

CHILE

# Convenios de colaboración como mecanismo de coordinación multinivel para el desarrollo productivo en Chile

Felipe Correa Mautz  
Vicente Díaz Arteaga

DESARROLLO PRODUCTIVO Y TERRITORIO



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

# Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

 [www.cepal.org/es/publications](http://www.cepal.org/es/publications)

 [www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)

# Convenios de colaboración como mecanismo de coordinación multinivel para el desarrollo productivo en Chile

Felipe Correa Mautz  
Vicente Díaz Arteaga



Este documento fue preparado por Felipe Correa Mautz, Asistente de Investigación, y Vicente Díaz Arteaga, Consultor de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El trabajo se realizó en el marco del convenio de cooperación entre la CEPAL y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) de Chile "Asistencia técnica en el diseño de políticas de transformación productiva y traspaso de competencias para el desarrollo regional inclusivo en América Latina".

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la CEPAL o las de los países que representa ni con las de la SUBDERE.

Publicación de las Naciones Unidas  
LC/TS.2022/28  
Distribución: L  
Copyright © Naciones Unidas, 2022  
Todos los derechos reservados  
Impreso en Naciones Unidas, Santiago  
S.22-00165

Esta publicación debe citarse como: F. Correa Mautz y V. Díaz Arteaga, "Convenios de colaboración como mecanismo de coordinación multinivel para el desarrollo productivo en Chile", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2022/28), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

## Índice

Resumen .....	5
Introducción .....	7
<b>I. Análisis de convenios</b> .....	9
A. Programas y proyectos identificados .....	10
B. Análisis de forma de los convenios de colaboración del nivel comunal .....	12
C. Metodología de análisis y variables identificadas .....	13
D. Tipos de convenios y criterios de clasificación .....	15
1. Clasificación según objetivo .....	15
2. Clasificación según adaptación al contexto .....	17
3. Clasificación según nivel de complejidad .....	18
4. Clasificación según tipo de beneficiarios .....	19
E. Datos y cruces .....	21
F. Análisis de marco legal de convenios a nivel comunal .....	29
1. Normativa general identificada .....	29
2. Reglamentos .....	31
<b>II. Conclusiones</b> .....	35
Bibliografía .....	37
Anexos .....	39
Anexo 1 .....	40
Anexo 2 .....	43

**Cuadros**

Cuadro 1	Listado de programas y proyectos identificados .....	10
Cuadro 2	Convenios firmados y programas y proyectos por organismo .....	12
Cuadro 3	Cantidad de programas y proyectos locales y sus convenios según objetivo .....	17
Cuadro 4	Cantidad de programas y proyectos locales y sus convenios según nivel de adaptación al contexto .....	18
Cuadro 5	Cantidad de convenios locales según nivel de complejidad .....	19
Cuadro 6	Cantidad de programas y proyectos locales y sus convenios según tipo de beneficiarios .....	20
Cuadro 7	Aportes monetarios por parte de los organismos nacionales para la ejecución de los convenios .....	21
Cuadro 8	Cofinanciamiento por parte de las municipalidades para la ejecución de los convenios .....	21
Cuadro 9	Montos de financiamiento y cofinanciamiento de los convenios según organismo, tipo de objetivo, nivel de adaptación local, nivel de complejidad y según beneficiarios .....	22
Cuadro 10	Entrega de recursos no monetarios por parte de los organismos para la ejecución de los convenios .....	24
Cuadro 11	Recursos monetarios y no monetarios comprometidos por parte de organismos y municipalidades para la ejecución de los convenios.....	24
Cuadro 12	Realización de capacitaciones por parte de los programas y proyectos del nivel comunal.....	25
Cuadro 13	Contratación de personal a honorarios a nivel municipal para la ejecución de los convenios .....	25
Cuadro 14	Cantidad de programas, proyectos y convenios según su vigencia.....	26
Cuadro 15	Renovabilidad de los convenios de colaboración para el nivel municipal.....	26
Cuadro 16	Cantidad de Mecanismos de Control identificados en los programas, proyectos y convenios .....	27
Cuadro 17	Frecuencia identificada de los mecanismos de control.....	27
Cuadro 18	Entidades a cargo de la ejecución de los programas, proyectos y convenios .....	28
Cuadro 19	Comunas con mayor cantidad de convenios firmados .....	28
Cuadro 20	Reglamentos asociados a programas y convenios .....	30
Cuadro 21	Reglamentos específicos de los programas pertenecientes a organismos con más de 100 convenios de colaboración.....	32

## Resumen

El presente trabajo es un estudio exploratorio y descriptivo de los convenios de colaboración multinivel establecidos entre los organismos del gobierno central orientados al desarrollo productivo y los gobiernos locales (municipalidades) en Chile. Se presenta información relevante sobre la forma y contenido de estos convenios, analizando aspectos claves como su financiamiento, contratación de personal, responsabilidades de ejecución, marco normativo, entre otros.



## Introducción

Este estudio tiene por objetivo analizar los convenios de colaboración firmados por las municipalidades de Chile y un conjunto de organismos del gobierno central orientados al desarrollo económico. Estos convenios de colaboración son una de las modalidades que adopta la gobernanza multinivel, y ha sido mencionada como una de las principales herramientas en el análisis de la gobernanza multinivel de la política de desarrollo productivo en Chile (Correa, 2018; Correa & Dini, 2019; Correa, Dini, & Letelier, 2021).

Por convenio de colaboración se entiende el vínculo formal establecido entre dos organismos para la ejecución de un determinado programa o proyecto que buscan un objetivo común, y cuyas partes se comprometen a realizar una serie de acciones que se plasman en un documento formal suscrito por medio de la firma del documento de convenio de colaboración. En este caso, los convenios de colaboración estudiados se circunscriben a los establecidos entre organismos públicos de diferentes niveles de gobierno, delimitando el estudio a las relaciones que mantiene el gobierno nacional con los gobiernos locales (municipalidades).

El método seguido para el análisis de los convenios multinivel en la dimensión del desarrollo económico es la recopilación de los diferentes convenios suscritos por las partes entre 1991 y 2021, aunque concentrando la atención en los convenios firmados durante la última década. Adicionalmente, se identifica la estructura legal y marco normativo que los rige, reconociendo el campo de acción establecido para la ejecución de los diferentes programas y proyectos, y las potestades de los encargados de su implementación y ejecución. Se incluyen también los principales comentarios y apreciaciones de funcionarios municipales respecto a los convenios suscritos por estas entidades.

Para la obtención de los documentos correspondientes a los convenios firmados entre las instituciones se descargaron los archivos disponibles a través de la Transparencia Activa del sitio web del Consejo para la Transparencia, realizando la búsqueda por cada uno de los organismos en sus respectivos ítem "Actos y resoluciones con efectos sobre terceras personas". Adicionalmente, se realizó el mismo ejercicio con cada uno de los organismos a través del Directorio Histórico de cada uno.

Paralelamente, se realizaron Solicitudes de Acceso a la Información (Transparencia Pasiva) a los mismos organismos que se encontrasen sujetos a lo dispuesto en la Ley N°20.285 Sobre Acceso a la Información Pública, consultando por los listados de municipalidades con quienes se han suscrito convenios, las copias de estos y sus reglamentos. De igual forma, se consideraron los convenios ya obtenidos con anterioridad a la realización de esta parte del estudio, recopilados el año 2018 por funcionarios de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Se agradece en este esfuerzo el trabajo de asistencia de Javiera Vallejos.

## I. Análisis de convenios

Los organismos nacionales considerados para este análisis son los que, formando parte del sistema público de apoyo al desarrollo productivo (Correa, Dini, & Letelier, 2021), mantienen o han suscrito convenios de colaboración con municipalidades del país. Los quince organismos considerados son: Banco Estado, Chile Compra, CONADI, CONAF, CORFO, DIBAM, FOSIS, INDAP, SENCE, SERCOTEC, SERNAC, SERNAMEG, SERNATUR, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño y la Subsecretaría de Turismo.

En total se obtuvieron y analizaron 3.491 documentos, con un total de convenios identificados de 2.250<sup>2</sup>, y abarcando principalmente el período de tiempo entre enero del 2010 y diciembre del 2020, con algunas excepciones puntuales, como el proyecto Oficina Municipal de Información al Consumidor y el Plataforma Atención a Público SERNAC Facilita, que fueron firmados entre los años 2000 y 2010, y en algunos casos puntuales, durante la década de 1990. Estos últimos son considerados puesto a que son de cierta forma el antecesor del proyecto Oficina Municipal de Atención al Consumidor.

Con respecto a la vigencia en la actualidad de los convenios, en muchos casos no es posible establecerla debido a la falta de información al respecto (sobre si los convenios fueron renovados, su estado del proceso de renovación, si fueron cancelados por alguna de las partes, etc.), por lo que esta variable no es considerada. Por ende, se consideran tanto los convenios vigentes, como aquellos que posiblemente ya no se encuentren vigentes, evitando que estos últimos queden fuera del análisis. Al hacer esto, la intención es identificar las variables claves asociadas a los contenidos de estos convenios, más que realizar una descripción de la situación en un momento dado del tiempo.

---

<sup>2</sup> Un convenio se establece entre un organismo y una municipalidad para la realización de un programa o proyecto. Cuando ese convenio se renueva por un nuevo periodo, se dice que son dos documentos pero un mismo convenio. A esto se debe que el número de documentos sea mayor al número de convenios.

## A. Programas y proyectos identificados

Los convenios se clasificaron según el programa o proyecto al que corresponden cada uno de ellos, contando un total de 58 programas y proyectos. Un programa se diferencia de un proyecto en que el primero generalmente cuenta con un reglamento, mientras que el segundo se rige puntualmente por lo establecido en el mismo convenio. De este modo, se consideran como proyectos los convenios que pertenecen a iniciativas individuales y/o que en sus definiciones estratégicas no se consideran a sí mismos como "programas". Esta distinción permite observar que las iniciativas que abarcan un mayor número de comunas son en su mayoría programas, mientras que los proyectos tienden a ser iniciativas puntuales y/o tener un bajo nivel de cobertura.

La cantidad de convenios identificados se presenta en el cuadro 1 según el programa o proyecto y el organismo del gobierno nacional que lo suscribe.

**Cuadro 1**  
**Listado de programas y proyectos identificados**

Organismo	Programa o proyecto	Categoría	Convenios
Banco Estado	Programa de Acceso a Financiamiento	Programa	15
Chile Compra	Adhesión al Sistema de Información de Compras y Contrataciones y a los Convenios Marco suscritos por la Dirección	Proyecto	2
	Habilitación Centro Chile Compra	Proyecto	5
CONADI	Programa FDI - Fomento Social, Productivo y Económico para Población Indígena Urbana y Rural	Programa	13
	Programa Instrumentos Cofinanciados de Apoyo al FDI	Programa	1
	Programa Subsidio al Apoyo a la Gestión Indígena	Programa	1
	Programa Subsidio Construcción Obras de Riego y/o Drenaje	Programa	2
	Programa Turismo y Pueblos Indígenas	Programa	6
	Promoción Integral de Riego para Personas Indígenas, Comunidades y/o Parte de Comunidades Indígenas de la Región de Arica y Parinacota	Proyecto	1
CONADI; INDAP	Programa Desarrollo Territorial Indígena (PDTI)	Programa	76
CONAF	Implementación Planta Productora de Plantas Forestales	Programa	2
	Programa de Desarrollo y Fomento Forestal	Programa	2
	Programa de Emergencia Empleo	Programa	3
	Programa de Mejoramiento de Bofedales y manejo de otras plantas forrajeras	Programa	1
CORFO	Diseño de Arquitectura y Especialidades del proyecto Reposición Mercado Municipal de Temuco	Programa	1
	Implementación Sistema Mixto de Agenciamiento o Intermediación de CORFO	Proyecto	2
	Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor	Programa	4
	Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación	Programa	8
	Programa Nacional Estratégico Tecnologías y Servicios de Salud	Programa	1
	Programa Start-Up Chile	Programa	2
	Proyecto COWO Puerto Montt	Proyecto	1
	Proyecto Hacia una desestacionalización del turismo en Chile	Proyecto	1
	Elaboración y Desarrollo Plan Lota, Hacia un sitio de Patrimonio Mundial (Firmado en conjunto con Subsecretaría del Patrimonio Cultural, Subsecretaría de Obras Públicas, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, SUBDERE, Servicio Nacional Patrimonio Cultural)	Proyecto	1
DIBAM	Diseños Rutas Científicas para el Turismo	Proyecto	2
FOSIS	Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo	Programa	225
	Programa Familias: Subsistema de Protección Social "Seguridades y Oportunidades" - Componente "Programa de Acompañamiento Sociolaboral"	Programa	329
INDAP	Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Campesinos del Secano (PADIS)	Programa	15
	Programa Desarrollo Local (PRODESAL)	Programa	266
SENCE	Programa Formación en Oficios (Programa Fórmate para el Trabajo)	Programa	12
	Programa Fortalecimiento OMIL	Programa	306
	Programa Inversión en la Comunidad	Programa	2
	Programa Más Capaz	Programa	96

