Programas Estratégicos

www.chiletransforma.cl

Elementos de Diagnóstico

- **Progresivo estancamiento de la productividad, con marcado rezago de la pyme:**
  - Predominio de soluciones tecnológicas importadas, maduras y altamente estandarizadas → estrategias empresariales fuertemente orientadas a la optimización costo-eficiente de las operaciones, por sobre la adopción de estrategias diferenciadoras con desarrollos o adaptaciones tecnológicas propias. Bajo esfuerzo innovador determina pérdida progresiva de productividad (PTF y PL)
  - Brecha de productividad intra-sectorial entre empresas de diferentes tamaños mucho mayor que la media de países OCDE y mayor a la de países latinoamericanos con mayor desarrollo manufacturero como Brasil, Argentina o México, lo cual se explica por una limitada capacidad de absorción tecnológica de las EMT locales.

- **Escasa diversificación productiva:**
  - Baja participación de sectores o actividades con mayor sofisticación relativa, cuyas claves competitivas se pueden asociar más bien al aprendizaje e innovación continuos.
  - Índice de sofisticación exportadora de Chile (EXPY-6) inferior al de la mayoría de las economías mayores de la Región, y ha mostrado deterioro durante la última década (súper ciclo exportador de productos primarios y commodities).

- **Brechas no resueltas en capital humano:**
  - No obstante el fuerte incremento en cobertura educacional alcanzado en las últimas tres décadas, (2013: 82% de la FL entre 26 y 35 años con EM completa v/s 51% en 1990) la calidad de la educación sigue estando bajo cuestionamiento transversal en el país.
  - Carencia de marcos de cualificaciones y sistema consolidado de competencias laborales que orienten pertinencia de la oferta de capacitación y señalen rutas formativas a lo largo de la vida.

Programas Estratégicos

Alianzas Público-Privadas en sectores y/o plataformas tecnológicas con foco estratégico, en torno a visiones compartidas de futuro y a hojas de ruta orientadas a remover barreras a la sofisticación y la diversificación, la productividad y la sustentabilidad

Desafío de los Programas Estratégicos

SOFISTICACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Promover la diversificación y el desarrollo productivo

CAPITAL SOCIAL

PRODUCTIVIDAD

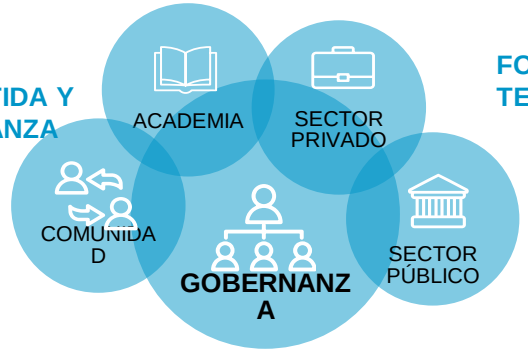
Impulsar sectores con alto potencial de crecimiento.
Aumentar la productividad de las empresas nacionales.

SUSTENTABILIDAD

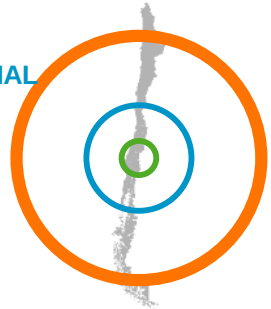
Bases para un desarrollo inclusivo y sostenido

Hojas de Ruta

VISIÓN COMPARTIDA Y GOBERNANZA



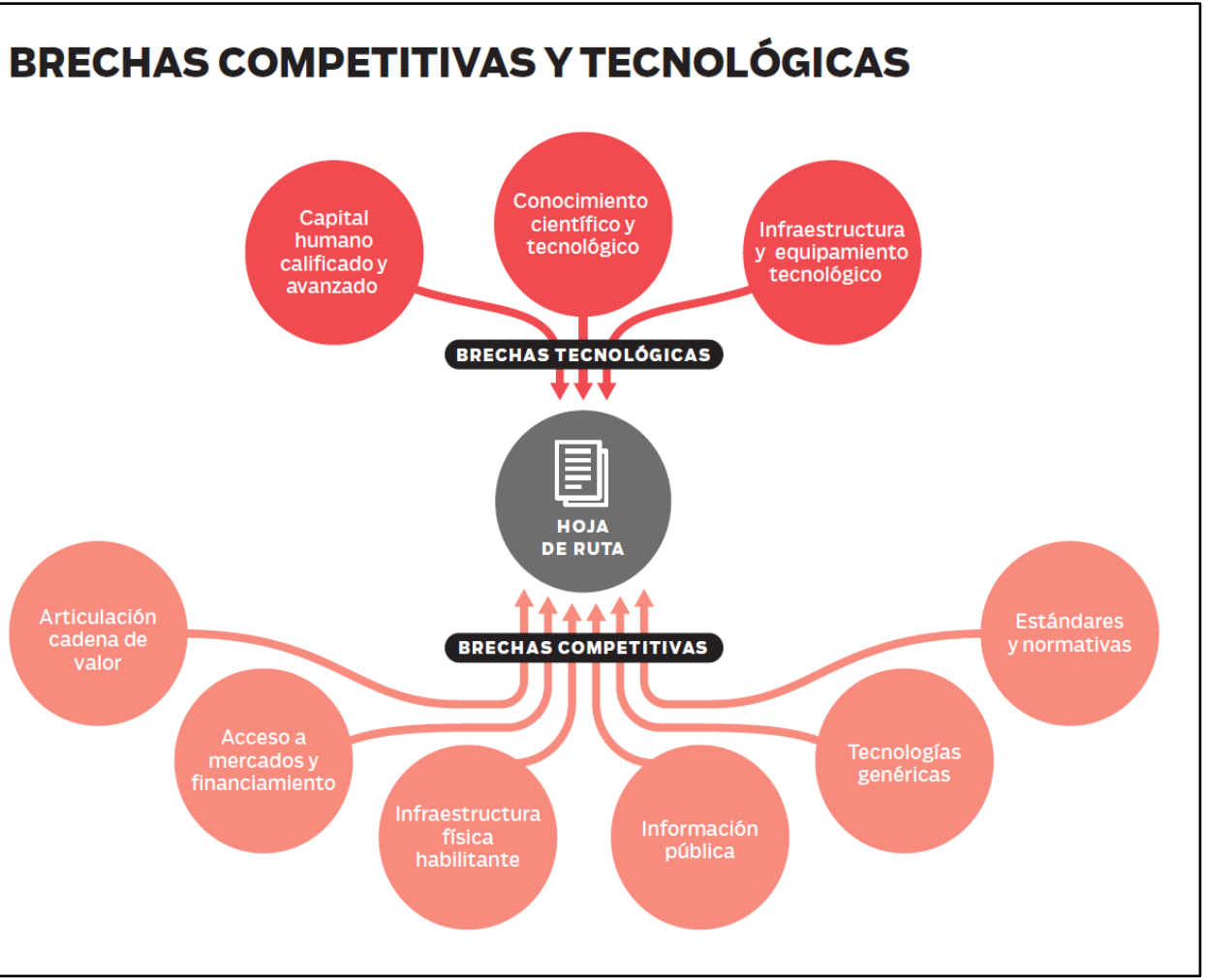
FOCO TERRITORIAL



CORFO

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS:

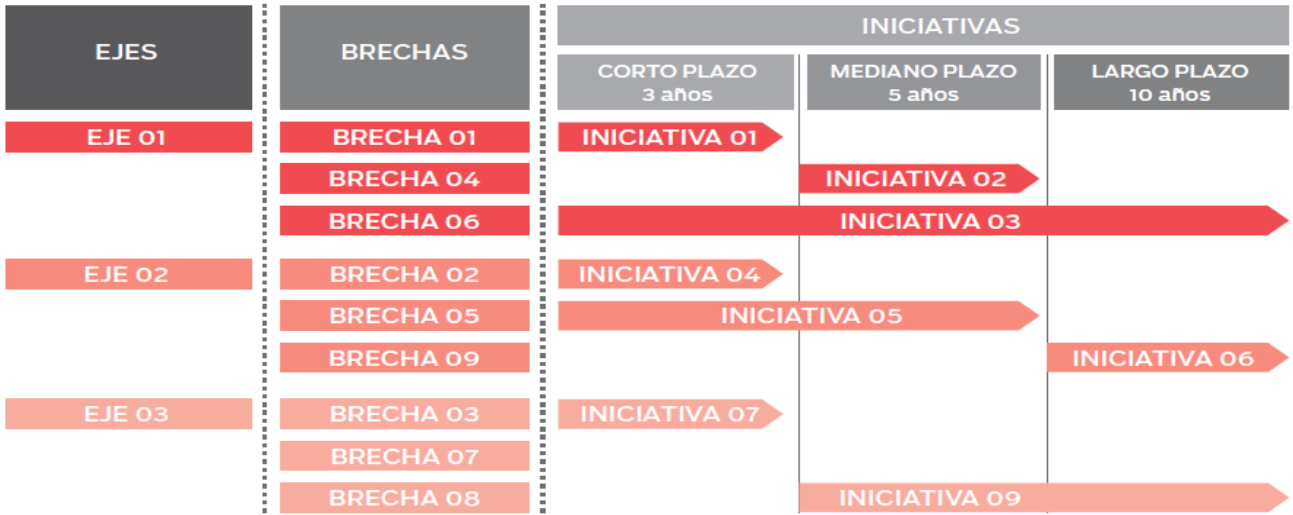
DRIVERS Y FOCOS DE ACCIÓN



ELEMENTOS DE LA HOJA DE RUTA

La Hoja de Ruta es una herramienta de planificación participativa que permite graficar las iniciativas requeridas para alcanzar la visión compartida

- Ejes (ámbitos de acción) y brechas.
- Plazos (corto, mediano y largo).
- Hitos claves, incluyendo acciones tempranas.
- Vinculaciones entre los distintos niveles.



Cartera de Programas Estratégicos (Marzo 2018)

Sectores

Alimentos

TRANSFORMA Alimentos

AVA Los Ríos

Frutícultura Sustentable Región de Valparaíso

PER Ganadero Bovino Aysén Patagonia

Maule Alimenta al mundo

HortiCrece Región de O'Higgins

Pesca y Acuicultura

Programa Estratégico Acuicultura y Pesca Sustentables

PEM Salmón Sustentable

Mejillón de Chile

MásMar

Transforma Pesca Aysén

Turismo

TRANSFORMA Turismo

Ruta Escénica Lagos y Volcanes, el claro destino de Chile

Enoturismo Chile

Descubre Tamarugal

Ariica Siempre Activa

Fiordos, Canales, Glaciares, Experiencia Antártica

Transforma Turismo Ñuble y Costa Araucanía

PER Turismo Aysén Patagonia

Arauko Cultura natural

Economía Creativa

chile creativo

Valparaíso Creativo, Sustentable e Innovador

Construcción

CONSTRUYE 2025

CHILE Timber Council

Minería

ALTALEY

ANTOFAGASTA CLUSTER MINERO

Plataformas

Logística

TRANSFORMA Logística

TRANSFORMA logísticocentrosur Innovar para conectar

Transformación Digital

SE Santiago

Comité de Transformación Digital

Salud + Desarrollo

TRANSFORMA Industrias Inteligentes

TRANSFORMA Manufactura Avanzada

Energía Solar

Programa Energía Solar

Metas al 2025

1. Aumentar el valor de las exportaciones

Valor FOB de las exportaciones agroalimentarias

US$18 mil millones -> US$ 32,2 mil millones

2. Diversificar

N° de categorías que totalizan el 90% de las exportaciones agroalimentarias

64 categorías -> 74 categorías

3. Sofisticar

Aumento en el Índice de Complejidad Promedio

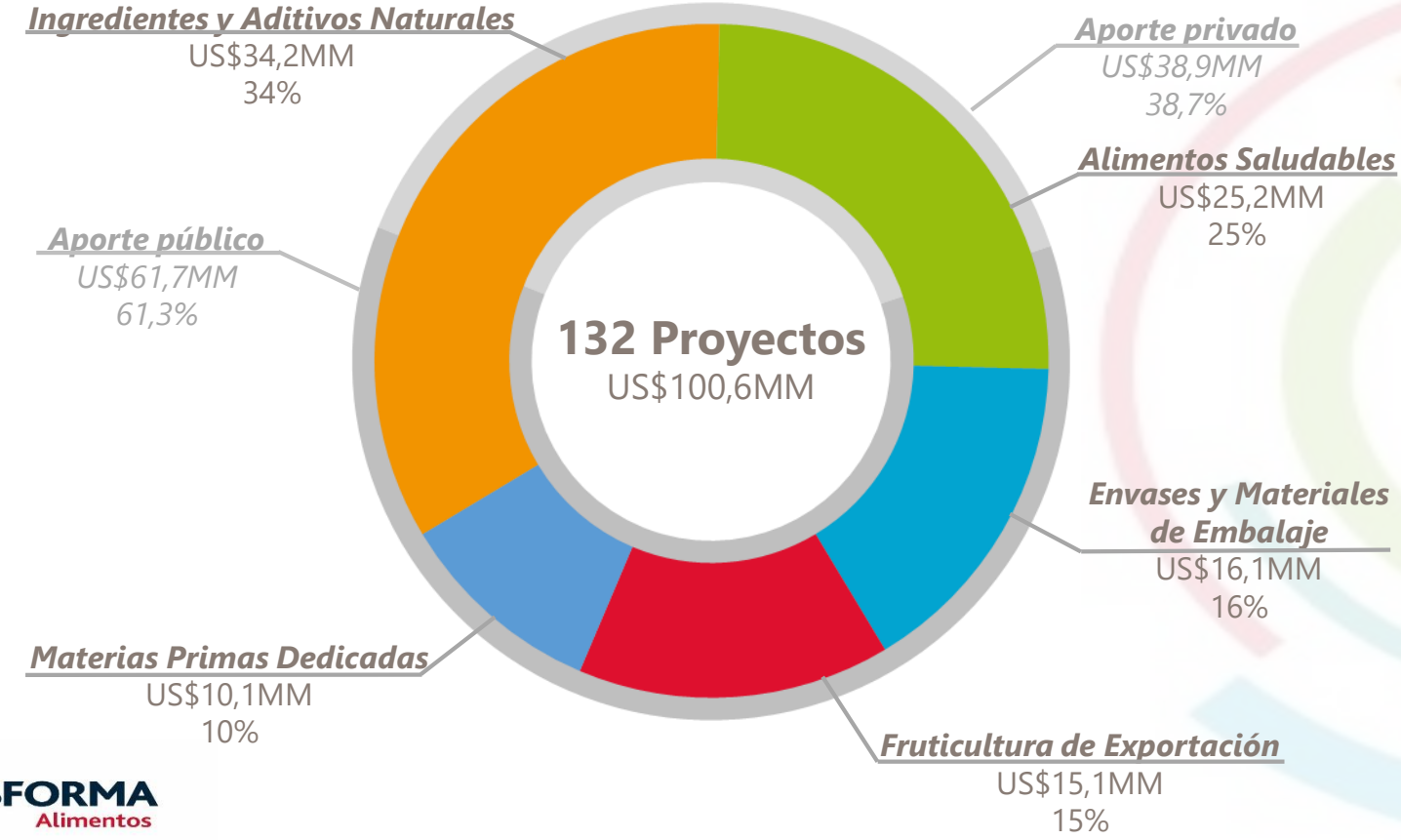
-0,61 -> -0,50

TRANSFORMA Alimentos

Ejes Estratégicos

TRANSFORMA Alimentos

Drivers de la Hoja de Ruta



TRANSFORMA Alimentos

Brechas priorizadas

TRANSFORMA Alimentos

Innovación colaborativa: evidencias

TRANSFORMA Alimentos

Cartera de Programas Estratégicos (Marzo 2018)

