente sus oportunidades comunes y reducir las respectivas brechas.
- La existencia de otros actores públicos y privados comprometidos a través de proyectos de inversión en ejecución, realizados o por realizar.
- El potencial de contribución al desarrollo sostenible de las iniciativas de desarrollo competitivo del territorio, impulsadas por el PTI en términos de sustentabilidad, viabilidad e inclusión, que agregarían y que se retendrían en el territorio.

Condiciones de entrada para postular un proyecto PTI a la etapa de Validación Estratégica

- 1 La o las cadenas, redes o sistemas productivos de valor del territorio con las que se espera trabajar, tienen potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía regional y/o local.
- 2 Existe una mínima masa crítica empresarial de la respectiva cadena, red o sistema productivo del territorio, que comparte una hipótesis de oportunidades de negocio posibles de desarrollar colaborativamente, que está interesada y comprometida o dispuesta a comprometerse para ello.
- 3 Existen en el territorio otras iniciativas públicas o público-privadas, en curso o en carpeta, potencialmente complementarias con el propósito buscado con el PTI, cuyos actores están dispuestos a participar con ellas y/u otros aportes en la realización del proyecto.

1.2.2. Pertinencia para postular a Ejecución

Para determinar la pertinencia de postular un proyecto PTI a la etapa de Ejecución, además de las dimensiones señaladas para la etapa de Validación Estratégica, se evalúa:

- **El diseño estratégico del proyecto**, incluyendo su plan de trabajo.
- **La propuesta de gobernanza** de la que participarían -como aliados estratégicos- los actores privados y públicos que comprometen aportes o colaboración.

También corresponde evaluar los resultados comprometidos con el proyecto. Es decir, si con ellos:

- Se lograría impactar positiva y sosteniblemente la economía regional o local.
- Si con la estrategia planteada, proyectos de inversión y demás iniciativas contempladas en el plan de trabajo, junto con los avances anuales que se comprometen, es razonablemente factible alcanzar los resultados finales propuestos en el plazo de tres años, que corresponde a la ejecución del proyecto.

- Si las inversiones y demás iniciativas a ser impulsadas en el marco del proyecto PTI, tienen potencial de generación y retención de valor positivo neto para el territorio que resulte sostenible (sustentable, viable e inclusivo).

Condiciones de entrada para postular un proyecto PTI a la etapa de Ejecución

Además de las tres condiciones requeridas para la etapa de Validación Estratégica, precisadas en el recuadro anterior, se deben considerar las siguientes:

- 1 Propuesta de gobernanza del proyecto.
- 2 Diseño estratégico y plan de trabajo, validados por actores relevantes del territorio, con los análisis y diagnósticos respectivos, que acrediten la pertinencia de la intervención.
- 3 Las bases sustantivas para la elaboración de un modelo de gestión territorial, de conformidad con los antecedentes descritos para la Etapa de Validación Estratégica.

1.3. Criterios de evaluación de la Pertinencia

La **Gerencia de Redes y Territorios se encarga de la evaluación técnica de la pertinencia**, sobre la base de los criterios expresados en el reglamento, que son:

a) Potencial de escalamiento y de impacto en la economía regional y/o local

Este criterio se valora en un 35 % y los criterios aplicados para evaluar el potencial de escalamiento y/o impacto son los siguientes:

- **Alineamiento de la iniciativa con la política de desarrollo productivo de la región:** se evalúa que el ámbito de acción del proyecto se relacione explícitamente con la estrategia regional, sectorial y de innovación para el desarrollo económico de ese territorio. Para ello, la estrategia debería mostrar si existen referencias explícitas al respecto; en algunos casos estará en la estrategia a más largo plazo, en otras estará en las referencias a los planes de gobierno (de cuatro años), pero existe más de una referencia y ellas son explícitas para el sector: turismo, logística, agrícola, recursos naturales u otro.
- **Vocación productiva:** aquí se revisa el contexto, es decir, características del territorio (esperable

apoyo con mapas) y los datos que respaldan el peso que tienen las empresas o el sector en la economía local, ya sea en empleo, ventas, crecimiento de los últimos años (para sectores en desarrollo o emergentes). En algunos casos, sobre todo en el mundo rural, las fuentes como SII no reflejan todo el impacto en la economía, por los grados de informalidad existentes (por ejemplo, en la agricultura familiar campesina), por lo que es necesario buscar otras fuentes de respaldo del impacto en las economías locales.

- **Cadena de valor:** se evalúa si está identificada la cadena y dónde se espera que afecte el proyecto. Esto nos permite establecer si la región tiene clara la focalización del proyecto, porque el PTI es un programa de intervención en un corto plazo (tres años) que debe producir un efecto positivo y medible en la economía local. Por esta razón, es muy difícil obtener éxito si en estos plazos breves se implementa una estrategia que pretenda abarcar muchos ámbitos o la mitigación de muchas brechas. El PTI ha sido diseñado como un instrumento que posibilita generar mejores condiciones para el desarrollo de las economías locales, por ello tiene solo un objetivo general.
- **Brechas y oportunidades:** a partir de los antecedentes en los puntos anteriores se revisa

cuáles son las brechas que se mitigarían con la intervención del PTI. No se solicita un análisis completo; se supone que existe una etapa de Validación que entregará -con respaldo cuantitativo y cualitativo- la identificación y priorización de las brechas.

Aunque no es exigible una profundización de las oportunidades relacionadas con la priorización de las brechas, **este es uno de los puntos donde la evaluación debe poner mayor énfasis**, para el buen uso de los recursos públicos en la dirección que le compete a esta Agencia:

"Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado".

En la evaluación de oportunidades se consideran, además, elementos del entorno como **el cuidado de los recursos naturales o tomar en cuenta la escasez de estos**, por ejemplo, oportunidades en desarrollo energético, en gestión del recurso hídrico o, por el contrario, considerar que no es pertinente un proyecto que no incluya innovación tecnológica para el mejor uso del recurso.

En la evaluación de oportunidades se considera también la identidad territorial, las costumbres, las relaciones comunitarias y los conflictos. Por ejemplo, Petorca y la gestión del agua para el sector frutícola; elementos de contexto social y político que permiten aprobar con recomendaciones de identificar el territorio donde se podría construir una gobernanza que garantice la mejora en la gestión o no continuar con la ejecución de un proyecto que no garantice consensos. El fortalecimiento de las comunidades del Qhapaq Ñan (Gran Camino del Inca en quechua), para la recepción de turistas con intereses especiales es otro caso.

Por otra parte, **algunas iniciativas requieren para su desarrollo de alianzas con empresas de mayor tamaño o instituciones relevantes en el territorio.** Si hay interés de ellas de participar y aportar, permiten evaluar la factibilidad de que el proyecto desarrolle las oportunidades de escalamiento.

b) Existencia de masa crítica empresarial asociada a cadenas de valor o sector que da lugar al PTI

Se valora en un 35 % y los criterios aplicados para evaluar son:

- **Empresas:** se revisa si la iniciativa contará con un número significativo de empresas claves en la cadena de valor. No es requisito de elegibilidad que estén regularizadas al inicio del proyecto, pero

sí es recomendable que se aplique como requisito de permanencia, por acuerdo entre empresarios/as. En relación con el tamaño, deberían ser mayoritariamente Pymes, por las posibilidades de escalamiento, pero es conveniente evaluar acorde al territorio y los objetivos del proyecto.

- **Mapa de actores:** se evalúa si existe un número significativo y representativo de entidades claves, para las distintas fases productivas de la cadena de valor y en los eslabones en que se focalizará el proyecto. Uno de los puntos a observar se relaciona con la sostenibilidad futura de estas iniciativas, por lo que siempre es recomendable contar con actores públicos y privados relevantes, que no solo sean los/as empresarios/as participantes del proyecto.

c) Existencia de iniciativas públicas y privadas complementarias al PTI en el territorio

Este criterio se valora en un 30 % y tiene una alta significación, porque permite analizar si esta iniciativa agrega valor adicional en el territorio.

Aquí **se revisan todas las inversiones públicas realizadas** y la posible sinergia de trabajar entre ellas.

Además, en forma muy sucinta, se debe demostrar que existen otras instituciones que han comprometido

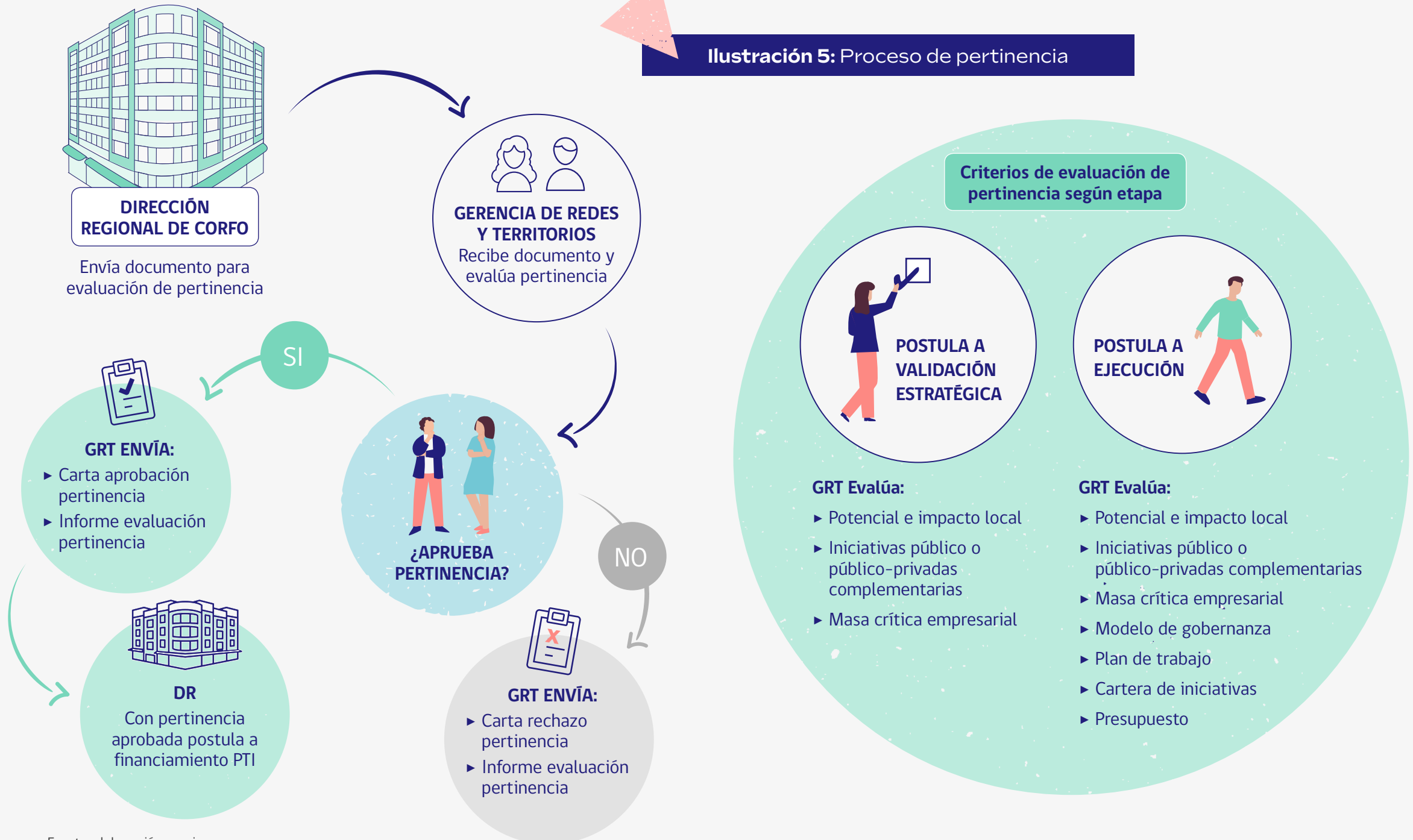
o están dispuestas a comprometer inversiones habilitantes o de fomento productivo, más allá de las inversiones públicas de Corfo.