Organismo	Programa o proyecto	Categoría	Convenios
SERCOTEC	Convenio de Difusión de acciones de Instituciones	Proyecto	6
	Convenio Fomento desarrollo productivo	Proyecto	1
	Convenio Software Sistema de Gestión del Desarrollo Local	Proyecto	6
	Convenio Vinculación Público-Privada y Difusión de Programas	Proyecto	1
	Fortalecimiento Gestión Conjunta	Proyecto	3
	Gerenciamiento y operación de la instancia público-privada para el desarrollo de las MIPES	Proyecto	9
	Programa Centro de Desarrollo de Negocios	Programa	51
	Programa Colaboración Técnica Mutua	Programa	1
	Programa Fortalecimiento de Barrios Comerciales	Programa	5
SERNAC	Programa Integrado de Trabajo	Programa	2
	Oficina Municipal de Atención al Consumidor	Proyecto	77
	Oficina Municipal de Información al Consumidor	Proyecto	32
SERNAMEG	Plataforma Atención a Público SERNAC Facilita	Proyecto	130
	Programa "4 a 7"	Programa	226
SERNATUR	Programa Mujeres Jefas de Hogar	Programa	249
	Convenio Cooperación Turística Dirección Regional Ñuble	Proyecto	1
SERNATUR, INDAP	Convenio para el Fortalecimiento del Turismo	Proyecto	2
	Convenio para Impulsar y Promover el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores Turísticos de la Región de Los Lagos	Proyecto	1
	Habilitación Oficina de Información Turística	Proyecto	3
	Programa Nacional de Turismo Municipal	Programa	1
	Programa Transferencia para la Promoción y Marketing del Destino Aysén Patagonia	Programa	8
	Plan de Trabajo de Turismo Rural	Proyecto	3
Subsecretaría Economía y EMT	Programa de Fortalecimiento de Cooperativas y Economía Social	Programa	4
	Proyecto de Certificado Digital de Zonificación (CEDIZ) y Cartografía Base Predial Urbana (CBPU)	Proyecto	22
Subsecretaría Economía y EMT, SUBTUR, SERNATUR	Convenio Colaboración con Asociación de Municipalidades Turísticas de Chile	Proyecto	1
	Mejoramiento Infraestructura Pública Habilitante	Proyecto	1

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los convenios.

Los convenios con mayor nivel de cobertura corresponden al Programa Familias: Subsistema de Protección Social "Seguridades y Oportunidades" - Componente "Programa de Acompañamiento Sociolaboral" de FOSIS (309), Programa Fortalecimiento OMIL de SENCE (306), Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) de INDAP (266), Programa Mujeres Jefas de Hogar de SERNAMEG (249), Programa de 4 a 7 de SERNAMEG (226) y Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo de FOSIS (225).

Es destacable la presencia de convenios suscritos por municipalidades con dos o más organismos de manera simultánea, siendo el más importante el Programa Desarrollo Territorial Indígena (PDTI) de INDAP en conjunto con CONADI que abarca a 76 comunas. Existen otros de relevancia menor en cuanto a cobertura, como el convenio con la Asociación de Municipalidades Turísticas de Chile, desarrollado en conjunto con la Subsecretaría Economía y EMT, SUBTUR, SERNATUR (destaca por estar suscrito una Asociación de Municipalidades); el Plan de Trabajo de Turismo Rural de SUBTUR e INDAP que abarca a tres municipalidades; o el Proyecto de Elaboración y Desarrollo Plan Lota "Hacia un sitio de Patrimonio Mundial" (firmado en conjunto por CORFO con Subsecretaría del Patrimonio Cultural, Subsecretaría de Obras Públicas, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, SUBDERE, Servicio Nacional Patrimonio Cultural), que se enfoca en una sola comuna.

Con respecto al total de convenios firmados por cada organismo (o grupo de estos), se presentan en el cuadro 2:

**Cuadro 2**  
**Convenios firmados y programas y proyectos por organismo**  
*(Cantidad y porcentaje de convenios y de programas y proyectos)*

Row Labels	Convenios	Porcentaje	Programas y proyectos	Porcentaje
SERCOTEC	35	1,6	10	17,2
CORFO	20	0,9	8	13,8
SERNATUR	16	0,7	6	10,3
CONADI	24	1,1	6	10,3
CONAF	8	0,4	4	6,9
SENCE	416	18,9	4	6,9
SERNAC	239	10,9	3	5,2
ChileCompra	7	0,3	2	3,4
SE y EMT	26	1,2	2	3,4
INDAP	281	12,8	2	3,4
SERNAMEG	475	21,6	2	3,4
FOSIS	554	25,2	2	3,4
CORFO, Subsecretaría del Patrimonio Cultural, Subsecretaría de Obras Públicas, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, SUBDERE, Servicio Nacional Patrimonio Cultural	1	0,0	1	1,7
SERNATUR, SUBTUR	1	0,0	1	1,7
SUBECONOMIA, SUBTUR, SERNATUR	1	0,0	1	1,7
DIBAM	2	0,1	1	1,7
SERNATUR, INDAP	3	0,1	1	1,7
Banco Estado	15	0,7	1	1,7
CONADI; INDAP	76	3,5	1	1,7

Fuente: Elaboración propia.

Los organismos con mayor cantidad de convenios identificados son FOSIS, SERNAMEG, SENCE, INDAP y SERNAC. Naturalmente, estas cifras se explican debido a que las primera cuatro instituciones desarrollan los programas con mayores niveles de cobertura de municipalidades. Con respecto a los convenios desarrollados por dos o más organismos, el de mayor relevancia es el Programa Desarrollo Territorial Indígena (PDTI) de CONADI e INDAP. Todos los demás abarcan a una cantidad menor de gobiernos locales.

Por otro lado, los organismos que más convenios tienen (FOSIS, SERNAMEG, SENCE, INDAP y SERNAC) no son los que más programas y proyectos tienen. Otros organismos como SERCOTEC, CORFO, CONADI o SERNATUR presentan una mayor cantidad de programas y proyectos (gráfico 2). De esto se puede deducir que los organismos que abarcan un mayor número de comunas lo hacen especializándose en pocos programas, mientras que quienes no se especializan en pocos programas sino que trabajan a través de una variedad de proyectos, abarcan una menor cantidad de comunas.

## **B. Análisis de forma de los convenios de colaboración del nivel comunal**

Los convenios analizados comparten una estructura similar, incluyendo elementos comunes de forma transversal. Para aquellos que pertenecen a un mismo programa o proyecto, los convenios son estandarizados. Los elementos que pueden encontrarse en los convenios son:

- *Marco normativo*: el marco legal que rige al convenio suscrito y las entidades que lo suscriben. Se encuentra en la parte inicial del documento y considera los “Vistos” (conjunto de normas que rigen el convenio), los “Considerando” (en caso de que existan normas o elementos específicos que rijan al programa o proyecto) y el “Resuelve” (aprobación del convenio de colaboración).
- *Antecedentes*: el conjunto de elementos que explican el por qué se ejecuta el convenio, el contexto en que se lleva a cabo, y en algunos casos la historia de este y su justificación.
- *Definiciones estratégicas*: aborda elementos como el *Objetivo del Convenio*, *Objetivo General del Programa/Proyecto*, la definición de los actores involucrados, la población objetivo, definición de los componentes, criterios de selección, entre otros.
- *Obligaciones de las partes*: conjunto de obligaciones, responsabilidades y tareas de las partes que firman el convenio, pudiendo variar en cantidad y complejidad.
- *Procedimientos*: definición de los procesos para la ejecución del convenio y de la implementación del programa y proyecto, especificando las etapas de estos y la forma en que estas deben ser ejecutadas.
- *Financiamiento*: definición de las fuentes de financiamiento del convenio de colaboración (en caso de implicar aportes económicos de alguna de las entidades), las responsabilidades asociadas, plazos de pago, elementos técnicos de ejecución de recursos, entre otros.
- *Mecanismos de control*: herramientas e instancias de supervisión y control de la ejecución del convenio.
- *Modificaciones*: criterios y causales para la modificación del convenio.
- *Vigencia*: período de tiempo por el cual el convenio de colaboración tendrá validez, pudiendo ser de forma indefinida o con un plazo establecido (ya sea una fecha fija o una cierta cantidad de meses). Se indica además las causas y condiciones por las cuales el convenio podrá ser prorrogado o renovado, para los casos en que sea posible.
- *Término del convenio*: condiciones bajo las cuales se dará fin al vínculo entre las partes, ya sea de forma natural al expirar el documento o las causales de finalización anticipada.
- *Personerías*: autoridades legalmente responsables por la firma del documento.

Los elementos identificados pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del programa o proyecto, pudiendo incluso no estar presentes al no ser necesarios. El orden de los elementos también puede variar según el convenio.

### C. Metodología de análisis y variables identificadas

Para el análisis de los convenios, se clasificaron los documentos según el organismo del Gobierno Central al que corresponden, siendo en algunos casos más de un organismo a la vez. Posteriormente se elaboró un listado de 25 variables<sup>3</sup>, tanto cualitativas como cuantitativas, obteniendo información relevante de cada convenio para el estudio.

Las 29 variables consideradas para la síntesis de los programas y proyectos son las siguientes:

- i) *Organismo*: organismo(s) del nivel central al que pertenece el programa o proyecto.

---

<sup>3</sup> Para ver el listado de variables, ver el Anexo 1: Variables utilizadas para el análisis documental de convenios.

- ii) *Convenio*: nombre del programa o proyecto.
- iii) *Tipo*: clasificación de si el convenio es un programa o un proyecto.
- iv) *Cantidad de convenios*: número de convenios firmados identificados para el programa o proyecto.
- v) *Objetivo del convenio*: objetivo general del programa o proyecto, por el cual se firma el convenio.
- vi) *Mecanismos de control identificados*: herramientas identificadas en el convenio para la supervisión y control de la ejecución del convenio. Los tipos de mecanismos de control identificables son:
  - a) Plan de trabajo: documento de planificación que establece la pauta de trabajo y ejecución para el convenio, pudiendo ser anual o por el período que dure el convenio.
  - b) Informes técnicos regulares: informes técnicos que se requieren para dar inicio o continuar el proceso de ejecución del convenio, cuyo contenido dependerá de la naturaleza del programa o proyecto, pudiendo ser fichas de beneficiarios, caracterización de beneficiarios o el lugar, requerimientos tecnológicos, entre otros.
  - c) Informes de ejecución mensual: reporte del estado de ejecución del programa o proyecto, detallando la información más relevante para el período según lo requerido por cada programa o proyecto, emitido de forma mensual.
  - d) Informes de ejecución trimestral: reporte similar al informe de ejecución mensual, emitido al final de cada trimestre. No es excluyente con los informes mensuales.
  - e) Informes de ejecución semestral: reporte similar al informe de ejecución mensual y al trimestral, emitido cada seis meses. No es excluyente con los demás informes periódicos.
  - f) Rendición de cuentas: reporte de la ejecución presupuestaria de los recursos monetarios entregados para el financiamiento del convenio, detallando los ítems de gasto, montos, saldos restantes y devoluciones necesarias.
  - g) Informe Final de Ejecución: informe de cierre del programa o proyecto, detallando todo el proceso de ejecución del convenio, presentando los resultados obtenidos.
- vii) *Cantidad*: número de mecanismos de control identificados.
- viii) *Clasificación por objetivo*: clasificación que agrupa los programas y proyectos acorde a los objetivos de estos.
- ix) *Nivel de adaptación al contexto*: clasificación que agrupa los programas y proyectos acorde al nivel de adaptación al contexto.
- x) *Nivel de complejidad*: clasificación que agrupa los programas y proyectos acorde a la complejidad de la ejecución del convenio.
- xi) *Beneficiarios*: clasificación que agrupa los programas y proyectos acorde al segmento específico de la población atendida por el convenio.
- xii) *Aporte monetario del organismo*: existencia de financiamiento por parte del organismo del nivel central para la ejecución del convenio.
- xiii) *Aporte total*: monto total aportado por el organismo para la ejecución de los convenios del programa o proyecto.
- xiv) *Fuente de financiamiento*: fuente mediante la cual se obtienen los recursos monetarios aportados por el organismo para el financiamiento de los convenios.