Sectores

Alimentos

TRANSFORMA Alimentos

AVA LOS RÍOS

FRUTICULTURA SUSTENTABLE REGIÓN DE VALPARAÍSO

PER GANADERO BOVINO Aysén Patagonia

maule Alimenta al mundo

HortiCrece Región de O'Higgins

Pesca y Acuicultura

PROGRAMA ESTRATÉGICO ACUICULTURA Y PESCA SUSTENTABLES

PEM SALMÓN SUSTENTABLE

MejillónDeChile

MÁSMAR

AYSEN

Turismo

TRANSFORMA TURISMO

ALTA ESCENICA LAGOS Y VOLCANES EL CLARO DESTINO DE CHILE

Enoturismo Chile

Descubre Tamarugal

ARICA SIEMPRE ACTIVA

Transforma Turismo Ñuble Nahuelbuta y Costa Araucanía

PER TURISMO aysén patagonia

Arauko Cultura natural

Economía Creativa

chile creativo

Valparaíso Creativo, Sustentable e Innovador

Construcción

CONSTRUYE 2025

CHILE TIMBER COUNCIL

Minería

ALTALEY

ANTOFAGASTA CLUSTER MINERO

Plataformas

Logística

TRANSFORMA Logística

TRANSFORMA logísticocentrosur Innovar para conectar

Transformación Digital

SE Santiago

Comité de Transformación Digital

Salud + Desarrollo

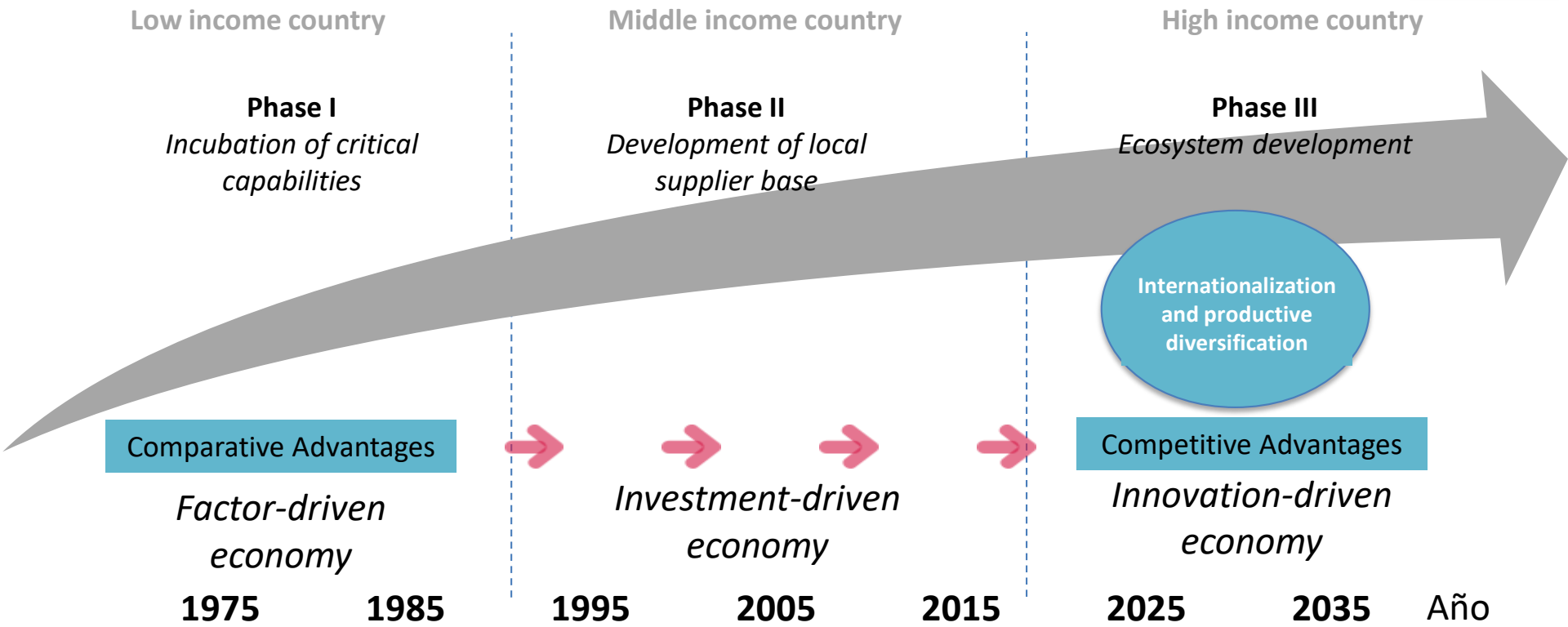
TRANSFORMA Industrias Inteligentes

TRANSFORMA Manufactura Avanzada

Energía Solar

PROGRAMA ENERGÍA SOLAR

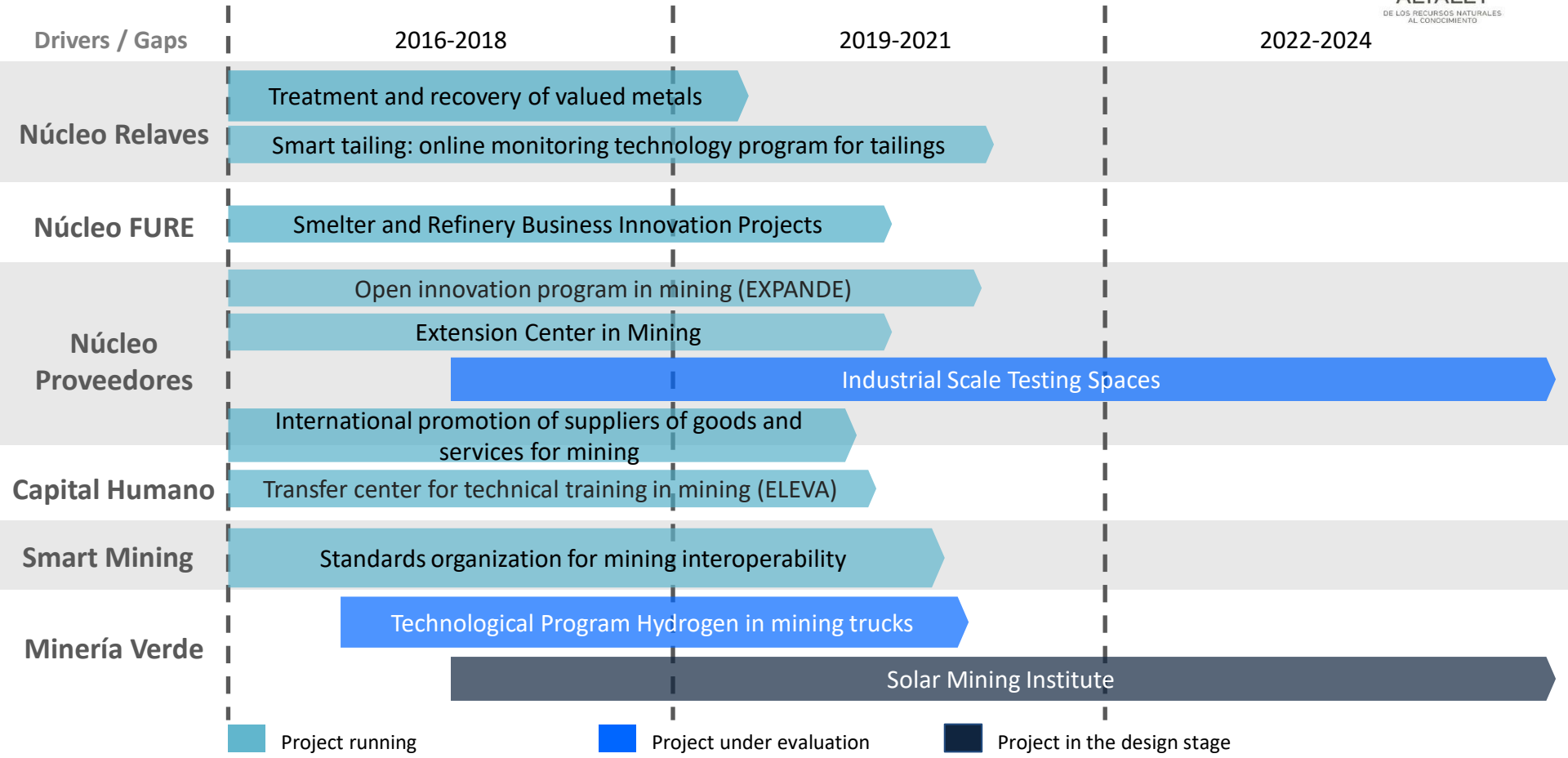
The development of mining as a dynamic goal : Long term evolutionary process



Fuente: Basado en Porter, M., C. Ketel y M. Delgado (2007 "The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index"; Capítulo 2, The Global Competitiveness Report 2007-2008, World Economic Forum; Paginas 51 a 81. Disponible en (Agosto 2015): http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2007/Chapter2.pdf

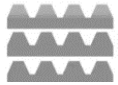
Urzúa, O. (2013) "The emergence and development of knowledge intensive mining service suppliers in the late 20th century", Tesis Doctoral (PhD), Univerdad de Sussex. Disponible en (Agosto 2015): http://Una Estrategia de Desarrollo Enfocada a los Recursos Naturales

Portfolio of Strategic Projects



GOALS 2035

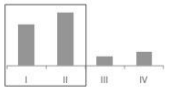
Chile has a developed a technology based mining **industry** that addresses productivity **challenges** with a robust **collaborative innovation ecosystem** with the industry, suppliers, R&D and Public Sector.



7,5 millions tons production of FCu

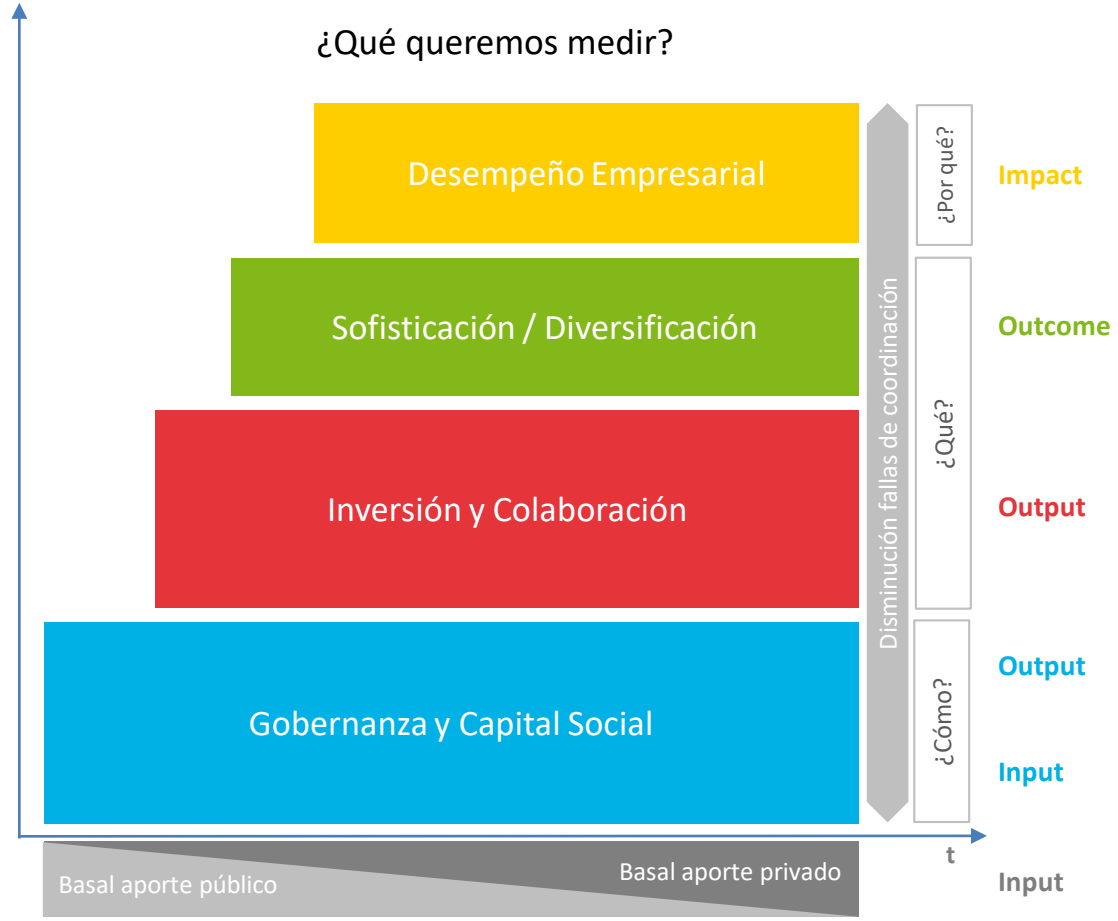
250 world class suppliers

US$ 4 billions exports in **goods** and **services**



80% of **production** at **first global cost industry quartiles**

Dimensiones de Monitoreo y Evaluación



¿Cómo lo medimos?

Impact	▪ Indicadores de impacto empresarial (Encuesta ARS) ▪ Algunos Indicadores macro (Fichas de M&E PE)
Outcome	▪ Indicadores sofisticación y diversificación (Encuesta ARS)
Output	▪ Cartera de Proyectos Colaborativos CORFO (SGP). ▪ Bienes Públicos y Club (Encuesta ARS). ▪ Control de Gestión de Portafolio de Proyectos e Iniciativas (Departamento de Gestión y Monitoreo DPE). ▪ Índice de concentración de apalancamiento (Departamento de Gestión y Monitoreo DPE).
Output Input	▪ Funcionamiento/Gestión de la Gobernanza (Encuesta ARS + Base de Datos en SGP). ▪ Nivel de Capital Social y confianza (Encuesta ARS + Análisis de Redes). ▪ Índice de capital social y gobernanza (Departamento de Gestión y Monitoreo DPE).
Input	

Elaboración propia basado en: The Impact Evaluation of Cluster Development Programs: Methods and Practices (BID 2016)

Fuentes para Elaboración del Informe

Resultados Encuesta Gobernanza y Capital Social:

- Encuesta realizada con todas las gobernanzas PEN, PEM y PER (437 encuestados). entre octubre 2017 y enero 2018.
- Base de Datos Gobernanzas 2017.