Se pide identificar con claridad y antecedentes detallados:

- Las distintas iniciativas y proyectos en ejecución existentes en el territorio.
- Su estado de avance.
- Las instituciones responsables.
- Montos involucrados.
- Otros antecedentes que fundamentan la necesidad del PTI, para agregar valor en el sentido de coordinar/impulsar/acelerar/complementar dichas iniciativas.



Ilustración 5: Proceso de pertinencia



02 Etapa de Validación Estratégica

La etapa de Validación Estratégica tiene el objetivo de **validar, modificar o descartar la hipótesis preliminar de agregación y retención local de valor inicial que dio origen al PTI** y, a partir de ello, proponer la estrategia del proyecto para el logro de los objetivos que con él se esperan alcanzar.

Ilustración 6: Proceso de Validación Estratégica

Contenidos a desarrollar por la entidad experta/consultor durante el desarrollo de la etapa

CARTERA DE INICIATIVAS DE ESCALAMIENTO COMPETITIVO

Elaboración de mapa de actores

Caracterización territorial

Caracterización de la cadena de valor en situación actual

Desafíos y oportunidades

MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL

Caracterización de la cadena de valor en situación deseada

Identificación y propuesta de priorización de brechas

Selección y validación participativa de brechas

Validación de hipótesis

VALIDACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Condición de entrada

La formulación de la etapa de Validación Estratégica **comienza cuando se ha determinado que la idea del proyecto es pertinente** para los objetivos de mejoramiento de la competitividad del territorio específico de intervención, a través del desarrollo productivo sustentable de la o las redes, cadenas o sistemas productivos de valor específicos, de los que participan las empresas interesadas o destinatarias.

La determinación de pertinencia permite verificar que se dan las condiciones de entrada para ello; siendo:

- Potencial de escalamiento e impacto regional o local de las redes o cadenas de valor,
- Masa crítica empresarial suficiente y comprometida con impulsar el proceso a desarrollar,
- Socios/as estratégicos/as, públicos y/o privados, comprometidos con apoyarlo.

La etapa debe ser aprobada por el Comité de Asignación de Fondos.

2.2. Resultados esperados e hitos de la etapa

El principal resultado de la esta etapa es **contar con una estrategia de intervención del proyecto**, para el logro de los objetivos y resultados que con él se esperan alcanzar (en tres periodos).

Esta estrategia debe estar debidamente fundada y validada con los actores claves participantes: empresas, Corfo, entidades socias estratégicas, públicas o privadas (sectoriales y/o territoriales).

En esta etapa corresponde identificar las oportunidades de agregación y retención local de valor y, con ello, de impacto en la economía territorial, así como las brechas necesarias de superar o reducir, para que ello sea posible.

También, la **identificación de los actores del ecosistema que impulsarán el aprovechamiento de dichas oportunidades**, comprometiéndose con las inversiones requeridas para reducir las respectivas brechas. Es decir, el núcleo inicial de entidades líderes –públicas y

privadas–, de emprendedores/as y empresas dispuestas a hacerse parte de las acciones, gestiones e inversiones pertinentes, para el logro de los objetivos del PTI.

ATENCIÓN

Si no se ha establecido la pertinencia del proyecto, no se debe intentar iniciar esta etapa, ya que será un esfuerzo perdido.

Si la determinación de pertinencia ha establecido que es preciso introducir ajustes o modificaciones a la propuesta preliminar, hay que asegurarse de que se hayan realizado o introducido dichos ajustes en esta etapa.

Sin perjuicio de lo anterior, conviene verificar que se estén cumpliendo razonablemente las condiciones de entrada, en especial, la disposición de las empresas interesadas y de los/as postulados/as como socios/as estratégicos/as a participar proactivamente. De ser necesario, reforzar dicha disposición en esta etapa, de modo que la estrategia que se proponga cuente con condiciones de actores que la viabilicen, en función de los resultados esperados del proyecto.

Por ende, **es necesario un levantamiento de información donde se identifican el mapa de actores, brechas, oportunidades y las especificidades de la cadena de valor**, generándose la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo o conjunto de proyectos de carácter productivo y/o habilitante, que se levanta desde la información primaria y secundaria, validada por los actores claves y que abordan las brechas identificadas en el escalamiento competitivo de la cadena de valor.

Los hitos claves en esta etapa son:

⁹ Los resultados pueden ser de diferente tipo y nivel. Para el caso de estos proyectos, los que finalmente importan son aquellos resultados a nivel de efectos, especialmente económicos y relacionales, en las empresas participantes, las respectivas redes, cadenas o sistemas productivos de los que forman parte, y/o en el territorio.

¹⁰ En el plan de trabajo se integran las diferentes iniciativas, tanto públicas como privadas, que se encuentren en desarrollo y resulten funcionales a uno o más objetivos del proyecto, más las acciones y gestiones concretas que pueda realizar el PTI para que se concreten otras, sea por parte de las empresas participantes o su respectivo sistema de valor, o por canalización de posibles aportes complementarios de los socios/as estratégicos/as del proyecto o de nuevos que puedan incorporarse a la ejecución del mismo.

Hito 1

Validar, modificar o descartar la hipótesis de agregación y retención de valor que dio origen al PTI. Dicha hipótesis es una afirmación diagnóstica y pronóstica en la que se sustenta la pertinencia del proyecto, la que en esta etapa corresponde sea afinada o ajustada en acuerdo con los actores claves ya señalados.

Hito 3

Concebir, diseñar y concordar la estrategia específica para el desarrollo de competitividad buscado oportunidades priorizadas, posibles de capturar, aprovechar y desarrollar a partir de:

- El uso de capacidades y recursos de las cadenas, redes y sistemas productivos del territorio, potenciados a través del fomento del desarrollo productivo sustentable de sus empresas.
- De las inversiones públicas y privadas que contribuyan a la reducción o superación de las brechas priorizadas, que limitan o impiden el aprovechamiento sostenible de dichas oportunidades.

Hito 2

Afinar y validar los objetivos buscados con el proyecto, precisar los resultados finales que se comprometerán, y concordar los indicadores de logro que se aplicarán⁹. Ello, en diálogo y ajuste sucesivo, de acuerdo con la identificación de oportunidades existentes, para avanzar en función de los objetivos, capacidades y recursos tanto de las empresas como del territorio para capturarlas y desarrollarlas, así como de las brechas que limitan las posibilidades de hacerlo.

Hito 4

Operacionalizar la propuesta de estrategia, a través de una cartera de iniciativas de escalamiento competitivo y de un modelo de gestión territorial¹⁰, el que una vez validado, concordado y aprobado, puede ser usado como guía de acción; siempre de modo flexible y susceptible de ajustar durante la ejecución, según vaya recomendando la evolución del proyecto, sus actores y relaciones, avances que se vayan alcanzando y demás circunstancias en que se desenvuelva el proyecto.

Por lo indicado, es que en esta etapa es clave la identificación de los actores del ecosistema dispuestos a trabajar e invertir en el desarrollo y aprovechamiento de oportunidades comunes, articulándose en función de objetivos compartidos. Por ello, así como los fundamentos técnicos que se propongan en esta etapa, es importante la calidad de los acuerdos que se alcancen entre los actores involucrados.

ATENCIÓN

La labor a realizar en esta etapa es simultánea, altamente tecnicizada y profundamente participativa, por lo que si las oportunidades y cursos de acción que se propongan no son asumidas por las entidades empresariales e institucionales del proyecto, carecerán de viabilidad y los objetivos del proyecto no podrán alcanzarse.

Por tanto, no basta que la hipótesis de valor actualizada, así como la estrategia y componentes específicos que la conforman estén “validados” por los actores. Es preciso construir acuerdos, que expresen los compromisos que cada cual debe asumir.

2.3. Consultoría de validación estratégica

La etapa de Validación **es desarrollada íntegramente, por medio de una entidad experta**; consultor/a contratado/a para dichos fines.

A dicha entidad le corresponde realizar el levantamiento y sistematización de la información relevante de la cadena, red o sistema productivo de valor del respectivo territorio y sus actores. **El objetivo es identificar y dimensionar el mapa territorial específico de oportunidades y brechas**, así como de las capacidades, recursos, relaciones y disposición inicial de los actores, para reducir o superar dichas brechas, y capturar y desarrollar las oportunidades detectadas.

Cada consultoría tendrá las especificidades que correspondan a la propia realidad del sistema a intervenir con el PTI. Sin perjuicio de ello, a lo menos se deberá considerar en el análisis:

- Caracterizar la cadena de valor en situación actual y deseada.
- Identificar las tendencias y oportunidades de la actividad productiva atendida.

- Identificar las brechas del sector y, a juicio de experto/a, proponer aquellas a abordar por el PTI.
- Identificar y validar mapa de actores, sus relaciones y orientaciones, para seleccionar socios/as estratégicos/as.
- Determinar y validar participativamente brechas de competitividad.
- Identificar y priorizar cartera de escalamiento –productiva y habilitante–, con indicación de los actores dispuestos a comprometer aportes o inversiones para realizarla.
- Elaborar un modelo territorial de gestión.

Como se ha insistido, más que simple “Validación”, se trata de la construcción de acuerdos y del establecimiento de compromisos entre los actores dispuestos a participar, al menos sobre resultados a comprometer y brechas a priorizar, para desarrollar las primeras y abordar las segundas, de modo que puedan concretarse durante el período de ejecución del proyecto.

Ejemplos de hipótesis validadas de agregación y retención de valor

PTI Energía de Atacama, región de Atacama

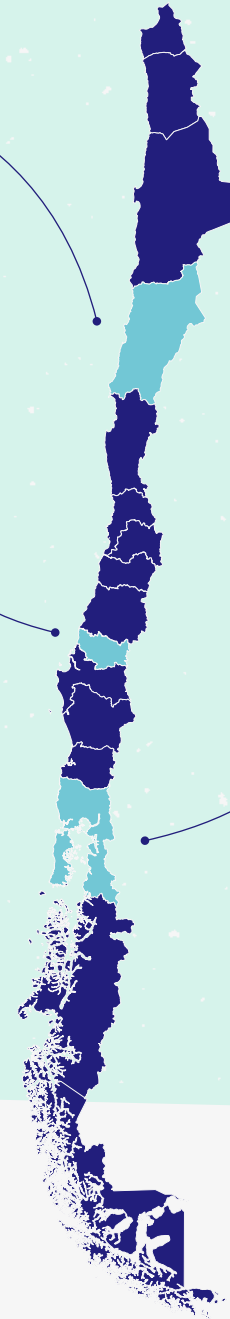
“Articulando actores públicos y privados ligados al sector energético de la Región de Atacama es posible transformar las demandas de servicios conexos de los proyectos energéticos en curso, en oportunidades de negocios para proveedores locales y para el desarrollo económico local”.

Turismo Aventura y Naturaleza de Montaña, Nevados de Chillán-Valle Las Trancas, región de Ñuble

“Existen condiciones en el territorio para desarrollar y habilitar una oferta turística que permita transformar el destino Valle Las Trancas en un destino de turismo aventura y naturaleza de montaña, reconocido a nivel nacional e internacional, que ofrece experiencias memorables durante todo el año, con altos estándares de seguridad y calidad, que permita a su vez mejorar la competitividad del territorio, a través de un trabajo participativo de los actores públicos y privados”.

