

EVALUACIÓN FINAL

# PLAN DE DESARROLLO DE ZONA REZAGADA "PROVINCIA DEL RANCO" REGIÓN DE LOS RÍOS

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y

ADMINISTRATIVO

DIVISIÓN DE DESARROLLO REGIONAL

DEPARTAMENTO DE FORTALECIMIENTO REGIONAL

UNIDAD DE CONVERGENCIA Y EQUIDAD TERRITORIAL

ABRIL 2024



**CHILE  
AVANZA  
CONTIGO**



LA AGUAFRENCIA  
TERRENO FAMOSO



# ÍNDICE

<b>Glosario</b>	6
<b>1. Introducción</b>	9
<b>2. Antecedentes de contexto</b>	11
2.1. Antecedentes territoriales	11
2.2. Demografía y distribución geográfica	12
2.3. Características socioeconómicas	14
2.4. Patrimonio económico	17
2.5. Patrimonio cultural y natural	19
<b>3. Plan de Zona Rezagada provincia del Ranco</b>	22
<b>4. Elementos contextuales para el análisis</b>	27
<b>5. Metodología de evaluación</b>	29
5.1. Marco metodológico	29
5.2. Objetivo general	29
5.3. Objetivos específicos	29
5.4. Metodología de evaluación cuantitativa	29
5.5. Metodología de evaluación cualitativa	33
<b>6. Resultados</b>	36
6.1. Evaluación cuantitativa	36
6.1.1. Eficiencia en la gestión de los procesos	36
6.1.2. Eficacia en los resultados	40
6.1.3. Efectos	44
6.1.4. Sostenibilidad y transparencia	46
6.1.5. Conclusiones	48
6.2. Evaluación cualitativa	51
6.2.1. Encuesta autoridades	51
6.2.2. Encuesta equipos técnicos	57
6.2.3. Encuesta beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo	68
6.2.4. Encuesta Mesa de Gobernanza con el sector privado	75
6.2.5. Sistematización del análisis cualitativo por dimensiones de evaluación	80
<b>7. Conclusiones</b>	87
<b>8. Sugerencias de mejora</b>	89
<b>9. Referencias bibliográficas</b>	92
<b>10. Anexos</b>	94





# GLOSARIO

TÉRMINO	ABREVIATURA	DEFINICIÓN
<b>Plan de Desarrollo</b>	-	Instrumento de orientación e inversión regional y territorial, que tiene por objetivo potenciar el desarrollo del territorio y la superación de las brechas sociales.
<b>Plan de Zonas Rezagadas</b>	PZR	Término indicado en la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, Ley N°19.175 art 17° literal i.
<b>Zonas Rezagadas</b>	ZR	Territorio declarado como tal por un acto administrativo, compuesto por una comuna o una agrupación de comunas contiguas dentro de una misma región.
<b>Gobierno Regional</b>	GORE	Organismo encargado de la administración superior de la región, con el objeto de generar su desarrollo social, cultural y económico.
<b>Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo</b>	SUBDERE	Institución pública responsable de conducir y promover el fortalecimiento de los gobiernos subnacionales y el proceso de descentralización del país.
<b>Ministerio de Obras Públicas</b>	MOP	Entidad encargada del planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales, así como de la coordinación de los servicios que lo constituyen.
<b>Instituto Nacional de Estadísticas</b>	INE	Organismo técnico encargado de las estadísticas y censos oficiales de la República de Chile.
<b>Instituto de Desarrollo Agropecuario</b>	INDAP	Organismo encargado de promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos.
<b>Servicio de Impuestos Internos</b>	SII	Organismo responsable de aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y de facilitar dicho cumplimiento.
<b>Brecha social</b>	-	Diferencia positiva (+) o nula (0) entre el promedio de pobreza comunal, respecto al promedio de pobreza regional, para un determinado territorio.
<b>Monto estimado</b>	-	Financiamiento originalmente estimado para una cartera de iniciativas ejecutada en el marco de un Plan de Desarrollo.
<b>Monto contratado</b>	-	Financiamiento comprometido en el contrato vinculado a una iniciativa de inversión.
<b>Iniciativa de Inversión</b>	IDI	Propuesta de solución a un problema mediante el uso de recursos públicos a través de la ejecución de estudios básicos, proyectos o programas de inversión.
<b>Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional</b>	CASEN	Encuesta a hogares realizada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
<b>Metodología de Estimación para Áreas Pequeñas (Small Area Estimation)</b>	SAE	Metodología para fortalecer la calidad de las estimaciones realizadas sobre áreas o poblaciones pequeñas, que combina la estimación obtenida de la encuesta Casen con una estimación construida a partir de información procedente de otras fuentes de datos.



TÉRMINO	ABREVIATURA	DEFINICIÓN
<b>Unidades Productivas Agropecuarias</b>	UPA	Unidad económica de producción agrícola y/o ganadera y/o forestal, bajo gestión única por una persona productora.
<b>Agricultura Familiar Campesina</b>	AFC	Forma de organizar la producción agrícola y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionada y dirigida por una familia y que en su mayor parte depende de mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres.
<b>Recomendación Satisfactoria</b>	RS	Resultado de Análisis Técnico Económico favorable para una iniciativa de inversión que es evaluada por parte del Sistema Nacional de Inversiones.





---

# INTRODUCCIÓN

Los planes de Zonas Rezagadas (PZR) nacieron como una de las 33 primeras medidas de los 100 primeros días del segundo Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, y se instalan en tres regiones como planes piloto: -Coquimbo, Maule y Biobío-, a través del Decreto N°1.116, del 2 de agosto del año 2014. Posteriormente, el año 2015, mediante el Decreto N°1.929 se levanta un cuarto PZR en la provincia del Ranco, región de Los Ríos, que incluye las comunas de Futrono, La Unión, Lago Ranco y Río Bueno.

El PZR en sus inicios, contempló un horizonte temporal entre los años 2017-2019, abarcando el territorio de la provincia del Ranco. Incluyó iniciativas de inversión para potenciar el desarrollo en las comunas de La Unión, Río Bueno, Lago Ranco y Futrono. Su levantamiento consideró una alta participación y representatividad de todos los actores sociales de la provincia. El proceso consideró la conformación de mesas de trabajo público-privadas de Turismo, Silvoagropecuaria y del pueblo Mapuche, reuniéndose periódicamente y trabajando en conjunto no sólo en el levantamiento del Plan, sino que también en la conformación de la cartera de inversión que iría asociada a este instrumento de desarrollo territorial.

Posteriormente, el año 2019 se publica el reglamento que fija la Política Nacional Sobre Zonas Rezagadas en Materia Social, materializado en el Decreto N°975. Este reglamento tiene el objetivo de:

Propender al igual acceso de oportunidades entre las personas, independientemente del lugar donde habitan, focalizando recursos en aquellos territorios que presentan brechas de mayor magnitud en su desarrollo social, de modo de propender a que dichos territorios alcancen niveles de desarrollo no inferiores a su propia región (BCN, 2019, art.1).

Bajo este marco, se definen principios y criterios para la identificación de territorios susceptibles de ser intervenidos y se establecen procedimientos para la formulación de los planes de desarrollo. El Decreto N°975 define como Zona Rezagada (ZR) al "territorio declarado como tal por el acto administrativo correspondiente, compuesto por una comuna o una agrupación de comunas contiguas dentro de una región, que cumplan con los criterios e indicadores" definidos en el reglamento. De esta forma los criterios que se considerarán para que un territorio sea susceptible de ser propuesto como zona rezagada, son: Condición de Aislamiento y Brechas Sociales (BCN, 2019).

El 14 de julio del año 2020, tras la entrada en vigencia del Decreto N°975, se aprueba la continuidad del PZR de la provincia del Ranco. El Plan se denominó "Plan de Zonas Rezagadas 2020-2023", el cual considera, al igual que el Plan Piloto (2015-2019), las comunas de La Unión, Río Bueno, Lago Ranco y Futrono.

Este Plan de continuidad considera tres ejes:

**i) Infraestructura Habilitante:** Desarrollar infraestructura para disminuir las brechas en accesibilidad, conectividad y servicios básicos.

**ii) Desarrollo Sostenible:** Potenciar el desarrollo económico sostenible, fortaleciendo las actividades productivas, de acuerdo con las características propias del territorio.

**iii) Puesta en Valor del Patrimonio Natural y Cultural:** Promover iniciativas destinadas a fortalecer el patrimonio natural y cultural del territorio, impulsando el desarrollo y cuidado de las áreas rurales y su entorno (Gobierno Regional Región de Los Ríos, 2020).



El Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco, durante sus dos fases (fase piloto y fase de extensión), ha experimentado diferentes grados de acompañamiento y apoyo en la implementación.

En la fase inicial, durante el año 2017, se observó un impulso significativo en la implementación del Plan, motivado por las necesidades de abordar el rezago que se caracterizaba por altos índices de pobreza, tal como se evidenció en el diagnóstico territorial realizado por las autoridades regionales en ese momento.

Sin embargo, este ímpetu inicial experimentó un declive notable en el periodo comprendido entre los años 2018 - 2021, caracterizado por una reducción en su ejecución, tanto en aspectos técnicos como financieros. Este periodo de ralentización será examinado en la sección dedicada al análisis cuantitativo de este informe.

Otro punto de inflexión se produjo en el año 2021 con la elección de los gobernadores regionales. Sobre la base de un criterio de sostenibilidad se conformó un equipo de profesionales dedicados a revitalizar la coordinación del PZR, lo que se tradujo en un impacto positivo. Los beneficios de este cambio incluyeron un aumento en la visibilidad de las Iniciativas de Inversión (IDIs) y una mejora en la coordinación con servicios públicos y gobiernos municipales, entre otros avances relevantes.



## 2. Antecedentes de contexto

### 2.1. ANTECEDENTES TERRITORIALES

El territorio analizado se ubica en la región de Los Ríos, creada el año 2007 mediante la Ley 20.174, específicamente en la provincia del Ranco, la que está conformada por cuatro comunas: La Unión (capital provincial), Río Bueno, Lago Ranco y Futrono.