Resultados Encuesta Empresas y Gestión Gerencial:

- Encuesta realizada a empresas que ejecutan proyectos vinculados a hojas de ruta, se encuentran en proceso de tabulación (46 empresas). Se incorporarán en un segundo informe de M&E.
- Entrevista realizada a gerentes de los programas estratégicos, sobre elementos de gestión de programas de especialización, se encuentran en ejecución. Se incorporarán en un segundo informe de M&E.

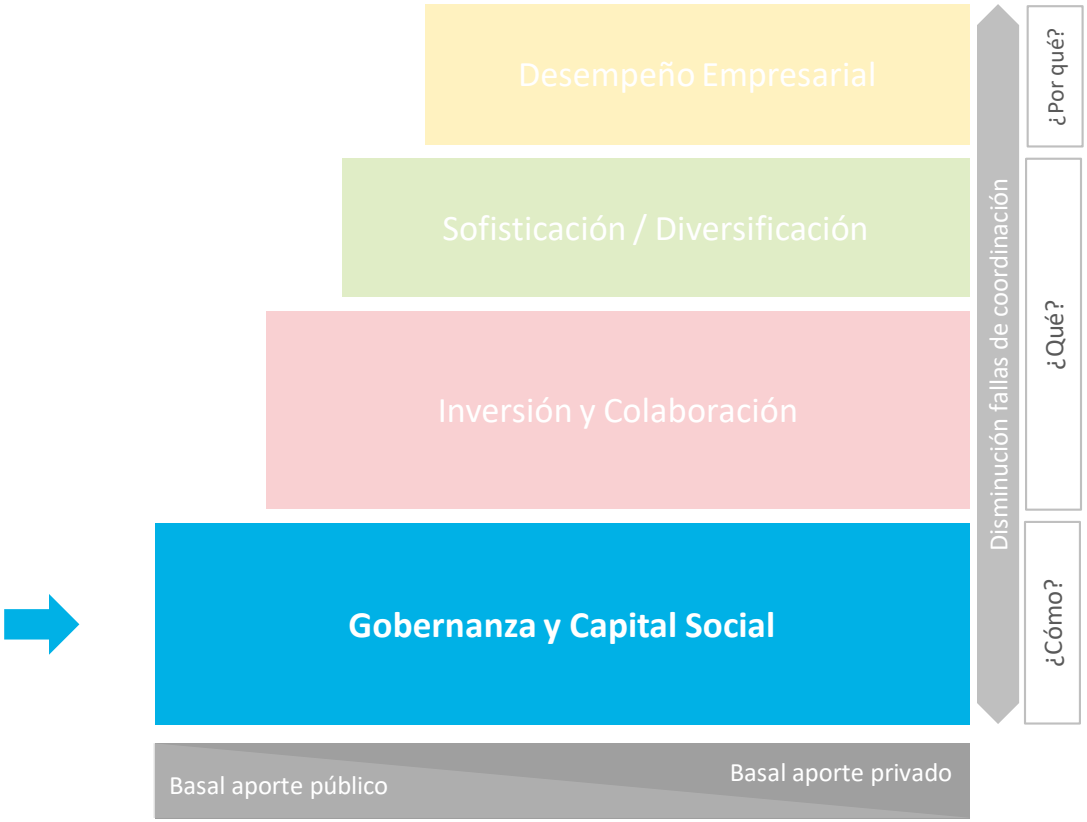
Resultados Inversión:

- SGP con fecha de corte enero 2018.

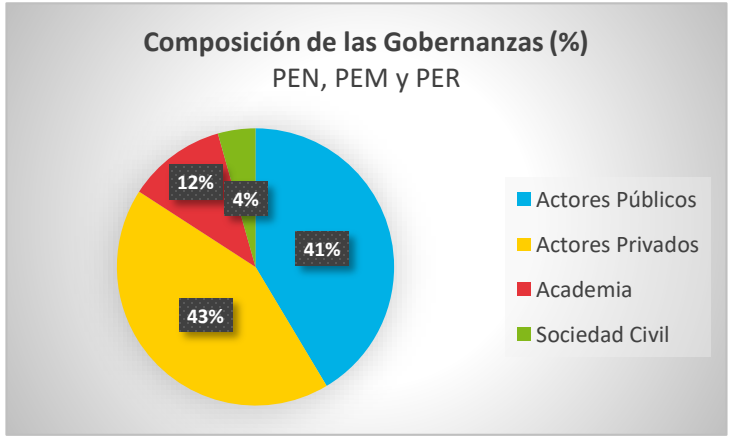
Nota:

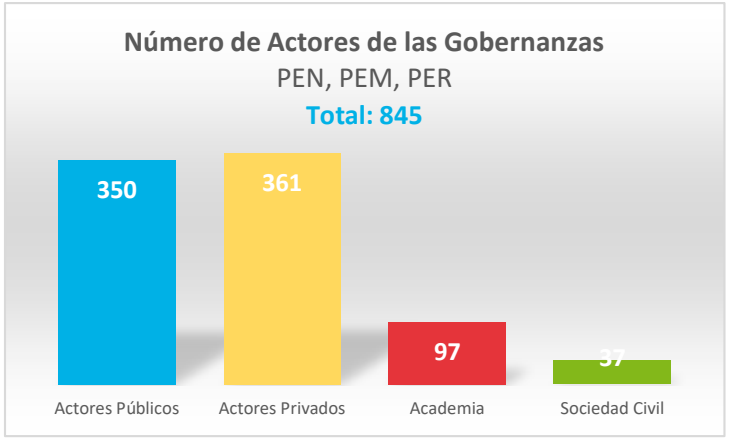
- Los resultados sobre factores de apalancamiento y portafolio de proyectos solo consideran en este primer informe los proyectos CORFO. Los proyectos *NO* CORFO (p.ej. financiados por FNDR) se incorporarán en un segundo informe de M&E.

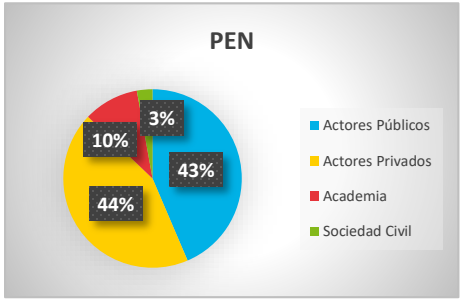
Dimensión Gobernanza y Capital Social

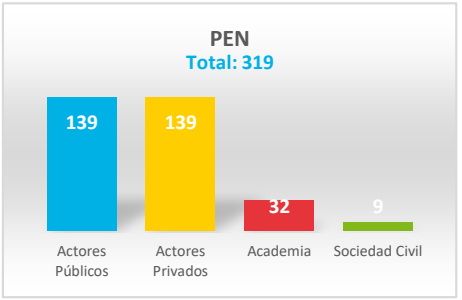


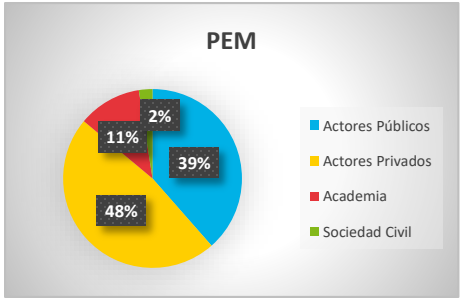
Capital Social y Gobernanza – *Composición Gobernanzas*

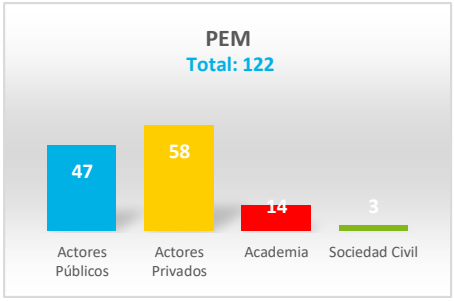


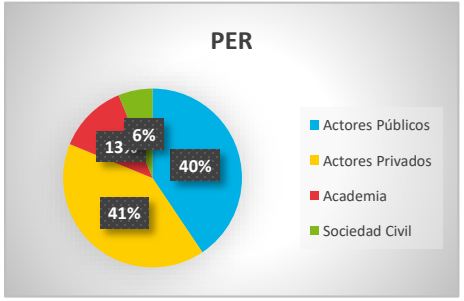


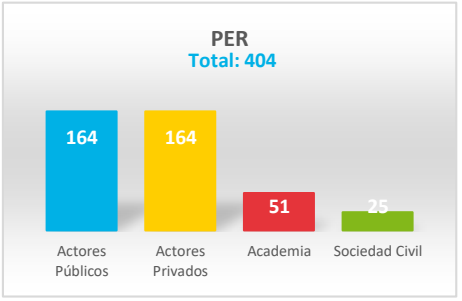








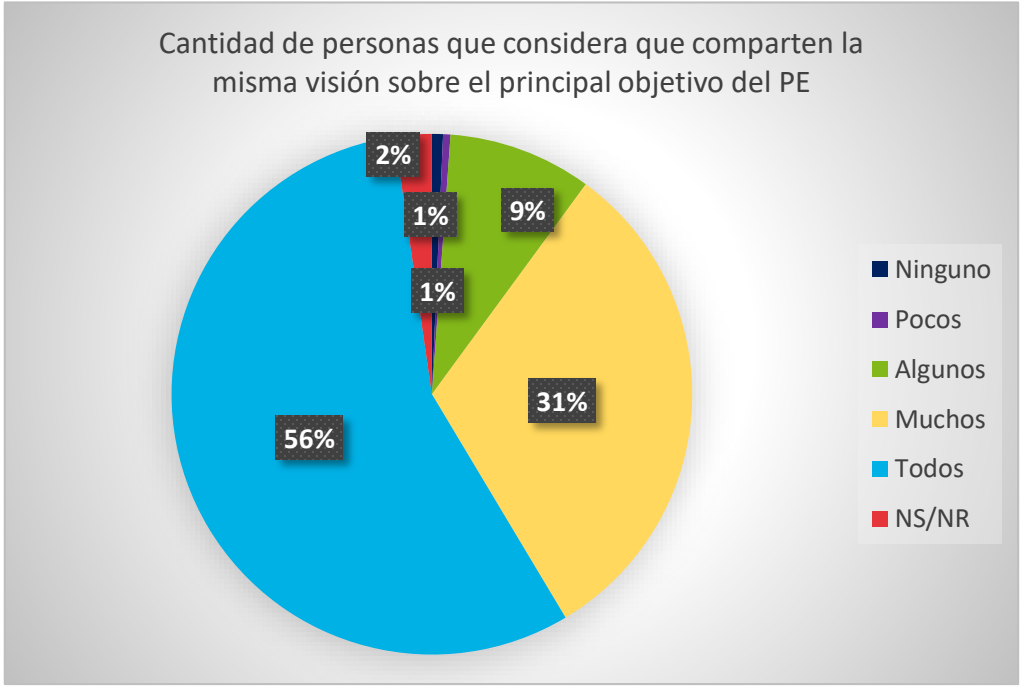




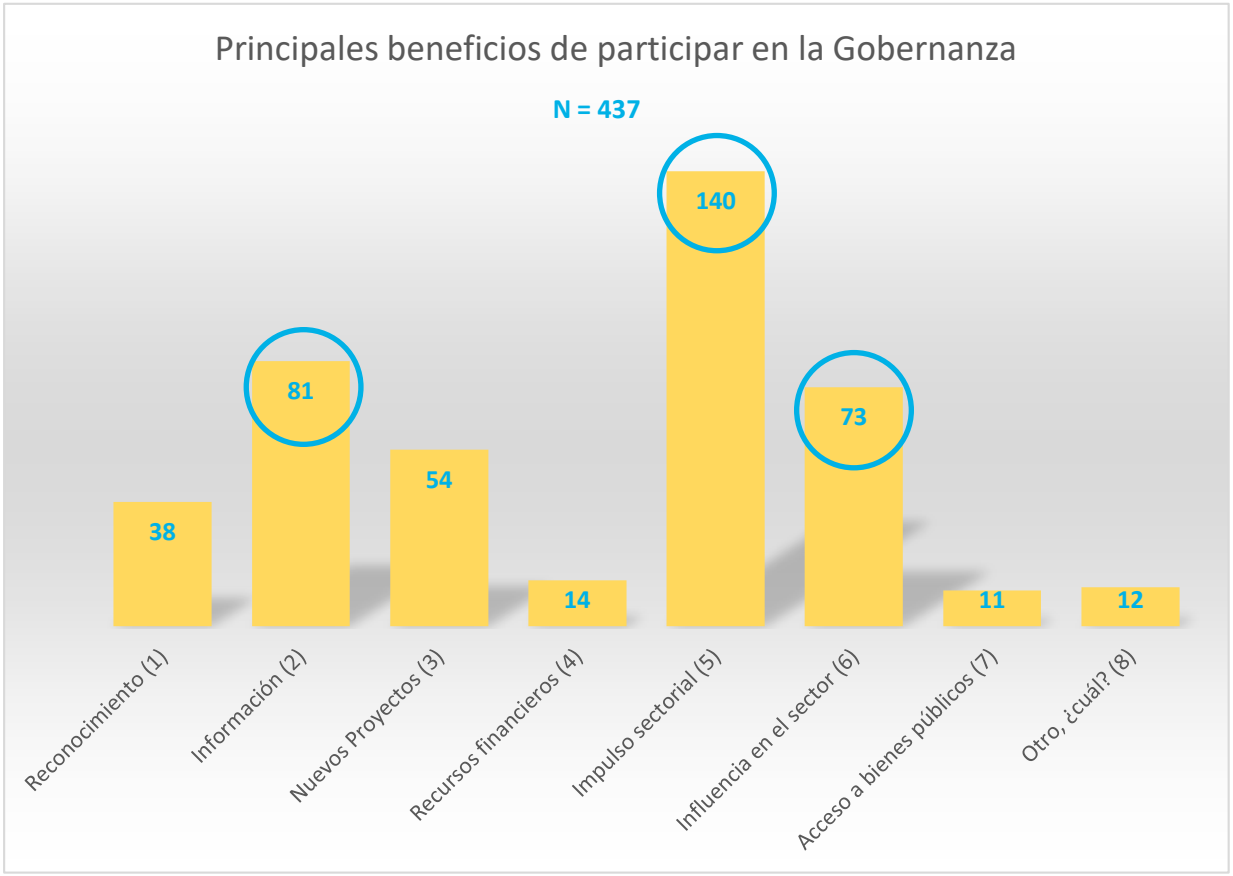
Capital Social y Gobernanza – *Evaluación de Sub-Dimensiones*

Visión Compartida

87% de las personas perciben una visión compartida dentro de los actores de la gobernanza. Incluso más de la mitad dicen que **todos** comparten la misma visión.