PTI Lago Llanquihue Destino Creativo, región de Los Lagos

“Existe una simbiosis en el territorio entre el turismo y los sectores creativos: música, artesanía, audiovisual y gastronomía, por lo que al potenciar la oferta y actividad creativa del territorio se mejoraría de manera significativa la experiencia de el/la visitante, aumentando la pernoctación, el gasto promedio y las recomendaciones del destino y, por consiguiente, aumenta el consumo de bienes creativos y culturales a la vez”.



Ejemplos de objetivos validados y resultados comprometidos

Enoturismo Valle del Itata, región de Ñuble



Objetivo: mejorar la cualificación del capital humano del territorio atendido, para el desarrollo de la Industria enoturística

Resultados:

- Realización de talleres de calidad de servicio, maridajes, gastronomía local y hospitalidad, en el que participaron viñateros/as participantes del programa. Los talleres fueron dictados de manera on-line y contaron con los/as profesionales especializados/as en las temáticas que debieron abordar.
- Ejecución de curso de inglés y portugués para 20 participantes del PTI, que buscaban ampliar y mejorar su oferta enoturística.

Desarrollo Competitivo de los Fiordos y Canales, región de Aysén



Objetivo: contribuir al desarrollo de las empresas proveedoras de la industria acuícola de la Región de Aysén, mediante el mejoramiento de la calidad y estandarización de los servicios ofrecidos.

Resultados:

- Levantamiento de los estándares de calidad y de aspectos administrativos requeridos por las empresas, para poder ser proveedores de la industria.
- Realización de talleres de transferencia de buenas prácticas, para que los/as beneficiarios/as puedan optar a mejoras en su desempeño.



PTI Lago Llanquihue Destino Creativo, región de Los Lagos

Objetivo: construir y posicionar el relato e imagen del “destino creativo” como marca territorial, con orientación al mercado

Resultados:

- Creación de una marca considerando namming, isotipo y códigos gráficos afines a la construcción de marca que evoque seguridad, calidez, colaboración, generosidad, espontaneidad, inclusividad y, por sobre todo, creatividad.
- Perfil del Turista: realización de un estudio que identifica 12 perfiles de turistas susceptibles de ser atraídos por el turismo creativo.
- Levantamiento y construcción de un relato para el destino de turismo creativo.
- Catálogo de Experiencias: creación de el primer catálogo de productos/experiencias de turismo creativo para la cuenca del lago Llanquihue.

Ejemplos de brechas prioritizadas

Turismo Aventura y Naturaleza de Montaña, región de Arica y Parinacota

- Bajo nivel de asociatividad de los/as actores del destino turístico.
- Ausencia de planificación, gestión integral y coordinación de matriz productiva de destino (planta, atractivos, senderos, etc.).
- Infraestructura pública y vial insuficiente para cubrir las necesidades de la demanda.
- Escasa sofisticación de la cadena de valor y baja diversidad de productos de Turismo Aventura y Naturaleza de Montaña.

PTI Ñuble Creativo, región del Ñuble

- Fuga de talento creativo local a ciudades con más factores habilitantes para la actividad musical y audiovisual.
- Débil disponibilidad de infraestructura local para los procesos de grabación y postproducción, que exige la obra audiovisual y musical.
- Escasez de capacidades y recursos logísticos para la producción audiovisual y eventos musicales.

2.4. Financiamiento y plazos de la etapa

Corfo financiará el 100 % del presupuesto de la etapa de Validación, el que corresponde a un monto máximo de \$20.000.000, destinado a la contratación de una consultoría, cuya duración no puede superar los cinco meses¹¹.

Además, el presupuesto puede incluir el gasto de administración del proyecto (AOI). En este caso, el monto máximo corresponde a un 15 % del valor de la consultoría.

¹¹ Una vez iniciado el proyecto, el/la Director/a Regional de Corfo (o, si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) puede ampliar la duración por hasta un mes adicional, mediante una resolución fundada.

En esta etapa el aporte de terceros no es requisito de elegibilidad.

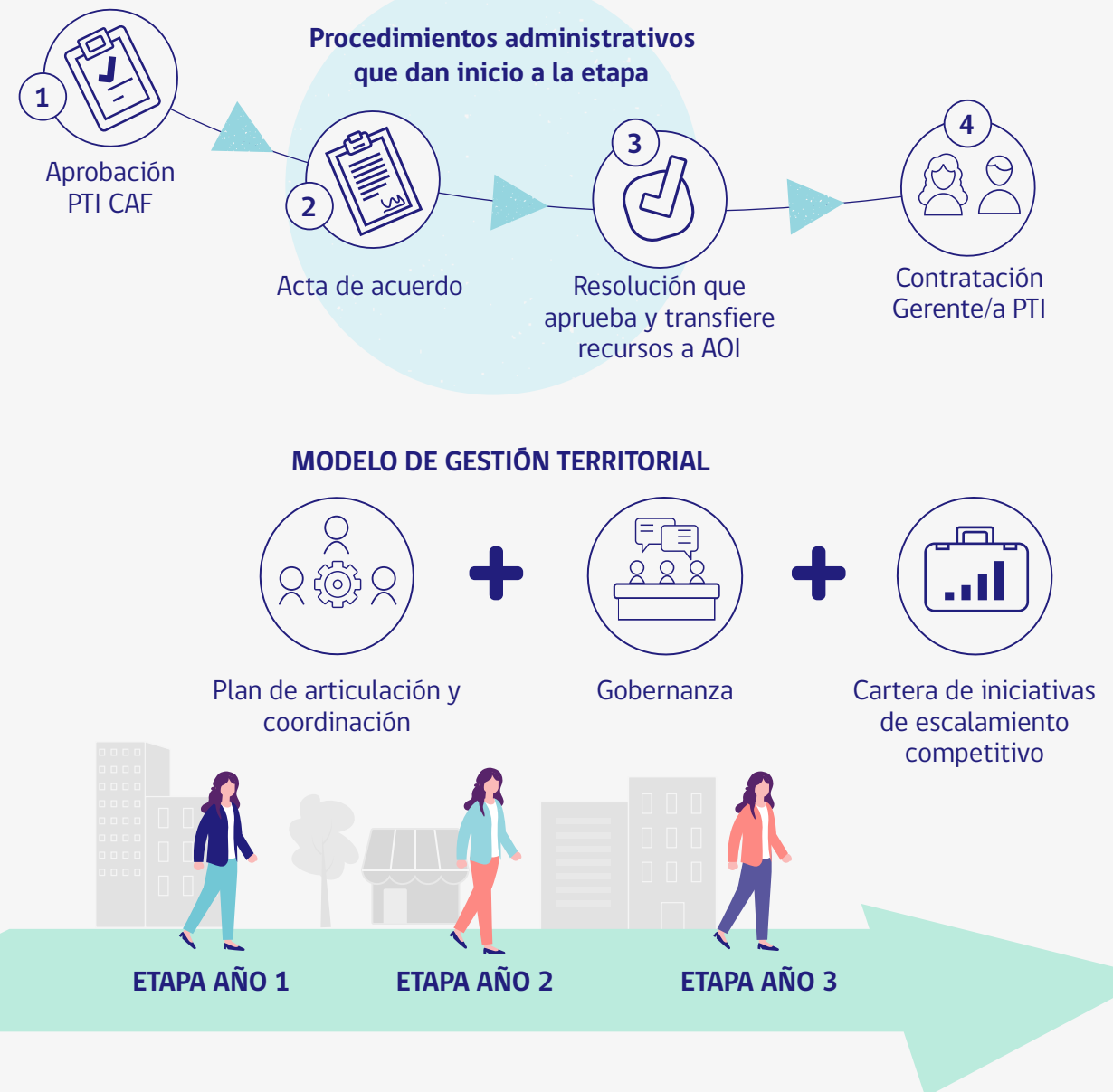
03 Etapa de Ejecución

La etapa de Ejecución (también denominada de Renovación) tiene como **objetivo ejecutar la estrategia diseñada en la etapa de Validación Estratégica**. Para ello, se debe implementar el “Modelo de Gestión Territorial”, que hace posible concretar esta cartera de iniciativas de escalamiento competitivo, con hitos de sostenibilidad que permiten ir evaluando la continuidad del PTI.

Esta etapa **se inicia una vez que se ha validado la hipótesis de agregación de valor (Validación Estratégica) y se ha convenido con todos los/as actores definidos como claves**, que la ejecución del PTI constituye una oportunidad para el mejoramiento de la competitividad del territorio específico de intervención, a través del desarrollo productivo sustentable de la o las redes, cadenas o sistemas productivos de valor específicos de los que participan las empresas interesadas o destinatarias.

El proceso conducente a ello se puede graficar del siguiente modo:

Ilustración 7: Proceso de Ejecución



3.1. Resultados esperados e hitos de la etapa

El principal resultado a lograr en esta etapa es **la implementación de la estrategia de intervención del proyecto, debidamente fundada y validada con actores claves participantes**: empresas, Corfo y socios/as estratégicos/as, públicos o privados (sectoriales y/o territoriales).

En esta etapa corresponde:

- Poner en marcha todas aquellas acciones definidas para superar las brechas identificadas en la etapa de Validación.
- Realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo.
- Articular a los actores por medio de la gobernanza.
- Ponerse a disposición para ejecutar la cartera de escalamiento competitivo.

La etapa de Ejecución es realizada por el/la gestor/a, junto al equipo de apoyo contratado por el AOI, de acuerdo con el presupuesto y plan de trabajo aprobado por el CAF.

Se identifican cuatro hitos:

Hito inicial, que incluye:

- Las actividades de selección del gestor/a,
- La firma del contrato (hito de inicio del proyecto),
- Revisión de la metodología del proyecto por parte del gestor/a (actualización del modelo de gestión territorial),
- Realización de reunión de ajuste metodológico (si corresponde) donde participa el AOI, gestor/a, ejecutivo/a regional y la Gerencia de Redes y Territorios,
- Reunión de aprobación de cambios metodológicos para el desarrollo de la etapa.

Hito de avance, que incluye:

- Reuniones de seguimiento de la ejecución del plan de trabajo,
- Articulación de actores,
- Implementación de la gobernanza,
- Actividades de apalancamiento de recursos para la cartera de iniciativas,
- Reuniones de seguimiento del presupuesto y medición de indicadores,
- **Reportabilidad a través del sistema de gestión y seguimiento del PTI,**
- Retroalimentación de la contraparte técnica.
- Rendición trimestral en SGP (incorporando correcciones solicitadas por Corfo).

Hito intermedio, que incluye:

Reuniones de revisión de los avances y desviaciones de la ejecución del proyecto, para determinar necesidades de modificaciones y/o término anticipado.

Hito final, que incluye:

- Reuniones de contingencia y seguimiento de las actividades del plan de trabajo,
- Presupuesto e indicadores,
- Preentrega del informe final, que da cuenta de los resultados de la etapa (de acuerdo con el año de ejecución),
- Reunión para la presentación del informe final,
- Retroalimentación de la contraparte técnica al informe,
- Rendición del informe final en SGP (incorporando correcciones solicitadas por Corfo).

Como resultado de la etapa se espera que:

- Se hayan concretado las acciones definidas en el plan de trabajo del PTI.
- La articulación, coordinación y gestión de mesas de trabajo público-privadas.
- El apalancamiento de recursos de las iniciativas de escalamiento.

Es decir, que se haya implementado un modelo de gestión territorial para el proyecto.

3.2. Modelo de Gestión Territorial

La segunda etapa (de Ejecución) **corresponde a la implementación de la estrategia** (diseñada en la etapa de Validación) para lograr los objetivos establecidos del respectivo proyecto PTI.

Dicha estrategia se expresa en el modelo de gestión territorial, cuya metodología busca:

- Implementar una cartera de iniciativas de escalamiento competitivo,
- Articular eficientemente las acciones del proyecto,
- Crear y desarrollar valor colaborativo entre los/as participantes del programa, que permita la instalación y sostenibilidad de los escalamientos productivos obtenidos durante el desarrollo del PTI.