- xv) *Cofinanciamiento*: existencia de aportes de la municipalidad y/o los beneficiarios para financiar parte de los costos de ejecución del convenio de colaboración.
- xvi) *Cofinanciamiento total*: monto total aportado por las municipalidades y/o los beneficiarios para la ejecución de los convenios del programa o proyecto.
- xvii) *Entrega de recursos no monetarios*: la entrega directa de bienes físicos o digitales por parte del organismo para la ejecución del convenio.
- xviii) *Recursos no monetarios entregados*: descripción de los recursos no monetarios entregados.
- xix) *Realización de capacitaciones*: realización de algún tipo de capacitación como parte de la implementación del programa o proyecto.
- xx) *Participantes de capacitaciones*: personas a la que está dirigida la capacitación, pudiendo ser a los beneficiarios, funcionarios municipales o a ambos, dependiendo del convenio.
- xxi) *Contenido capacitaciones*: habilidades, conocimientos, competencias y herramientas entregadas por la capacitación.
- xxii) *Vigencia estimada*: vigencia regular del convenio establecida en el documento, pudiendo ser una determinada cantidad de meses, finalizar una vez ejecutado el convenio o teniendo una duración indefinida.
- xxiii) *Renovable*: características de renovación del convenio, con respecto a la posibilidad de renovación y el cómo. Pueden ser *No renovables*, *No renovables pero prorrogables*, *No renovables por tener duración indefinida*, *Renovables* y *Renovables de forma automática*.
- xxiv) *Contrata personal*: si el convenio requiere o no la contratación de personal para su ejecución, o si ofrece la posibilidad de hacerlo sin la obligación.
- xxv) *Entidad a cargo*: entidad responsable de la contratación y de la cual depende el personal, pudiendo ser el organismo nacional, la municipalidad, o pudiendo ambos compartir la responsabilidad.
- xxvi) *Ejecución conjunta*: entidad responsable de la ejecución del convenio, pudiendo estar a cargo sólo de una parte o bien compartir la responsabilidad.
- xxvii) *Responsabilidades de la municipalidad/Entidad ejecutora*: tareas, responsabilidades y obligaciones que asume la municipalidad para la ejecución del convenio.
- xxviii) *Responsabilidades del organismo*: tareas, responsabilidades y obligaciones que asume el organismo nacional para la ejecución del convenio.
- xxix) *Responsabilidades compartidas*: tareas, responsabilidades y obligaciones que asumen ambas partes para la ejecución del convenio.

## D. Tipos de convenios y criterios de clasificación

Los convenios fueron clasificados según cuatro diferentes tipologías, siendo: 1) según objetivo, 2) según adaptación al contexto, 3) según nivel de complejidad y 4) según tipo de beneficiarios.

### 1. Clasificación según objetivo

Este tipo de clasificación agrupa los programas y proyectos según el objetivo establecido para estos en los convenios, considerando también el área o temática que estos abordan. Los tipos son los siguientes:

- *Apoyo y fomento del emprendimiento*: orientados al fortalecimiento de las habilidades y realización de capacidades de nuevos emprendedores, fomentando la actividad económica independiente por medio de asesoría técnica especializada y apoyando nuevas iniciativas de negocios por parte de pequeños empresarios.
- *Capacitaciones a funcionarios municipales*: convenios orientados al desarrollo de competencias y habilidades de funcionarios municipales para un mejor desempeño de sus funciones en el área del desarrollo económico local.
- *Creación y mejoramiento de infraestructura*: convenios cuyo objetivo es la creación y/o la mejora de infraestructura orientada al desarrollo de actividades económicas y comerciales y/o para el mejoramiento de la producción.
- *Difusión de oferta programática y participación con actores locales*: convenios cuyo objetivo es difundir entre los beneficiarios el trabajo y oferta de programas y proyectos orientadas al desarrollo económico por parte de los organismos nacionales y municipalidades. Adicionalmente, se incluyen actividades y capacitaciones a actores locales, ya sean posibles usuarios/beneficiarios como organizaciones sociales, estableciendo vínculos con los organismos y la municipalidad, conociendo mejor su rol y los beneficios que estos pueden brindarles.
- *Fortalecimiento de la producción*: orientados al mejoramiento de las habilidades, conocimientos y competencias productivas de los beneficiarios y usuarios, incrementando la productividad de sus respectivas actividades económicas, mejorando su rendimiento y eficiencia y, con ello, aumentando los ingresos percibidos.
- *Fortalecimiento del comercio local y el turismo*: programas y proyectos cuyo objetivo es el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones para el desarrollo de la actividad económica de pequeñas y medianas empresas del rubro del comercio (venta de productos, barrios comerciales, ferias y cooperativas) y del turismo.
- *Habilitación de centros de atención a público e informaciones*: convenios cuyo componente principal es la creación de oficinas de atención a público e informaciones, con el objetivo de acercar a los organismos nacionales a sus usuarios, descentralizando la ejecución de ciertas funciones de dichos organismos por medio de funcionarios municipales o la dotación de funcionarios desde el nivel nacional. Las oficinas cumplen diferentes funciones dependiendo el organismo nacional que la supervise.
- *Mejoramiento de empleabilidad y contratación*: orientados al mejoramiento de la empleabilidad y las condiciones de contratación de sus usuarios y beneficiarios mediante diversas estrategias. Estas incluyen la capacitación y formación en diferentes oficios para diferentes grupos de la población (en etapa escolar o adulta), incentivos y mejoramiento de las condiciones para la inclusión laboral, talleres y capacitaciones, entre otras.
- *Trabajo conjunto y formulación de estrategias para el desarrollo económico local*: convenios en que se suscribe un compromiso de trabajo conjunto entre el organismo nacional y las municipalidades para el desarrollo conjunto de estrategias, políticas y planes de trabajo orientados al desarrollo económico local.

La cantidad de Convenios por tipo según objetivo se presenta en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Cantidad de programas y proyectos locales y sus convenios según objetivo**

Objetivo	Cantidad de programas y proyectos	Porcentaje de programas o proyectos	Cantidad de convenios	Porcentaje del total de convenios	Convenios por programa/proyecto
Mejoramiento de empleabilidad y contratación	7	12,07	917	40,76	131,0
Fortalecimiento de la producción	10	17,24	602	26,76	60,2
Capacitaciones a funcionarios municipales	6	10,34	339	15,07	56,5
Habilitación de centros de atención a público e informaciones	8	13,79	315	14,00	39,4
Fortalecimiento del comercio local y el turismo	5	8,62	24	1,07	4,8
Difusión de oferta programática y participación con actores locales	7	12,07	21	0,93	3,0
Apoyo y fomento del emprendimiento	4	6,90	15	0,67	3,8
Trabajo conjunto y formulación de estrategias para el desarrollo económico local	8	13,79	13	0,58	1,6
Creación y mejoramiento de infraestructura	3	5,17	4	0,18	1,3

Fuente: Elaboración propia.

De los nueve objetivos propuestos, el más frecuente en términos de convenios suscritos corresponde al mejoramiento de la empleabilidad y contratación (41%), seguido por el fortalecimiento de la producción (27%). Cabe destacar que son también estos dos objetivos los que tienen más convenios por programa (131 en el caso de empleabilidad y 60 en el caso de fortalecimiento de la producción), reafirmando con este el hecho de que las mayores coberturas se alcanzan con una cantidad moderada de programas, y no con una proliferación de proyectos distintos. Por su parte, los objetivos con menor cobertura corresponden a creación y mejoramiento de infraestructura (0,2%), formulación de estrategias para el desarrollo económico local (0,6%) y apoyo y fomento del emprendimiento (0,7%). En estos tres objetivos, la cantidad de proyectos en relación a la cantidad de convenios es alta, señalando con esto que los objetivos mencionados no cuentan con programas establecidos, sino más bien con proyectos suscritos en casos puntuales.

## 2. Clasificación según adaptación al contexto

Esta clasificación agrupa tipos de programas y proyectos según el grado de adaptación al contexto de la comuna y el territorio. Si bien la mayoría de los convenios son similares en su estructura y contenido, los programas y proyectos difieren entre sí debido al contexto al que deben adaptarse, al considerar diferentes realidades y estrategias de intervención. Los tipos según adaptabilidad al contexto son los siguientes:

- *Convenios con adaptación baja:* corresponden a convenios adscritos a programas o proyectos que no presentan diferencias significativas en la estructura de los convenios entre distintas comunas. Pueden variar elementos como los montos transferidos o el nivel de cobertura, pero su implementación se desarrolla de forma uniforme por parte de las municipalidades que suscriben.
- *Convenios con adaptación media:* corresponde a convenios adscritos a programas o proyectos cuya estructura varía significativamente entre un convenio y otro. Los documentos pueden presentar ciertos niveles de estandarización y semejanza, pero se presentan diferencias significativas en los montos transferidos, responsabilidades, coberturas, entre otros.

- *Convenios con adaptación alta*: proyectos suscritos con sólo una municipalidad (o un número muy reducido de ellas). En estos casos, se sospecha una adaptación alta, pues los convenios son hechos a la medida de cada caso particular.

La cantidad de tipos de convenios según estandarización se presenta en el cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Cantidad de programas y proyectos locales y sus convenios según nivel de adaptación al contexto**

Adaptación	Cantidad de programas o proyectos	Porcentaje de programas o proyectos	Cantidad de convenios	Porcentaje de convenios
Baja	25	43,1	342	15,2
Media	16	27,6	1 891	84,0
Alta	17	29,3	17	0,8

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta tabla se puede afirmar que existe una mayor cantidad de convenios con adaptabilidad media (84%), es decir, convenios que no presentan una alta estandarización, y que sin embargo tienen diferencias significativas entre ellos. Por su parte, los convenios de adaptabilidad alta son una gran minoría (0,8%), posiblemente debido al alto costo fijo que representa la elaboración y suscripción de convenios, y la baja rentabilidad social que tiene el suscribir convenios únicos que no podrán ser replicados en otros contextos. Finalmente, los programas con baja adaptabilidad representan una mayor proporción de los programas y proyectos existentes (43%), pero no representan en absoluto la mayoría de los convenios firmados (15%), reflejando con esto que la preferencia en términos de adaptabilidad es una adaptabilidad media<sup>4</sup>.

### 3. Clasificación según nivel de complejidad

Este tipo de clasificación agrupa a los programas y proyectos según su nivel de complejidad en tres tipos: baja, mediana y alta complejidad.

- Convenios de baja complejidad*: programas y proyectos que no reciben aportes monetarios por parte de los organismos nacionales, ni tampoco implican financiamiento por parte de las municipalidades. No pueden tener un nivel alto de adaptación ni tampoco requieren de contratación de personal de forma obligatoria. No se identifican más de dos mecanismos de control en su documentación.
- Convenios de mediana complejidad*: programas y proyectos que reciben aportes monetarios por parte de los organismos nacionales. Los mecanismos de control identificados son al menos dos.
- Convenios de alta complejidad*: programas y proyectos que reciben financiamiento del organismo nacional, que tienen cofinanciamiento por parte de la municipalidad, cuyo nivel de adaptación al contexto es alto, que requiere de la contratación de personal para su ejecución y donde se identifican al menos cuatro mecanismos de control en el convenio<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ejemplos de programas con adaptabilidad media son Programa Familias, Seguridades y Oportunidades (FOSIS), Programa Fortalecimiento OMIL (SENCE), Programa de Desarrollo Local (INDAP), Programa Mujeres Jefas de Hogar (SERNAMEG), entre otros. Por su parte, ejemplos de programas de baja adaptabilidad son los convenios de oficinas de atención al consumidor (SERNAC), el Programa de Acceso a Financiamiento (BancoEstado) y el Proyecto de Certificado Digital de Zonificación y Cartografía Base Predial Urbana (Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño), entre otros.

<sup>5</sup> Si no cumple con alguno de los requisitos, se considera de mediana complejidad.

La cantidad de tipos de convenios y de programas/proyectos según complejidad se muestra en el cuadro 5.

**Cuadro 5**  
**Cantidad de convenios locales según nivel de complejidad**

Nivel de complejidad	Cantidad de programas o proyectos	Porcentaje de programas o proyectos	Cantidad de convenios	Porcentaje de convenios
Baja	30	51,7	383	17
Media	22	37,9	1 030	45,8
Alta	6	10,3	837	37,2

Fuente: Elaboración propia.

La mayor cantidad de convenios son de complejidad media (46%) o alta (37%). Estos convenios están, a su vez, adscritos a una menor cantidad comparada de programas y proyectos. De este modo, los convenios de baja complejidad son relativamente poco frecuentes, aunque están adscritos a más programas o convenios, posiblemente de baja adaptación al contexto y que forman parte de proyectos más que de programas.

#### 4. Clasificación según tipo de beneficiarios

Esta clasificación agrupa a los programas y proyectos según el segmento de la población al cual se atiende por medio de los convenios, agrupándolos por las características generales que estos comparten:

- *Consumidores*: personas naturales y/o jurídicas que consumen bienes y servicios, proveídos por un productor que dispone de ellos en el comercio formal (o informal, dependiendo de cómo sea abordado por el convenio).
- *Emprendedores*: personas naturales y/o jurídicas en proceso de iniciar un negocio o empresa, o con la intención de hacerlo.
- *Estudiantes secundarios*: estudiantes que se encuentren cursando la enseñanza media, ya sea científico humanista o técnico-profesional.
- *Familias socioeconómicamente vulnerables*: familias u hogares en situación de mayor vulnerabilidad según los criterios establecidos por el convenio, que consideren variables como ingresos, cantidad de miembros del hogar, acceso a bienes y servicios, entre otras.
- *Mujeres en edad laboral*: población del género femenino mayor de 18 años y menor de 60, en condiciones de trabajar.
- *Pequeña y mediana empresa*: empresas con un número bajo de trabajadores y que genera ventas que van desde las 2.400 hasta las 100.000 UF al año, con un promedio de ingresos mensuales por sobre los 3 millones de pesos aproximadamente.
- *Población en edad laboral*: población en general mayor de 18 años y menor de 65 (hombres) y 60 (mujeres) en condiciones de trabajar. Se distingue a las beneficiarias *mujeres en edad laboral* ya que los programas no están destinados a un género en específico (aunque sí pueden tener un componente de género como criterio de selección de beneficiarios).
- *Población indígena*: personas pertenecientes y/o descendientes de las etnias originarias reconocidas por la Ley N°19.253, que establece normas sobre protección, fomento y desarrollo indígena.
- *Productores silvoagropecuarios*: productores dedicados a la actividad del ámbito forestal, silvícola, agrícola o ganadera.