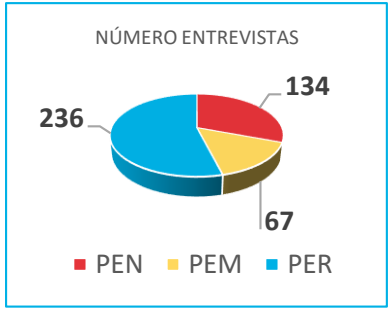
Capital Social y Gobernanza – Beneficios de los PE



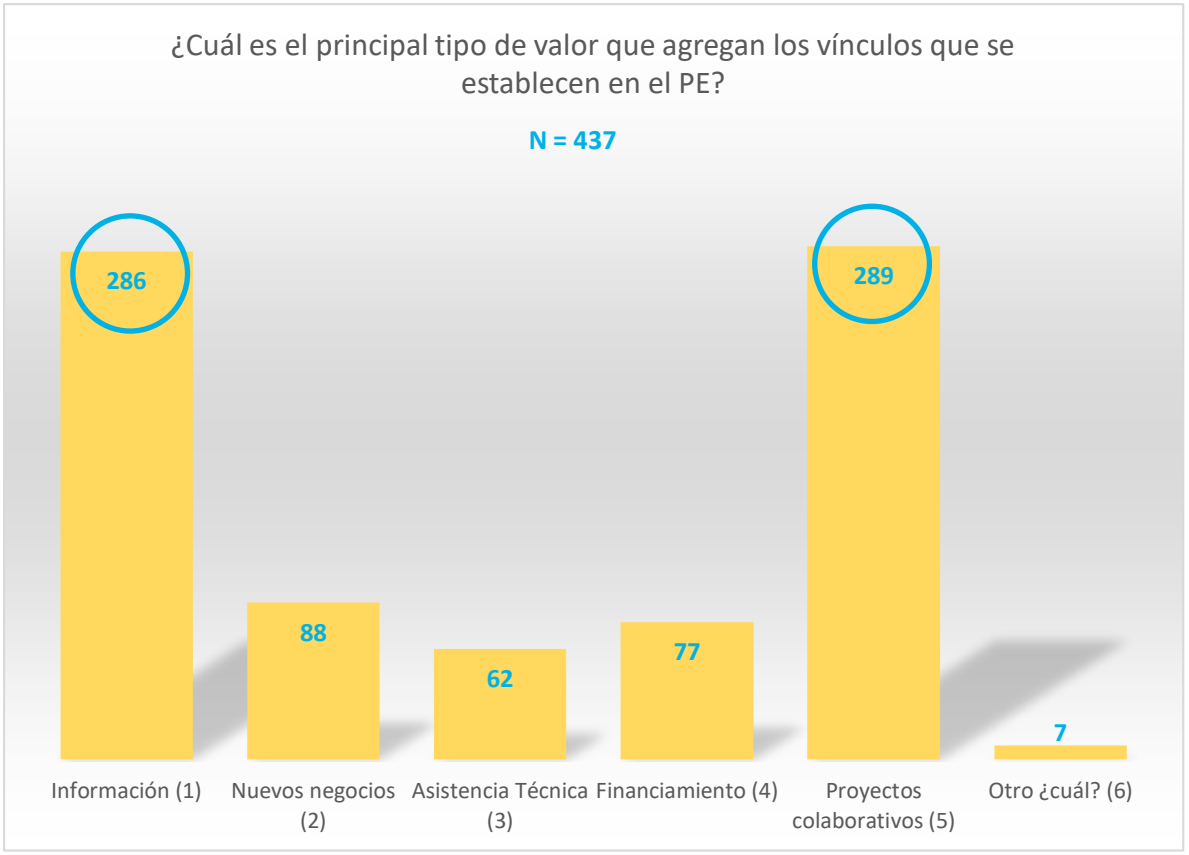
Beneficios

Para los actores de las Gobernanzas los principales beneficios que obtienen de participar en la Gobernanza de los PE son:

- Impulso Sectorial
- Información
- Influencia en el sector
- Nuevos Proyectos



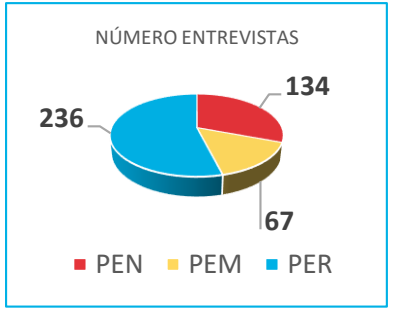
Capital Social y Gobernanza – Valor Agregado de los Vínculos



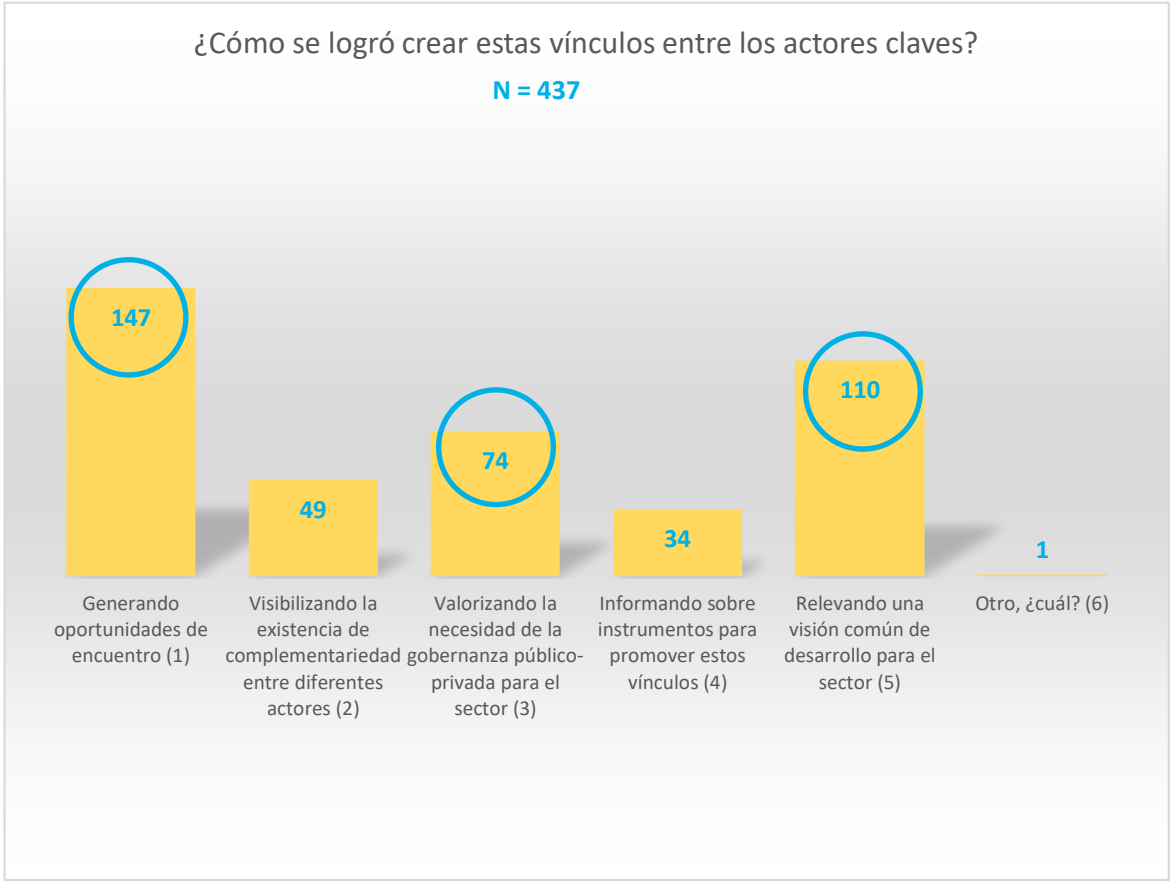
Valor Agregado

Para los actores de las Gobernanza los principales tipos de valor que agregan los vínculos creados por los PE son:

- Proyectos colaborativos
- Información



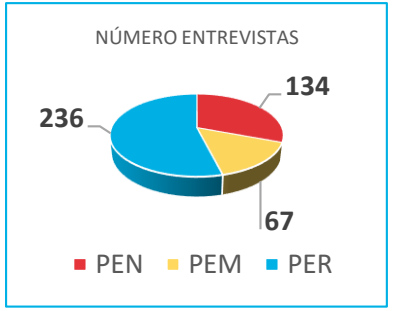
Capital Social y Gobernanza – Creación de Vínculos



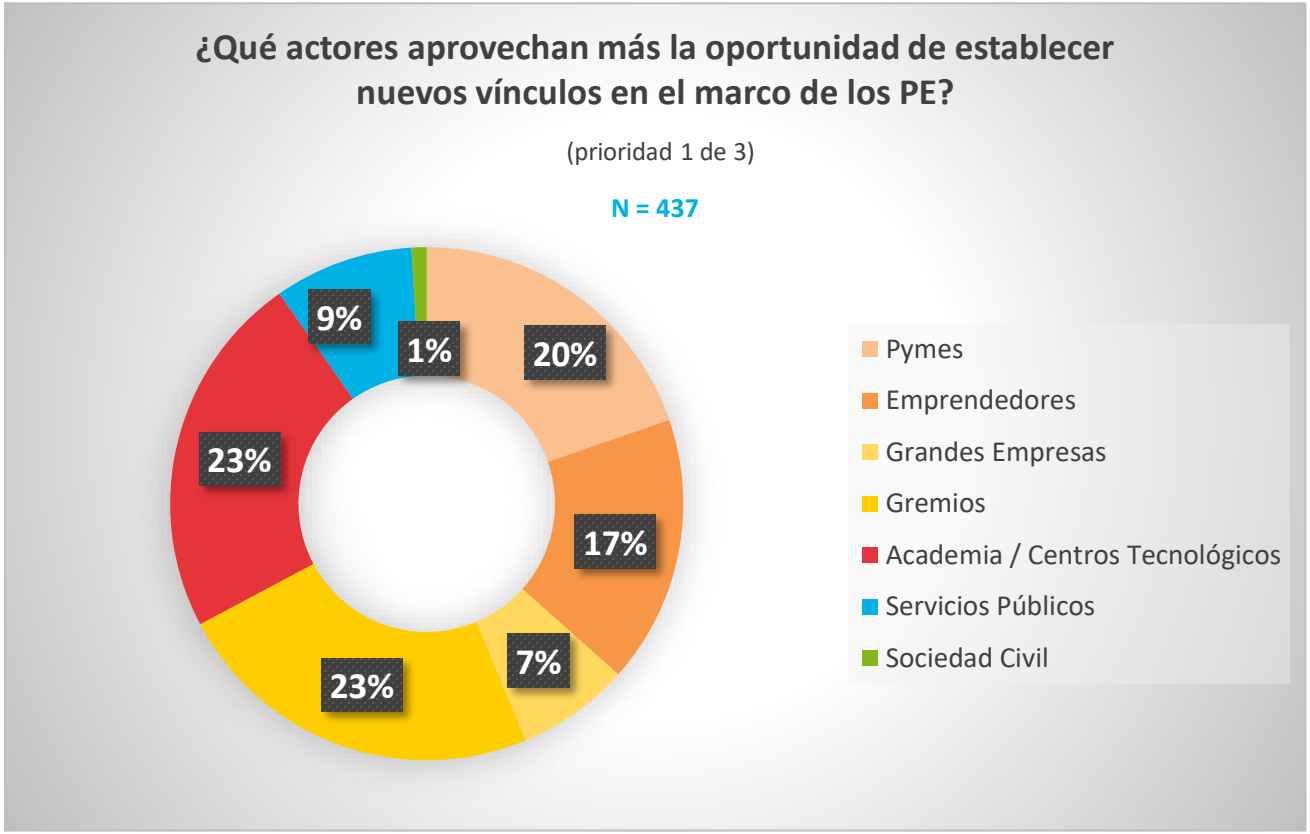
Vínculos

Para los actores de las Gobernanza los principales razones porque se crearon vínculos entre los actores claves son:

- Visión común
- Oportunidades de Encuentro
- Gobernanza público-privada
- Complementariedad de actores



Capital Social y Gobernanza – Aprovechamiento de Vínculos



Vínculos
Para los actores de las Gobernanza los actores que más pueden aprovechar los vínculos:

- Gremios (*23%)*
- Academia / Centros Tecnológicos (*23%*)
- PYMES (*20%*)
- Emprendedores (*17%*)

Capital Social y Gobernanza – *Evaluación de Sub-Dimensiones*

Gobernanza y Capital Social

Descripción:

- Índice se establece con variables claves de la encuesta ARS en los sub-dimensiones Gobernanza y Capital Social.
- Escala de 1 a 5, siendo uno la peor y 5 la mejor nota.
- Gobernanza: Set de variables relacionados a compromiso, complementariedad, funcionamiento y democratización.
- Capital Social: Set de variables relacionados a coordinación, relaciones y participación sector privado.
- Todos los PE salen con notas entre 3 – 5. Ningún PE resulta mal evaluado. Algunos PE con oportunidad de mejora en los dos ámbitos (3,0 – 3,5).