**Mapa 1.** Territorio regional por provincia



Fuente: Elaboración propia.

La provincia del Ranco limita al sur con la provincia de Osorno, región de Los Lagos; al este con la República Argentina; al oeste con el Océano Pacífico; y al norte con las comunas de Panguipulli, Los Lagos, Paillaco y Corral, pertenecientes a la provincia de Valdivia.



## 2.2. DEMOGRAFÍA Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Según los datos proporcionados por el Censo del año 2017 (Tabla N°1), las comunas que integran la provincia del Ranco, poseen una población total de 93.969 habitantes, lo que representa un 24,4% del total de personas que habitan la región. En las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para el año 2024, la provincia tendría una población total de 98.163 habitantes, lo cual se traduce en un incremento de su población equivalente a 4,5%. Este valor se encuentra por debajo del porcentaje de crecimiento poblacional de la región, el cual asciende al 6,9%, de acuerdo a los datos proyectados por el INE. La comuna de La Unión, capital provincial, es la que posee el mayor número de habitantes, con un total de 38.036 personas (INE, 2017), y de acuerdo a la proyección del INE, para el año 2024 su población ascendería a 39.705 habitantes, equivalente a un crecimiento del 4,4% en relación al año 2017.

**Tabla N°1:** Población total de la provincia del Ranco y proyección al año 2024

Comuna	Censo 2017	Proyección 2024	Variación (%)
La Unión	38.036	39.705	4,4%
Río Bueno	31.372	32.998	5,2%
Futrono	14.665	15.188	3,6%
Lago Ranco	9.896	10.272	3,8%
<b>Provincia del Ranco</b>	<b>93.969</b>	<b>98.163</b>	<b>4,5%</b>
<b>Región de Los Ríos</b>	<b>384.837</b>	<b>412.786</b>	<b>7,3%</b>

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE.

En relación a la distribución geográfica de la población, según la proyección urbano-rural proporcionada por el INE para el año 2024 (Tabla N°2), se estima que 39.351 habitantes de la provincia del Ranco residen en zonas rurales, lo que representa un porcentaje de ruralidad del 40%. Dentro de todas las comunas de la provincia, se destaca la comuna de Lago Ranco, la cual posee el mayor porcentaje de ruralidad, alcanzando un 76,5%.

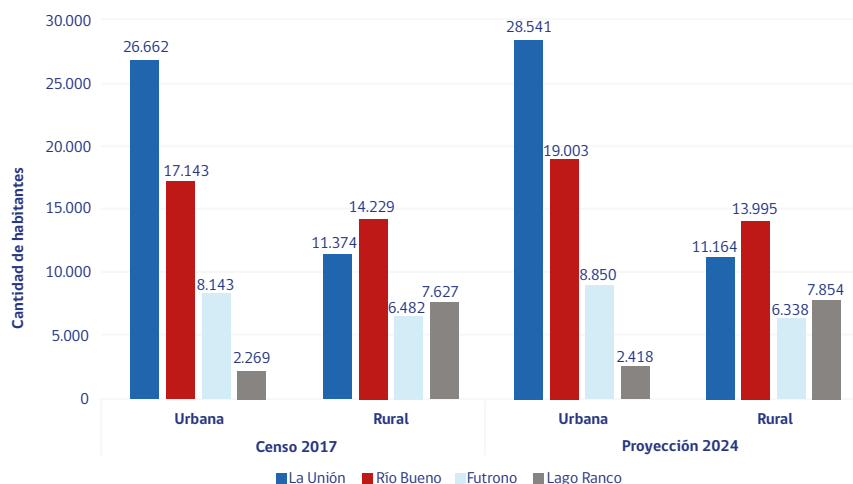


**Tabla N°2.** Población por Área Urbana-Rural - proyección al año 2024

Comuna	Censo 2017		Proyección 2024		% Ruralidad	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Censo 2017	Proyección 2024
La Unión	26.662	11.374	28.541	11.164	29,9%	28,1%
Río Bueno	17.143	14.229	19.003	13.995	45,4%	42,4%
Futrono	8.183	6.482	8.850	6.338	44,2%	41,7%
Lago Ranco	2.269	7.627	2.418	7.854	77,1%	76,5%
<b>Provincia del Ranco</b>	<b>54.257</b>	<b>39.712</b>	<b>58.812</b>	<b>39.351</b>	<b>42,22%</b>	<b>40,1%</b>
<b>Región de Los Ríos</b>	<b>275.786</b>	<b>109.051</b>	<b>301.385</b>	<b>111.401</b>	<b>28,3%</b>	<b>27,0%</b>

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE

**Gráfico A.** Población por área Urbana-Rural - proyección al año 2024



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE.

‘De acuerdo con la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, el área urbana es la superficie del territorio ubicada al interior del límite urbano, destinada al desarrollo armónico de los centros poblados y sus actividades existentes y proyectadas por el instrumento de planificación territorial.



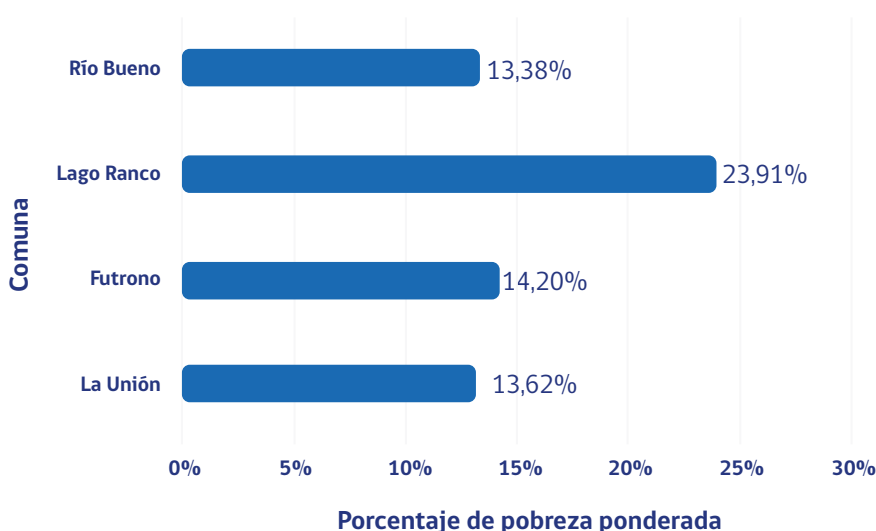
### 2.3. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS

La presencia de brechas económicas, sociales y territoriales de la provincia del Ranco, comparado con el desarrollo y acceso a oportunidades del resto de la región, fue uno de los criterios principales para considerar la provincia como un territorio rezagado. La implementación de políticas públicas focalizadas se convierte en una herramienta gravitante que aborde las desigualdades detectadas en el territorio, permitiendo alcanzar una mejor calidad de vida de las personas y satisfacer sus necesidades de manera integral.

El Decreto N°975 del año 2019, establece tres criterios principales para identificar a las comunas susceptibles de ser intervenidas en el marco de la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social. Estos criterios son: existencia de brechas sociales y condición de aislamiento.

En relación a la existencia de brechas sociales, estas se materializan en un promedio de pobreza ponderada comunal superior al promedio de pobreza regional. Al analizar el promedio de pobreza ponderada comunal de las comunas de la provincia, se identifica que al año 2022, la comuna que poseía el mayor promedio de pobreza es Lago Ranco, con un 23,91%, seguida por la comuna de Futrono, con un 14,2% (Gráfico B).

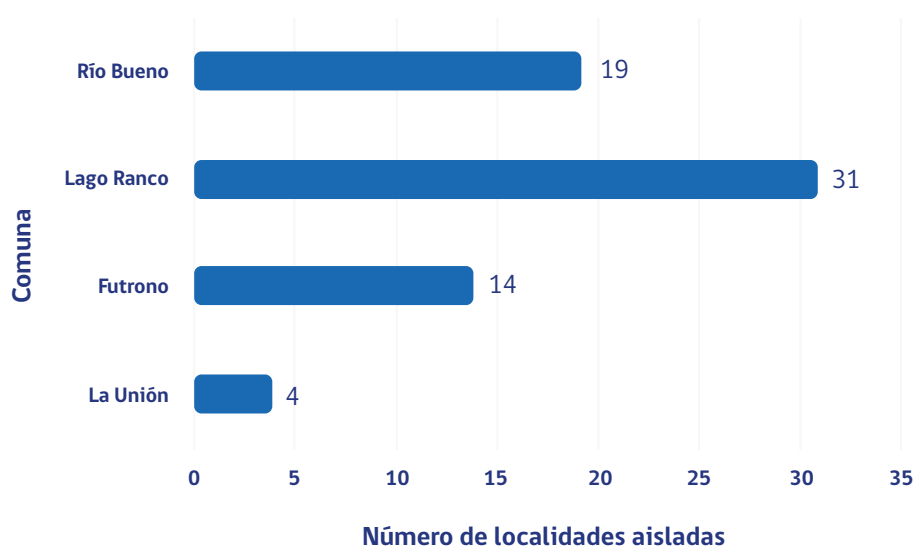
**Gráfico B.** Promedio de pobreza comunal de la provincia del Ranco (año 2022)



Fuente: Datos de pobreza comunal obtenidos a partir de la aplicación de la Metodología de Estimación para Áreas Pequeñas (SAE) del año 2022, Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF).

Respecto a la condición de aislamiento (Gráfico C), esta se materializa en el número de localidades aisladas que son identificadas a escala comunal. Al analizar las localidades que se encuentran en condición de aislamiento en la provincia del Ranco, se identifica que al año 2021, la comuna de Lago Ranco es la que posee la mayor cantidad de localidades en esta condición (31 localidades), seguida de la comuna de Río Bueno (19 localidades).



**Gráfico C.** Número de localidades en condición de aislamiento en la provincia del Ranco (año 2021)

Fuente: Datos obtenidos a partir del Estudio de Identificación de Localidades en Condición de Aislamiento del año 2021, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

A continuación, se revisarán algunos indicadores de contexto relacionados con variables socioeconómicas específicas de la provincia del Ranco.