La duración de la etapa de Ejecución podrá ser de hasta tres períodos, cada uno de ellos de hasta 12 meses¹², con revisiones y ajustes anuales para adecuar las acciones y gestiones.

El proyecto debe ser presentado a renovación en forma anual y se espera que en cada periodo de ejecución alcance resultados intermedios, sobre cuya base se pueda escalar a los siguientes.

El **primer periodo de ejecución** de un PTI es de preparación y conocimiento. De su realización se



¹² El Reglamento Corfo de PTI establece que esta etapa podrá tener una duración máxima de tres periodos, con revisiones año a año para poder pasar a ejecución del siguiente y ampliables hasta por dos meses por cada año de ejecución.

espera que, como fruto de las confianzas colaborativas alcanzadas entre los actores de la cadena o sistema intervenido, se ajuste y actualice su cartera de inversiones, considerando los cambios ocurridos en el entorno y entre los actores desde que fuera formulado, así como según la temporalidad con la que se inició la ejecución¹³.

Como efectos de ese primer periodo de trabajo se espera:

- Haber dimensionado la situación de base en relación a las brechas y oportunidades,
- Haber dimensionado las capacidades y recursos existentes y por gestionar,
- Contar con una estrategia de sostenibilidad del proceso de escalamiento, para cuando haya concluido el proyecto,
- Esencialmente, haberse desarrollado acuerdos, relaciones y prácticas de trabajo colaborativo

entre las empresas e instituciones públicas y privadas participantes que, redundando en primeros beneficios para los/as participantes, permitan desarrollar confianzas recíprocas en las ventajas de la colaboración, en función de propósitos comunes o compartidos.

El segundo periodo es el del hacer para obtener primeros resultados. Esto, a través de la realización de las acciones, gestiones e inversiones que permitan avanzar en el logro de las primeras metas de resultado, según los objetivos (específicos) del PTI.

Debe ser el año de:

- Los primeros resultados a nivel de efectos económicos en las empresas participantes.
- El año de las victorias o frutos tempranos, a través de proyectos piloto o desencadenantes de nuevas prácticas productivas o comerciales de desarrollo sostenible.

- El año de primeras inversiones públicas que reduzcan brechas, habiliten o mejoren las condiciones de productividad, competitividad o sostenibilidad del territorio.

Es decir, frutos tempranos para empresarios/as, emprendedores/as y empresas concernidas, que les permitan percibir los beneficios de participar de iniciativas colaborativas de este tipo; fortaleciendo los niveles de confianza entre ellos/as y con el resto de los actores privados y públicos participantes, para asumir nuevos niveles de inversiones conjuntas o complementarias, en torno a los objetivos comunes que se han propuesto con el PTI.

El tercer periodo es el de consolidación sostenible del proyecto, porque el grueso de las brechas que impedían o limitaban el aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo competitivo y sostenible de la red, cadena o sistema productivo local empiezan a ser superadas y dichas oportunidades aprovechadas, fruto del trabajo colaborativo y de las inversiones público-privadas.

¹³ Dependiendo de la época del año en que se inicie efectivamente la ejecución, algunas acciones o inversiones programadas en origen para su inicio, deberán postergarse para una próxima oportunidad, y/o reemplazarse por otras de distinta intensidad, cambiando al menos la secuencialidad del plan de acción originalmente diseñado. Es el caso típico cuando el inicio efectivo de un PTI coincide con la temporada "alta" propia de algunas actividades, como la de la agricultura o del turismo masivo, ambos en época estival, en que todas/os las/os productoras/es, emprendedoras/es y empresas de la respectiva actividad están concentrados en las cosechas, en el primer caso, y en la recepción y atención full de clientes en el segundo; por lo que no pueden "distraerse" en otras tareas. Lo similar ocurre en ciertas formas de turismo de intereses especiales, cuya temporada "alta" es la invernal (turismo de nieve y montañas), o en las pesquero-acuícolas según épocas de veda, cultivo o cosecha, cuya temporalidad varía según las especies y zonas de pesca que en cada caso se trate.

Este es el año del logro de los resultados propuestos, en especial, aquellos a nivel de efectos económicos en las empresas participantes, en sus relaciones económicas –competitivas y colaborativas–, así como en la agregación de valor para el respectivo territorio.

Con ello, es **también el año de “cierre” del proyecto**, siendo relevante para su proyección el sistematizar los aprendizajes y lecciones aprendidas, para poder compartirlas con la mayor cantidad de actores y empresas del territorio.

Finalmente, **es el año de responder a la interrogante sobre si es necesario continuar o escalar a un nuevo nivel de desarrollo competitivo y sostenible de la red**, cadena o sistema productivo territorial y, en caso afirmativo, si existe condición de actores dispuestos a comprometerse para ello.

Dicho escalamiento podrá ser:

- A través de un nuevo y distinto proyecto, sustentado en el que concluye, con apoyo de las mismas o diferentes fuentes públicas y privadas;

pero necesariamente basado en la disposición o voluntad de los actores que han participado, sea para apropiarse colectivamente de los nuevos beneficios por alcanzar, en cuyo caso se tratará de un proyecto con un apoyo mucho menor del sector público.

- O a través de la gestión para que esos beneficios adquieran el carácter de bienes públicos o comunes al territorio y a las distintas empresas que conforman su tejido productivo, en cuyo caso adquirirá un sentido estratégico regional o local, que ameritará un mayor compromiso relativo de inversión y acción pública¹⁴.

3.3. Financiamiento y plazos de la etapa

Los recursos de la etapa de Ejecución se destinan a la contratación de un gestor/a y profesionales de apoyo, junto al financiamiento del plan de trabajo del proyecto.

El presupuesto para esta etapa depende del año de ejecución al que se postula y **debe contemplar el aporte de entidades asociadas**. Además, puede incluir el gasto de administración del proyecto (AOI).

La siguiente tabla resume los montos de financiamiento por año de ejecución:

TABLA 3: ETAPA DE EJECUCIÓN - RESUMEN DE FINANCIAMIENTO POR AÑO.			
Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3
% cofinanciamiento Corfo	100 %	80 %	50 %
\$ Tope cofinanciamiento Corfo	\$120.000.000.-	\$120.000.000.-	\$80.000.000.-
Overhead	Hasta 18 % (incluye tope \$3.000.000.- para financiar activos imprescindibles)	Hasta 15 %	Hasta 15 %
Aporte de asociados/as	50 % valorado	50 % valorado	50 % valorado

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Por ejemplo, a través de instrumentos como los Programas Transforma de Corfo o de Programas de Desarrollo Territorial que impulsen los respectivos Gobiernos Regionales.

El presupuesto debe tener en cuenta los siguientes requisitos normativos:

- Si el proyecto tiene financiamiento Corfo/CDPR y, a su vez, cofinanciamiento GORE, este último aporte no será considerado para efectos del cálculo de los topes de cofinanciamiento señalados en la tabla 3".
- En el caso de que el proyecto no tenga financiamiento Corfo/CDPR, a los recursos GORE se le aplicarán los topes de financiamiento señalados en la tabla 3.
- El aporte de asociados puede ser hasta en un 50 % valorado y puede consistir en recursos humanos, infraestructura, equipamiento y pasajes destinados a la ejecución del proyecto, los que deberán ser declarados al momento de postular.
- El presupuesto no puede contener otros gastos que aquellos señalados.

3.4. Indicadores

Los indicadores del PTI se asocian a la planificación del proyecto, en la que se establecen los objetivos,

se desarrollan las estrategias asociadas a la cartera de iniciativas, se traza el plan de trabajo y se asignan recursos para alcanzar esos objetivos.

Así, los indicadores permiten medir el logro de los objetivos, es decir, permiten saber si estamos bien encaminados para lograr lo que hemos planeado.

Los indicadores del PTI se dividen en dos grupos:

► Indicadores del programa

Están directamente relacionados con los objetivos del instrumento PTI y los ejes estratégicos de Corfo, por lo que son medidos de forma obligatoria en todos los proyectos PTI. **Si un indicador no aplica al proyecto será medido de todas formas y su resultado será 0.**

Estos indicadores se agrupan en seis ámbitos de medición:

1. Gobernanza
2. Cobertura
3. Apalancamiento
4. Desarrollo territorial
5. Ejecución
6. Difusión y marketing

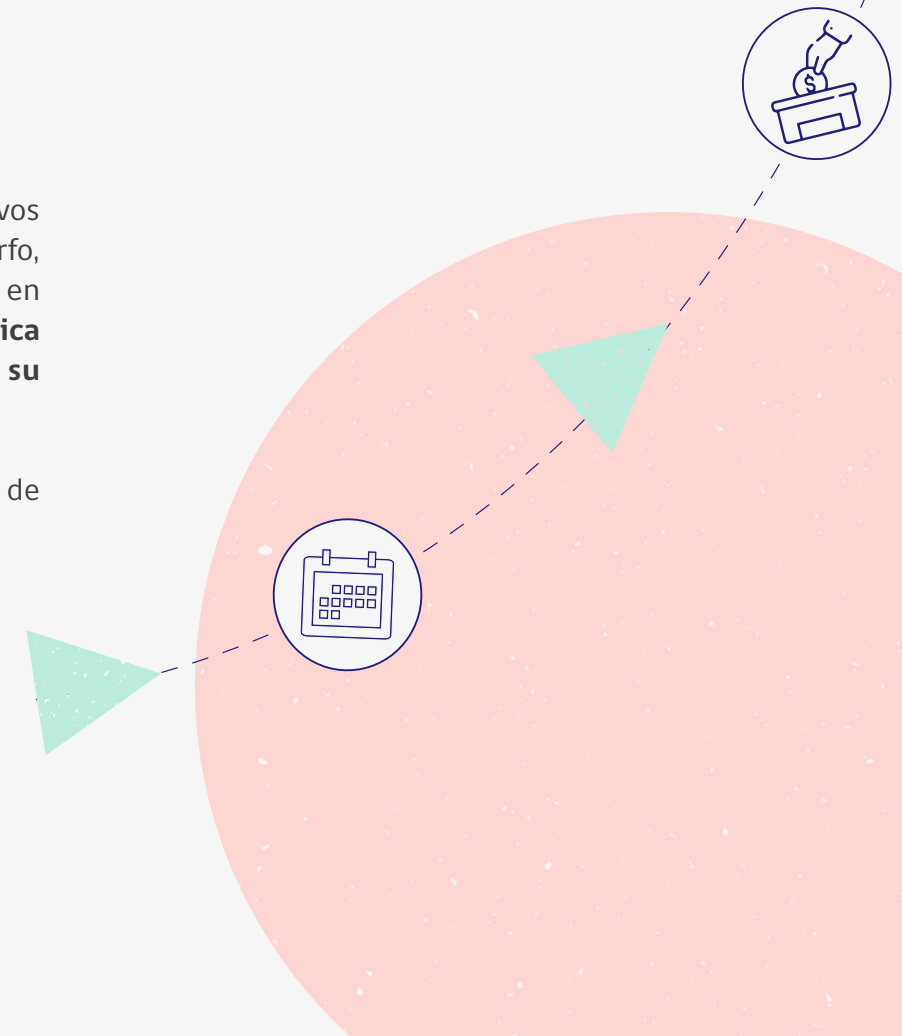


TABLA 4: INDICADORES DE PROGRAMA		
Ámbito	Indicador	Descripción
Gobernanza	▶ N° de participantes de la gobernanza ▶ N° de sesiones de comité ▶ N° de bases/reglamentos/normas formalizadas	Estos indicadores nos permiten dar seguimiento a las actividades de la gobernanza, para fortalecer la participación de sus miembros y la sostenibilidad de su organización en el tiempo.
Cobertura del programa	▶ N° de beneficiarios/as directos/as	Este indicador está comprometido con la Dirección de Presupuestos (Dipres), para evaluar los resultados del PTI.
Apalancamiento	▶ Presupuesto público y privado ejecutado [MM\$]	Los recursos apalancados son aquellos provenientes de entidades públicas y/o privadas y no corresponden a los recursos de asociados/as.
Ejecución del programa	▶ % de ejecución del plan de trabajo ▶ % de ejecución presupuestaria	Medimos el presupuesto rendido conforme en SGP y las actividades del plan de trabajo realizadas a la fecha.
Desarrollo territorial	▶ N° de actividades de posicionamiento del sector/industria en el territorio	Este posicionamiento puede ser como marca, como estrategia regional de desarrollo, como industria, entre otros (por ejemplo: sello de origen). El indicador mide todas las actividades del proyecto logradas en dicho sentido.
Difusión y marketing del programa	▶ N° de acciones de difusión realizadas ▶ N° asistentes a acciones de difusión	Las actividades de difusión y marketing son aquellas tales como el lanzamiento del proyecto, eventos masivos (presenciales u online), notas de prensa publicadas, uso de redes sociales, publicidades u otras actividades que difundan las actividades y resultados del proyecto.