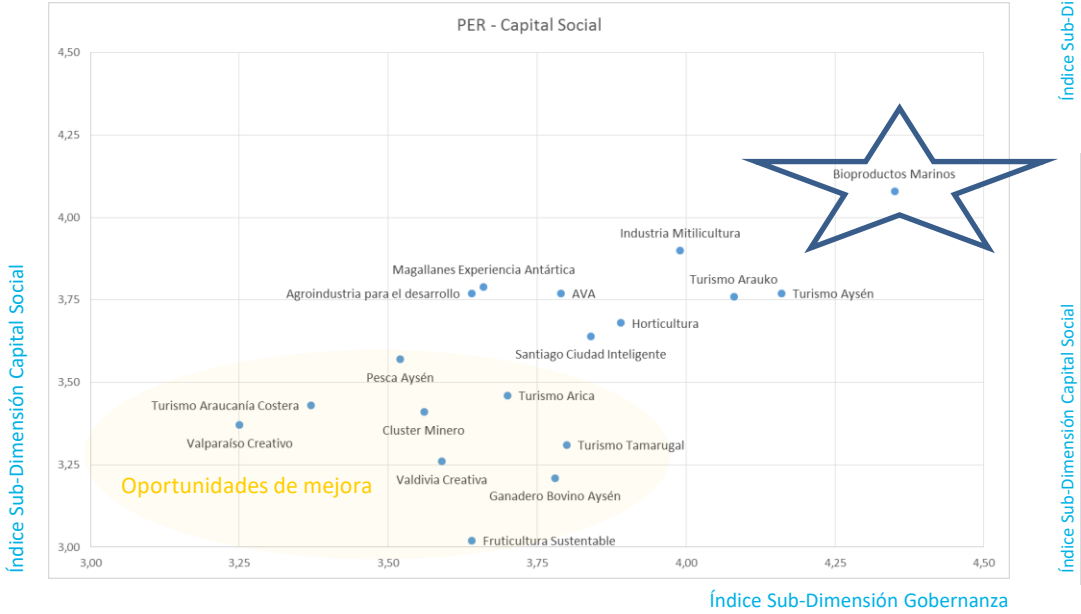
	Dimensión	Variable
Gobernanza	Compromiso	Asistencia regular
		Participación en el programa
		Frecuencia de reunión
	Complementariedad	Visión común del programa
		Complementariedad de instituciones
	Funcionamiento de la gobernanza	Reglas del juego
		Estructura de la gobernanza
		Estado de conformación de la gobernanza
		Estado de actividad de la gobernanza
		Capacidades
		Desempeño Gerencia
	Democratización	Beneficio compartido
		Captura institucional

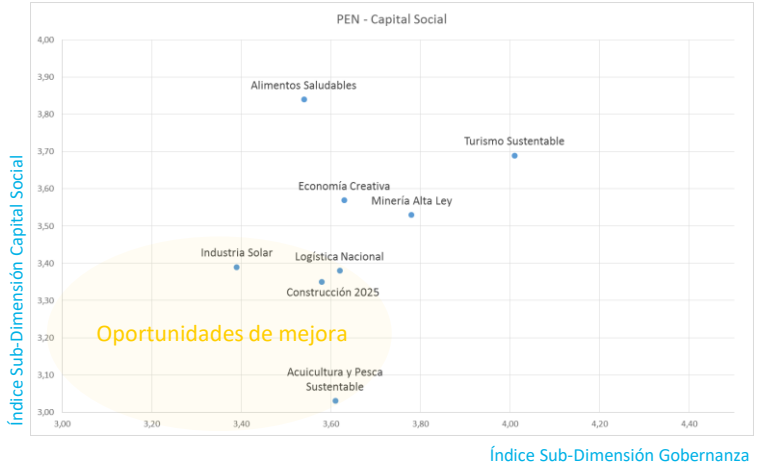
	Dimensión	Variable
Capital Social	Coordinación	Articulación de relaciones
		Facilitación de la coordinación
		Reducción de fallas de coordinación
	Creación de relaciones	Conocimiento previo entre miembros de la gobernanza
		Participación de privados en el PE
		Conocimiento previo entre privados
		Construcción de relaciones
	Participación del sector privado	Participación de privados en el futuro
		Aporte de empresas al PE

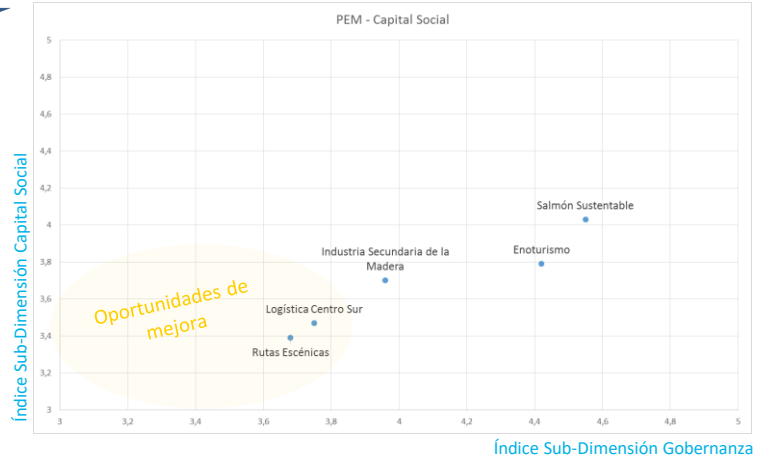
Capital Social y Gobernanza – *Evaluación de Sub-Dimensiones*

Mensajes Claves:

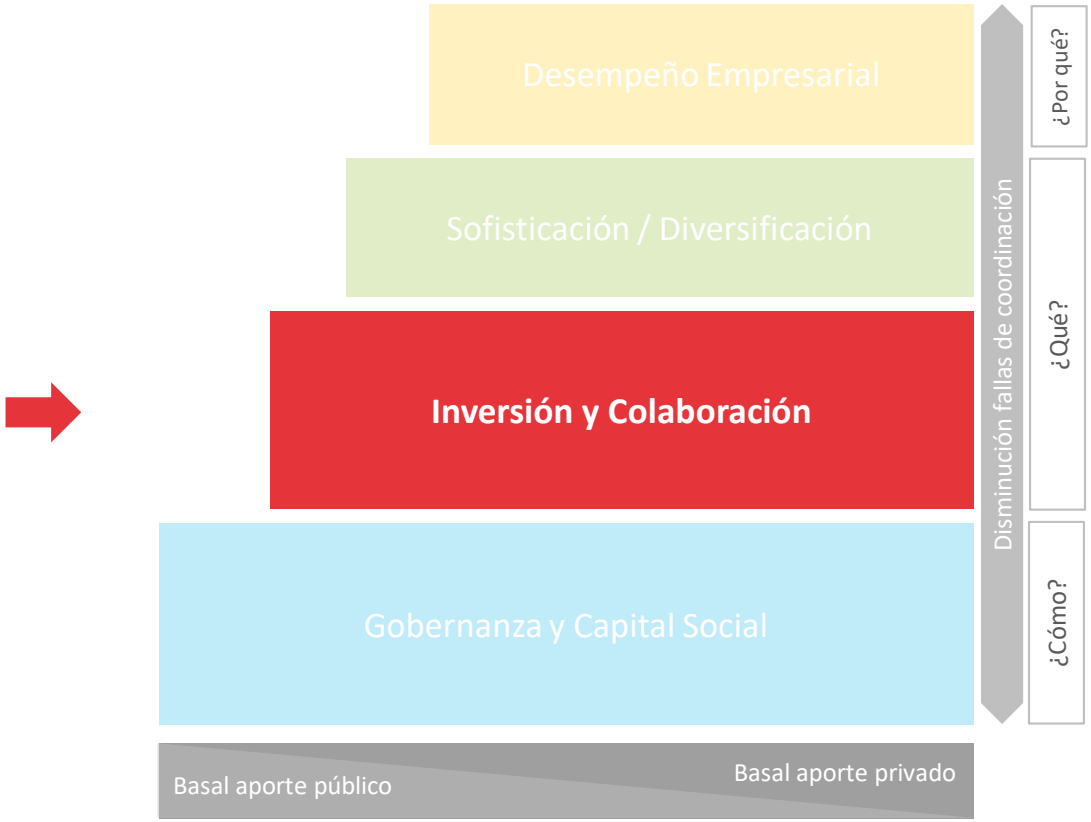
- Los siguientes gráficos son una profundización (“zoom”) del análisis de gobernanza y capital social para lograr una mejor comparación de los diferentes PE.
- Todos los PE relativamente bien evaluados en Gobernanza (entre 3,25 – 4,5).
- Todos los PE relativamente bien evaluados en Capital Social (entre 3,0 – 4,0).





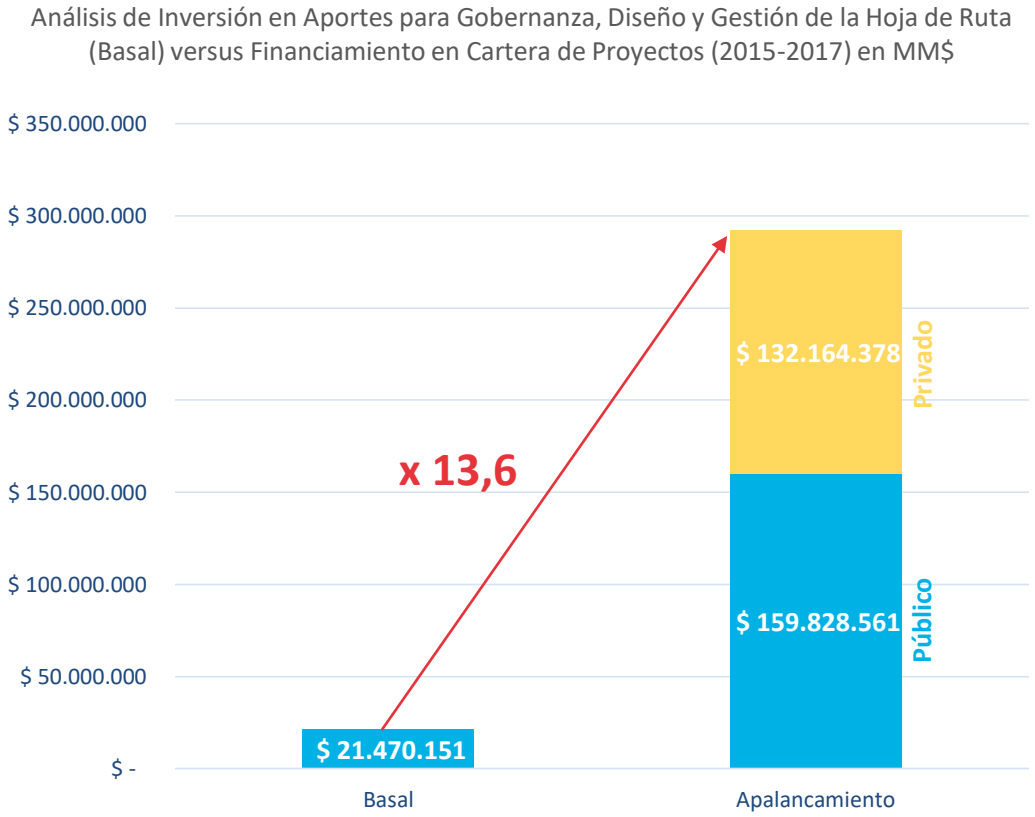


Dimensión Inversión y Colaboración



Inversión y Colaboración – *Indicadores globales*

Inversión y Colaboración – *Movilización de Recursos*

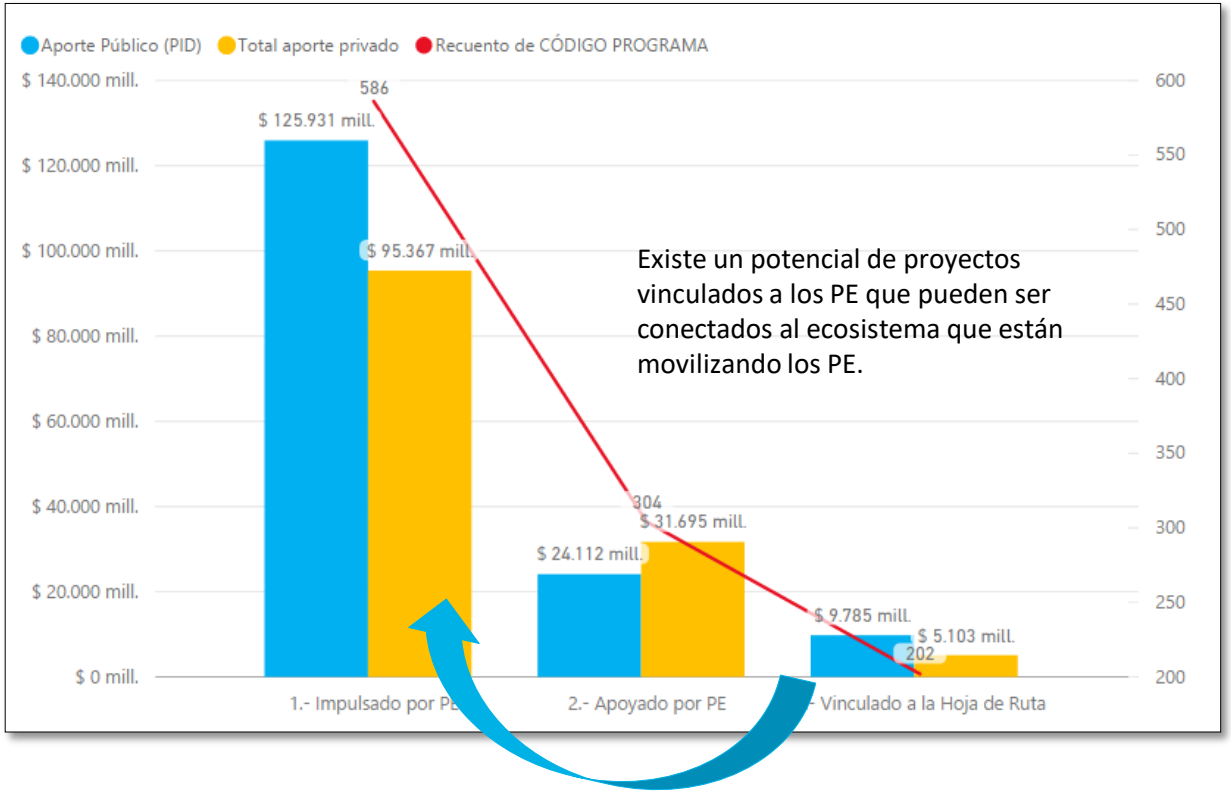


Total cartera de proyectos priorizados de hojas de ruta

Financiamiento total de la cartera de proyectos en Pesos Chilenos	**$ 291.992 MM$.**
Razón aporte inicial sobre inversión total comprometida (pública + privada)	**13,6**
Razón aporte inicial sobre inversión privada	**6,2**
% financiamiento público de la cartera	**55%**

Inversión y Colaboración – *Aportes público/privados por Categorías*

Aporte Público y Privado, proyectos con Categoría 1-3 (Años 2015 al 2017)