Las principales actividades económicas de la provincia del Ranco son: i) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; ii) Industria manufacturera; iii) Comercio; iv) Construcción y v) Transportes y almacenamiento.

En cuanto a la tasa de ocupación de las comunas de la provincia, tanto por sexo y brecha de género (año 2017), se detalla el siguiente cuadro:

**Tabla N°3.** Tasa (%) de ocupación de la provincia del Ranco por sexo y brecha de género (año 2017)

Comuna	Hombres	Mujeres	Total	Brecha
La Unión	65,6%	35,9%	50,3%	-29,7
Futrono	68,9%	33,3%	50,9%	-35,6
Lago Ranco	62,8%	28,7%	46,1%	-34,1
Río Bueno	67,5%	34,1%	50,5%	-33,4

Fuente: Análisis y Planificación Territorial Prospectiva, Instituto de Asuntos Públicos (Pág.132), Universidad de Chile, en base de Censo 2017 (INE, 2017).



Según los datos presentados en la Tabla N°3, se observa una notable disparidad en la tasa de ocupación a favor de los hombres, la cual supera el 60% en todas las comunas. Esto podría atribuirse principalmente a la presencia de sectores productivos extractivistas en la provincia, áreas en las cuales se concentran principalmente hombres, como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

A continuación, se presentan los datos de los trabajadores informados, de acuerdo a la actividad económica de las empresas de la provincia, según información del Servicio de Impuestos Internos (SII).

**Tabla N°4.** Número de trabajadores dependientes informados según principales rubros económicos, años 2019, 2020 y 2021

Rubro económico	Comuna de La Unión			Comuna de Futrono			Comuna de Río Bueno			Comuna de Lago Ranco		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3.866	2.768	2.566	1.669	1.605	1.495	814	810	827	265	350	622
Industria manufacturera	1.815	1.844	2.069	101	96	104	124	136	149	24	11	22
Construcción	965	810	1.123	331	297	371	159	172	205	141	138	119
Comercio al por mayor y al por menor; rep. De vehículos y motoc.	650	2.186	1.000	212	281	396	579	610	664	34	30	78
Transportes y almacenamiento	865	722	982	101	89	102	210	217	246	9	7	30
Act. y de servicio de comidas	178	144	140	349	278	327	153	166	156	64	30	56
Adm. Pública y defensa; planes de seguridad social de afiliac. Obligatoria	1.481	0	0	703	649	707	1	1	1	563	524	561

Fuente: Estadísticas del SII, obtenidas de su página web institucional ([www.sii.cl](http://www.sii.cl))

<sup>2</sup> Se refiere a información entregada por las empresas del sector privado respecto a sus trabajadores al Servicio de Impuestos Internos



Rubro económico	Comuna de La Unión			Comuna de Futrono			Comuna de Río Bueno			Comuna de Lago Ranco		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Enseñanza	489	479	486	190	183	184	29	20	25	42	48	54
Otros	<b>1.259</b>	<b>1.728</b>	<b>2.871</b>	<b>107</b>	<b>164</b>	<b>239</b>	<b>337</b>	<b>338</b>	<b>356</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>73</b>
Total	<b>11.568</b>	<b>10.681</b>	<b>11.237</b>	<b>3.763</b>	<b>3.642</b>	<b>3.925</b>	<b>2.406</b>	<b>2.470</b>	<b>2.629</b>	<b>1.200</b>	<b>1.192</b>	<b>1.615</b>

Como se puede visualizar en la Tabla N°4, el rubro agricultura, ganadería, silvicultura y pesca es el que mayor número de trabajadores dependientes tiene en las comunas de la provincia, seguido por la industria manufacturera, concentrando fuertemente los puestos laborales en la comuna de La Unión.

La evolución de los datos evidencia que, aunque la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca siguen siendo sectores dominantes, especialmente en La Unión, se observa un declive en el número de trabajadores desde 2019 a 2021, excepto en Lago Ranco donde aumenta significativamente en 2021. Asimismo, se observa una tendencia hacia la diversificación económica, particularmente en La Unión con el crecimiento en "Otros" sectores, indicando la aparición de nuevos nichos de empleo.

La pandemia de COVID-19 pareciera haber tenido efectos variados en los distintos sectores y comunas, con algunos rubros experimentando una expansión (como el comercio en La Unión en 2020) y otros una contracción (como la agricultura en la mayoría de las comunas). Este fenómeno sugiere adaptaciones en los rubros económicos y respuestas económicas locales diferenciadas ante los desafíos vivenciados a lo largo del país.

#### 2.4. PATRIMONIO ECONÓMICO

Atendiendo a la relevancia del rubro "Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca" mencionada anteriormente, es importante profundizar en el patrimonio económico natural de la provincia. En este contexto, la descripción detallada de las Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) emerge como un paso fundamental para comprender la riqueza y diversidad de nuestros recursos.

Las Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) constituyen la columna vertebral de nuestra actividad económica en el ámbito agropecuario. Estas unidades encapsulan una variedad de sistemas de producción.

La riqueza de las Unidades Productivas Agropecuarias en nuestra provincia es un testimonio de la estrecha relación entre la actividad humana y la naturaleza. Profundizar en la descripción de estas UPA nos permite apreciar la complejidad y vitalidad de nuestro patrimonio económico natural, así como reconocer la responsabilidad compartida de preservarlo para las generaciones futuras.



La provincia del Ranco potencia el desarrollo sustentable del territorio, donde la comuna de Río Bueno concentra la mayor parte de UPA bajo el control de personas naturales, con 1.571 UPA, y posteriormente se ubica la comuna de la Unión, con 1.142 UPAs.

El 91% de las UPA de la comuna de Río Bueno y La Unión en manos de personas naturales tienen menos de una y hasta 50 hectáreas. Estas unidades productivas pertenecen fundamentalmente a la Agricultura Familiar Campesina (AFC), las cuales son apoyadas a través de las líneas de financiamiento de fomento productivo, en su mayoría a través de los programas de INDAP.

De acuerdo a la Tabla N°5, se puede determinar que La Unión y Río Bueno concentran la mayor presencia de predios hasta 50 hectáreas, donde se ubica fundamentalmente la AFC. Estas unidades productivas han sido beneficiadas con el Plan de Zona de Rezago de la provincia del Ranco, a través de los programas de asistencia técnica y fomento productivo de INDAP. Un desafío para estos productores agrícolas es poder trabajar mancomunadamente con el propósito de administrar y gestionar en conjunto instalaciones que incrementen la mejora de su productividad y competitividad, como pueden ser las cámaras de frío, centros de proceso, centros de etiquetados, entre otros, o incluso, siendo más ambiciosos, centros de exportaciones para pequeños productores agrícolas.

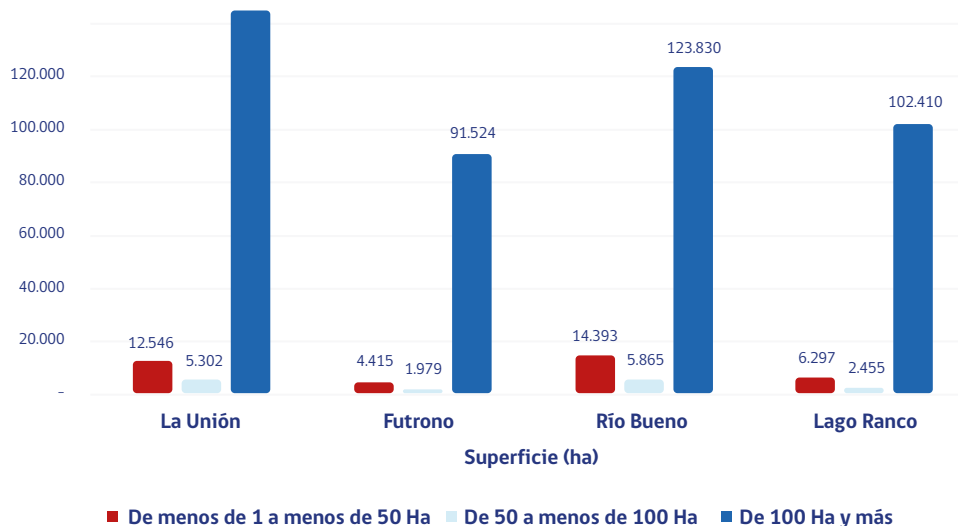
**Tabla N°5.** Número de hectáreas (ha) de Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) según tamaño a nivel nacional y comunal, para el año agrícola de referencia 2020/2021

Comuna	Tamaño de la UPA					
	De menos de una a menos de 50 Ha		De 50 a menos de 100 Ha		De 100 Ha y más	
	Número de UPA	Superficie (ha)	Número de UPA	Superficie (ha)	Número de UPA	Superficie (ha) <sup>1</sup>
La Unión	1.048	12.546	76	5.302	103	144.860
Futrono	449	4.415	28	1.979	68	91.524
Río Bueno	1.440	14.393	84	5.865	159	123.830
Lago Ranco	575	6.297	37	2.455	49	102.410

Fuente: VIII Censo Agropecuario y Forestal, año agrícola 2020 - 2021, INE-Chile.



**Gráfico D.** Número y superficie (ha) de Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) según tamaño a nivel nacional y comunal, para el año agrícola de referencia 2020 - 2021



Fuente: VIII Censo Agropecuario y Forestal, año agrícola 2020 - 2021, INE-Chile.

Según los datos del Inventario Forestal Nacional a diciembre de 2022, la superficie total de plantaciones forestales alcanzan significativas cifras en la provincia de Ranco, la actividad forestal se destaca por la predominancia de pino y eucaliptus, con La Unión liderando a gran escala en zonas cordilleranas, destacando 25.000 hectáreas en producción aproximadamente. Futrono, Río Bueno y Lago Ranco complementan el paisaje forestal con variedades de eucaliptus, sumando diversidad y adaptabilidad al manejo de recursos naturales de la región. Con un total combinado de 37.083 hectáreas, la provincia resalta por la importancia de la silvicultura como rubro económico.