Fuente: "Hablemos de Indicadores PTI". Subdirección de Aceleración Territorial.

► **Indicadores del proyecto**

Están directamente relacionados con los objetivos del proyecto. Por ello, el desempeño del indicador permite evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos.

Estos indicadores se agrupan en 17 ámbitos de medición:

- 1. Capital humano calificado
- 2. Diversificación

- 3. Gestión de calidad
- 4. Articulación de la cadena de valor
- 5. Generación de información
- 6. Acceso a mercados y financiamiento
- 7. Infraestructura física habilitante
- 8. Desarrollo sostenible
- 9. Desempeño empresarial
- 10. Estándares y normativas
- 11. Emprendimiento
- 12. Infraestructura y equipamiento tecnológico
- 13. Conocimiento científico y tecnológico
- 14. Capital social

- 15. Reconversión y adaptación
- 16. Digitalización
- 17. Sofisticación.

Para mayores antecedentes sobre la formulación de indicadores revisar el documento [“Hablemos de Indicadores PTI”](#), en el que se detalla y explican cada uno de los ámbitos de medición, presentándose ejemplos para un mejor entendimiento.

TABLA 5: EJEMPLOS INDICADORES DE PROYECTO

Ámbito	Indicador	Descripción
Capital humano calificado y avanzado	► N° capacitados ► N° capacitados que mejoran sus contratos de trabajo	Apoyo a la labor de trabajadores/as de diversos sectores productivos y geográficos del país, donde existe una falta de personal calificado o donde el personal existente requiera fortalecer habilidades fundamentales, para su mejor desempeño laboral, a través de cursos de especialización.
Diversificación	► N° nuevos productos/servicios	Inversiones para la creación o surgimiento de nuevos productos o servicios relacionados.
Gestión de calidad	► N° empresas que cuentan con certificaciones de calidad (ISO, Sello B, otras) ► N° empresas que mejoran procesos internos (eficiencia, calidad, eficacia)	Reorganización interna y optimización de procesos internos. Promoción de la simplificación de procesos, trabajo colaborativo y metadata, para mejorar la toma de decisiones y aumentar la satisfacción de clientes/as. Incluye certificaciones ISO.

Fuente: “Hablemos de Indicadores PTI”. Subdirección de Aceleración Territorial.

3 Implementación y monitoreo de un proyecto



01

Etapa de Validación Estratégica

En este capítulo se desarrollan los aspectos relevantes de la implementación de un proyecto, ya sea en su Validación Estratégica o en los tres periodos de la etapa de Ejecución. Se considera información respecto de la reportabilidad, rendiciones y fichas de seguimiento y monitoreo, que son requeridos para la correcta ejecución del proyecto.

La implementación del proyecto se inicia cuando el AOI cuenta con los recursos respectivos y ha realizado la contratación de la consultoría de Validación Estratégica o del gestor/a de la etapa de Ejecución.

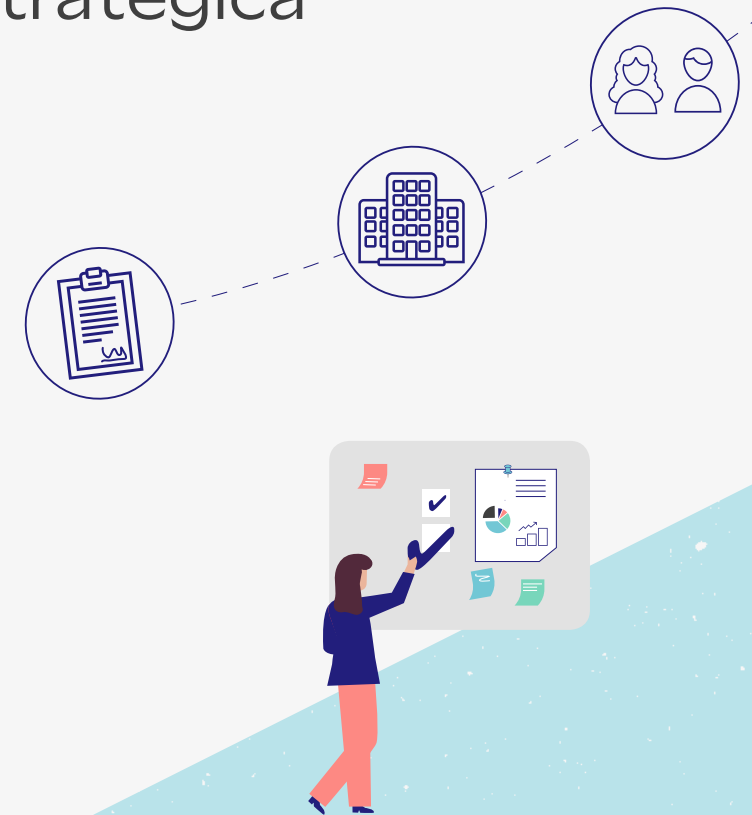
1.1. Inicio del proyecto

La fecha de inicio del proyecto en Validación Estratégica corresponde a la fecha del contrato suscrito entre el AOI y la empresa consultora o consultor/a experto/a.

La suscripción del mencionado contrato está condicionada a que, previamente, esté totalmente tramitada la resolución de Corfo, que dispone la transferencia de recursos al OAI.

1.2. Desarrollo de la etapa**1.2.1. Contratación de la consultoría**

La etapa de Validación Estratégica **se inicia formalmente con la contratación de la consultora**, consultor/a, siendo clave para su buen desempeño tanto la calidad del equipo consultor como la del equipo contraparte de Corfo, quienes deben combinar conocimientos, experiencias y competencias en lo relativo a la red, cadena o sistema de valor, de los actores con los que se espera trabajar y del territorio específico.



Si bien la selección y contratación de la consultoría de Validación Estratégica corresponde al AOI, **conviene que Corfo se asegure de que los términos de referencia (TDR) o bases de licitación sean de calidad y suficientemente específicos**, ya que la consultoría realizará las tareas necesarias para cumplir con los resultados esperados de la etapa, por lo que es clave no dejar puntos sueltos.

Existe un formato genérico de términos de referencia disponible en el apartado “sitios de interés” de este documento, el que debe ser adaptado en función de las características del proyecto, ya que las cadenas de valor tienen especificidades y diversos grados de complejidad, según el sector económico y el territorio, sus actores y el ecosistema del que forma parte. Esto es relevante para que en los TDR se precise la información que debe ser levantada en relación con el foco del proyecto.

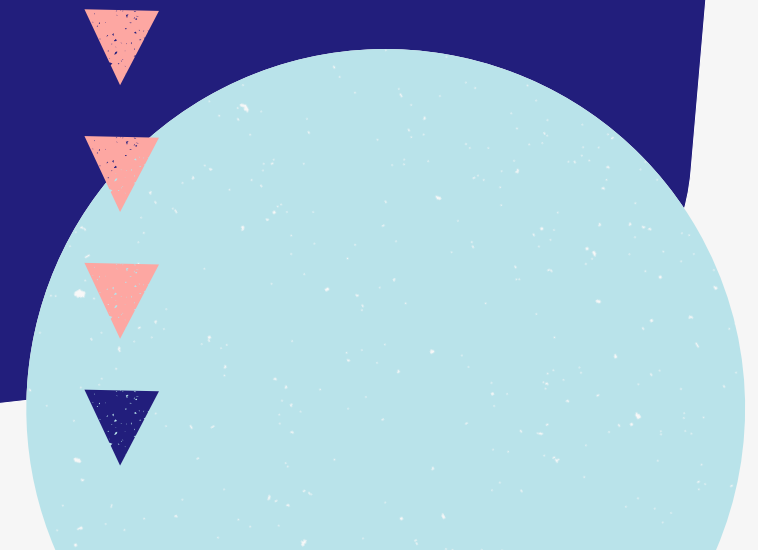
- ✓ Por ejemplo, podría ser que un proyecto de turismo tuviera como foco la atracción de nuevos/as turistas al destino, de manera de poder ofertar los productos y servicios de la

cartera que ya han desarrollado previamente, en cuyo caso correspondería estudiar el eslabón “clientes y clientas”, sus tendencias, perfiles, nivel de ingresos; no siendo ya necesario profundizar en el previo de “desarrollo de productos y experiencias”, ya que ese eslabón se encontraría razonablemente establecido.

- ✓ Caso distinto puede ser el de un proyecto cuya masa crítica empresarial cuenta con una experiencia de trabajo asociativo en fases previas del desarrollo de su sistema de valor, correspondiendo estudiar el potencial de capacidades colectivas, para un mayor nivel de escalamiento.
- ✓ En un caso en el que no se cuente con dicha experiencia previa, podría ser relevante que se profundice el mapeo de actores, para evaluar los niveles de relacionamiento económico entre empresas y disposición a colaborar entre sus empresarios/as. Así, este PTI debiera centrarse más en el establecimiento y desarrollo de confianzas entre sus actores, preparándose para

más adelante, y posiblemente a través de un siguiente proyecto, avanzar en materia de escalamiento competitivo.

Es por esto que se requerirán perfiles específicos de consultoría en cada caso, correspondiendo adaptarlos a cada situación. La práctica aconseja que, previo a que se abra la convocatoria, se revisen los TDR con los diferentes actores concernidos –no solo los de tipo institucional– y con ellos realizar una evaluación cruzada de las propuestas presentadas por los diferentes consultores/as interesados/as, incluidos Corfo, socios/as estratégicos/as y representantes de la masa crítica empresarial interesada en el proyecto; así como consultar a profesionales expertos/as en el tipo de proyecto, abarcando la especificidad de su cadena de valor, territorio y actores.





Para el desarrollo de la Validación Estratégica se realizan las siguientes tres actividades:

Actividades iniciales, que incluye:

- La firma del contrato (hito de inicio del proyecto).
- Reunión de ajuste metodológico, en la que participan el AOI, consultor/a, ejecutivo/a regional y la Gerencia de Redes y Territorios.
- Reunión de aprobación de cambios metodológicos, para el desarrollo de la consultoría.
- Repaso y aclaración de los TDR.

Actividades intermedias, que incluye:

- Reuniones de contingencia y seguimiento de la consultoría.
- Entrega del informe de avance.
- Reunión para la presentación de la consultoría.
- Retroalimentación de la contraparte técnica al informe de avance.
- Envío final del informe de avance (incorporando correcciones solicitadas por Corfo).

Actividades finales, que incluye:

- Reuniones de contingencia y seguimiento de la consultoría.
- Entrega del informe final.
- Reunión para la presentación del informe final con resultados de la consultoría.
- Retroalimentación de la contraparte técnica, actualización y envío del informe final (incorporando correcciones solicitadas por Corfo).