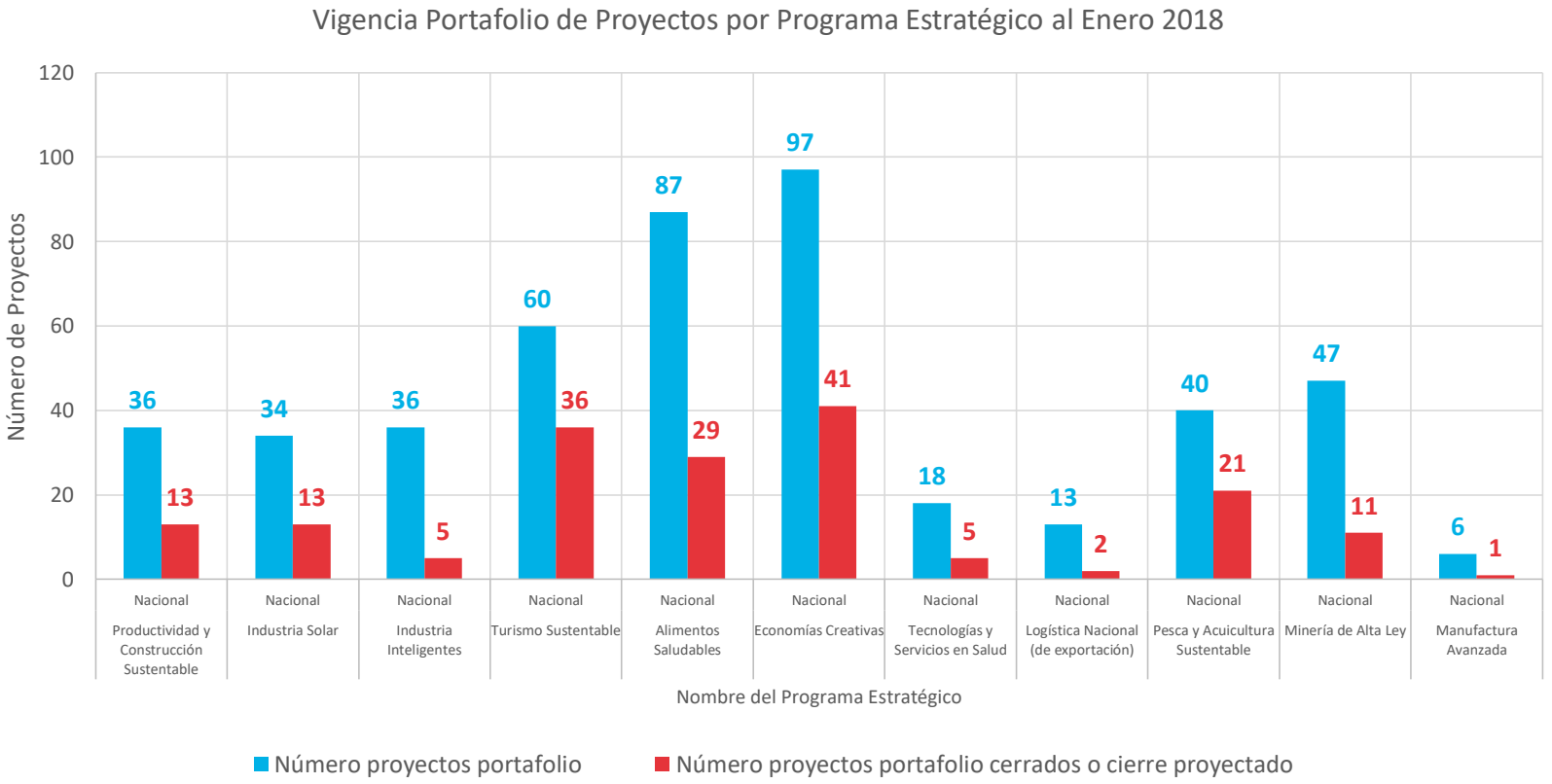


81% de los proyectos de portafolio son de categoría 1 y 2.

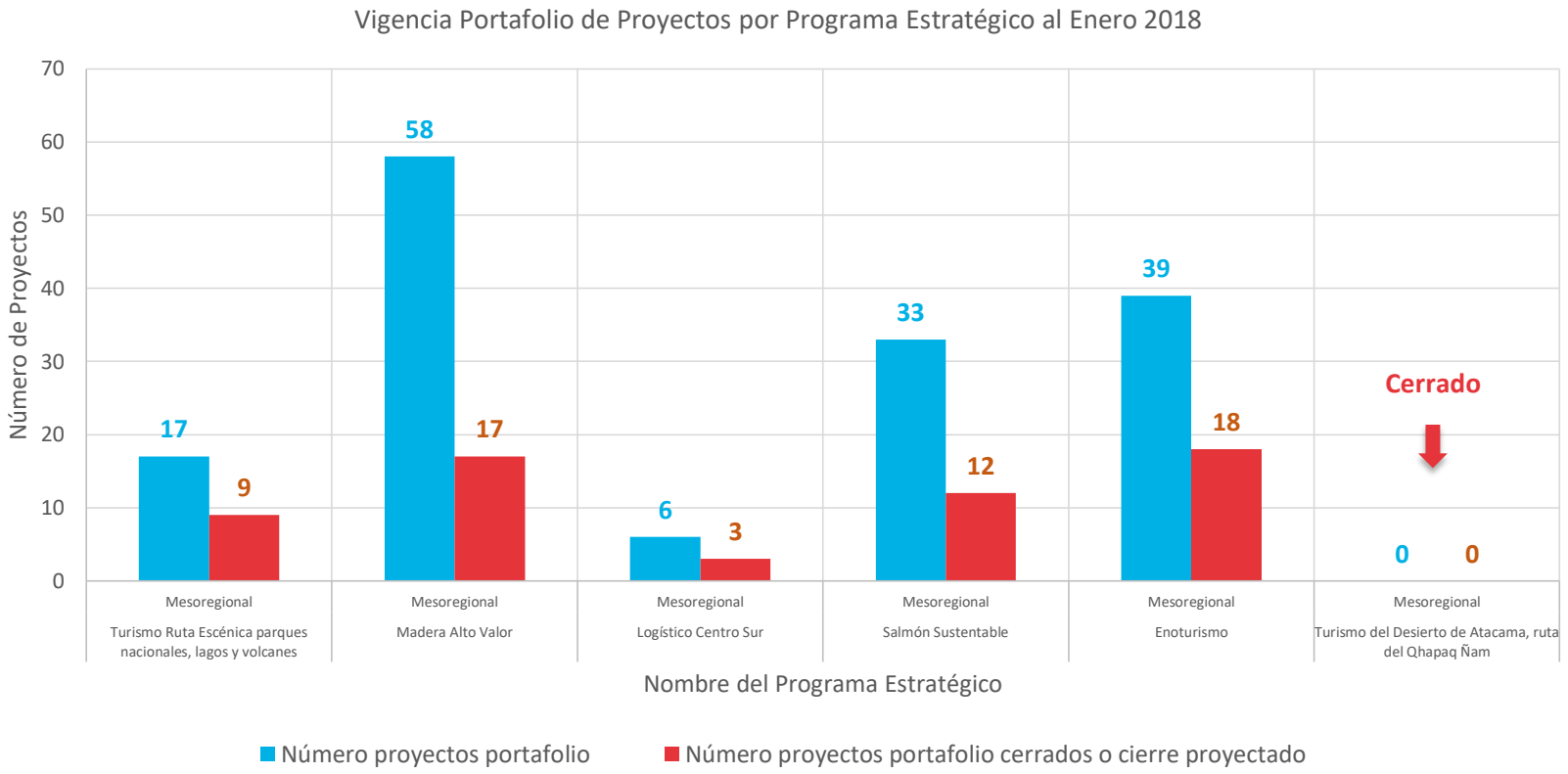
Existe un esfuerzo institucional de impulsar coordinadamente proyectos con alta inversión pública y privada relacionada a las Hojas de Ruta de los Programas.

Categoría	Tipología	Descripción
1	Priorizado y animado por PE	▪ (Co-)Diseñado y animado activamente por el Programa. ▪ Se asocia claramente a una iniciativa/eje de la HdR.
2	Facilitado y apoyado	▪ Se conoce el proyecto. ▪ Existe relación indirecta con el proyecto. No fue animado directamente pero apoyado y facilitado. ▪ Se asocia claramente a una iniciativa/eje de la HdR
3	Asociado y no gestionado	▪ No se conoce el proyecto pero se asocia claramente a una iniciativa/eje de la HdR.

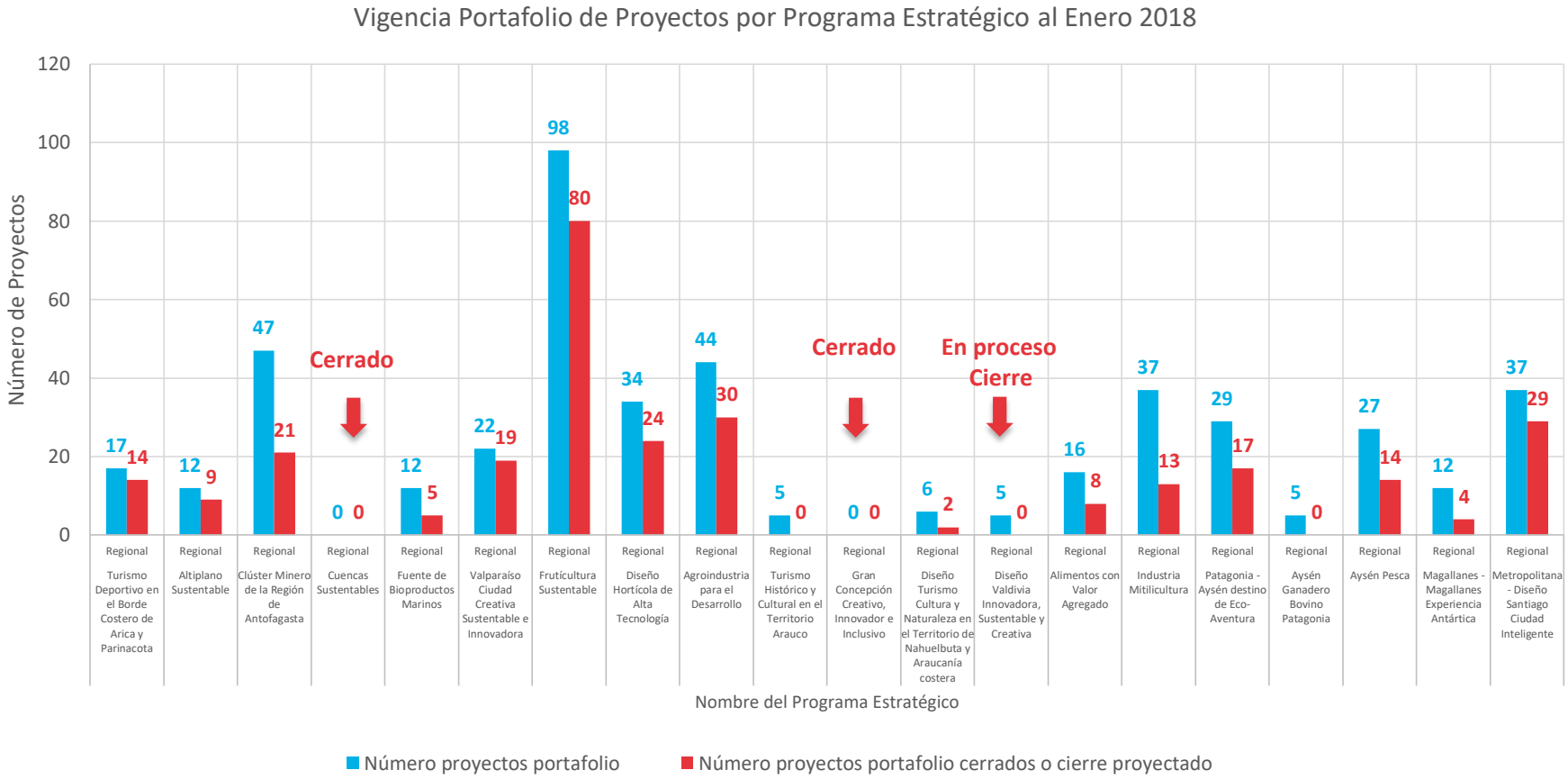
Inversión y Colaboración – *Vigencia de Proyectos del Portafolio*



Inversión y Colaboración – *Vigencia de Proyectos del Portafolio*



Inversión y Colaboración – *Vigencia de Proyectos del Portafolio*

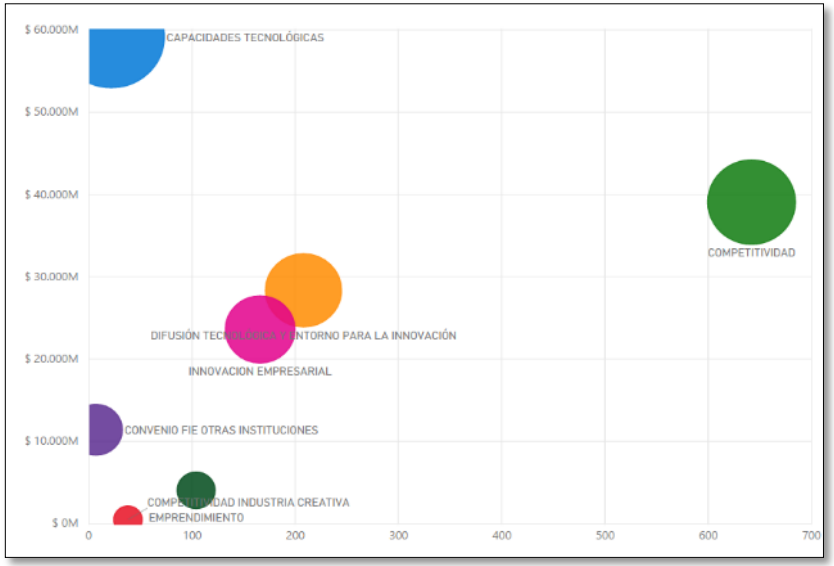


Inversión y Colaboración – *Recursos por Gerencia y Brechas*

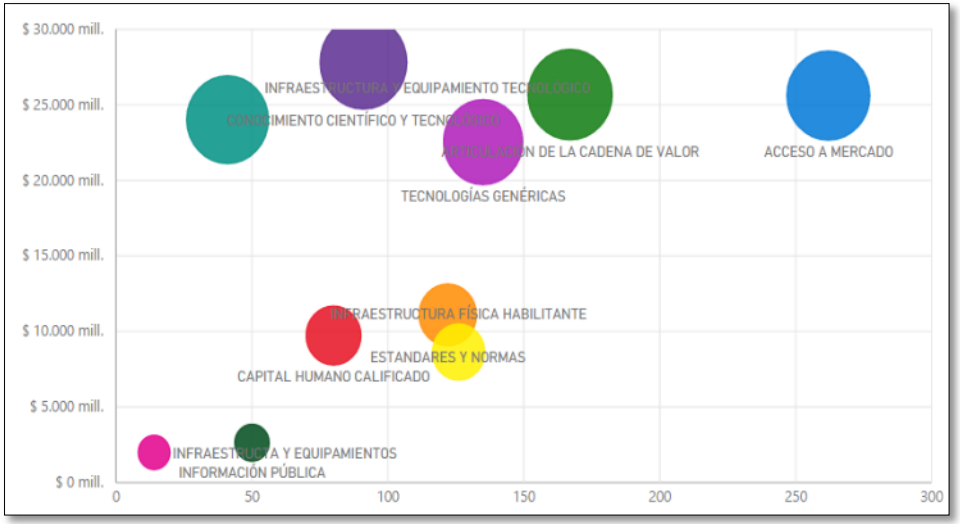
Análisis Gerencias

- La mayoría de los proyectos está gestionado por la gerencia de Desarrollo competitivo.
- Destaca la Gerencia de Capacidades Tecnológicas con una inversión en relación a la cantidad de proyectos ejecutados.
- Existe adicionalmente una estrecha coordinación con la Gerencia de innovación reflejada en una cartera robusta (concursos alineados con desafíos de HdR).