En cuanto a la producción forrajera, el 13,1% de la superficie con plantas forrajeras en el país se cultiva en la región de Los Ríos, siendo la principal especie la denominada “mezclas forrajeras”, las que se producen principalmente en las comunas de Río Bueno y La Unión (Inventario Forestal Nacional, 2022). Mientras que los cultivos agrofrutícolas, la provincia se caracteriza por la producción de papas, berries, cerezas, avena, arándanos, cebada, hortalizas, entre otros (Inventario Forestal Nacional, 2022).

## 2.5. PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL

En términos de cultura y naturaleza, la provincia del Ranco es una zona de gran riqueza en múltiples y variados ámbitos, los cuales van desde fiestas costumbristas y artesanía tradicional, hasta una amplia biodiversidad y un patrimonio arquitectónico característico de sus tradiciones e historia.

En la siguiente tabla, se describen atractivos y ejemplos de las distintas expresiones culturales y naturales que ofrece la provincia del Ranco:



**Tabla N°6.** Atractivos y ejemplos de las distintas expresiones culturales y naturales que ofrece la provincia del Ranco.

Ámbito	Atractivos y Ejemplos
<p><b>Patrimonio arquitectónico y museos</b> Estructuras históricas como iglesias, monumentos y casas patrimoniales. De igual manera destacan otros desarrollos de ingeniería, como sus puentes, que conectan sus distintas comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Museo Histórico y Arqueológico Arturo Möller Sandrock (Río Bueno).</li> <li>● Museo Tringlo (Lago Ranco).</li> <li>● Iglesia de Lago Ranco.</li> <li>● Puente Colgante Huacamalal (Lago Ranco).</li> <li>● Iglesia de la Misión de Trumao (La Unión).</li> <li>● Puente Carlos Ibáñez del Campo (Río Bueno).</li> <li>● Puente Chirre (Río Bueno).</li> <li>● Fuerte San José de Alcudia (Río Bueno).</li> <li>● Circunvalación del lago Ranco (Futrono).</li> <li>● Casonas y construcciones patrimoniales.</li> </ul>
<p><b>Naturaleza y biodiversidad</b> Los atractivos naturales consideran bosques nativos, ríos, lagos, saltos, termas e islas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parque Nacional Alerce Costero y su Alerce Milenario (ejemplar con más de 3500 años) (La Unión).</li> <li>● Humedal y embarcadero de Trumao (La Unión).</li> <li>● Reserva Costera Valdiviana (La Unión).</li> <li>● Parque Nacional Puyehue (Río Bueno).</li> <li>● Reserva Mocho Choshuenco (Futrono).</li> <li>● Parque Futangué (Lago Ranco).</li> <li>● Península de Illahuapi (Lago Ranco).</li> <li>● Saltos del Nilahue (Lago Ranco).</li> <li>● Saltos del Riñinahue (Lago Ranco).</li> <li>● Termas de Cerrillos y Chihuio (Futrono).</li> </ul>
<p><b>Fiestas costumbristas</b> Cuenta con múltiples celebraciones que reflejan las tradiciones locales y su música típica, así como su gastronomía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fiesta de la Primavera (Futrono).</li> <li>● Fiesta del Cordero y Rodeo Criollo (Río Bueno).</li> <li>● Feria Costumbrista Calcurrupe (Lago Ranco).</li> <li>● Feria Costumbrista Ensenada (Lago Ranco).</li> <li>● Feria costumbrista "La Chascona de Neruda" de Chabranco (Futrono).</li> <li>● Guilatún mapuche-huilliche (Lago Ranco y Futrono).</li> </ul>
<p><b>Artesanía</b> La artesanía es un fiel reflejo de las costumbres, las técnicas ancestrales y de los recursos representativos de cada comuna. Es así como destacan trabajos textiles, en madera y cerámica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En general la artesanía local considera: tejeduría de lana de oveja (mantas, ponchos y alfombras), piezas de cerámica, tallado en madera, trabajos en cuero y en particular artesanía mapuche (creación de tejidos, joyería y arte inspirado en las tradiciones y símbolos mapuches).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



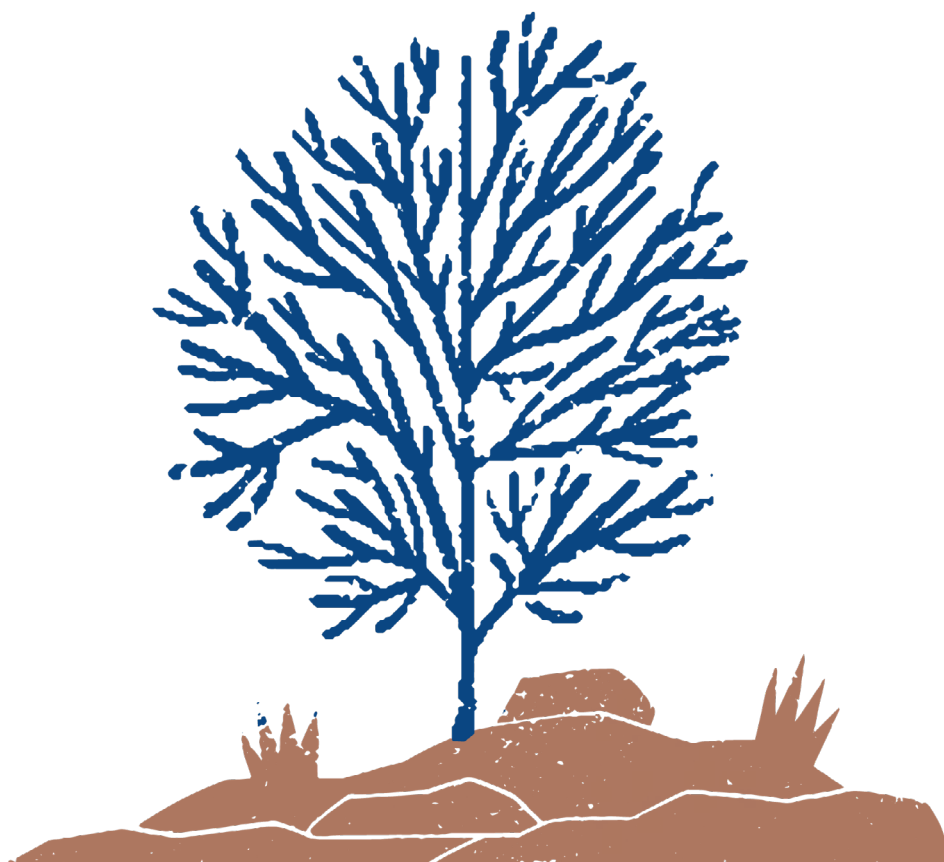
En lo relativo a las fiestas costumbristas, artesanía y tradición culinaria, se observa una importante influencia de los pueblos originarios, explicado por su presencia en la región, donde un 25% se declara perteneciente a alguno de ellos (la cuarta región con mayor presencia a nivel nacional) (INE, Censo 2017).

A continuación, se muestra una tabla con el porcentaje de la población que pertenece a pueblos originarios en la provincia del Ranco, donde en la Comuna de Lago Ranco se observa una mayor preeminencia, con un 52,6%, siendo el promedio provincial un 34,8%.

**Tabla N°7.** Porcentaje de personas pertenecientes a pueblos originarios respecto a la población total Censo 2017

Unidad Territorial	Pueblos originarios (%)
La Unión	26,8
Futrono	33,1
Río Bueno	26,7
Lago Ranco	52,6
<b>Provincia del Ranco</b>	<b>34,8</b>
<b>Región de Los Ríos</b>	<b>25,0</b>

Fuente: Censo 2017, INE.



### 3. Plan de Zona Rezagada provincia del Ranco

El Plan de Zona Rezagada de la provincia del Ranco en su etapa piloto establece dos objetivos estratégicos:

a) Potenciar el desarrollo sostenible, a través del impulso y consolidación de las principales actividades económicas, apoyando la agregación de valor e innovación, con el fin de propiciar el desarrollo económico al interior de la región y la competitividad del territorio.

b) Desarrollar infraestructura habilitante en el territorio, a través del financiamiento y la priorización de iniciativas de inversión que favorezcan la calidad de vida y la conectividad, con el objetivo de potenciar el desarrollo económico local bajo un marco de sustentabilidad social y ambiental. Luego de realizar instancias de participación con la ciudadanía, se pudo detectar que existía una visión compartida en el desarrollo del territorio, la que se expresa como:

Ser reconocidos como territorio líder en agricultura familiar campesina, ganadería y turismo de intereses especiales en el sur de Chile, donde conviven en armonía la belleza escénica y la riqueza cultural de la tierra Mapuche junto a la tradición europea y criolla bajo un modelo de desarrollo sustentable .

Durante el año 2015, período de instalación del Plan en la provincia del Ranco, se realizó un proceso de diagnóstico participativo, basado en experiencias de planificación de desarrollo territorial ya existentes y al alero del Comité Técnico Asesor de la Gobernación Provincial del Ranco conformado por las mesas de Asuntos Indígenas, Asuntos Hídricos, Fomento Productivo y Mesa Territorial de Turismo Cuenca del Lago Ranco. De esta forma, el trabajo permitió la identificación y priorización de las brechas existentes en las principales actividades económico-productivas y culturales del territorio, así como también las oportunidades y capacidades en los ámbitos de desarrollo claves, todo lo cual se tradujo en una primera cartera de iniciativas a implementar.

De forma inicial, el Plan tenía una vigencia hasta el año 2019. Posteriormente, el 14 de julio del año 2020, tras la entrada en vigencia del Decreto N°975, se aprueba la continuidad de este instrumento hasta el año 2023. El segundo PZR 2020-2023 tiene como objetivo general:

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio, con énfasis en los sectores más vulnerables y con mayor condición de aislamiento, a través de la dotación de infraestructura habilitante, el fortalecimiento de sus sectores productivos, así como la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, bajo un modelo de desarrollo sostenible (Gobierno Regional de Los Ríos, 2020, p.20).

A continuación, en la Tabla N°8 se presentan los ejes de desarrollo del PDZ de la provincia del Ranco.