- *Rubro del turismo*: productores dedicados a la actividad del ámbito turístico, hotelero y otros servicios asociados.
- *Servicios de salud*: prestadores de servicios de salud públicos y privados y organismos a cargo de la gestión de estos.
- *Funcionarios municipales*: funcionarios de planta de las municipalidades que firman los convenios. Se diferencia de otros tipos de beneficiarios ya que, para este caso, se buscan entregar nuevas habilidades, conocimientos y competencias de los funcionarios y mejorar las que ya posean, en materia de gestión y desarrollo económico.
- *Comunidad en general*: se da en los casos en que el programa o proyecto no atiende un segmento específico de la población, sino que apunta a beneficiar a la comunidad en general, limitándose a la jurisdicción de las municipalidades que firman.

La cantidad de Convenios según el tipo de beneficiarios se presenta en el cuadro 6.

**Cuadro 6**  
**Cantidad de programas y proyectos locales y sus convenios según tipo de beneficiarios**

Tipo de beneficiario	Cantidad de programas o proyectos	Porcentaje de programas o proyectos	Cantidad de convenios	Porcentaje del total de convenios
Población en edad laboral	6	10,3	748	33,2
Mujeres en edad laboral	2	3,4	475	21,1
Productores silvoagropecuarios	5	8,6	286	12,7
Consumidores	3	5,2	239	10,6
Familias socioeconómicamente vulnerables	1	1,7	225	10,0
Población indígena; productores silvoagropecuarios	1	1,7	76	3,4
Emprendedores; Pequeña y mediana empresa	5	8,6	58	2,6
Pequeña y mediana empresa	6	10,3	42	1,9
Emprendedores	5	8,6	25	1,1
Población indígena	6	10,3	24	1,1
Rubro del turismo	9	15,5	22	1,0
Comunidad en general	4	6,9	14	0,6
Estudiantes secundarios	3	5,2	13	0,6
Funcionarios municipales	1	1,7	2	0,1
Servicios de salud	1	1,7	1	0,0

Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los convenios identificados corresponden a programas y proyectos cuya población objetivo es la población en edad laboral, ya sea en general (33%) o en el segmento específico de mujeres (21%). Esto se condice con la primacía del objetivo de mejoramiento de la empleabilidad mencionado anteriormente.

Otros segmentos importantes son los productores silvoagropecuarios (13%), consumidores (11%) y familias socioeconómicamente vulnerables (10%).

## E. Datos y cruces

A partir de las variables señaladas en la sección C, es posible obtener un panorama general sobre ciertas características de los convenios.

Con respecto a los aportes monetarios realizados por los organismos nacionales, las cifras son las siguientes:

**Cuadro 7**  
**Aportes monetarios por parte de los organismos nacionales para la ejecución de los convenios**

Organismo realiza aporte monetario	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Sí	28	48,3	1 867	83
No	30	51,7	383	17
Total	58	100,0	2 250	100

Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de los convenios firmados para la ejecución de programas y proyectos implican un compromiso por parte del organismo nacional a través de la entrega de recursos monetarios para el financiamiento de las actividades y contrataciones estipuladas (83%).

Sobre los aportes realizados por las propias municipalidades para el cofinanciamiento de los convenios, las cifras son las siguientes:

**Cuadro 8**  
**Cofinanciamiento por parte de las municipalidades para la ejecución de los convenios**

Cofinanciamiento	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios	
Sí					
Aportado por Municipalidad	13	22,4	880	39,1	
Aportado por beneficiarios	1	1,7	1	0,0	
Aportado por Municipalidad y beneficiarios	1	1,7	1	0,0	
No	43	74,1	1 368	60,8	
Total	Total	58	100,0	2 250	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Las cifras muestran que las municipalidades tienen una menor responsabilidad fiscal respecto al financiamiento de los convenios, comparado a la responsabilidad que asumen los organismos del nivel superior de gobierno. La tendencia es que las municipalidades sean ejecutoras de los fondos transferidos por organismos nacionales. Sólo un 39% de los convenios implican cofinanciamiento por parte de las municipalidades, estando el restante 61% exento de la necesidad de cofinanciamiento por parte de la municipalidad.

Se debe señalar además que solo existe cofinanciamiento cuando hay financiamiento de parte del organismo nacional. No se encuentra ningún caso en que solo la municipalidad o los beneficiarios financien el programa o proyecto, y el organismo nacional no lo haga. De esto se puede deducir que una

de las funciones principales de los niveles superiores de gobierno es aportar con financiamiento dirigido para estos programas o proyectos, lo que es razonable en tanto es el nivel nacional el que recolecta en mayor medida los impuestos y decide la distribución del gasto fiscal.

Habiendo conocido la relación para el financiamiento de los convenios del nivel comunal, es necesario identificar los montos que implican cada uno de los programas y proyectos a nivel de organismos, como también por los diferentes tipos de clasificaciones establecidos. En el cuadro 9 se presentan dichas cantidades, acorde a los diferentes tipos de clasificación.

**Cuadro 9**  
**Montos de financiamiento y cofinanciamiento de los convenios según organismo, tipo de objetivo,**  
**nivel de adaptación local, nivel de complejidad y según beneficiarios**  
(En miles de pesos)

Tipo de convenio	Aporte del organismo (miles de pesos)	Porcentaje de aporte del organismo	Cofinanciamiento (miles de pesos)	Porcentaje de cofinanciamiento
<i>Según organismo</i>				
Banco Estado	-	-	-	-
ChileCompra	-	-	-	-
CONADI	720.386	93,9	47 072	6,1
CONADI; INDAP	15 891 000	89,6	1 842 350	10,4
CONAF	-	-	-	-
CORFO	680 602	78	191 629	22
CORFO + Otros	-	-	-	-
DIBAM	-	-	-	-
FOSIS	11 000 571	100	-	-
INDAP	14 008 293	80,5	3 389 654	19,5
SENCE	23 831 494	100	-	-
SERCOTEC	279 894	91,8	24 980	8,2
SERNAC	-	-	-	-
SERNAMEG	6 160 922	53,4	5 377 995	46,6
SERNATUR	608 727	100	-	-
SERNATUR, INDAP	-	-	-	-
Subsecretaría Economía y EMT	-	-	-	-
Subsecretaría Economía y EMT, SUBTUR, SERNATUR	-	-	-	-
SUBTUR	100 000	100	-	-
<i>Según objetivo</i>				
Apoyo y fomento del emprendimiento	405 721	69,4	179 294	30,6
Capacitaciones a funcionarios municipales	16 500 637	100	-	-
Creación y mejoramiento de infraestructura	415 000	98,8	5 000	1,2
Difusión de oferta programática y participación con actores locales	85 500	96,4	3 150	3,6
Fortalecimiento de la producción	32 745 899	86,2	5 263 214	13,8
Fortalecimiento del comercio local y el turismo	995 039	97	31 027	3
Habilitación de centros de atención a público e informaciones	-	-	-	-
Mejoramiento de empleabilidad y contratación	22 060 700	80,4	5 377 995	19,6
Trabajo conjunto y formulación de estrategias para el desarrollo local	73 394	84	14 000	16

Tipo de convenio	Aporte del organismo (miles de pesos)	Porcentaje de aporte del organismo	Cofinanciamiento (miles de pesos)	Porcentaje de cofinanciamiento
<i>Según nivel de adaptación</i>				
Baja	464 701	82,7	97 027	17,3
Mediana	72 075 513	87	10 736 955	13
Alta	741 676	94,9	39 698	5,1
<i>Según nivel de complejidad</i>				
Baja	-	-	-	-
Mediana	37 055 675	99,3	255 851	0,7
Alta	36 226 215	77,3	10 617 829	22,7
Total	73 281 890	87,1	10 873 680	12,9

Fuente: Elaboración propia.

El SERNAMEG es el organismo donde se solicita un mayor monto de cofinanciamiento (46%), mientras que los organismos que solicitan un menor monto, en promedio, son CONADI (6%) y SERCOTEC (8%). En medio se encuentran organismos como INDAP (20%) y CORFO (22%). Finalmente están los casos de los organismos que no solicitan cofinanciamiento como FOSIS, SERNATUR y SUBTUR, mientras que varios otros no contemplan en sus convenios transferencias de recursos monetarios (BancoEstado, ChileCompra, CONAF, DIBAM, SERNAC, SUBECONOMIA).

Respecto a los objetivos, solo la habilitación de centros de atención a público (convenios ligados al SERNAC) no contemplan transferencia de recursos monetarios. Por su parte, las capacitaciones a funcionarios municipales no exigen cofinanciamiento (objetivo asociado a programas y proyectos de ChileCompra, DIBAM, SUBECONOMIA y SERCOTEC en Convenio Software Sistema de Gestión del Desarrollo Local). Los demás objetivos contemplan un cofinanciamiento, solicitando el mayor porcentaje el apoyo y fomento del emprendimiento (31%), seguido por la mejora de empleabilidad y contratación (20%). Objetivos que solicitan un bajo porcentaje de financiamiento son creación y mejoramiento de infraestructura (1%), fortalecimiento del comercio y turismo local (3%) y difusión de oferta programática (4%).

Respecto a los niveles de adaptabilidad de los convenios, en la medida en que la adaptación es más alta, se solicita un menor porcentaje de cofinanciamiento. Los convenios de adaptación media -los más numerosos y que involucran mayores montos- solicitan un cofinanciamiento de un 13%.

Respecto a los niveles de complejidad, los convenios con baja complejidad no involucran financiamiento en transferencias monetarias. Sin embargo, una diferencia notable existe entre los convenios con complejidad media y alta. Mientras los primeras solicitan un cofinanciamiento de un 1%, los segunda lo hacen por una proporción de 23%. Esto pareciera indicar que, mientras más complejo el convenio, mayor compromiso se requiere de parte de la municipalidad.

La relación total de financiamiento de los convenios es que la mayor responsabilidad es asumida por los organismos nacionales, con un 87% del financiamiento total, y un aporte municipal de un promedio de 13%.

Otra de las variables corresponde a la existencia de recursos no monetarios, es decir, recursos que se entregan en especie, lo que puede corresponder a computadores, instalaciones, muebles, software computacional, tiempo de trabajo de funcionarios propios, entre otros. Las cifras asociadas a la entrega de recursos no monetarios por parte de los organismos hacia las municipalidades y/o beneficiarios para la ejecución de los convenios son las siguientes:

**Cuadro 10**  
**Entrega de recursos no monetarios por parte de los organismos para la ejecución de los convenios**

Entrega recursos no monetarios para la ejecución	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Sí	17	29,3	1 037	46,1
No	41	70,7	1 213	53,9
Total	58	100,0	2 250	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Es posible afirmar que la mitad de los convenios sí implica la entrega de recursos físicos y tecnológicos a las municipalidades para la ejecución de los programas y proyectos, mientras que la otra mitad no lo hace. Posiblemente este ítem esté mucho más presente en programas más estandarizados, mientras que proyectos más puntuales no contemplen este tipo de recursos.

Por otro lado, la relación entre la entrega de recursos monetarios y no monetarios se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 11**  
**Recursos monetarios y no monetarios comprometidos por parte de organismos y municipalidades para la ejecución de los convenios**

Entrega de recursos no monetarios	Organismo realiza aporte monetario	Cofinanciamiento	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Sí	Sí	Sí, aportado por Municipalidad	2	3,4	475	21,1
		No	3	5,2	329	14,6
	No	No	12	20,7	233	10,4
No	Sí	Sí, aportado por Municipalidad	11	19,0	405	18,0
		Sí, aportado por beneficiarios	1	1,7	1	0,0
		Sí, aportado por Municipalidad y beneficiarios	1	1,7	1	0,0
		No	10	17,2	656	29,2
	No	No	18	31,0	150	6,7
Total			58	100,0	2 250	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el organismo nacional sí aporta recursos no monetarios, generalmente también aporta recursos financieros (36%), aunque en ocasiones sólo aporta recursos no monetarios (10%). De este modo, es frecuente que dentro de los mismos convenios se establezcan ambas modalidades de aportación. Por otro lado, cuando no se establece la existencia de recursos no monetarios, generalmente sigue existiendo la aportación de recursos financieros (47%). El porcentaje de convenios en que no se aporta ni recursos monetarios ni no monetarios es menor (7%).

En síntesis, se puede decir que en el 83% de los convenios existe un aporte monetario por parte del organismo nacional, que el 10% solo contempla un aporte no monetario, y que el restante 7% no contempla ningún tipo de aporte.