Gerencias distribuidas por cantidad de proyectos y montos públicos apalancados



Brechas distribuidas por cantidad de proyectos y montos públicos apalancados

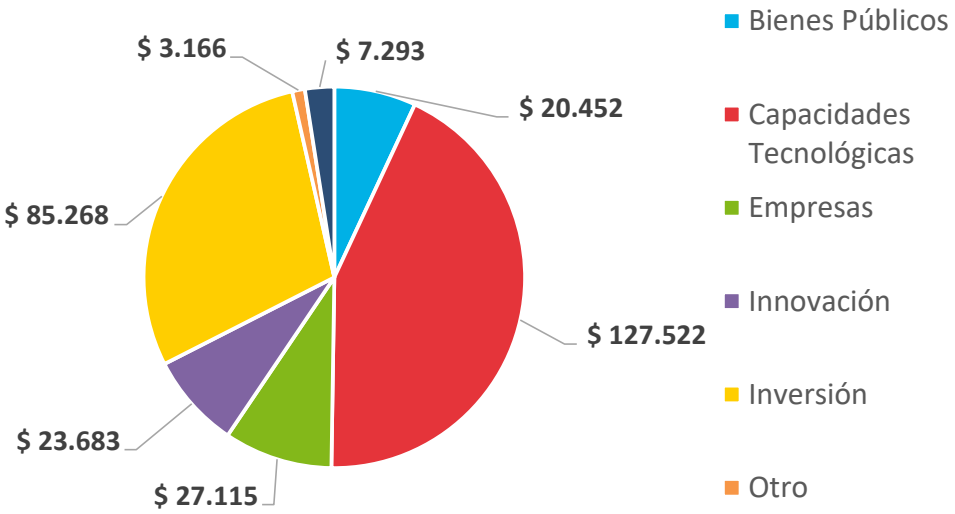


Análisis Brechas

- Los mayores esfuerzos se han abocado a proyectos relacionado a la brecha acceso de Mercado y Articulación cadena de Valor
- Existen brechas relevantes que poseen menos proyecto pero una alta inversión relacionada a elementos tecnológicos

Inversión y Colaboración – *Esfuerzos en apalancamiento*

Para proyectos asociados a HDR de Programas categorías 1-3.
Montos en MM$ (Público + Privado)



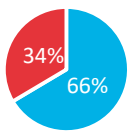
43% del esfuerzo del portafolio se concentra generar capacidades tecnológicas

29% del esfuerzo del portafolio se concentra en generación de inversiones.

17% del esfuerzo del portafolio se concentra en acciones hacia empresas.

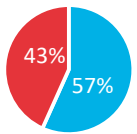
6,9% del esfuerzo del portafolio se concentra en desarrollar bienes públicos.

Capacidades Tecnológicas



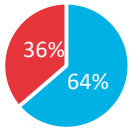
Aporte Público Aporte Privado

Innovación



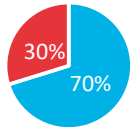
Aporte Público Aporte Privado

Bienes Públicos



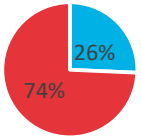
Aporte Público Aporte Privado

Empresas



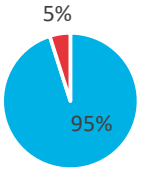
Aporte Público Aporte Privado

Inversión



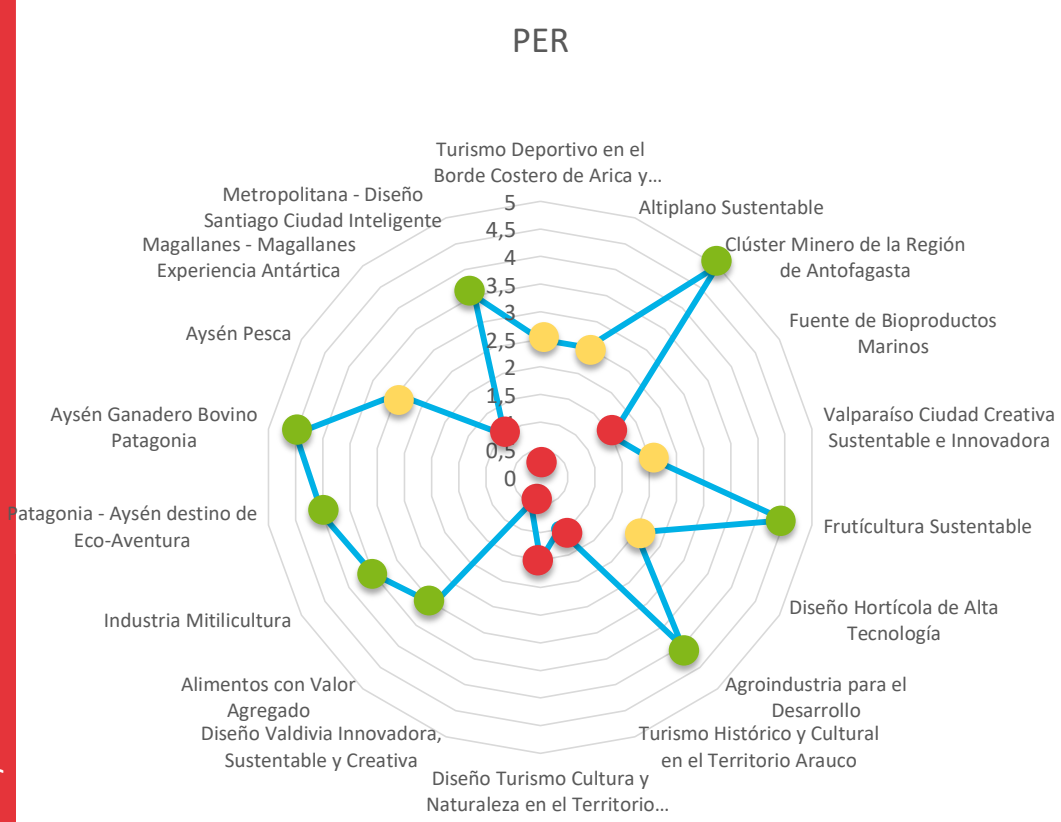
Aporte Público Aporte Privado

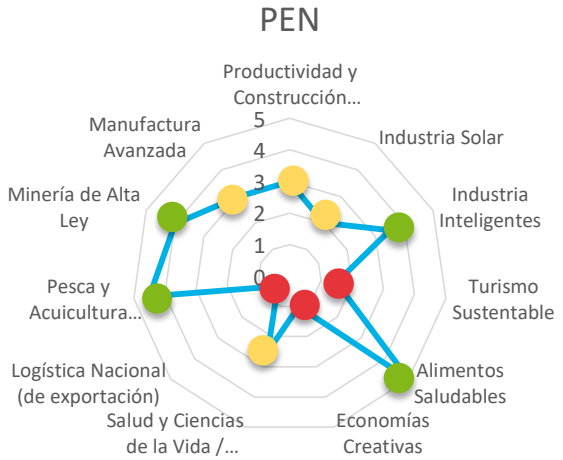
Personas

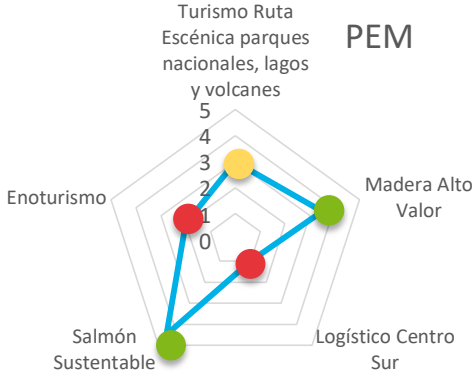


Aporte Público Aporte Privado

Inversión y Colaboración – *Índice apalancamiento Privado*

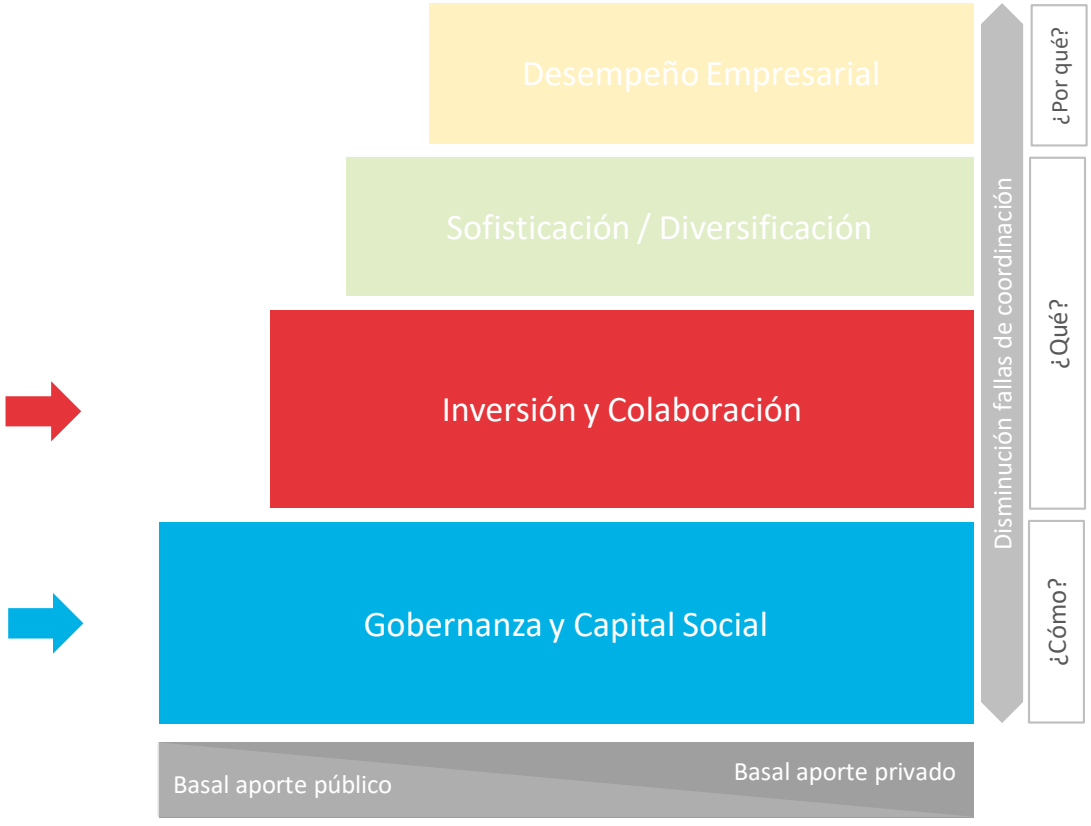






Índice relación entre apalancamiento privado sobre basal.

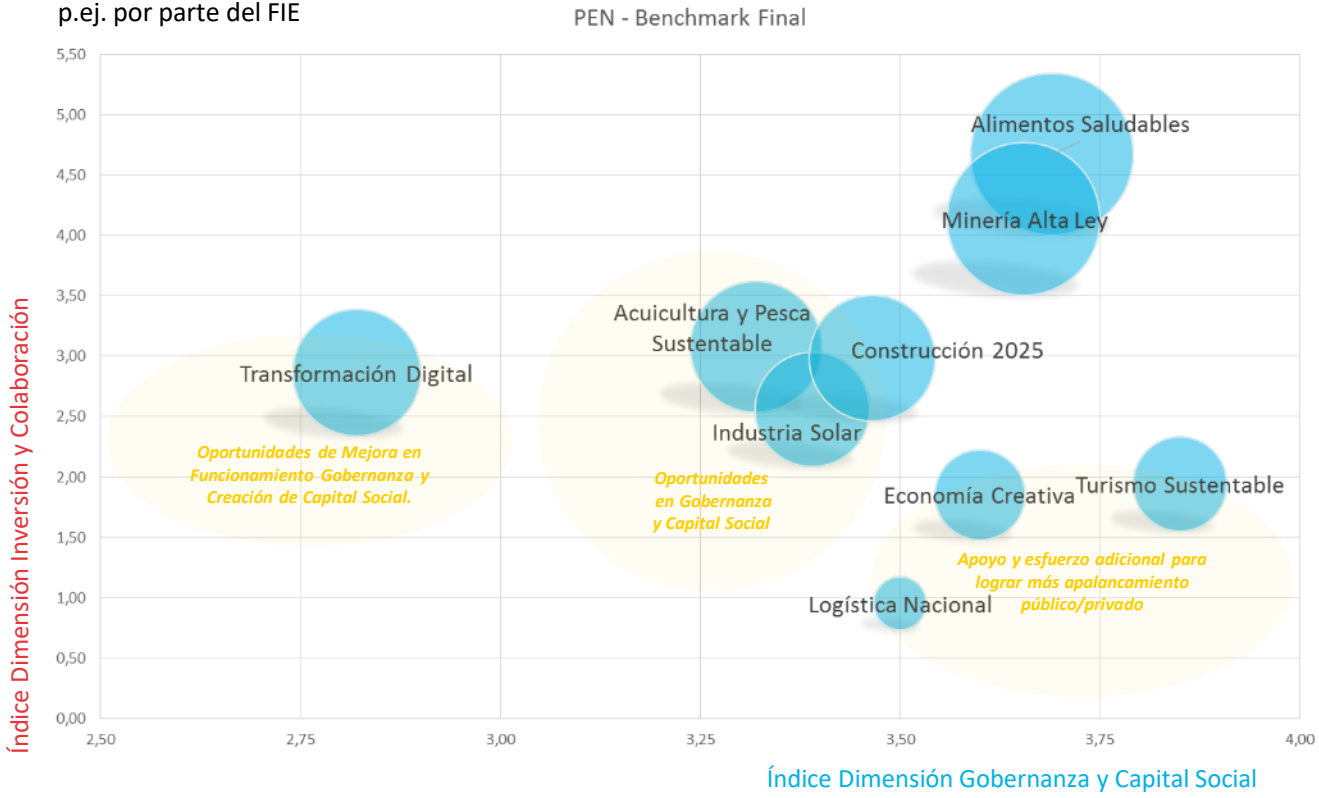
Benchmark final



Benchmark Final - PEN

Mensajes Principales:

- PEN relativamente bien evaluados en Gobernanza y Capital Social (3,6 y 4,0). Resultados del Comité Transformación Digital no robustos (muestra pequeña).
- Hay que considerar desempeño diferente de PE de p.ej. nuevos sectores NO-tradicionales que enfrentaron mayor dificultad de conseguir inversión p.ej. por parte del FIE



Nota:

El tamaño de los círculos representa el índice de apalancamiento publico/privado.

Calculo*:

[0,85 * Índice apalancamiento público y privado en relación al tiempo de implementación)] **+**
[0,15 * Índice Encuesta ARS de Bienes Club / Fallas de Coordinación / Proyectos Colaborativos]

Vs.

[0,5 * Índice Encuesta ARS Gobernanza] **+**
[0,5 * Índice Encuesta ARS Capital Social]

*Se trata de un calculo preliminar. Versión final disponible Medianos de febrero 2018.