**Tabla N°8.** Presentación consolidada con el número de proyectos por eje de desarrollo y montos para el PZR provincia del Ranco, Período 2015-2023

Objetivos estratégicos / Ejes estratégicos	Nº de iniciativas	Monto total (M\$)
Infraestructura habilitante	103	47.958.623
Infraestructura para la conectividad (terrestre y fluvial)	96	319.808.418
Desarrollo productivo	19	25.034.671
Infraestructura, accesibilidad y equipamiento a los atractivos naturales del territorio	10	106.248.877
Infraestructura de servicios básicos	3	420.900
Infraestructura de salud	9	5.391.517
Infraestructura para el fomento productivo (Desarrollo sostenible)	9	3.328.323
Desarrollo del Capital Humano	22	34.106.125
Infraestructura energética en los establecimientos de educación en el territorio	7	2.909.206
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>545.206.660</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Piloto y continuidad (2015-2023), territorio provincia del Ranco. Gobierno Regional de Los Ríos.

El PZR se categoriza por nueve ejes de desarrollo, que se señalan anteriormente, por un monto original estimado de M\$545.206.660, donde la dimensión que aglutina mayor cantidad de fondos es "infraestructura", con monto de M\$319.808.418, lo cual representa un 59% de la inversión total proyectada para el territorio. Adicionalmente, el eje que concentra la mayor cantidad de iniciativas de inversión es "Desarrollo Productivo", con un total de 103 IDIs.

En la tabla siguiente, se presentan las iniciativas más representativas por cada eje estratégico que conforman el PZR de la provincia del Ranco, en su segunda fase o de continuidad.



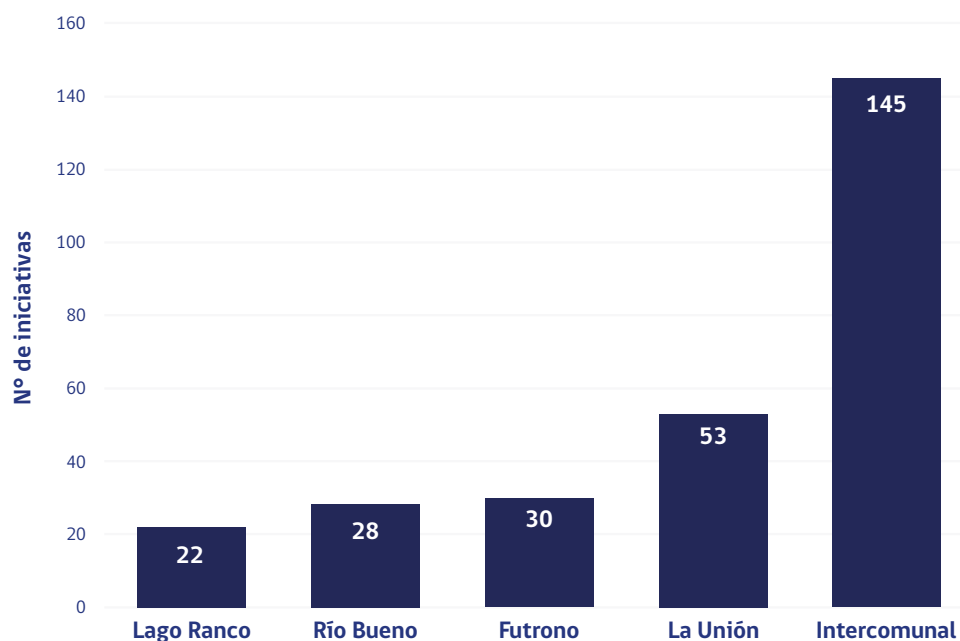
**Tabla N°9.** Iniciativas representativas por eje de desarrollo del PZR de la provincia del Ranco 2015-2023

Eje estratégico	Iniciativa destacada
Infraestructura habitante	Fondo Solidario de Elección de Vivienda (DS 49/2012).
Desarrollo productivo	Construcción Infraestructura Parque Alerce Costero, Comuna de La Unión - 2° Etapa (CP Integración).
Infraestructura de servicios básicos	Construcción Infraestructura Sanitaria Isla Huapi, Comuna de Futrono.
Infraestructura de conectividad (terrestre y fluvial)	Mejoramiento Camino Ignao - Vivanco - Trapi, Región de Los Ríos.
Infraestructura energética en los establecimientos de educación en el territorio	Instalación Sistema Solar Agua Caliente Sanitaria Internado Liceo Llifén.
Infraestructura de salud	Reposición Posta de Salud Rural de Rupumeica Bajo, Comuna de Lago Ranco.
Infraestructura de fomento productivo (desarrollo sostenible)	Transferencia Fomento al Riego y Uso de Ernc en la Provincia del Ranco.
Infraestructura, accesibilidad y equipamiento a los atractivos naturales del territorio	Mejoramiento Borde Fluvial Puerto Lapi, Comuna de La Unión.
Fortalecimiento del capital humano	Inversión Programa Pequeños Agricultores Programas Prodesal Y PDTI Provincia del Ranco.

Fuente: Plan de Desarrollo 2017-2019, Territorio Provincia del Ranco. Gobierno Regional de Los Ríos.

Otro elemento que resulta de interés, es la priorización de iniciativas para cada una de las comunas del territorio. A continuación, en el Gráfico E, se puede identificar el número de iniciativas priorizadas para cada una de las comunas que integran el territorio de la provincia del Ranco.



**Gráfico E.** Iniciativas priorizadas por comuna, provincia del Ranco

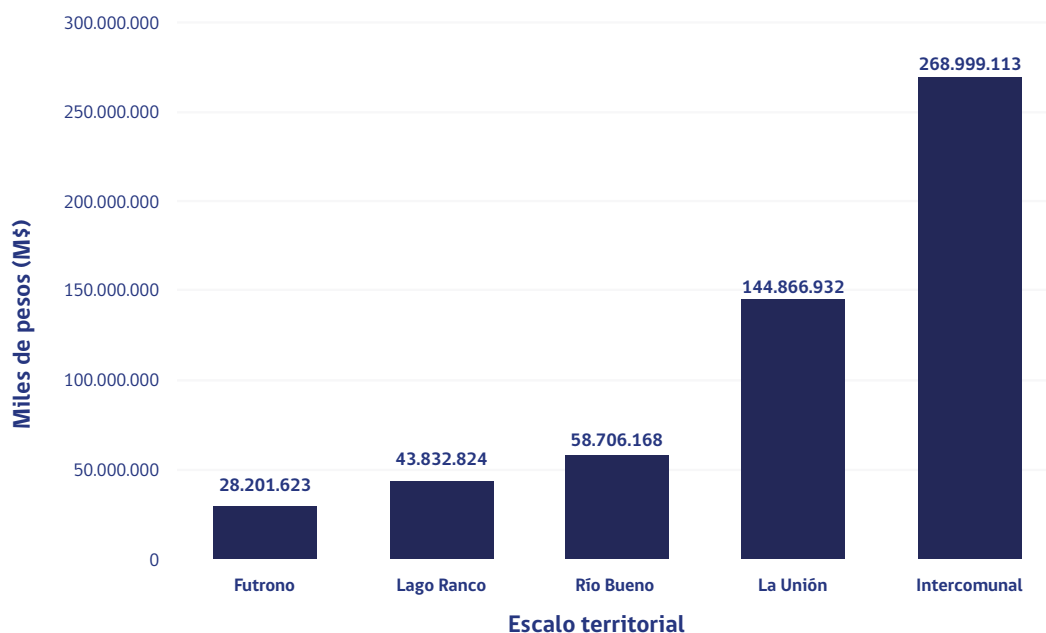
Fuente: Plan de Desarrollo Piloto y continuidad (2015-2023), territorio provincia del Ranco. Gobierno Regional de Los Ríos.

A partir de la información anterior se puede afirmar que la comuna que posee mayor número de iniciativas es La Unión, con un total de 53 IDIs, seguida por la comuna de Futrono (30 IDIs). Cabe destacar que, la mayor parte de las iniciativas del Plan son de tipo "intercomunal", es decir, iniciativas que abarcan una o más comunas del territorio. Bajo la categoría "intercomunal", se identifican un total de 145 IDIs, lo que equivale al 52% del total de iniciativas que integran la cartera del Plan.

A modo de complementar el análisis, en el Gráfico F, se identifican los montos totales estimados de las iniciativas priorizadas para cada una de las comunas que integran el territorio de la provincia del Ranco.



**Gráfico F.** Estimación financiera por comuna, provincia del Ranco



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información anterior, se puede afirmar que originalmente se estimó una mayor inversión pública para la comuna de La Unión, con un total de M\$144.866.932, seguida por la Comuna de Río Bueno (M\$58.706.168). En términos de inversión pública estimada, la mayor parte del financiamiento originalmente comprometido fue de tipo "intercomunal", cuyo monto asciende a M\$268.999.113, lo cual representa un 59% en relación al monto original estimado para la cartera de iniciativas.



## 4. Elementos contextuales para el análisis

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo integral de los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, se toman en cuenta los “considerandos de la ejecución del Plan”. Estos hacen referencia a factores tanto internos como externos que influyeron en el contexto de la formulación, implementación y ejecución del Plan, permitiendo así una evaluación y análisis que considere las diversas complejidades del proceso.

El primer factor ha sido la evolución del marco jurídico-administrativo que ha regido al Plan durante su desarrollo, el cual establece las bases legales y operativas para su implementación. Esto es conforme a lo establecido en la ley N°21.074 de Fortalecimiento a la Regionalización del País, del año 2018, que modifica la Ley N°19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, de acuerdo al artículo noveno, respecto a la creación de un Reglamento aprobado por decreto supremo dictado por el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y suscrito además por el Ministro de Hacienda y el Ministro de Desarrollo Social, que define los criterios e indicadores objetivos para la calificación de un territorio como zona rezagada y para que un territorio deje de tener esa condición.

Tal como se menciona en el párrafo precedente, el Decreto N°975 publicado el 14 de febrero del año 2019 fijó la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en materia social, la cual dispuso en su artículo segundo transitorio que:

Los Territorios Rezagados contenidos en los decretos N° 1.116 de 2014, 1.459 de 2014, 1.929 de 2015 y 1.490 de 2017, todos del Ministerio del Interior y Seguridad Pública se considerarán incorporados a esta Política Nacional, por lo que se les aplicarían las normas de este Reglamento, especialmente en lo relacionado a la elaboración y evaluación de los planes de desarrollo, establecidas en los Artículos Núm. 9° y Núm. 13°, así como el egreso de la categoría de Zona Rezagada establecido en el Artículo Núm. 14°.