1.2.2. Ejecución de la consultoría

A través de la consultoría **se realiza el levantamiento y análisis de información requerida para el proyecto**, la que no se reduce a la que se obtiene de fuentes primarias y secundarias convencionales, sino que aquella que se deriva de la disposición de los actores para participar activamente del proyecto, colaborando entre sí, realizando o direccionando inversiones; ya que será esto lo que transforme la formulación de una iniciativa en un proyecto viable.

Los principales recursos que se utilizan en esta fase son las horas profesionales disponibles por parte de los/as formuladores/as y su optimización depende de la información y experiencia previa con que cuenten en las materias propias del proyecto, así como de las fuentes que usen para levantar información, tanto diagnósticas como proyectivas; las relaciones que tengan o establezcan con los actores, para poder identificar su disposición efectiva a participar de modo colaborativo, así como la capacidad de análisis proyectivo de todo lo anterior, para un adecuado diseño del proyecto.

Las fuentes secundarias transversales suelen ser las provistas por el Banco Central de Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Servicio de Impuestos Internos (SII); mientras que las sectoriales más usadas suelen ser Sernatur, Fedetur, Fedefruta, INIA y los servicios públicos correspondientes a los sectores productivos propios de cada PTI.

Es clave un adecuado mapeo de los actores. Esto es más que el simple listado de actores y agentes que participarían del proyecto PTI. Es importante identificar

y dimensionar las relaciones económicas, de cooperación o conflicto entre ellos, en especial, entre empresas y tipos de empresas en diferentes posiciones dentro de la cadena, red o sistema productivo de valor, para poder realizar una formulación mínimamente adecuada; así como las orientaciones de los diferentes actores empresariales e institucionales, respecto del proyecto y los grados relativos de influencia y poder de cada uno de ellos.

Complementariamente, **conviene revisar informes y documentos de consultorías anteriores, puesto que facilita levantar alertas respecto de algo que no se haya considerado y que resulte relevante incorporar.** Lo mismo, en el caso de estudios y consultorías efectuadas en el marco de otros proyectos de fomento, lo que puede mostrar elementos que resulten comunes o convergentes con el proyecto PTI en formulación. Es una buena práctica mirar más allá del proyecto que se está formulando, tanto hacia el territorio y sector como a otros proyectos y ecosistema del que forman parte, considerando las tendencias más generales o globales que pueden incidir en el devenir de los procesos locales.

1.2.3. Presentación de informes de consultoría

El proyecto se coformula entre el equipo consultor y las instancias de apoyo del mandante principal, en este caso, Corfo.

Existen diversas formas de llevar a cabo dicha coformulación del proyecto. **La manera más común es preparar una primera versión de los documentos requeridos**, la que va recibiendo observaciones y recomendaciones, tanto desde el nivel regional como del central. Esto se va iterando con sucesivas versiones más ajustadas y completas hasta la propuesta final, la que será sometida a aprobación.

Otra modalidad es con la participación más directa del nivel central, realizando en conjunto con el nivel regional una planificación de las tareas y asignando responsabilidades, en cuyo caso se efectúan reuniones de trabajo más periódicas, para asegurar la convergencia y alineamiento del trabajo aportado por las partes.

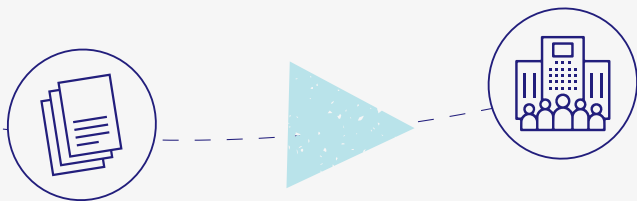
Conviene disponer una revisión completa de la propuesta entregada por el equipo consultor adjudicado, realizando una comparación punto a punto entre su propuesta y los términos de referencia.

Si existen observaciones, debe surgir una nueva versión por parte de la consultoría en que se incorporen las recomendaciones y se subsanen las observaciones que se hayan realizado; de modo que ello se vea reflejado en la propuesta corregida y aceptada, así como en los distintos documentos que forman parte de la consultoría durante todo su desarrollo.

En esta etapa se pone foco en los mismos aspectos y contenidos que corresponden a la fase previa de pertinencia, con la diferencia que en esta corresponde que sean abordados con mayor profundidad.

A título ilustrativo:

a) Masa crítica empresarial: se debe dar cuenta justificadamente en data, de la existencia de empresas presentes en el territorio y que se encuentran vinculadas al sector de intervención. Un proyecto de este tipo tiene sentido toda vez que existan empresas con las cuales trabajar y que tengan disposición básica a colaborar e invertir, para desarrollar competencias y mejorar la competitividad del conjunto. Se deben identificar, individualizar y caracterizar.



b) Iniciativas de fomento en curso: se debe dar cuenta de la existencia de iniciativas o proyectos que se están realizando en el territorio que calzan, convergen o que pueden hacer calzar con el foco de trabajo del proyecto. Iniciativas de este tipo funcionan en la medida que Corfo pueda sumar esfuerzos a los que ya se encuentran realizando diversos actores en el territorio. Solo Corfo o sólo con las empresas interesadas, no hay posibilidad de resultados positivos.

c) Vocación productiva: debe ser un proyecto que siga la lógica económica de un territorio, pudiendo proyectarla más allá de lo que ha venido siendo o incrementando su cobertura, para que haya escalamiento y desarrollo. Por ejemplo, puede tratarse de proyectos mineros en el norte, pero no solo para extraer más mineral, sino para hacerlo de modo más sostenible, diversificado o con mayor valor agregado y retenido localmente, o para dotar al territorio nortino de bienes y servicios que podría producir y que hasta ahora "importa" desde otras regiones. O lo equivalente con proyectos acuícolas, alimentarios, industriales o creativos en

otros territorios con tradición y proyección en ello. De lo contrario, se requerirá una justificación más elaborada, donde se justifique la pertinencia económica del mismo.

d) Alineación estratégica nacional, regional o local: identificar la estrategia precisa de cómo el proyecto espera articular actores y generar cambios positivos en el territorio. Esto requiere tiempo y recursos que hay que dimensionar, comprometer y programar, tanto en el plan de trabajo del PTI como en los planes y programas de inversión de instituciones públicas y otras que se consideren "socios estratégicos" del proyecto. Más allá de citar instituciones -como habitualmente se hace respecto de gobiernos regionales, gobernaciones, municipios, servicios públicos e instituciones de fomento, entre otras- lo que se requiere es conseguir compromisos concretos de aportes en acciones, gestiones o inversiones, que garanticen que lo básico de las iniciativas de fomento y condiciones habilitantes del plan de trabajo propuesto para el PTI puedan efectivamente realizarse, en tiempo y forma.

e) Tendencias al alza: el proyecto debe estar justificado bajo alguna tendencia alcista que dé cuenta de un crecimiento en la actividad del territorio, consistente con el tipo de escalamiento o desarrollo competitivo que se postula promover, aunque solo sea de tipo germinal o incipiente, pero susceptible de profundizar o ampliar. Este punto debe ser justificado a través de datos respecto del comportamiento alcista de alguna variable, indicador o hasta síntoma de crecimiento, diversificación, sostenibilidad, agregación y retención de valor u otras; sean estas las ventas, pernoctaciones, llegada de turistas, llegada de importaciones, desarrollo de renovada oferta, valor agregado, casos o situaciones emergentes, entre otras.

Cabe recordar que:

- En cualquier momento Corfo/DR/CDPR puede solicitar información al consultor/a.
- En cualquier momento Corfo pueden solicitar reuniones al consultor/a.
- Es relevante contar con la participación e interés del AOI (es quien suscribe el contrato).
- Se deben cuidar los tiempos. El trabajo del consultor/a debe finalizar con antelación a la presentación de la siguiente etapa al CAF.
- El/la consultor/a seleccionado/a debe conocer, estudiar el instrumento y estar familiarizado con los conceptos de brecha, iniciativas de escalamiento competitivo, modelo de gestión territorial, entre otros.
- La consultoría debe considerar una metodología que sea aplicable a cualquier evento externo, fortuito y no atribuible a los/as ejecutores/as del proyecto (en los datos, planificación de actividades, indicadores del proyecto de ejecución, entre otros).

1.2.4. Aprobación del proyecto de Ejecución

Con lo anterior, el proyecto puede quedar en condiciones de ser **presentado a la instancia o comité institucional de aprobación que, en el caso de Corfo, es el Comité de Asignación de Fondos, (CAF)**, que es donde se define si pasar o no a la siguiente etapa de Ejecución.

En estos casos existen tres posibles resultados:

- ▶ Que el proyecto se apruebe sin recomendaciones/exigencias.
- ▶ Que se apruebe condicionalmente, sujeto a la incorporación de las recomendaciones/exigencias que se definan en dicha instancia.
- ▶ Que resulte rechazado.

En caso que el proyecto se apruebe con recomendaciones o exigencias, estas se explicitan en el acta de acuerdo y pasan a ser obligatorias, para efectos de incluirlas como parte de los contenidos de contratación y en cuanto a exigencias que se deben cumplir durante el período de ejecución que corresponda.

1.3. Extensión de plazo

El plazo de realización del proyecto (aprobado por el CAF) **puede ser ampliado hasta por un mes por el/la Director/a Regional de Corfo** (o si corresponde, por el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR).

Para ello, el AOI debe solicitar la extensión del plazo, mediante una carta que indique la justificación de la extensión y la nueva fecha de término. La mencionada autoridad puede aprobar o rechazar la solicitud, dando su respuesta por carta.

En caso de aprobación, el AOI debe actualizar el SGP.

1.4. Ejecución y rendición de gastos

Los gastos se deben realizar dentro del plazo de vigencia del proyecto, contabilizado desde la fecha de inicio del proyecto hasta el vencimiento del plazo para ejecutar las actividades de la consultoría.

Corfo no acepta que el AOI rinda gastos realizados fuera de este plazo de ejecución.



Adicionalmente, el AOI **debe cumplir con lo siguiente:**

- Rendir por SGP.
- Rendir los informes de la consultoría acordados en el contrato, por ejemplo:
 - i) Informe inicial (de ajuste metodológico).
 - ii) informe de avance.
 - iii) informe final con sus adjuntos¹⁵.
- Rendir el monto real de la consultoría, adjuntando la boleta de honorarios del consultor/a o factura de la empresa consultora, según corresponda.
- Rendir el monto de OH anticipado por Corfo, adjuntando copia de la factura que emitió cuando recibió la transferencia de recursos.
- Para mayor detalle, se recomienda revisar el Manual de Agentes Operadores Intermediarios¹⁶.

1.5. Rol del AOI

El AOI **debe hacer seguimiento de las actividades de la consultoría**, asegurando lo siguiente:

- Cumplimiento de objetivos del proyecto.
- Cumplimiento de los plazos.
- Cumplimiento de los resultados y productos esperados.
- Calidad y pertinencia de los documentos entregables a Corfo.
- Aplicación de la metodología de estudios definida por Corfo (por ejemplo: la participación de los actores del territorio, entre otros señalados en los TDR de la consultoría).

Asimismo, el AOI **es responsable de rendir a Corfo los resultados de la consultoría**, asegurando:

- Contar con los registros necesarios para la rendición.
- Que exista orden en la rendición técnica y financiera.
- Responder en plazo y calidad las solicitudes de información o antecedentes adicionales.
- Realizar seguimiento del vencimiento y renovación de las garantías del proyecto.

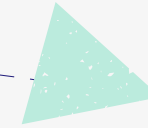


¹⁵ Los TDR de la consultoría establecen plazos para la entrega de cada uno de los informes. Dichos plazos deben ser cumplidos por el consultor/a y el AOI y, adicionalmente, ser rendidos en SGP por parte del AOI.