Con respecto a otras variables relevantes como la realización de capacitaciones, se presentan las cifras a continuación:

**Cuadro 12**  
**Realización de capacitaciones por parte de los programas y proyectos del nivel comunal**

¿Realiza capacitaciones?	¿A quiénes se dirige?	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Sí	Beneficiarios	17	29,3	398	17,7
	Funcionarios municipales	17	29,3	593	26,4
	Beneficiarios y funcionarios municipales	11	19,0	1 172	52,1
No		13	22,4	87	3,9
Total	Total	58	100,0	2 250	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Casi la totalidad de los convenios suscritos (96%) considera al menos algún tipo de capacitación, siendo posiblemente este el elemento más frecuente en los convenios. Las capacitaciones se dirigen

Otro de los aspectos centrales de los convenios es la contratación de personal para la ejecución de los programas y proyectos asociados, condiciones de contratación y las variables asociadas.

Las cifras sobre la contratación de personal a honorarios para la ejecución de los convenios de colaboración se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 13**  
**Contratación de personal a honorarios a nivel municipal para la ejecución de los convenios**

¿Contrata personal?	Entidad a cargo	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Sí	Municipalidad	19	32,8	1 140	50,7
	Organismo	4	6,9	10	0,4
	Municipalidad, bajo supervisión del organismo	4	6,9	484	21,5
	Ambas contratan bajo su cargo	3	5,2	228	10,1
Puede contratar	Municipalidad	5	8,6	119	5,3
	Organismo	4	6,9	135	6,0
	Municipalidad, bajo supervisión del organismo	2	3,4	12	0,5
No		17	29,3	122	5,4
Total		58	100,0	2 250	100,0

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se concluye que la gran mayoría de los convenios firmados estipula la necesidad de contratar personal (83%), y que en los casos en que ya exista personal contratado a partir de otras fuentes de financiamiento, los convenios dejan libertad para contratar nuevo personal o que personal ya existente asuma las tareas que el convenio estipula (12%). Solo el 5% estipula que no se contratará personal nuevo.

Respecto a la entidad a cargo de la contratación, la regla es que fuese el gobierno de nivel inferior (78%), aunque en algunos casos bajo la supervisión del organismo de nivel superior (22%).

Es necesario también analizar la información relativa a la duración que tienen los convenios de colaboración, como también la posibilidad de que estos sean renovados o no, y bajo qué tipo de condiciones.

Los convenios de colaboración abordados pueden tener una duración de varios meses, como también puede llegar a ser indefinida, o en algunos casos expirar una vez sean ejecutados. Para su análisis, pudo estimarse la vigencia que tienen los convenios de colaboración para cada uno de los programas y proyectos de desarrollo económico local, los cuales se presentan a continuación:

**Cuadro 14**  
**Cantidad de programas, proyectos y convenios según su vigencia**

Vigencia de los convenios	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
2 meses	1	1,7	3	0,1
4 meses	2	3,4	10	0,4
7 meses	5	8,6	18	0,8
8 meses	1	1,7	2	0,1
9 meses	2	3,4	234	10,4
10 meses	2	3,4	14	0,6
12 meses	10	17,2	1 183	52,6
14 meses	1	1,7	1	0,0
20 meses	1	1,7	4	0,2
24 meses	7	12,1	39	1,7
36 meses	4	6,9	83	3,7
48 meses	5	8,6	363	16,1
Indefinida	9	15,5	179	8,0
Finaliza con ejecución	8	13,8	117	5,2
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>2 250</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los convenios tienen una vigencia de 12 meses (53%). Una minoría considera un periodo menor a los 12 meses (12%) aunque una fracción mayor de ellos considera un periodo superior a los 12 meses (22%). De este modo, la regla general es una duración de un año, aunque con posibilidad de tener convenios con plazos inferiores o superiores a esta duración.

La mayoría de los convenios de colaboración para el nivel comunal son firmados con una vigencia de 12 meses, por lo que puede tratarse de programas de renovación anual. De igual forma, la segunda mayoría corresponden a programas con una vigencia 48 meses (16%), las cuales corresponden a programas de mediana plazo, en su mayoría pertenecientes al INDAP. Los datos asociados a las características de renovación de los convenios se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 15**  
**Renovabilidad de los convenios de colaboración para el nivel municipal**

Renovabilidad del programa o proyecto	Renovabilidad del programa o proyecto	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Sí	Sí, previo acuerdo	11	19,0	1 749	77,7
	Sí, de forma automática	11	19,0	117	5,2
No	No, pero es prorrogable	14	24,1	69	3,1
	No, es de vigencia indefinida	9	15,5	179	8,0
	No renovable	13	22,4	136	6,0
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>2 250</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de los convenios es renovable con acuerdo de las partes (78%). Menor cantidad de ellos es renovable de forma automática, prorrogable, de vigencia indefinida o no renovable<sup>6</sup>.

Los datos sobre la cantidad de mecanismos de control que pueden ser identificados en los convenios se presentan a continuación:

**Cuadro 16**  
**Cantidad de Mecanismos de Control identificados en los programas, proyectos y convenios**

Cantidad de mecanismos de control identificados	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
1	13	22,4	318	14,1
2	26	44,8	83	3,7
3	7	12,1	644	28,6
4	6	10,3	431	19,2
5	4	6,9	756	33,6
No se indica en el convenio	2	3,4	18	0,8
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>2 250</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los convenios tiene cuatro o cinco mecanismos de control (53%), los que se presentan generalmente en programas más estructurados. Los proyectos tienen menos mecanismos de control. Estos mecanismos de control corresponden a las siguientes posibilidades: existencia de un plan de trabajo, informes técnicos regulares, informes de ejecución (mensual, trimestral, semestral), rendición de cuentas e informe de ejecución final. La frecuencia con que se encuentran estos mecanismos de control se presenta a continuación:

**Cuadro 17**  
**Frecuencia identificada de los mecanismos de control**

Mecanismos de control identificados	Frecuencia identificada en programas y proyectos	Porcentaje identificado en el total de programas y proyectos	Frecuencia identificada en convenios	Porcentaje identificado en el total de convenios
Plan de Trabajo	26	44,8	1 638	72,8
Informes Técnicos Regulares	37	63,8	2 180	96,9
Informes de Ejecución Mensual	2	3,4	2	0,1
Informes de Ejecución Trimestral	2	3,4	281	12,5
Informes de Ejecución Semestral	2	3,4	475	21,1
Rendición de Cuentas	32	55,2	1 874	83,3
Informe Final de Ejecución	29	50,0	1 470	65,3

Fuente: Elaboración propia.

Los mecanismos presentados no son excluyentes entre sí (a excepción de los informes de ejecución mensuales, trimestrales y semestrales), pues un convenio puede tener más de un mecanismo de control. Los que se presentan en mayor cantidad son los Informes Técnicos Regulares (97%), que

<sup>6</sup> La diferencia entre el ser renovable o prorrogable es que, en el primer caso, lo estipulado en el convenio se renueva con todas las mismas características para un plazo similar y, en el segundo, es el mismo plazo el que se amplía para dar una mayor ventana temporal a la aplicación de lo ya dispuesto.

reportan información clave sobre la implementación de estos y cuyo contenido depende del programa o proyecto particular. Estos pueden incluir información sobre beneficiarios, contexto local de ejecución, reportes de ejecución, etc. En segundo lugar, un 83% de los convenios incorpora la Rendición de Cuentas como mecanismo de control. Los Planes de Trabajo se presentan en el 72% de los convenios, trazando la hoja de ruta a seguir para la implementación de estos, y siendo su contenido y duración variable, pudiendo ser contemplada para la ejecución total del convenio o para períodos determinados de tiempo. Los Informes Finales de Ejecución o informes de cierre se presentan en el 66% de los convenios, y no se presentan en convenios con vigencia indefinida, puesto a que no se contempla un cierre en la ejecución. Finalmente, los Informes de Ejecución Parcial tienen más frecuentemente una forma semestral, es decir, dos veces al año.

A partir de estos datos es posible inferir que se prioriza un control para períodos más largos de tiempo, abarcando una mayor cantidad de información con respecto a los avances, en lugar de controles más exhaustivo para períodos breves, que podrían incluir poca información con respecto a los avances, además de implicar un mayor trabajo y desgaste innecesario para el área encargada de la revisión de dichos informes.

Con respecto a la ejecución de los programas y proyectos, la responsabilidad de la implementación puede ser compartida o a cargo de sólo una de las entidades, delegando la responsabilidad en ella. Las cifras al respecto son las siguientes.

**Cuadro 18**  
**Entidades a cargo de la ejecución de los programas, proyectos y convenios**

Entidad a cargo de la ejecución	Total de programas y proyectos	Porcentaje del total de programas y proyectos	Total de convenios	Porcentaje del total de convenios
Ejecución Conjunta	55	94,8	2 245	99,8
A cargo del Organismo	3	5,2	5	0,2
A cargo de la Municipalidad	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>2 250</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

En casi la totalidad de ellos convenios, la responsabilidad en la ejecución es compartida tanto por los organismos nacionales como por las municipalidades. A pesar de ello, el diseño casi siempre obedece a reglamentos o pautas elaboradas por los organismos nacionales.

Por último, se presentan a continuación las municipalidades con más convenios suscritos:

**Cuadro 19**  
**Comunas con mayor cantidad de convenios firmados**

Comuna	Total de convenios
Temuco	13
Coquimbo	Cañete
Valdivia	Castro
Carahue	Los Ángeles
Chillán	Panguipulli
Frutillar	Puerto Montt
Lanco	San Antonio
Lautaro	Villarrica

Comuna		Total de convenios
Ancud	Los Álamos	10
Collipulli	Ovalle	
Coltauco	Putre	
Gorbea	Saavedra	
La Unión	San Fernando	
Lago Ranco	Traiguén	

Fuente: Elaboración propia.

Entre las cinco comunas con más convenios suscritos se encuentran dos capitales regionales: Temuco (Región de la Araucanía) y Valdivia (Región de Los Ríos). Se identifican también otras capitales regionales como Chillán (de la Región de Ñuble) y Puerto Montt (de la Región de Los Lagos). Es destacable la presencia de Coquimbo, perteneciente a la Región de Coquimbo, por sobre la ciudad vecina y capital La Serena; Cañete como la comuna de la Región del Bío-Bío con más convenios suscritos; y también la de Castro, perteneciente a la Región de Los Lagos y comuna más grande de la Provincia de Chiloé. La alta presencia de capitales regionales hace intuir que los convenios de colaboración son de más fácil acceso para las comunas fuera de la región metropolitana en donde se establecen las direcciones regionales de los organismos nacionales, levantando entonces una pregunta acerca de cuán dirigidas están estas formas de coordinación multinivel a fortalecer las comunas más periféricas y rurales.

## F. Análisis de marco legal de convenios a nivel comunal

A continuación se presenta la revisión del marco normativo que rige los convenios del nivel comunal, abordando la forma y contenido de los cuerpos normativos que rigen el diseño e implementación de los programas y proyectos.

### 1. Normativa general identificada

Para conocer el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que rigen los convenios de colaboración se revisaron los *Vistos, Considerando y/o los Antecedentes* de cada uno de los documentos (dependiendo de la estructura de cada uno). Dichas secciones señalan de forma explícita el conjunto de normas que regulan la firma de los convenios y la ejecución de los programas y proyectos. Durante el proceso de revisión documental y contraste se pudo establecer la presencia de ciertas leyes y normativas de forma transversal en los convenios. Las leyes y normativas transversales corresponden a:

- Ley que crea y regula el organismo: la respectiva ley que crea, fija estructura, funciones y atribuciones del organismo del Gobierno Central al cual pertenece el programa o proyecto.
- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades: es la ley que fija la estructura, funciones y atribuciones que tienen las municipalidades. Establece la estructura mínima con que deben contar estas entidades, sus herramientas y las potestades con las que cuenta el alcalde, el concejo municipal y los funcionarios municipales.
- Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado: ley cuyo objetivo es velar por la idónea administración de los medios públicos y el cumplimiento de la función pública, asegurando que sus órganos cumplan con sus respectivas misiones de forma coordinada y tendientes a la acción conjunta.
- Resolución N°1.600 de 2008 de CGR: resolución de la Contraloría General de la República que establece las materias financieras, económicas y de contratación (entre otras) que se

encuentran exentas de toma de razón, afectando a parte importante de los convenios firmados y analizados en este estudio.

- Resolución N°7 de 2019 de CGR: reemplaza a la Resolución N°1.600 de 2008.
- Ley de Presupuesto Vigente: ley que contiene la estimación de los Ingresos y Partidas de Gasto del Fisco, estableciendo los recursos disponibles para cada uno de los organismos. Esto incluye el presupuesto de los organismos del Gobierno Central disponibles para la ejecución de sus respectivos programas y proyectos.
- Resoluciones de Directivos, Jefes de Servicio, alcaldes, Subrogantes, entre otros: resoluciones que establecen las personerías que firman los documentos para suscribir a un convenio.