El mismo año, se oficializa el Plan de Desarrollo para Territorios Rezagados, que declara como territorio rezagado a las comunas de La Unión (capital provincial), Futrono, Río Bueno y Lago Ranco, el que se materializa en una primera etapa desde el año 2014.

En abril del año 2020, el Gobierno Regional de Los Ríos lanzó la segunda etapa del Plan de Zonas Rezagadas para la provincia del Ranco, abarcando el período 2020-2023, y reafirmando su compromiso con las comunas de La Unión, Río Bueno, Lago Ranco, y Futrono. Este plan se rigió por el marco jurídico-administrativo previamente descrito, que estableció las bases legales y operativas para su desarrollo.

Un segundo factor fue la pandemia de COVID-19, con sus restricciones de movilidad y consecuencias globales, la cual impactó profundamente en la implementación del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas en la provincia de Ranco, afectando aspectos clave como la gobernanza, la gestión del capital humano y el cumplimiento de metas. Las restricciones de movilidad y las medidas de confinamiento obstaculizaron la coordinación efectiva entre los actores involucrados, limitaron la realización de actividades esenciales en terreno y forzaron una nueva priorización de la asignación de recursos.

La necesidad de adaptarse a modalidades de trabajo remoto y a la digitalización de procesos, sin previo aviso ni preparación adecuada, desafió las estructuras de coordinación y supervisión, afectando la toma de decisiones y la implementación de acciones estratégicas. La gestión del capital humano por su parte, enfrentó obstáculos significativos, ya que las restricciones impidieron la realización de capacitaciones presenciales, visitas a terreno y otras actividades esenciales para las iniciativas. La asignación de recursos, tanto financieros como humanos, tuvo que adaptarse a las nuevas circunstancias, priorizando la



respuesta a la pandemia sobre los proyectos de desarrollo a largo plazo, lo cual generó efectos de retraso y modificaciones en los cronogramas y metas establecidas.

En resumen, la pandemia de COVID-19 introdujo desafíos sin precedentes para la implementación del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas, evidenciando la necesidad de incorporar estrategias de resiliencia, adaptabilidad y flexibilidad operativa en la planificación y ejecución de las iniciativas de inversión y desarrollo territorial.

Por último, un tercer factor fueron los frecuentes cambios en la gestión del equipo coordinador del Plan en la provincia, especialmente durante el período 2019-2022. Estos cambios afectaron la capacidad de gestión y tuvieron un efecto negativo en la coordinación con los distintos actores involucrados, como también en la colaboración entre entidades públicas y privadas. Asimismo, tuvieron repercusiones en la eficacia de la gobernanza, la sostenibilidad, la transparencia, las inspecciones en terreno, y la coordinación intersectorial, entre otros aspectos cruciales para el éxito del Plan.

La consideración de estos factores permite identificar y comprender mejor las variables que han afectado la implementación y los resultados del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas en la provincia del Ranco, proporcionando una base sólida para mejoras en el desarrollo de futuros planes.



## 5. Metodología de evaluación

### 5.1. MARCO METODOLÓGICO

La Política Nacional de Zonas Rezagadas en materia social, aprobada a través del Decreto N°975 del 14 de febrero de 2019, en sus artículos 11° y 13°, indica un sistema de evaluación al cual tendrán que someterse los Planes de Desarrollo para Territorios Rezagados. Para ello, SUBDERE diseñó un modelo de evaluación para distintos momentos (inicial, intermedio y final), donde se debe corroborar el cumplimiento e impactos esperados, en al menos, los siguientes aspectos:

- a) Grado de cumplimiento de productos, metas y resultados definidos en el Plan;
- b) Plazos de implementación del Plan;
- c) Disminución de los factores abordados, y
- d) Eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en las iniciativas financiadas.

La evaluación se sustenta en dos etapas: i) Dimensión cuantitativa, basada en herramientas de estadística descriptiva y un análisis de promedio ponderado de criterios, y ii) Dimensión cualitativa, que se busca conocer la evaluación del Plan desde la perspectiva de los organismos públicos ejecutores, colaboradores, usuarios y beneficiarios de los proyectos de la cartera de inversiones, como la evaluación de las autoridades políticas de la región y el territorio de rezago.

### 5.2. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo de Zonas de Rezago de la provincia del Ranco en su etapa final, con el propósito de levantar los antecedentes que permitan mejorar la planificación y gestión del territorio del Gobierno Regional de Los Ríos, acortando las brechas que frenan el desarrollo de sus habitantes.

### 5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar, analizar y comunicar los resultados vinculados a la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas de la provincia del Ranco.
- b) Diagnosticar y formular recomendaciones o acciones de mejora, que permitan optimizar la gestión de la extensión o prórroga del Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco.
- c) Generar sugerencias o recomendaciones que permitan mejorar la gestión de la nueva propuesta del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas de la Región de Los Ríos.

### 5.4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

El Decreto 90, publicado el 06 de septiembre del año 2023, que "Aprueba el nuevo Reglamento que fija la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en materia social y deja sin efecto el Decreto Supremo N° 975, del año 2018, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública", indica, en su artículo 18, que el Plan queda sujeto a una evaluación por parte de SUBDERE en al menos los siguientes aspectos:

- Grado de consecución de las metas, resultados, indicadores y objetivos definidos.
- Ejecución de la cartera de iniciativas y sus plazos.
- Disminución de las brechas abordadas e indicadores señalados en los criterios que justifican su



calificación como Zona en Desarrollo.

- Eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en las iniciativas financiadas.
- Compromiso del Gobierno Regional y otros actores involucrados en la ejecución técnico-financiera.
- Mecanismos y estrategias de sostenibilidad y sustentabilidad.
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía.

Atendiendo a lo anterior, el proceso de evaluación cuantitativa se realiza considerando el uso de dos metodologías:

- a) Metodología de evaluación con estadística descriptiva.
- b) Análisis de promedio ponderado de criterios.

Las metodologías antes descritas abordan los siguientes criterios de evaluación: Eficiencia en la gestión de los procesos; Eficacia en los resultados; Efectos sobre el territorio; y Sostenibilidad y Transparencia.

Por otra parte, y con el fin de estandarizar la interpretación de los resultados cuantitativos, se utiliza una escala que asigna un nivel de logro dependiendo del rango en el que se ubique cada criterio o indicador cuantitativo:

**Tabla N°10:** Estandarización de resultados

Categoría de Avance	Rango de avance (%)
Nivel Bajo	0% - 20%
Nivel Medio-Bajo	21% - 40%
Nivel Medio	41% - 60%
Nivel Medio-Alto	61% - 80%
Nivel Alto	81% - 100%

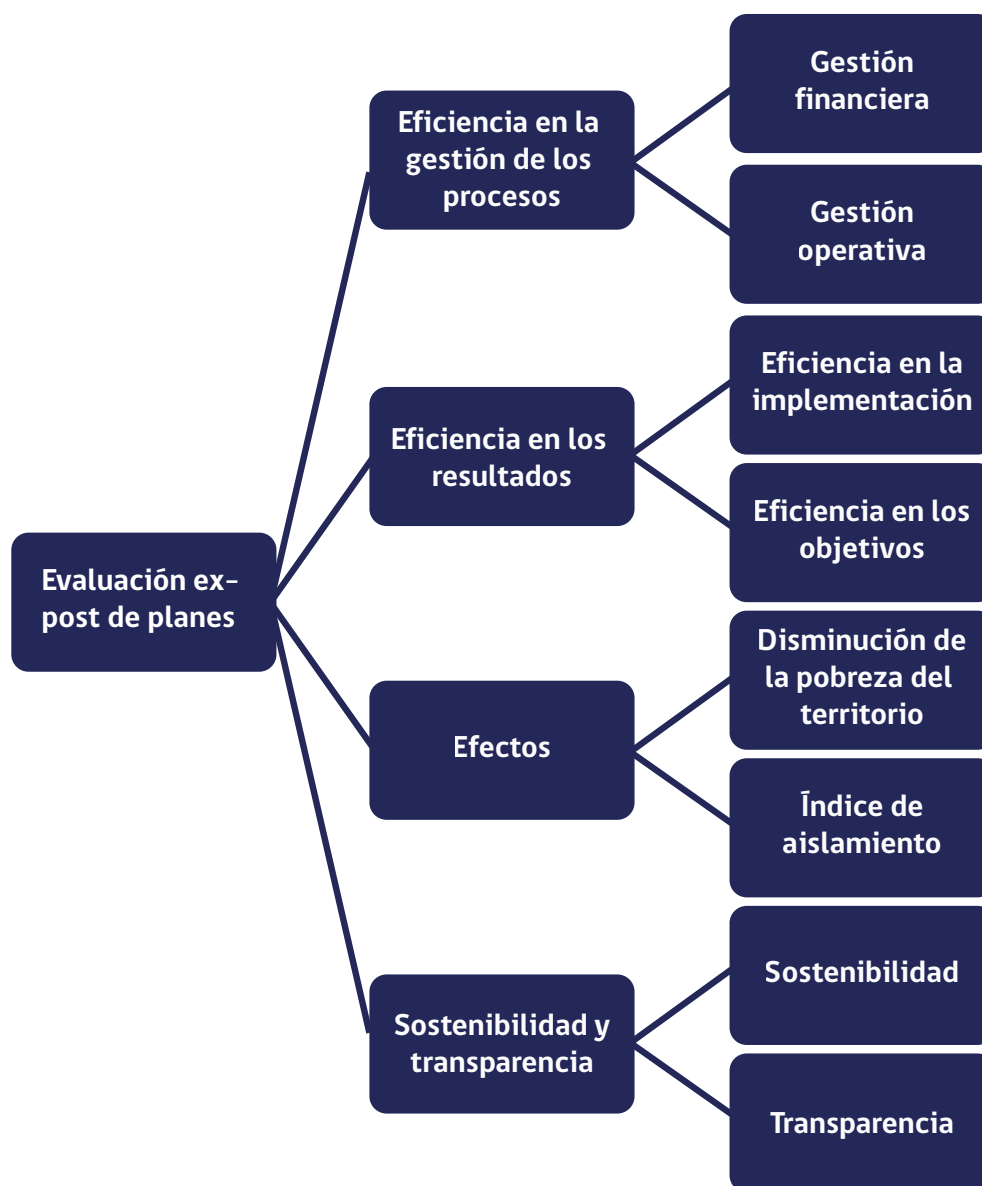
Fuente: Elaboración propia.