¹⁶ Sitio Web Corfo, Agentes Operadores Intermediarios (AOI), <https://www.corfo.cl/sites/cpp/intermediario>

02

Etapa de Ejecución

**2.1. Inicio del proyecto**

La fecha de inicio del proyecto en etapa de Ejecución **corresponde a la fecha del contrato suscrito entre el AOI y el/la gestor/a.**

Para los periodos dos y tres de ejecución, en caso de que el AOI mantenga un contrato vigente con el/la gestor/a (contratado/a en el periodo uno), **la data de inicio del proyecto será la fecha de la resolución que ordenó la transferencia de recursos al AOI.** Si el contrato con el/la gestor/a terminara durante el primer periodo, el comienzo del periodo dos de ejecución corresponderá a la fecha del contrato del nuevo gestor/a.

Considerar que la suscripción del contrato está condicionada a que, previamente, esté totalmente tramitada la resolución de Corfo que dispone la transferencia de recursos al AOI.

2.2. Desarrollo de la etapa

La etapa de Ejecución **es realizada por el/la gestor/a, junto al equipo de apoyo**, de acuerdo con el presupuesto y plan de trabajo aprobado por el CAF o CDPR, según corresponda. No obstante, se identifican las siguientes cuatro actividades para su correcta implementación:

Actividades de inicio, que incluye:

- Las actividades de selección del gestor/a (si corresponde).
- La firma del contrato entre el AOI y el/la gestor/a (hito de inicio del proyecto).
- Revisión de la metodología del proyecto por parte del gestor/a (actualización del modelo de gestión territorial).
- Reunión de ajuste metodológico donde participa el AOI, gestor/a, ejecutivo/a regional y la Subdirección de Aceleración Territorial,
- Reunión de aprobación de cambios metodológicos, para el desarrollo de la etapa.

Actividades de avance, que incluye:

- Reuniones de contingencia y seguimiento de la ejecución del plan de trabajo.
- Articulación de actores.
- Implementación de la gobernanza.
- Actividades de apalancamiento de recursos para la cartera de iniciativas.
- Reuniones de seguimiento del presupuesto y medición de indicadores.
- Reportabilidad a través del sistema de gestión y seguimiento del PTI¹⁷.
- Rendición trimestral en SGP (incorporando correcciones solicitadas por Corfo).

Actividades de continuidad del proyecto, que incluye:

- Reuniones de revisión de avances y desviaciones de la ejecución del proyecto, para determinar necesidades de modificaciones y/o término anticipado,
- Durante este periodo se evalúa la continuidad e hitos críticos del proyecto. Se recomienda realizar este proceso al mes seis desde el inicio del desarrollo de la etapa de Ejecución.

Actividades finales (Cierre de etapa) , que incluye:

- Reuniones de contingencia y seguimiento de las actividades del plan de trabajo.
- Reportabilidad final del sistema de gestión y seguimiento PTI.
- Pre-entrega (informe preliminar) que da cuenta de los resultados de la etapa (de acuerdo con el año de ejecución),
- Reunión para la presentación del informe final,
- Retroalimentación de la contraparte técnica,
- Rendición del informe final en SGP (incorporando correcciones solicitadas por Corfo). Una vez aprobado el informe final, emitida la carta de cierre de la rendición y devueltos los saldos de recursos no ejecutados, se da por finalizado el año ejecutado.



¹⁷ Le recomienda gestionar la reportabilidad de manera mensual.

Asimismo, cabe recordar que:

- En cualquier momento Corfo puede solicitar información al gestor/a.
- En cualquier momento Corfo pueden solicitar reuniones al gestor/a.
- Es relevante contar con la participación e interés del AOI (es quién suscribe el contrato).
- Se deben cuidar los tiempos. El trabajo del gestor/a debe finalizar con antelación a la presentación al CAF del proyecto del año siguiente.
- El/la gestor/a debe velar por la implementación del modelo de organización territorial, facilitando las actividades de la gobernanza.
- El/la gestor/a debe velar por el cumplimiento de los aportes comprometidos por los/as asociados/as, informando al AOI y a Corfo cuando se presenten inconvenientes.

- El/la gestor/a debe atraer (apalancar) recursos de asociados/as, para financiar la cartera de escalamiento competitivo.
- El/la gestor/a debe conocer, estudiar el instrumento, y estar familiarizado con los conceptos de brecha, iniciativas de escalamiento competitivo, modelo de gestión territorial, entre otros.
- La ejecución debe considerar en su metodología cualquier evento externo, fortuito y no atribuible a los/as ejecutores/as del proyecto. Esto es, en los datos, en la planificación de actividades, en los indicadores del proyecto de ejecución, entre otros.

2.3. Extensión del plazo

El plazo de ejecución del proyecto (aprobado por CAF/CDPR) **puede ser extendido hasta por dos meses por el/la Director/a Regional de Corfo** (o si corresponde, por el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR).

Para ello, el AOI debe solicitar la ampliación del plazo **mediante una carta que indique la justificación de**

la extensión y la nueva fecha de término. La mencionada autoridad puede aprobar o rechazar la solicitud, dando su respuesta por carta. En caso de aprobación, el AOI debe actualizar el SGP.

2.4. Suspensión del proyecto

Si durante el plazo de ejecución del proyecto ocurren hechos imprevisibles, irresistibles, temporales –no imputables a los/as participantes ni al equipo de trabajo del proyecto o al AOI–, que hacen necesaria la suspensión del proyecto para obtener los resultados esperados, el/la Director/a Regional de Corfo (o si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) puede disponerlo por un periodo determinado, sea total o parcialmente.

Para ello, **el/la gestor/a debe presentar la solicitud al AOI y este remitirla a Corfo**, señalando los motivos y adjuntando los antecedentes necesarios para acreditar la necesidad de suspender la ejecución¹⁸. La mencionada autoridad debe resolver y comunicar la decisión por carta, indicando los antecedentes que la fundan, el plazo de inicio y término de la suspensión,

¹⁸ Los motivos de suspensión se describen en la resolución afecta número 94 que modifica el reglamento PTI.

y las actividades que se pueden ejecutar, sea total o parcialmente.

Tener presente que:

- La fecha de inicio de la suspensión puede ser anterior a la solicitud, atendiendo a la ocurrencia del hecho que la justifica.
- Durante la suspensión total solo se podrán efectuar actividades estrictamente indispensables para la mantención del proyecto, las que deben haber sido señaladas en la solicitud y autorizadas expresamente por Corfo.
- Durante la suspensión parcial, además de las actividades indispensables, se pueden realizar otras actividades, pese a la ocurrencia de los hechos que la configuran, las que deben ser señaladas en la solicitud y autorizadas expresamente por Corfo.

- La aprobación de la suspensión del proyecto implica ampliar la vigencia de las garantías que caucionan los recursos anticipados.

2.5. Reitemización del presupuesto

El/la **Director/a Regional de Corfo** (o si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) **tiene la facultad de aprobar y/o rechazar la solicitud de modificación del proyecto**, en todos aquellos aspectos **que no sean sustanciales**, es decir, cuentas de operación y overhead, dando su respuesta por carta.

Para ello, el AOI debe solicitar la reitemización, justificando la modificación y comparando el aumento y disminución de los costos de las actividades involucradas¹⁹.

- En caso de aprobación, el AOI debe actualizar el SGP para ingresar el presupuesto modificado del proyecto.
- En caso de que el proyecto requiera modificar aspectos sustanciales, el/la Director/a Regional de

Corfo (o si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) debe presentar los cambios para aprobación del CAF/CDPR. Estos cambios son:

- Aumento del monto o porcentaje de cofinanciamiento asignado al proyecto y
- Cualquier modificación de gastos en la cuenta de Recursos Humanos.

2.6. Reprogramación de actividades

El/la **Director/a Regional de Corfo** (o si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) **puede aprobar o rechazar cambios** en las actividades del plan de trabajo del proyecto²⁰.

Para ello, el AOI debe solicitar la modificación, justificando los cambios de actividades y comparando el plan de trabajo actual y la propuesta de modificación (debe adjuntar Carta Gantt modificada).

En caso de aprobación, el AOI debe actualizar el SGP.

¹⁹ En caso de que la reitemización del presupuesto conlleve una modificación de las actividades del plan de trabajo de coordinación y articulación, el AOI debe presentar una carta de solicitud de reitemización y modificación del plan de trabajo.

²⁰ En caso de que la solicitud sea el término anticipado del proyecto, cambio de AOI o modificación de sus objetivos específicos, el/la Director/a Regional debe presentar los cambios para aprobación del CAF.

2.7. Modificación de objetivos

El objetivo general del proyecto no puede ser modificado.

Si el proyecto requiere modificar los objetivos específicos (aspecto sustancial), el/la Director/a Regional de Corfo (o si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) debe presentar los cambios para aprobación del CAF/CDPR.

En caso de aprobación, el/la ejecutivo/a regional debe actualizar el SGP.

2.8. Cambio de agente operador

Si el proyecto requiere cambiar al Agente Operador Intermediario (aspecto sustancial), el/la Director/a Regional de Corfo (o si corresponde, el/la Director/a Ejecutivo/a del CDPR) debe presentar el cambio para aprobación del CAF/CDPR.

En caso de aprobación, la Dirección Regional debe realizar una convocatoria para seleccionar al nuevo AOI.

2.9. Sistema de gestión y seguimiento

El sistema de control y seguimiento del PTI considera el registro y mantención de las siguientes fichas de control:

Ficha 1 de Gestión

Recoge información del seguimiento de los compromisos aprobados en la postulación del proyecto, por cuanto almacena:

- ▶ Resultados de los indicadores.
- ▶ Presupuesto,
- ▶ Plan de trabajo,
- ▶ Cartera de iniciativas,
- ▶ Estudios y consultorías del proyecto.

El **registro de la gestión corresponde que sea realizado por el/la gestor/a** y equipo de apoyo, salvo la parte del presupuesto.

Esta ficha debe ser actualizada mensualmente.

Ficha 2 de Resultados

Almacena los resultados de los proyectos en cuanto a:

- ▶ Conformación y actividades de los comités o gobernanzas,
- ▶ Actividades comunicacionales,
- ▶ Información de los/as participantes del proyecto.

El **registro de los resultados corresponde que sea realizado por el/la gestor/a y equipo de apoyo.**

Esta ficha debe ser actualizada mensualmente.