Sobre el marco legal específico de cada uno de los convenios, suele darse el caso de que determinadas leyes y resoluciones son transversales a nivel de los programas y proyectos de sus respectivos organismos de Gobierno Central<sup>7</sup>.

Con respecto a los reglamentos de los programas, varios de estos se encuentran regulados por términos y condiciones establecidas dentro del mismo documento que firma el convenio. Los términos y condiciones que se establecen en los convenios son, por ejemplo: *compromisos del organismo; compromisos de la municipalidad; condiciones para la entrega de transferencias; mecanismos de control y rendición de cuentas; tipologías de faltas y sanciones; condiciones de término anticipado del convenio; devolución de saldos;* entre otras.

Analizando el marco normativo de los programas, se pudo identificar el siguiente listado de reglamentos y los convenios que estos regulan.

**Cuadro 20**  
**Reglamentos asociados a programas y convenios**

Organismos	Reglamento	Convenios que regula
ChileCompra DIBAM SERNATUR	DS N° 250 (Reglamento Ley N° 19.886)	Adhesión al Sistema de Información de Compras y Contrataciones y a los Convenios Marco suscritos por la Dirección Habilitación Centro ChileCompra Diseños Rutas Científicas para el Turismo Convenio Cooperación Turística Dirección Regional Ñuble
CONADI	D N°369 - Reglamento FDI – CONADI	Programa FDI - Fomento Social, Productivo y Económico para Población Indígena Urbana y Rural
CORFO	DS N°360 - Reglamento CORFO	Programa de Mejoramiento de Bofedales y manejo de otras plantas forrajeras Diseño de Arquitectura y Especialidades del proyecto Reposición Mercado Municipal de Temuco Implementación Sistema Mixto de Agenciamiento o Intermediación de CORFO Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación Programa Nacional Estratégico Tecnologías y Servicios de Salud Programa Start-Up Chile Proyecto COWO Puerto Montt Elaboración y Desarrollo Plan Lota, Hacia un sitio de Patrimonio Mundial
	RE N°58 - Reglamento Refundido Fondo de Desarrollo de Negocios de CORFO DFL N°2011 - Fija Normas CORFO	Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor  Programa Nacional Estratégico Tecnologías y Servicios de Salud

<sup>7</sup> En el Anexo 2 se encuentra el marco normativo de los Programas y Proyectos según lo establecido en sus respectivos documentos.

Organismos	Reglamento	Convenios que regula
	RE N° 31 - Reglamento Comité Innova Chile	Programa Start-Up Chile
	RE N°379 - Reglamento Comité de Emprendimiento	Proyecto COWO Puerto Montt
FOSIS	D N° 14 - Reglamento Chile Crece Contigo (Ley N° 20.389)	Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo
FOSIS INDAP	R N°306 - Reglamento Entrega Incentivos Económicos de Fomento Productivo R N°434 - Reglamento (Modificado) Entrega Incentivos Económicos de Fomento Productivo	Programa Familias, Seguridades y Oportunidades (Componente Acompañamiento Sociolaboral) Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Campesinos del Secano (PADIS)
SERCOTEC	Reglamento R N°9.322 - Reglamento Barrios Comerciales	Programa Fortalecimiento de Barrios Comerciales
SERNAMEG	Ley N° 19.886 y su reglamento (DS N° 250/2004)	Programa "4 a 7"
SERNATUR	RE N° 512 - Reglamento (Modifica) Aportes Reembolsables Destinados a Iniciativas de Inversión en Municipalidades (D N° 196) D N° 196 - Reglamento Aportes Reembolsables	Convenio para el Fortalecimiento del Turismo Convenio para Impulsar y Promover el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores Turísticos de la Región de Los Lagos
	DFL N° 262 - Reglamento Viáticos	Habilitación Oficina de Información Turística
Subsecretaría Economía y EMT Subsecretaría Economía y EMT, SUBTUR, SERNATUR	D N° 747 - Reglamento Subsecretaría comercio e industrias	Proyecto de Certificado Digital de Zonificación (CEDIZ) y Cartografía Base Predial Urbana (CBPU) Convenio Colaboración con Asociación de Municipalidades Turísticas de Chile

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Reglamentos

También existen reglamentos específicos para la ejecución de determinados programas, que, si bien varían en la estructura legal, forma y contenido, poseen elementos comunes como las definiciones estratégicas de los programas, herramientas de control, procedimientos, entre otros. Bajo este criterio y con la intención de obtener reglamentos para convenios más representativos y con mayor cobertura, se solicitaron los reglamentos de los programas y proyectos de FOSIS, INDAP, SENCE, SERNAC y SERNAMEG.

**Cuadro 21**  
**Reglamentos específicos de los programas pertenecientes a organismos con más de 100 convenios de colaboración**

Organismo	Programas	Reglamentos
Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo	Resolución Exenta N° 553, Aprueba Reglas para la Ejecución del Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo, contemplado en la Partida 21, Capítulo 01, Programa 05, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 344, de la Ley N° 21.053, de Presupuestos del Sector Público año 2018, del Ministerio de Desarrollo Social, del 30 de julio de 2018
	Programa Familias: Subsistema de Protección Social "Seguridades y Oportunidades" - Componente "Programa de Acompañamiento Sociolaboral"	Decreto 30 que Aprueba Reglamento de la Ley N°20.595, sobre Transferencias Monetarias y el Bono de Protección, del Ministerio de Desarrollo Social, del 7 de septiembre de 2012; y sus modificaciones.
Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	Programa de Desarrollo Territorial indígena (PDTI)	Resolución Exenta N° 001090, que Modifica Resolución N° 184403 de 22/12/2017, Que Aprueba Normas Técnicas y Procedimientos Operativos del Programa de Desarrollo Territorial Indígena INDAP-CONADI y Fija Texto Refundido de Dichas Normas, del Ministerio de Agricultura, del 4 de enero de 2019.
	Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)	Resolución Exenta N° 180925, que Aprueba Normas Técnicas y Procedimientos Operativos del Programa de Desarrollo Local (PRODESAL), del Ministerio de Agricultura, del 16 de diciembre del 2019; y sus modificaciones.
	Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo (PADIS)	Resolución Exenta N° 184145, que Aprueba Normas Técnicas y Procedimientos Operativos del Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo (PADIS), del Ministerio de Agricultura, del 31 de diciembre del 2019; y sus modificaciones.
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	Programa "Fórmate Para el Trabajo"	Decreto 42, que Establece Componentes, Líneas de Acción y Procedimientos, Modalidades y Mecanismos de Control del Programa de Capacitación en Oficios, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, del 5 de mayo de 2011; y sus modificaciones.
	Programa Fortalecimiento OMIL	Convenio de Acreditación OMIL del 2020. Guía operativa del Programa FOMIL 2021.
	Programa Inversión en la Comunidad	Decreto N° 1, que Establece Objetivos, Líneas de Acción y Procedimientos del Programa Inversión en la Comunidad, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, del 5 de enero del 2010; y sus modificaciones.
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SERNAMEG)	Programa "4 a 7"	Resolución Exenta N°664, que Aprueba Orientaciones Técnicas y sus Anexos, correspondientes al Programa 4 a 7 para el año 2021 del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, del 31 de diciembre de 2020.
	Programa "Mujeres Jefas de Hogar"	Resolución Exenta N° 674, que Deja sin Efecto Resolución Exenta N°1587 del 31 de diciembre de 2019 y Aprueba Orientaciones Técnicas del Programa Mujeres Jefas de Hogar para el año 2021, del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género y Resolución Exenta N° 286 del 15 de mayo de 2020 que Aprueba Anexo de Orientaciones Técnicas, del 31 de diciembre del 2020.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a SERNAC, no existen reglamentos específicos para los convenios estudiados, sino que se regula cada uno por su respectivo texto y normativa vigente.

Con el listado de reglamentos identificados es posible señalar que existen convenios regulados por reglamentos específicos que entregan las definiciones estratégicas, norman procedimientos, mecanismos y otros elementos propios de cada programa, y también existen convenios que son regulados sólo por lo establecido dentro del mismo documento y la normativa vigente. De todas formas, existen ciertos reglamentos que son transversales a los programas y proyectos, regulando el actuar de las instituciones involucradas.

En base al análisis de los cuerpos normativos que regulan a los programas de los organismos con mayor nivel de cobertura de los convenios de el cuadro 20, y de los reglamentos generales que rigen a las instituciones, se pudieron identificar de forma transversal las materias y temáticas que regulan dichos textos legales.

Los nueve elementos que se pudieron identificar en los reglamentos son los siguientes:

- *Definiciones estratégicas:* definición del programa, señalando los objetivos generales y específicos.
- *Actores involucrados:* señala a las instituciones participantes del programa y sus respectivos roles, además de la definición de la población objetivo a atender por el programa.
- *Componentes del programa:* definición de los componentes y beneficios a entregar por el programa, las estrategias y metodologías de intervención.
- *Criterios:* establece los diferentes criterios que utilizarán los ejecutores del programa para la toma de decisiones en su implementación, como por ejemplo para la selección de beneficiarios y postulaciones, selección de ejecutores, la contratación de personal, la conformación de mesas y equipos de intervención, el egreso de usuarios del programa, la entrega de transferencias, entre otras.
- *Marco presupuestario:* montos y estructura de financiamiento de la ejecución del programa, estableciendo plazos de ejecución presupuestaria, mecanismos de financiamiento, fuentes de financiamiento, estándares mínimos, entre otros.
- *Procedimientos de ejecución:* descripción de los procesos a ejecutar para la implementación, seguimiento, control y evaluación del programa, abarcando desde la planificación hasta la finalización de este, además de los plazos y vigencia.
- *Mecanismos de control:* herramientas técnicas e instrumentos utilizados para el seguimiento, control y evaluación del programa, como Informes Técnicos, Informes de Ejecución, Rendición de cuentas, devolución de los saldos restantes, entre otros.
- *Renovación:* condiciones a cumplir para la renovación del convenio, en caso de que el programa contemple dicha posibilidad.
- *Término:* condiciones a cumplir para dar por finalizada satisfactoriamente la ejecución del convenio.

Al igual que con los elementos posibles de identificar en los documentos de los convenios, para el caso de los reglamentos también pueden variar en estructura y contenido, pero principalmente en la especificidad de los reglamentos, siendo muy restrictivos y con mayor control en algunos casos, o siendo también reglamentos cortos con un menor nivel de profundidad en el control.



## II. Conclusiones

Este estudio permite conocer el panorama general actual sobre los convenios multinivel para programas y proyectos de desarrollo económico local ejecutados por organismos del gobierno central en conjunto con los gobiernos locales de Chile, en aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

En primer lugar, se debe constatar que, a pesar de que son 17 los organismos del nivel nacional que han suscrito convenios de colaboración con el nivel local, solo cinco de ellos concentran el 87% de los convenios: FOSIS (25%), SERNAMEG (21%), SENCE (18%), INDAP (12%) y SERNAC (11%).

Los programas dirigidos al desarrollo económico local con mayor cobertura son el Programa Familias, Seguridades y Oportunidades de FOSIS (329 convenios), el Programa Fortalecimiento OMIL de SENCE (309 convenios), el Programa Desarrollo Local de INDAP (266 convenios) y el Programa Mujeres Jefas de Hogar de SERNAMEG (249 convenios).

La característica que diferencia a los programas antes mencionados, y a los “programas” en general, es que poseen un reglamento propio y tienen una estructura de convenios relativamente estandarizada (con grados de adaptabilidad al contexto variable entre ellos). Por otro lado, los convenios que se suscriben en base a “proyectos” —y no programas— no poseen un reglamento propio, sino que se definen en base a las necesidades puntuales de ciertas comunas y ciertos contextos. Es por esta razón que los convenios basados en proyectos no tienen un alcance tan amplio como en el caso de los convenios basados en programas.

Los convenios multinivel para el desarrollo económico local apuntan hacia una gama amplia de objetivos. El más frecuente de ellos es el mejoramiento de la empleabilidad y la contratación, orientado tanto a la población en edad laboral en general como al segmento específico de mujeres que se encuentran tanto dentro como fuera de la fuerza laboral (activas e inactivas). Otros objetivos frecuentes son el fortalecimiento de la producción, apuntando para ello a mipymes en general o de sectores específicos como el agropecuario, el comercio o turismo, y la capacitación a funcionarios municipales en una variedad amplia de temáticas relacionadas al desarrollo económico local.

Algunas características más comunes de estos convenios son que, si bien no son totalmente estandarizados, tampoco son totalmente pensados para la realidad de una comuna puntual. Esto se debe, probablemente, a que el diseño de un convenio, su firma y los costos de implementación y monitoreo son demasiado altos como para ser establecidos en base a patrones absolutamente diferenciados para cada comuna según su contexto. Es por esto que generalmente estos convenios tienen un cierto nivel de adaptabilidad al contexto que no es absoluto. Dentro de un mismo programa, generalmente los convenios difieren en cuanto al monto de los recursos involucrados, pero no se observan cambios drásticamente significativos entre unos convenios y otros. Los detalles generalmente se especifican en un plan de trabajo que es anexo y posterior al convenio en sí.