INFORMES POR PROGRAMA

Programa Minería AltaLey

ALTALEY
DE LOS RECURSOS NATURALES AL CONOCIMIENTO

- Amplio consenso existente sobre el propósito del programa.
- Alto nivel de complementariedad de intereses entre los miembros.
- Comunicación clara y constante sobre las actividades, acuerdos, decisiones.

- Participación del sector privado en actividades del PE aún es limitada.
- Necesidad de la incorporación de nuevos miembros al PEN para tener una representación más completa del sector.

810 días

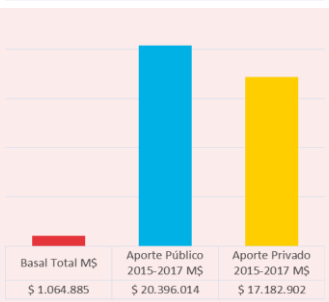
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

35,29

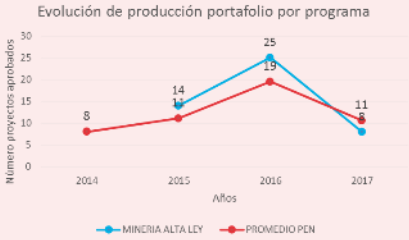
Ø 19,82 (PEN)



Número de Proyectos en Portafolio

47

Ø 35 (PEN)



Índice Gobernanza

3,78

Ø 3,65

Índice Capital Social

3,53

Ø 3,47

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

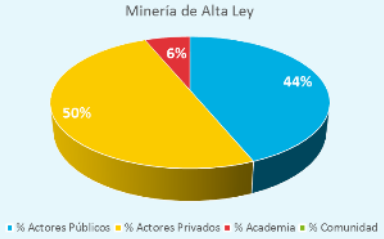
3,50

Ø 3,57

Índice Sostenibilidad

3,07

Ø 2,99



Minería AltaLey

Energía Solar

PROGRAMA ENERGÍA SOLAR

- Amplia participación de actores del mundo académico y capacidad de asociación con sector privado.
- Existencia de un capital direccional que alinea al conjunto de actores del CD alrededor del propósito.

- Debilidad en las estructuras de gobierno del programa.
- Baja capacidad para convocar a actores privados en las actividades del programa.
- Dificultades para proyectar sostenibilidad por dependencia de apoyo prestado por CORFO.

810 días

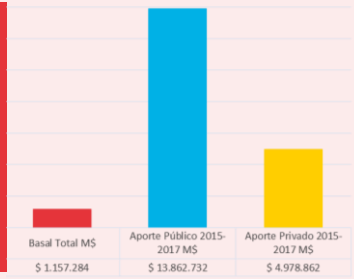
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

16,28

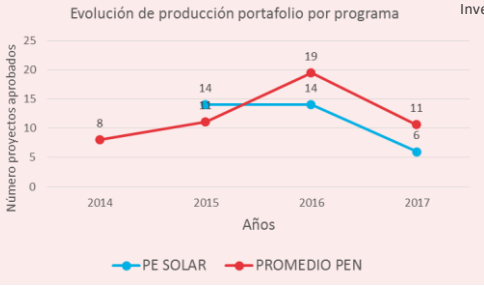
Ø 19,82 (PEN)

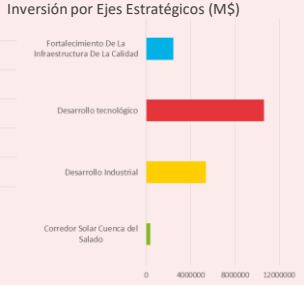


Número de Proyectos en Portafolio

34

Ø 35 (PEN)





Índice Gobernanza

3,39

Ø 3,65

Índice Capital Social

3,39

Ø 3,47

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

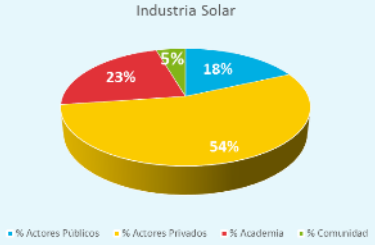
3,58

Ø 3,57

Índice Sostenibilidad

2,76

Ø 2,99



Programa Alimentos Saludables

TRANSFORMA Alimentos

- Existencia del liderazgo de un grupo de actores públicos que favorecen el "take off" del programa.
- Avance en la consolidación de la institucionalidad del programa.
- Capacidad para promover proyectos colaborativos entre algunos actores del sector

- Baja capacidad para convocar y comprometer actores del sector privado tanto en la gobernanza como en actividades.
- Problemas en el funcionamiento de las reglas del juego.
- Dificultades para proyectar sostenibilidad por dependencia de apoyo prestado por CORFO.

679 días

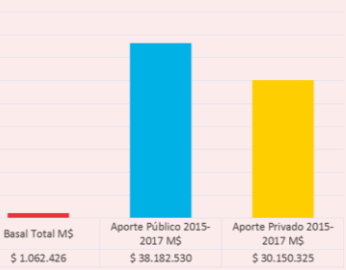
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

64,32

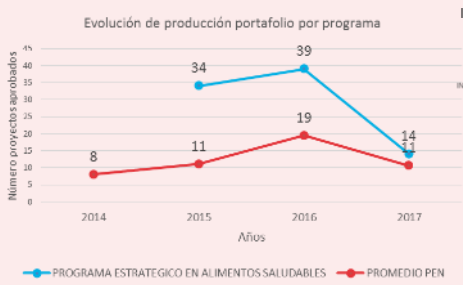
Ø 19,82 (PEN)

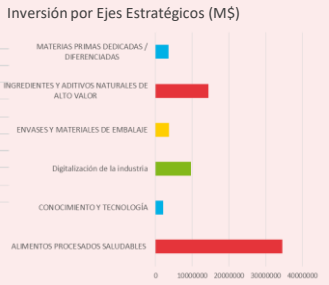


Número de Proyectos en Portafolio

87

Ø 35 (PEN)





Índice Gobernanza

3,54

Ø 3,65

Índice Capital Social

3,84

Ø 3,47

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

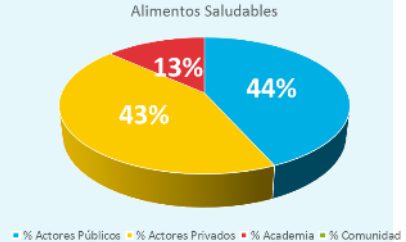
4,23

Ø 3,57

Índice Sostenibilidad

3,19

Ø 2,99



Alimentos Saludables

Construcción 2025

- Amplio consenso existente sobre el propósito del programa.
- Alto nivel de complementariedad de intereses entre las instituciones
- Reglas del juego son evaluadas, en términos generales, de forma positiva.

- Cierta debilidad que todavía tienen los mecanismos de gobernanza del programa (Consejo y Comité no son considerados muy influyentes en toma de decisiones) .

679 días

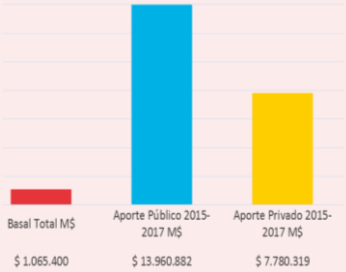
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

20,41

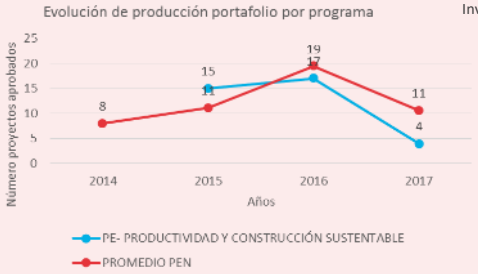
Ø 19,82 (PEN)



Número de Proyectos en Portafolio

36

Ø 35 (PEN)



Índice Gobernanza

3,58

Ø 3,65

Índice Capital Social

3,35

Ø 3,47

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

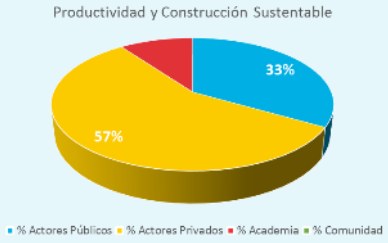
3,57

Ø 3,57

Índice Sostenibilidad

2,99

Ø 2,99



Turismo Sustentable

TRANSFORMA TURISMO

- Amplio consenso existente sobre el propósito del programa.
- Cohesión interna alta, relaciones consolidadas.
- Rol influyente del Comité Ejecutivo

- Necesario la incorporación de más empresas, así como representantes de la sociedad civil.
- Centralidad marcada de la Subsecretaría.

546 días

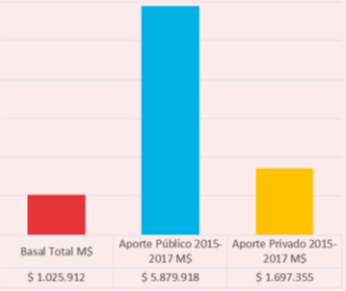
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

7,39

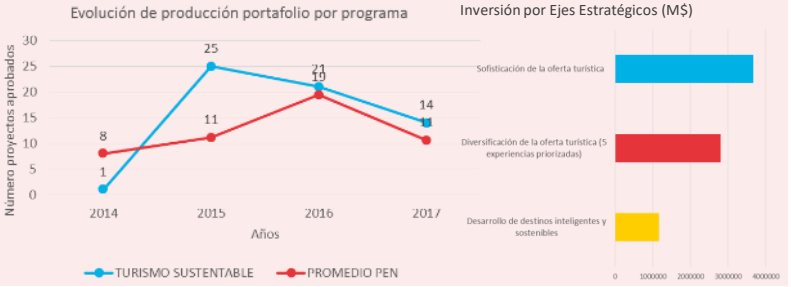
Ø 19,82 (PEN)



Número de Proyectos en Portafolio

60

Ø 35 (PEN)



Índice Gobernanza

4,01

Ø 3,65

Índice Capital Social

3,69

Ø 3,47

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

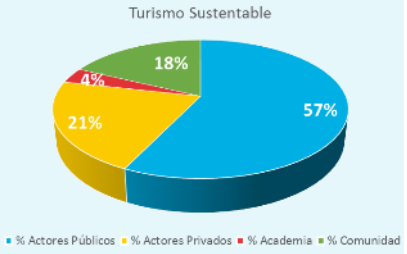
3,70

Ø 3,57

Índice Sostenibilidad

3,13

Ø 2,99



Turismo Sustentable

Salmón Sustentable

PEM SALMÓN SUSTENTABLE

- Alta participación del sector privado en la gobernanza.
- Visión consensuada e instituciones complementarias para el logro de objetivos del PEM.
- Capacidad para articular la cadena de valor del sector y difundir información de utilidad.

- Avances débiles en torno a la creación de bienes club que impacten al sector.
- Problemas en el funcionamiento de las reglas del juego.
- Dificultades para proyectar sustentabilidad por débil consolidación de la gobernanza y dependencia financiera de CORFO.

511 días

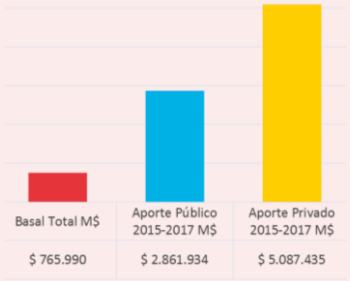
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

10,38

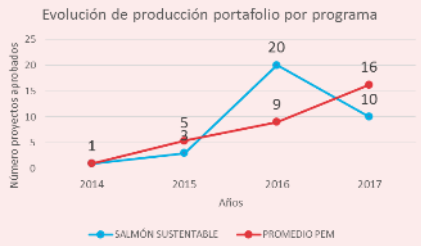
Ø 3,24 (PEM)



Número de Proyectos en Portafolio

33

Ø 33 (PEM)



Índice Gobernanza

4,55

Ø 4,07

Índice Capital Social

4,03

Ø 3,68

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

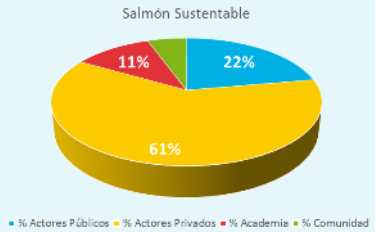
3,88

Ø 3,68

Índice Sostenibilidad

3,60

Ø 3,15



Salmón Sustentable

Industria Secundaria de la Madera

CHILE TIMBER COUNCIL

- Amplio consenso existente sobre el propósito del programa, alto nivel de complementariedad de intereses, alto reconocimiento de “adicionalidad”.
- Los actores más centrales (ARS) pertenecen a los tres ámbitos de procedencia; la Universidades, PYMEMAD e INFOR.

- Incorporar representantes de la Sociedad Civil , así como a la Cámara Chilena de la Construcción.

546 días

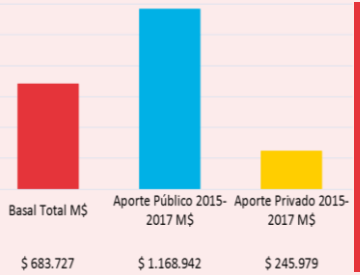
Desempeño Empresarial

Sofisticación / Diversificación

Factor Apalancamiento Aporte Público/Privado

5,12

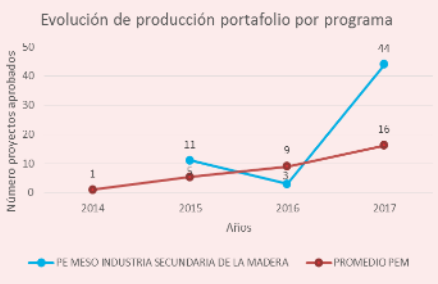
Ø 3,24 (PEM)

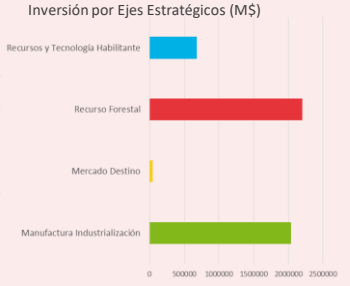


Número de Proyectos en Portafolio

58

Ø 33 (PEM)





Índice Gobernanza

3,96

Ø 4,07

Índice Capital Social

3,70

Ø 3,68

Índice Bienes Club y Fallas de Coordinación

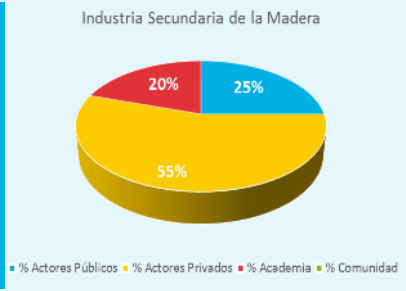
4,04

Ø 3,68

Índice Sostenibilidad

3,08

Ø 3,15



Industria Secundaria de la Madera

Programas Estratégicos

www.chiletransforma.cl

Claudio E. Maggi
CORFO