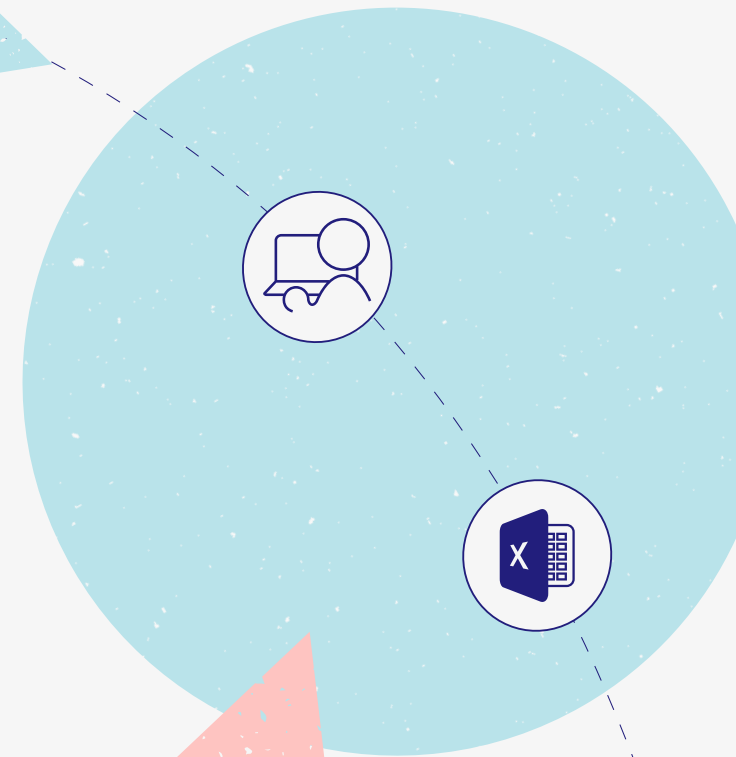
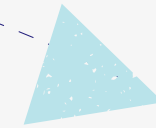
Para el seguimiento considerar que las fichas:

- Contendrán la información de los tres años de ejecución del proyecto.
- Se encuentran alojadas en una carpeta Google Drive, administrada por la Gerencia de Redes y Territorios.
- Las rutas serán:
 - ▶ **Gestión:**
nombre_del_proyecto Ficha 1 Gestión PTI.xlsx
 - ▶ **Resultados:**
nombre_del_proyecto Ficha 2 Resultados PTI.xlsx
- **Deben ser usadas en la carpeta Google Drive, sin ser descargadas.** Esto asegura el acceso a la información de todas las personas que participan del seguimiento del proyecto.
- **Deben ser usadas sin crear versiones adicionales ni modificar sus nombres.**
- Se actualizan en la medida que surge la información, pero a lo menos una vez al mes.

Además:

- **El formato de las fichas, fórmulas, nombres de columnas, entre otros, no pueden ser modificados por el/la gestor/a.**
- El/la gestor/a es responsable de actualizar ambas fichas, salvo el seguimiento del presupuesto que es realizado por el AOI²¹.
- El AOI debe asegurar que el/la gestor/a cumpla con la actualización permanente de las fichas.
- El AOI debe rendir ambas fichas en la rendición trimestral de SGP, como registro del cumplimiento de su función de administración del proyecto.

Para mayor conocimiento, revise la guía de “Gestión y Seguimiento de Proyectos”, en este [enlace](#).



²¹ La información del seguimiento presupuestario del proyecto es entregada por SGP. Por ello, el AOI es quien debe actualizar el presupuesto en la Ficha 1 de Gestión del PTI, ingresando el resultado de las rendiciones financieras trimestrales.

2.10. Rol del AOI

El AOI debe hacer seguimiento de las actividades del gestor/a, asegurando lo siguiente:

- Cumplimiento de objetivos del proyecto.
- Cumplimiento de plazos.
- Cumplimiento de resultados y productos esperados.
- Cumplimiento de indicadores de gestión.
- Cumplimiento del presupuesto y plan de trabajo.
- Calidad y pertinencia de los documentos entregables a Corfo.
- Aplicación de la metodología del PTI (por ejemplo, en cuanto a la articulación de los actores del territorio, apalancamiento de recursos para financiar la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo, entre otros).

Asimismo, el AOI es responsable de rendir a Corfo los resultados de la etapa, asegurando:

- Contar con los registros necesarios para rendir cada actividad del plan de trabajo.

- Que las versiones finales de los estudios e informes de consultoría financiados por el proyecto sean entregadas a Corfo.
- Que exista orden y claridad en la rendición técnica y financiera.
- Responder las solicitudes de información o antecedentes adicionales, de acuerdo con los plazos y calidad requeridos.

2.11. Ejecución de gastos y rendición

Los gastos **se deben realizar dentro del plazo de ejecución del proyecto**, contabilizado desde la fecha de inicio del mismo hasta el vencimiento del plazo para ejecutar las actividades del plan de trabajo.

Corfo no acepta que el AOI rinda gastos realizados fuera de este plazo de ejecución, salvo que en la postulación del proyecto, el CAF haya aprobado la rendición de gastos efectuados desde la fecha de sesión de acuerdo del comité.

Adicionalmente, el AOI debe rendir trimestralmente cumpliendo con lo siguiente:

- Rendir por SGP.
- Rendir las actividades y gastos efectuados durante el trimestre que corresponda.
- Rendir con los registros necesarios, para verificar el cumplimiento de las actividades del plan de trabajo.
- Rendir con los registros necesarios, para verificar el cumplimiento de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo.
- Rendir los informes trimestrales del AOI²².
- Rendir el monto real de la contratación del gestor/a y personal de apoyo, adjuntando las boletas de honorarios que correspondan.
- Rendir el monto de OH anticipado por Corfo, adjuntando copia de la factura que emitió cuando recibió la transferencia de recursos.

²² La circular N° 31, del 29 de marzo de 2021, del Gerente de Redes y Territorios, comunicó a los AOI que el "formato rendición trimestral AOI era reemplazado por las "fichas de gestión y resultados del PTI", con el fin de simplificar la reportabilidad y consolidar toda la información de los proyectos en un único sistema de gestión de los PTI. Asimismo, se recomendó a los AOI reemplazar los informes de gestión mensual del gestor/a por la actualización mensual de las fichas de gestión y resultados del PTI.

2.12. Reporte en SGP

El **AOI debe rendir trimestralmente en SGP**. Para ello debe ingresar a la extranet de Corfo, ubicada en www.corfo.cl.

El reporte en SGP consta de la **rendición del informe de avance** (corresponde a la Gantt configurada) y la **rendición de gastos**.

- En cuanto al primero, el AOI debe rendir las actividades programadas para el periodo y adjuntar registros y/o documentos que permitan verificar su cumplimiento.

Debe indicar el porcentaje de cumplimiento a la fecha.

- En tanto, para rendir gastos (corresponde al cuadro presupuestario configurado), el AOI debe rendir los gastos para el periodo y adjuntar los documentos que permitan verificar su cumplimiento.

Debe indicar el porcentaje de cumplimiento a la fecha.

Ilustración 8: Menú de rendición en SGP

	Configuración de Proyectos En esta sección usted podrá realizar todos los pasos necesarios para la correcta configuración inicial de un proyecto, los ajustes relativos a cambios presupuestarios (reitemización), las modificaciones en la Gantt (reprogramaciones), como también los antecedentes generales.	Configuración ■ Pasos de Configuración ■ Ficha General de Proyecto ■ Antecedentes de Formulación ■ Configuración Técnica y Financiera ■ Validaciones	
	Rendición de Proyectos En esta sección usted podrá realizar los pasos necesarios para cumplir con la rendición tanto de informes de avance técnicos como financieros de su proyecto.	Rendir Gastos ■ Rendir Gastos ■ Rendición Masiva ■ Resumen por Cuentas ■ Resumen por Periodos ■ Movimientos por Cuentas ■ Reportes Generales ■ Enviar Rendiciones ■ Revisión de Gastos Rendir Informes ■ Informes de Avance ■ Resumen de Avance ■ Enviar Informe ■ Consulta Horas Hombre	
	Actividades Administrativas En esta sección usted podrá realizar las distintas solicitudes de comunicación con ejecutivos encargados de su proyecto por parte de Innova. Puede realizar solicitudes de Reprogramación, reitemización u otros.	Actividades del Usuario ■ Solicitudes	Acciones del Proyecto ■ Devoluciones ■ Solicitudes de Garantías Pendientes ■ Garantías ■ Actualizar Datos de Contacto

Fuente: SGP extranet.

Anexos

1 DETALLE DE PROCEDIMIENTOS CORFO PARA DETERMINACIÓN DE LA PERTINENCIA PARA VALIDACIÓN Y EJECUCIÓN

Decisión de apoyar a través de un PTI

Cuando la DR de Corfo toma la decisión de apoyar a las empresas de una cadena de valor a través del PTI para su mejora de competitividad, debe hacerlo previo a evaluar si se dan las condiciones de entrada para que el proyecto pueda ser considerado pertinente, sea para postularlo a evaluación estratégica o directamente a ejecución, según corresponda.

Si se evalúa que se dan las condiciones básicas de entrada para determinar que el proyecto resulta pertinente, la DR realiza la formulación respectiva, con los antecedentes de fundamento y proyección que corresponda, y entrega los antecedentes de respaldo a la Gerencia de Redes y Territorios de Corfo, indicando a qué etapa de PTI postulará, en caso de que la pertinencia sea aprobada.

Solicitud de la pertinencia del proyecto

La Gerencia de Redes y Territorios recepciona la solicitud de la DR y, dependiendo del origen de los fondos, esta deberá ser acompañada de una carta de respaldo del Gobierno Regional que confirme la focalización temática o territorial.

Para postular a la pertinencia, la DR deberá completar los antecedentes solicitados en los formularios respectivos, que son los que permiten verificar que se dan las condiciones básicas de entrada, según sea la etapa a que se postula.

Evaluación de la pertinencia y resultados

La GRT realiza la evaluación técnica de la pertinencia, sobre la base de los criterios expresados en el reglamento. Recordemos que el PTI es uno de los

pocos instrumentos de Corfo que dispone la DR de Corfo o el GORE para intervenir, apoyando a un grupo de empresarios/as de una cadena de valor o de un subsector en su territorio. Y la pertinencia evaluará técnicamente que este apoyo con financiamiento público a través del PTI, agregue valor a las empresas y tenga impacto sostenible en el territorio.

Los criterios específicos para evaluar dependerán de la etapa a la que postula, siendo aquellos que se presentan en esta guía.

La GRT aplica un test de evaluación con puntaje por variables entre 2 y 10 puntos. Si se cumple que los resultados ponderados tienen un promedio igual o mayor que siete y ninguna de las variables es menor a seis puntos se considera aprobado, indicando las recomendaciones de mejora –si ha lugar– y comunica dichos resultados a la DR, quien en caso de que la pertinencia de la iniciativa sea aprobada, puede iniciar el proceso de postulación al PTI.

Sitios de interés

- ▶ Normativa PTI
[NORMATIVA](#) 
- ▶ Formularios de postulación PTI
[NUEVOS FORMULARIOS](#) 
- ▶ Términos de referencia para la contratación de la consultoría de la etapa de Validación Estratégica:
[Anexo \(8\) FF_TDR_Consultoria.docx](#) 
- ▶ Perfil del gestor o gestora de la etapa de Ejecución.
[Anexo \(9\) FF_PGestor.docx](#) 
- ▶ Síntesis de contenidos de evaluaciones y estudios del programa y proyectos PTI Disponible en:
[21.06 EVOLUCION TEMPORAL Y SITUACION CTUAL DE LOS PTI, CCA-Z.pdf](#) 
- ▶ Guía de ["Gestión y Seguimiento de Proyectos"](#) 

Siglas

- AOI:** Agente Operador Intermediario
- CAF:** Comité de Asignación de Fondos
- CAZ:** Comité de Asignación Zonal
- CDPR:** Comités de Desarrollo Productivo Regional
- DR:** Dirección Regional
- ERD:** Estrategia Regional de Desarrollo
- GORE:** Gobierno Regional
- GRT:** Gerencia de Redes y Territorio
- PIB:** Producto Interno Bruto
- PTI:** Programas Territoriales Integrados
- SGP:** Sistema de Gestión de Proyectos
- SPL:** Sistemas Productivos Locales
- TDR:** Términos de Referencia

A small, solid orange triangle is positioned at the top left of the teal circle, pointing downwards.

GUÍA METODOLÓGICA

Programas Territoriales Integrados
Año 2022

Subdirección de Aceleración Territorial
Gerencia de Redes y Territorios
Corporación de Fomento (Corfo)
www.corfo.cl

Gerente de Redes y Territorios: Claudio Valenzuela Chadwick.

Coordinadora PTI: Carolina Contreras Aguilar.

Encargada de edición y diagramación: María José López, ejecutiva.

Redactores: Carolina Contreras Aguilar, María José López.

Diseño y diagramación: Máximo Trujillo & Conchita Rosado | www.elbuque.cl