Por otro lado, se ha observado que la complejidad de los convenios es por lo general media y alta, lo que significa que los convenios involucran una serie de elementos que los convierten en mecanismos que tienen la capacidad de aportar positiva y significativamente al quehacer de la municipalidad. Algunos de los mecanismos que hacen de estos convenios unos de complejidad alta es que involucran generalmente la contratación de nuevo personal (por lo general a cargo de la municipalidad), involucran transferencia de recursos tanto monetarios como no monetarios desde el organismo nacional y un cofinanciamiento minoritario (de alrededor de un 13% en promedio) por parte de la municipalidad.

Debido a que estos convenios cuentan con una complejidad media y alta, los mecanismos de control son también numerosos, llegando a tener hasta cinco mecanismos de control por convenio, entre ellos, informes técnicos regulares, rendición de cuentas, planes de trabajo e informes parciales y finales de ejecución.

Los convenios se establecen generalmente a 12 meses plazo (53%), aunque una proporción importante de ellos supera este plazo (22%). Son generalmente renovables previo acuerdo de ambas partes.

Finalmente, cabe señalar que existe una diversidad importante en las características que asumen los convenios dependiendo del organismo nacional en cuestión, del programa al que hace referencia, del público beneficiario que atiende, del objetivo que persigue, y de las actividades y acciones que contempla. De esta manera, la gran diversidad de características de estos convenios de colaboración multinivel hace posible pensar en que puedan adaptarse a las diferentes necesidades y requerimientos del complejo proceso de desarrollo económico local en cada contexto particular. El análisis de los convenios se convierte, a su vez, en un potente insumo para pensar la profundización de la coordinación multinivel en un contexto en el que se hace cada vez más necesaria la flexibilidad de la política y la adaptación a los irregulares cambios que se producen en cada territorio en particular, cambios gatillados por elementos como la migración, el cambio climático, la aceleración del cambio tecnológico y la creciente interconexión global de las redes de producción y consumo.

## Bibliografía

- Correa, F. (2018). Evolución de las políticas de desarrollo económico local en Chile 2007-2015: Desde la visión asistencialista a la visión sistémica. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 5-30.
- Correa, F., & Dini, M. (2019). Políticas de desarrollo económico local en las municipalidades de Chile: más allá del asistencialismo. *Revista de la CEPAL*, 127, 55-73.
- Correa, F., Dini, M., & Letelier, L. (2021). *Análisis del sistema público de apoyo al desarrollo productivo en Chile desde un enfoque multinivel*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.



## Anexos

## Anexo 1

### Variables utilizadas para el análisis documental de convenios

- *Organización*: organismo(s) del Gobierno Central que firma(n) el documento.
- *Convenio*: nombre del programa o proyecto al que corresponde el convenio firmado.
- *Nº Documento*: número de Resolución del convenio.
- *Municipalidad*: municipalidad u organismo que firma y suscribe al convenio como ejecutora.
- *Fecha*: fecha en que se firmó el convenio.
- *Categoría de Convenio*: si el convenio corresponde a un programa o un proyecto.
- *Realiza aportes monetarios*: si el organismo del Gobierno Central que firma el convenio realiza un aporte económico para financiar su ejecución. Los posibles valores son:
  - *Sí, mediante transferencia*: el organismo del Gobierno Central realiza un aporte económico para el financiamiento de la ejecución por medio de una transferencia a la municipalidad.
  - *Sí, pero transfiere a otro ejecutor*: el organismo del Gobierno Central realiza un aporte económico, pero transfiriendo los fondos directamente a un tercer organismo o entidad el cual ejecuta el convenio.
  - *No*: el organismo del Gobierno Central no realiza aportes económicos para la ejecución del convenio.
- *Monto financiamiento*: suma total aportada por el Organismo del Gobierno Central para el financiamiento del convenio.
- *Fuente de financiamiento*: fuente de la cual se obtienen los fondos para el financiamiento del convenio.
- *Existe cofinanciamiento*: si la municipalidad y/o los beneficiarios realizan un aporte económico complementario para financiar la ejecución del convenio. Los posibles valores son:
  - *Sí*: la municipalidad ejecutora realiza un aporte económico para el cofinanciamiento del convenio.
  - *Sí, aportado por la municipalidad y beneficiarios*: la municipalidad y adicionalmente los beneficiarios realizan un aporte económico para el cofinanciamiento del convenio.
  - *Sí, aportado sólo por los beneficiarios*: los beneficiarios son quienes realizan un aporte económico para el cofinanciamiento del convenio.
  - *No*: el convenio no cuenta con un cofinanciamiento por parte de la municipalidad ni los beneficiarios.
- *Monto cofinanciamiento*: suma total aportada por la municipalidad y/o los beneficiarios para el cofinanciamiento del convenio.
- *Entrega de recursos no monetarios*: si el organismo del Gobierno Central entrega algún tipo de material, insumo, herramientas, recursos físicos y tecnológicos, etc., para la ejecución del convenio. No se consideran recursos físicos comprados o financiados a través de los aportes monetarios, puesto a que se entregan directamente. Los posibles valores son:
  - *Sí*: el organismo del Gobierno Central realiza entrega de recursos no monetarios.
  - *No*: el organismo del Gobierno Central no realiza entrega de recursos no monetarios.

- *¿Cuáles?:* descripción de los recursos no monetarios entregados.
- *Realización de capacitaciones:* si realiza algún tipo de capacitación, curso, taller o actividades orientadas a la adquisición de conocimientos, competencias; orienta a funcionarios de la municipalidad y/o los beneficiarios.
- *¿De qué tipo?:* descripción de la capacitación, curso, taller o actividad realizada.
- *Contratación de personal:* si para la ejecución del convenio se requiere o existe la posibilidad de contratación de personal para sus funciones. Los posibles valores son:
  - *Sí:* el convenio establece que se requiere la contratación de personal o licitaciones para su ejecución.
  - *No:* el convenio establece que no puede realizar la contratación de personal o licitaciones para su ejecución.
  - *Puede realizar contrataciones:* el convenio no especifica si debe contratar personal o realizar licitaciones para su ejecución, o si prohíbe esta, pero establece que alguna de las partes (o ambas) debe dotar de personal para su ejecución; o señala que existe la posibilidad para realizar contrataciones y/o licitaciones.
- *Especificaciones:* Profundiza sobre la contratación de personal. Los posibles valores son:
  - *No requiere contratación:* el convenio establece que no se contrata personal para su ejecución.
  - *No se especifica, pero organismo debe dotar de personal:* el convenio no prohíbe ni obliga la contratación de personal, pero establece que el organismo del Gobierno central debe destinar funcionarios para la ejecución del convenio, existiendo la posibilidad de contratar personal.
  - *No se especifica, pero organismo debe dotar de personal:* el convenio no prohíbe ni obliga la contratación de personal, pero establece que la municipalidad debe destinar funcionarios para la ejecución del convenio, existiendo la posibilidad de contratar personal.
  - *Puede subcontratar:* el organismo del Gobierno Central y la municipalidad tienen la posibilidad de contratar a una tercera entidad para la ejecución del convenio.
  - *Puede realizar contrataciones:* el organismo del Gobierno Central y la municipalidad tienen la posibilidad de contratar personal para la ejecución del convenio.
  - *Requiere contratación:* el convenio establece la contratación obligatoria de personal para la ejecución de este.
  - *Sí, mediante licitación:* el convenio establece que debe realizarse una licitación para de una tercera entidad para la ejecución del convenio.
- *Entidad responsable:* entidad de la cual el personal contratado es responsable. Los posibles valores son:
  - *Municipalidad:* el gobierno local es quien realiza la contratación de personal bajo su cargo y responsabilidad.
  - *Municipalidad, bajo supervisión de organismo:* el gobierno local es quien realiza la contratación de personal bajo su cargo y responsabilidad, pero sujeta a la supervisión y posibles mandatos por parte del organismo del Gobierno Central.
  - *Organismo:* el organismo del Gobierno Central es quien realiza la contratación de personal bajo su cargo y responsabilidad.

- *Ambas partes pueden contratar personal a su cargo bajo su cargo*: ambas entidades pueden contratar personal bajo su cargo y responsabilidad, de forma simultánea.
- *Duración del convenio*: es la vigencia que tiene el convenio, pudiendo tener una duración establecida, finalizando transcurrido un determinado período, fecha o acabada su ejecución; o teniendo una duración indefinida.
- *Renovables*: si una vez finalizado el convenio, la municipalidad puede volver a suscribir a este. Los posibles valores son:
  - *Sí*: la municipalidad puede volver a suscribir al mismo convenio.
  - *No*: una vez finalizado el convenio, la municipalidad no puede volver a suscribir a este.
- *Características renovación*: las condiciones que se requieren para renovar, prorrogar o aplazar la ejecución del convenio y las características de esta.
- *Ejecución conjunta*: si tanto el organismo del Gobierno Central como la municipalidad tienen una participación activa en la ejecución del convenio. Los posibles valores son:
  - *Sí*: tanto el organismo del Gobierno Central como la municipalidad que suscribe al convenio tienen un rol activo en la ejecución del convenio, pero con una mayor concentración de las responsabilidades en el gobierno local como ejecutor.
  - *No*: sólo el organismo del Gobierno Central participa en la ejecución del convenio mientras la municipalidad que suscribe al convenio tiene un rol pasivo.
- *Responsabilidades de la municipalidad*: describe las responsabilidades que corresponden al gobierno local para la ejecución del convenio.
- *Responsabilidades del organismo*: describe las responsabilidades que corresponden al Organismo del Gobierno Central para la ejecución del convenio.
- *Responsabilidades compartidas*: describe las responsabilidades que corresponden a ambas partes que firman el convenio.
- *Notas*: diferentes anotaciones sobre el documento analizado.

Adicionalmente, las variables pueden tomar ciertos valores específicos dependiendo del convenio, que no se tienen relación con los valores correspondientes a la variable. Estas son:

- *Doc. no indica*: el documento analizado no especifica el valor para la variable. Ej.: Establece que el Organismo del Gobierno Central sí realiza aportes económicos mediante transferencia, pero el documento no indica el *Monto* aportado.
- *Dato no encontrado*: se establece que la municipalidad se encuentra suscrita al convenio a través de la información aportada por las Respuestas a las Solicitudes de Acceso a la Información, pero sin indicar el valor para la variable ya que no pudo encontrarse una copia del documento.
- *Documento no encontrado*: la copia del documento no pudo ser encontrada en la página web del Consejo para la Transparencia ni tampoco fue entregada mediante la Solicitud de Acceso a la Información.
- *No aplica*: no hay un valor para esta variable debido a la naturaleza del convenio, ya que no contempla de este elemento específico para su análisis.
- *No modifica este ítem*: corresponde cuando el convenio firmado es una modificación a otro documento, pero no modifica el valor de la variable indicada.
- *Documento dañado*: la copia del documento se encuentra dañada o con problemas en su digitalización, por lo que la información no se encuentra o es ilegible.

## Anexo 2

### Marco Normativo de convenios de nivel comunal según lo establecido en sus respectivos documentos

<b>Banco Estado</b>	
Programa de Acceso a Financiamiento	DL N°2079 de 1977 LOC N° 18.695 de Municipalidades de Municipalidades Acuerdo Firmado Decreto Alcaldicio de Presupuesto Municipal
<b>ChileCompra</b>	
Adhesión al Sistema de Información de Compras y Contrataciones y a los Convenios Marco suscritos por la Dirección de Habilitación Centro ChileCompra	Ley N° 19.886 - Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios DS N° 250 (Reglamento Ley N° 19.886) Decreto N° 669 - Nombra Encargado Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Ley N° 19.886 - Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios DS N° 250 (Reglamento Ley N° 19.886) Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N°18.575 Decreto N° 1.599 - Nombra Directora
<b>CONADI</b>	
Programa FDI - Fomento Social, Productivo y Económico para Población Indígena Urbana y Rural	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas LOC N° 18.695 de Municipalidades Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado D N°369 - Reglamento FDI - CONADI Ley N° 19.886 - Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios RE N° 063 de CONADI Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Decreto N° 854 de 2004
Programa Instrumentos Cofinanciados de Apoyo al FDI	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas RE de Distribución Presupuestaria
Programa Subsidio al Apoyo a la Gestión Indígena	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas Decretos Presupuestarios
Programa Subsidio Construcción Obras de Riego y/o Drenaje	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas Decretos Presupuestarios
Programa Turismo y Pueblos Indígenas	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas Ley N° 19.886 - Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios DFL N°29 - Texto Refundido Ley N°18.834 sobre Estatuto Administrativo Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado RE N° 30 - Fija Normas Rendición de Cuentas
Promoción Integral de Riego para Personas Indígenas, Comunidades y/o Parte de Comunidades Indígenas	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas LOC N° 18.695 de Municipalidades
<b>CONADI; INDAP</b>	
Programa Desarrollo Territorial Indígena (PDTI)	Ley N° 19.253 - Crea CONADI - Establece Normas Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas Ley N°19.810 - INDAP Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado RE N° 001090 de 2019 (Normas Técnicas PDTI) RE N° 030796 de 2020 (Incentivos Asesoría Técnica PDTI)

CONAF	
Implementación Planta Productora de Plantas Forestales	Ley N°18.348 - CONAF
Programa de Desarrollo y Fomento Forestal	Ley N°18.348 - CONAF DL N° 701 - Régimen Legal Terrenos Forestales y establece Normas de Fomento Ley N°20.283 - Recuperación Bosque Nativo
Programa de Emergencia Empleo	Ley N°18.348 - CONAF Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado D N°8.000 - Plan Descontaminación
Programa de Mejoramiento de Bofedales y manejo de otras plantas forrajeras	Ley N°18.348 - CONAF
CORFO	
Diseño de Arquitectura y Especialidades del proyecto	Ley N°6.640 - Crea CORFO R (A) N° 115 DE 2015
Reposición Mercado Municipal de Temuco	Resolución (E) N° 2.015, de 2014 DS N°360 - Reglamento CORFO Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Implementación Sistema Mixto de Agenciamiento o Intermediación de CORFO	Ley N°6.640 - Crea CORFO Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado DS N°360 - Reglamento CORFO Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor	Ley N°6.640 - Crea CORFO RE N°127 de 2011 de CORFO Resolución N° 142 de CORFO 2010 Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación	Ley N°6.640 - Crea CORFO Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado Acuerdo Consejo N° 2868 RE N° 1.555 de CORFO Acuerdo Consejo N° 2.932 de 2016 R (A) N° 50 de 2015 RE N°58 - Reglamento Refundido Fondo de Desarrollo de Negocios de CORFO RE N° 349 2019 RE N° 240 2020 DS N°360 - Reglamento CORFO
Programa Nacional Estratégico Tecnologías y Servicios de Salud	Ley N°6.640 - Crea CORFO RE A N° 216 de 2016 RE N° 82 - Comité de Industrias Inteligentes R (A) 25 de 2018 DFL N°2011 - Fija Normas CORFO DS N°360 - Reglamento CORFO Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Programa Start-Up Chile	Ley N°6.640 - Crea CORFO RE N° 31 - Reglamento Comité Innova Chile Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón LOC N° 18.695 de Municipalidades DS N°360 - Reglamento CORFO
Proyecto COWO Puerto Montt	Ley N°6.640 - Crea CORFO RE N°379 - Reglamento Comité de Emprendimiento Resolución (A) N° 14 2015 RE N° 85 de 2015 RE N°49 de 2016 RE N° 1.400 de 2016 Resolución (A) N° 379, de 2012 modificada por 40 de 2012 Resolución (E) de Personal N° 163, de 2015 Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado R N°9 - Bases Administrativas Generales Comité de Emprendimiento y Gerencia de Capacidades Tecnológicas DS N°360 - Reglamento CORFO R N°7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón


Proyecto Hacia una desestacionalización del turismo en Chile	Ley N°6.640 - Crea CORFO R N° 277 - Fondos Subdere RE N° 153 de 2015 Resolución TRA N° 58/127/2016 RE N° 1040 de 2011 RE N° 139 de 2015
CORFO, Subsecretaría del Patrimonio Cultural, Subsecretaría de Obras Públicas, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, SUBDERE, Servicio Nacional Patrimonio Cultural	
Elaboración y Desarrollo Plan Lota, Hacia un sitio de Patrimonio Mundial	Ley N°6.640 - Crea CORFO DFL N°211 - Fija Normas CORFO DS N°360 - Reglamento CORFO DS N° 93 de 2019 R N°7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón
DIBAM	
Diseños Rutas Científicas para el Turismo	Ley N° 21.045 - Crea Ministerio Cultura DFL N° 5.200 - Sobre Instituciones Patrimoniales Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Ley N° 19.886 - Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios DS N° 250 (Reglamento Ley N° 19.886) RE N° 68 - Plano Regulador
FOSIS	
Programa de Apoyo a Familias para el Autoconsumo	Ley N°20.530 - Crea MINDES Ley N°19.949 - Crea Chile Solidario D N° 14 - Reglamento Chile Crece Contigo (Ley N° 20.389) Ley N° 20.595 - Ingreso Ético Familiar y Subsidio Empleo Mujer RE N° 0192 de 2017 MINDES RE N° 1436 de 2013 Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Programa Familias, Seguridades y Oportunidades (Componente Acompañamiento Sociolaboral)	Ley N°20.530 - Crea MINDES Norma Técnica Programa Familias, Seguridades y Oportunidades
INDAP	
Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Campesinos del Secano (PADIS)	Ley N°19.810 - INDAP R N°306 - Reglamento Entrega Incentivos Económicos de Fomento Productivo R N°434 - Reglamento (Modificado) Entrega Incentivos Económicos de Fomento Productivo RE N° 184.1459 - Normas PADIS RE N° 4001 de 2020 RE N° 22253 RE N° 42781 de 2020 Ley N°19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado RA N° 166/369/2019 R N°7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón R N°8 - CGR Determina Montos en UTM
Programa Desarrollo Local (PRODESAL)	Ley N°19.810 - INDAP R N°306 - Reglamento Entrega Incentivos Económicos de Fomento Productivo R N°434 - Reglamento (Modificado) Entrega Incentivos Económicos de Fomento Productivo RE N° 180.925 - Normas PRODESAL Resoluciones de asignación de montos y transferencias R N°7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón R N°8 - CGR Determina Montos en UTM
SENCE	
Programa Formación en Oficios (Programa Fórmate para el Trabajo)	Ley N° 19.518 - Estatuto Capacitación y Empleo RE N° 1.290 de 2019 DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N°18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Programa Fortalecimiento OMIL	Ley N° 19.518 - Estatuto Capacitación y Empleo DS N° 4 de 2009 (modificado por D N° 86 de 2018) Ley Presupuesto Vigente R N°7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón RE N° 4464 de 2019

Programa Inversión en la Comunidad	Ley N° 19.518 - Estatuto Capacitación y Empleo D N°1 - Objetivos y Lineas de Acción Programa Inversión en la Comunidad RE N° 6784 RE N° 7446 RE N° 7455
Programa Más Capaz	Ley N° 19.518 - Estatuto Capacitación y Empleo RE N° 1026 R N° 1176 R N° 1483 2015 RN ° 1026 2015 R N° 2438 2015 RE N° 2183 2015 RE N° 560 2015 DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N°18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
<b>SERCOTEC</b>	
Convenio de Difusión de acciones de Instituciones	LOC N° 18.695 de Municipalidades Decretos personerías
Convenio Fomento desarrollo productivo	Decretos personerías
Convenio Software Sistema de Gestión del Desarrollo Local	Decretos personerías
Convenio Vinculación Público-Privada y Difusión de Programas	DS N° 3.483 de 1955 LOC N° 18.695 de Municipalidades
Fortalecimiento Gestión Conjunta	Decretos personerías
Gerenciamiento y operación de la instancia público-privada para el desarrollo de las MIPES	Decretos personerías
Programa Centro de Desarrollo de Negocios	Decretos personerías
Programa Colaboración Técnica Mutua	DE N° 2031 2016 Decretos personerías
Programa Fortalecimiento de Barrios Comerciales	Agenda de Productividad innovación y crecimiento Reglamento R N°9.322 - Reglamento Barrios Comerciales Ley N° 19.862 - Registro Receptores Fondos Públicos LOC N° 18.695 de Municipalidades
Programa Integrado de Trabajo	LOC N° 18.695 de Municipalidades
<b>SERNAC</b>	
Oficina Municipal de Atención al Consumidor	LOC N° 18.695 de Municipalidades Ley N° 19.496 (SERNAC) Ley de Presupuestos Vigente Decreto Alcaldicio de Presupuesto Decreto encargados y personería Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Oficina Municipal de Información al Consumidor	LOC N° 18.695 de Municipalidades Ley N° 19.496 (SERNAC) Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado
Plataforma Atención a Público SERNAC Facilita	LOC N° 18.695 de Municipalidades Ley N° 19.496 (SERNAC) Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
<b>SERNAMEG</b>	
Programa "4 a 7"	DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N°18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Ley de Presupuestos Vigente Ley N° 19.886 y su reglamento (DS N° 250/2004) Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Ley N°20.820 - Crea SERNAMEG
Programa Mujeres Jefas de Hogar	DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N°18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Ley de Presupuestos Vigente Ley N°20.820 - Crea SERNAMEG LOC N° 19.023 - SERNAMEG Ley N° 19.862 - Registro Receptores Fondos Públicos R N°0019 de 2017

SERNATUR	
Convenio Cooperación Turística Dirección Regional Ñuble	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo Ley de Presupuestos Vigente DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N° 18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Ley N° 19.886 - Ley de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios DS N° 250 (Reglamento Ley N° 19.886) Ley N° 19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado Resolución N° 1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón Nombra Encargado RE N° 38
Convenio para el Fortalecimiento del Turismo	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo Ley de Presupuestos Vigente DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N° 18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado Resolución TRA 266/2/2019 RE N° 512 - Reglamento (Modifica) Aportes Reembolsables Destinados a Iniciativas de Inversión en Municipalidades (D N° 196) R N° 6 de 2008 DFL N° 1 de 2006 LOC N° 18.695 de Municipalidades de Municipalidades R N° 7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón R N° 8 - CGR Determina Montos en UTM D N° 196 - Reglamento Aportes Reembolsables
Convenio para Impulsar y Promover el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores Turísticos de la Región de Los Lagos	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo Ley de Presupuestos Vigente DFL 1-19.653 - Texto Refundido Ley N° 18.575 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado RE N° 512 - Reglamento (Modifica) Aportes Reembolsables Destinados a Iniciativas de Inversión en Municipalidades (D N° 196) TR N° 266/44/2014 DFL N° 1 de 2006 D N° 196 - Reglamento Aportes Reembolsables
Habilitación Oficina de Información Turística	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo DFL N° 29 - Texto Refundido Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo Ley de Presupuesto DFL N° 262 - Reglamento Viáticos D N° 115 de 1992 D N° 259 de 1998 RE N° 39 de 2018 RA N° 266/143/2018 Resolución N° 10 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Programa Nacional de Turismo Municipal	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo R N° 6 de 2008 RE N° 516 de 2012 RE N° 690 - Reglamento Calificación de Personal RA N° 266/579/2019
Programa Transferencia para la Promoción y Marketing del Destino Aysén Patagonia	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo DFL N° 29 - Texto Refundido Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo Ley N° 19.880 - Establece Bases de Procedimientos Administrativos que Rigen Actos de Órganos de Administración del Estado Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado TRA 266/1/2019 RE N° 516 de 2012 R N° 7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón R N° 8 - CGR Determina Montos en UTM
SERNATUR; INDAP	
Plan de Trabajo de Turismo Rural	DL N° 1.224 - Crea SERNATUR RE N° 516 de 2012 Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado

<b>Subsecretaría Economía y EMT</b>	
Programa de Fortalecimiento de Cooperativas y Economía Social	LOC N° 18.695 de Municipalidades DS N° 57 de 2005 RAE N° 2.191 de 2014 Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
Proyecto de Certificado Digital de Zonificación (CEDIZ) y Cartografía Base Predial Urbana (CBPU)	DFL N° 88 de 1953 D N° 747 - Reglamento Subsecretaría comercio e industrias DS N° 19 de 2001 Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón
<b>Subsecretaría Economía y EMT, SUBTUR, SERNATUR</b>	
Convenio Colaboración con Asociación de Municipalidades Turísticas de Chile	Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo RE N° 13650 de 2019 DFL N° 88 de 1953 D N° 747 - Reglamento Subsecretaría comercio e industrias Ley N° 18.575 - Ley de Bases de Administración del Estado DFL N° 1 2006 D N°183 de 2008 RE N° 13650 de 2019 R N°7 - CGR Fija normas trámite de exención de Toma de Razón
<b>SUBTUR</b>	
Transferencia para Mejoramiento Infraestructura Pública Habilitante	Ley N° 20.423 - Sistema Institucional Desarrollo Turismo Ley Presupuesto Vigente D N° 618 de 2015 D N° 59 de 2017 Resolución N°1.600 CGR - Normas para la Exención de Toma de Razón

Fuente: Elaboración propia.



Los convenios de colaboración son una de las modalidades que adopta la gobernanza multinivel en Chile, principalmente entre el nivel local (municipal) y el nacional, y han sido mencionados como una de las principales herramientas en el análisis de la gobernanza multinivel de la política de desarrollo productivo del país.

Existe una gran diversidad en las características que asumen los convenios de colaboración multinivel, lo que hace posible pensar que pueden adaptarse a las diferentes necesidades y requerimientos del complejo proceso de desarrollo económico local en cada contexto particular. El análisis de los convenios se convierte, a su vez, en un potente insumo para pensar en la profundización de la coordinación multinivel en un contexto en el que se hace cada vez más necesaria la flexibilidad de la política y la adaptación a los irregulares cambios que se producen en cada territorio, ocasionados por elementos como la migración, el cambio climático, la aceleración del cambio tecnológico y la creciente interconexión global de las redes de producción y consumo.