El levantamiento de información cuantitativa vinculada al "Plan de Desarrollo de Zonas de Rezago de la provincia del Ranco" se efectuó considerando los datos disponibles para el período contemplado en la evaluación. La información fue remitida por el Equipo de Zonas Rezagadas del Gobierno Regional de Los Ríos, al mes de octubre de 2023.

A continuación, se presenta un esquema y posteriormente el contenido de las cinco variables y subvariables del Modelo de Evaluación:



**Figura 1.** Estructura de evaluación ex-post de planes de desarrollo



Fuente: SUBDERE (2021).



**a) Criterio de eficiencia en la gestión de los procesos:** Mide la capacidad que tiene el equipo a cargo del Plan de Desarrollo Territorial para gestionar el uso de los recursos financieros y la capacidad de planificación y gestión operativa en relación con la coordinación y visitas a terreno. Incluye las siguientes subvariables:

a.1) Gestión financiera: mide la coherencia del presupuesto ejecutado versus el monto total contratado al inicio de la implementación del Plan, también la coherencia del avance financiero;

a.2) Gestión operativa: mide las instancias de coordinación y las visitas a terreno generadas durante la vigencia del Plan.

**b) Criterio de eficacia en los resultados:** Se refiere al grado en que el Plan en su conjunto ha logrado sus principales objetivos. Considera dos subvariables:

b.1) Eficacia en la implementación: mide el avance en la ejecución de la cartera y el cumplimiento de las fechas de inicio y término de las iniciativas;

b.2) Eficacia en los objetivos: mide el estado de avance de las iniciativas de inversión, según eje de desarrollo y ejes estratégicos.

**c) Criterio de efectos sobre el territorio:** se refiere al grado en que el Plan en su conjunto ha logrado sus principales objetivos. Incluye las variables:

c.1) Disminución de la pobreza en el territorio: cuantificación de los niveles de pobreza utilizando los datos entregados por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), tanto de los años 2020 y 2022.

c.2) Variación de localidades en condición de aislamiento: Nos referimos a la cantidad de localidades o comunas que forman parte del territorio abordado, que han disminuido su condición de aislamiento.

**d) Criterios de sostenibilidad y transparencia:** Se refiere al grado en que el Plan en su conjunto ha logrado sus principales objetivos. Incluye las variables:

d.1) Criterio de Sostenibilidad: La sostenibilidad de un programa permite evaluar en qué medida los resultados de este han sido o tienen probabilidades de ser duraderos, una vez finalizado y ejecutados los recursos externos. Incluye las variables relacionadas con los convenios y programas de sostenibilidad generados por el Gobierno Regional y/o convenios o contratos de participación generados por el GORE.

d.2) Criterio de transparencia: La transparencia es uno de los principios transversales de la Política Nacional de Zonas de Rezago que permite mantener a los habitantes del territorio y de la región informados de las iniciativas que se implementan para la disminución de las brechas de rezago. Incluye las variables: i) Rendición de cuentas, ii) Difusión del plan y iii) Producto.

En adelante se presentan los resultados del análisis de las principales variables cuantitativas, en referencia al avance anual que tuvo la ejecución del Plan.



## 5.5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

La evaluación cualitativa es fundamental para las políticas públicas, ya que permite comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los actores involucrados en su desarrollo, facilitando la identificación de áreas de mejora y la adaptación de nuevas versiones del Plan de Desarrollo para responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas del territorio y sus habitantes.

En esta lógica, un primer momento del análisis cualitativo se basa en la recopilación de información que refleja las apreciaciones y cualidades de los planes, considerando la perspectiva de cada actor que participó en el proceso, incluyendo al Gobierno Regional, servicios públicos, beneficiarios y la mesa de gobernanza. Cada uno de estos actores llevó a cabo un análisis detallado de las características, brechas, puntos críticos, recomendaciones, logros y desafíos, tanto en relación al Plan en su conjunto como en cuanto a su desarrollo. Esta variedad de perspectivas enriquece la evaluación, proporcionando una visión integral que contribuirá significativamente a la toma de decisiones informadas y al perfeccionamiento continuo del Plan en cuestión.

La segunda etapa consistió en la sistematización del levantamiento cualitativo para realizar una revisión integral del Plan, abarcando sus aspectos de a) Diseño, b) Ejecución y c) Resultados. Cada una de estas fases incluye dimensiones o criterios de evaluación específicos, junto con sus elementos correspondientes. Este enfoque de evaluación está fundamentado en la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas, asegurando que el análisis se alinee con los principios y objetivos establecidos a nivel nacional para el desarrollo con foco en el desarrollo equitativo del territorio.



**Tabla N°11.** Estructura de sistematización del análisis cualitativo sobre Diseño, Ejecución y Resultados

Etapa	Dimensión	Criterios De Análisis
<b>Diseño</b>	Evalúa el proceso de elaboración del Plan y la pertinencia de su diseño para el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalización del Plan.</li> <li>- Complementariedad con otros instrumentos de planificación regional.</li> <li>- Valoración de las estrategias y/o mecanismos de participación ciudadana utilizados para formular el Plan.</li> <li>- Nivel de acuerdo con la priorización de las problemáticas principales.</li> <li>- Pertinencia de la cartera de inversiones.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	Evalúa la implementación del Plan, incluyendo las dimensiones de participación intersectorial y equidad territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia de la estructura organizacional o equipo responsable para dar soporte al Plan.</li> <li>- Fortalezas y debilidades en la gobernanza.</li> <li>- Eficacia del trabajo intersectorial.</li> <li>- Eficacia y eficiencia en la ejecución de las iniciativas de inversión.</li> <li>- Beneficios y/o dificultades en la aplicación de la metodología costo-eficiencia en las iniciativas.</li> <li>- Nudos críticos y buenas prácticas en la implementación.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	Evalúa los principales logros alcanzados durante la ejecución del Plan, incluyendo las dimensiones de integralidad, fortalecimiento y desarrollo de las capacidades humanas, transparencia, transitoriedad de la intervención y sostenibilidad de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos y metas en la disminución y/o solución de los factores o problemáticas abordadas, especialmente de las brechas territoriales.</li> <li>- Valoración de los resultados obtenidos con la ejecución de la cartera de inversiones del plan.</li> </ul>

Fuente: Metodología de evaluación cualitativa, SUBDERE, (2022).

Este trabajo se abordó a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas. A continuación, conceptualizamos estos dos instrumentos, utilizando como base la publicación: "Evaluación Ex - Post: Conceptos y Metodologías, desarrollado por la DIPRES, Ministerio de Hacienda en el año 2015".

**a) Entrevistas semiestructuradas:** La entrevista es una técnica de investigación cualitativa, en la cual el investigador solicita información a una o más personas, referida a un problema determinado. En una entrevista semiestructurada el investigador construye una pauta que guía la conversación con el/los entrevistado(s), que le permite enfocarse en los temas atingentes al objeto de estudio, e ir formulando y ordenando las preguntas de una forma coherente.

**b) Encuestas:** Es una técnica de investigación cuantitativa que se utilizó complementariamente para recopilar las percepciones de los actores involucrados en el plan. Consiste en un método de recolección sistemática de información que permite analizar en detalle la problemática de una población en particular, de especial utilidad cuando no existe la información disponible o no se encuentra en el formato adecuado para la generación de análisis.



Estos instrumentos se complementaron por una tercera técnica de levantamiento de información cualitativa:

**c) Instancias grupales:** Esta técnica de investigación cualitativa involucra la participación simultánea de múltiples actores relacionados con el Plan, en un entorno colaborativo donde se fomenta la interacción y el intercambio de ideas. A través de preguntas específicas y diversas dinámicas grupales, se facilita la expresión de percepciones y opiniones sobre las distintas materias a evaluar. Las instancias grupales permiten capturar una amplia gama de perspectivas y fomentar la reflexión colectiva, contribuyendo a una comprensión más profunda y matizada de los temas abordados. Estas sesiones se organizan de manera que se respete la diversidad de puntos de vista y se promueva un ambiente de respeto y confianza, garantizando que todos los participantes tengan la oportunidad de aportar a la discusión.

Conforme al compromiso de confidencialidad, no se revelan nombres, cargos ni instituciones de quienes proporcionan sus opiniones. La información se presenta de manera anónima, identificando únicamente el segmento al que pertenecen los participantes del levantamiento cualitativo.

**Tabla N°12:** Presentación de los segmentos y actores evaluados

Segmento	Actores	Técnica de recolección de datos	Fecha de realización
<b>Autoridades (seis personas)</b>	Gobernador Regional Consejeros Regionales Alcaldes	Entrevistas Semiestructuradas  Encuestas  Instancias grupales	Provincia del Ranco: 24/08/2023 a 07/09/2023
<b>Equipos técnicos de instituciones involucradas en el Plan de Desarrollo (MOP, INDAP, INIA, CNR, Bienes Nacionales, SERNATUR) (20 personas)</b>	Equipo técnico del Gobierno Regional de Los Ríos. Equipos Técnicos de Infraestructura: Bienes Nacionales y Direcciones del MOP (Planeamiento, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias y Vialidad). Equipos técnicos de fomento productivo (INDAP, INIA, CNR y SERNATUR).		
<b>Beneficiarios del Plan (29 personas)</b>	Beneficiarios del territorio de los proyectos implementados en el marco de los planes de la Política Nacional de Zonas Rezagadas en Materia Social.		
<b>Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado (seis personas)</b>	La gobernanza del Plan está compuesta por actores del sector privado, que participaron en la elaboración del Plan, pertenecientes al eje turismo y fomento productivo.		

Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.



## 6. Resultados

### 6.1. EVALUACIÓN CUANTITATIVA

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la medición de indicadores cuantitativos. Los resultados se presentan en el orden de criterio – subcriterio – indicador. Posteriormente, se presenta una síntesis de los principales resultados y hallazgos, junto con el resultado final de la evaluación cuantitativa.

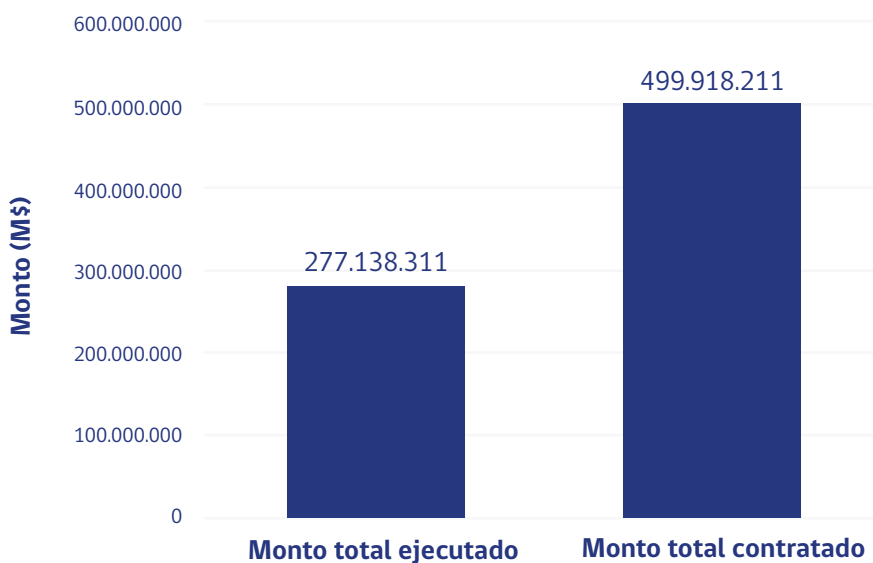
#### 6.1.1. EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

##### 6.1.1.1. GESTIÓN FINANCIERA

##### Indicador 1. Coherencia entre presupuesto ejecutado v/s programado

La coherencia entre el presupuesto programado y el presupuesto ejecutado se evalúa a partir del contraste entre la inversión ejecutada a la fecha, y su relación con el valor de la cartera de inversión en sus inicios (monto contratado), lo cual entrega el nivel de eficacia de la ejecución de los recursos. A partir de estos dos valores se calcula en términos porcentuales el grado de ejecución financiera total del Plan.

**Gráfico G.** Presupuesto ejecutado por el Plan v/s Monto total contratado<sup>12</sup>



Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

De acuerdo con el Gráfico G, hasta el segundo semestre de 2023, se han ejecutado M\$277.138.311 respecto a un total de M\$499.918.211, lo que equivale a un 55% del valor total de la cartera de inversiones (monto contratado).



Lo anterior corresponde a un **nivel medio de cumplimiento** de acuerdo a la tabla de medición de indicadores.

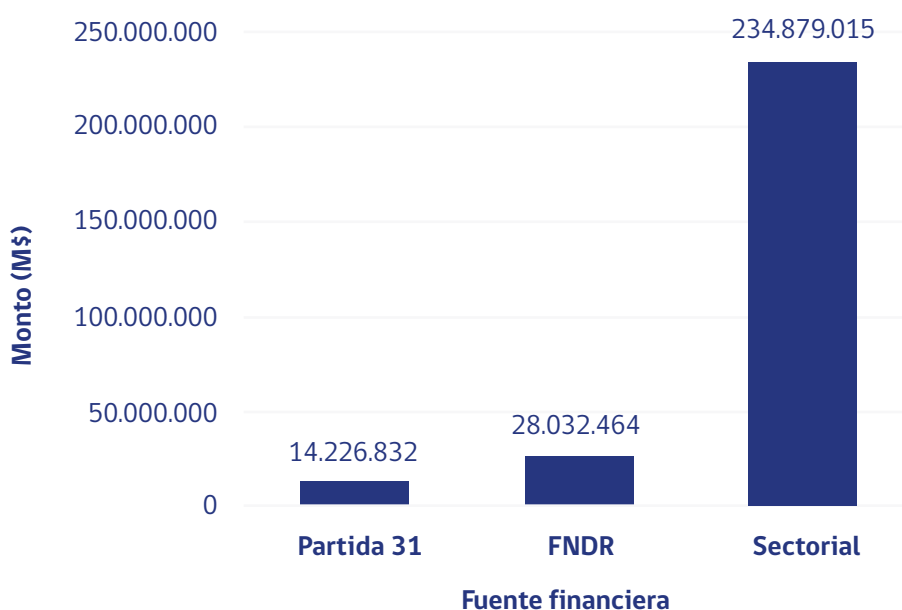
### Indicador 2. Coherencia avance físico-técnico y ejecución presupuestaria.

El avance financiero se refiere al monto ejecutado hasta la fecha de la evaluación, en relación con el monto total de la cartera de iniciativas. En cuanto al avance técnico, se entenderá como el progreso de obra, en función al trabajo que resta para finalizar los proyectos.

Siguiendo esta línea de pensamiento, los actores principales que participan en los aportes financieros y simultáneamente llevan a cabo las iniciativas de inversión son los siguientes: el Gobierno Regional a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), los diversos servicios del Gobierno Central (sectorial), y los fondos asignados en la Ley de Presupuestos del sector público (Partida 31), en este sentido, la ejecución presupuestaria proveniente de los actores mencionados nos brinda una perspectiva sobre la coherencia entre la ejecución de fondos y el avance de las obras. Esta información se detalla en el Gráfico H.

Para evaluar la coherencia entre el avance físico-técnico y la ejecución presupuestaria, se toma en consideración el porcentaje de avance financiero y técnico del total de la inversión (Gráfico I).

**Gráfico H.** Ejecución financiera según fuente de financiamiento



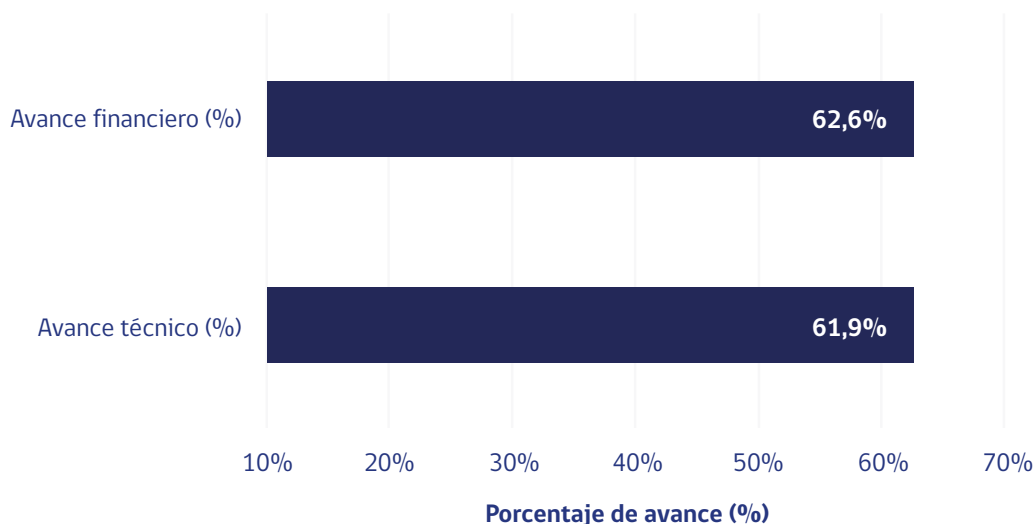
Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

Basándonos en la información proporcionada en el Gráfico H, podemos concluir que la fuente financiera con la ejecución más alta es la "sectorial", alcanzando un total de M\$234.879.015, lo que representa un 85% del compromiso inicial. Este porcentaje se debe principalmente a los recursos invertidos por el Ministerio de Obras Públicas (MOP) en proyectos de infraestructura.



A continuación, en el Gráfico I, se identifica a nivel general el avance financiero y técnico en términos porcentuales.

**Gráfico I.** Porcentaje de avance técnico y financiero de la cartera de iniciativas del Plan



**Fuente:** Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

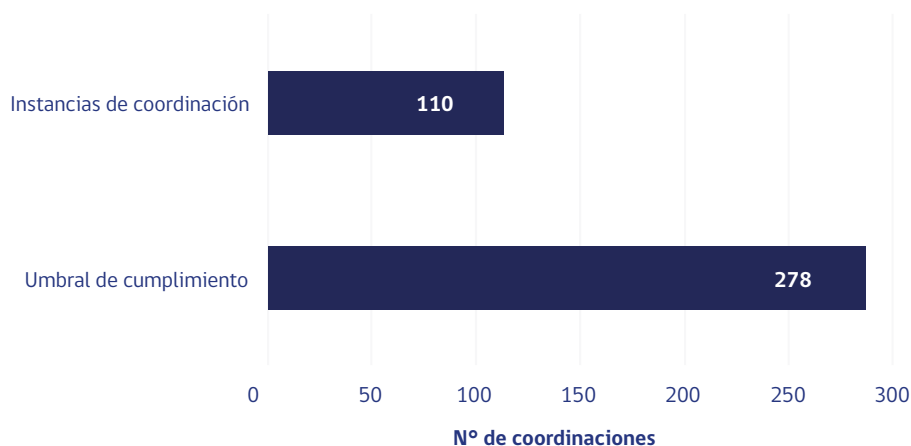
A partir de la información recopilada, se evidencia que, tanto el avance financiero como técnico, presentan una relación significativa. Al obtener un resultado promedio entre ambos valores, se puede afirmar que el Plan presenta un 62% de avance. Lo anterior representa un nivel medio alto de cumplimiento.

#### 6.1.1.2. GESTIÓN OPERATIVA.

##### Indicador 1. Coordinación

Este subcriterio evalúa la comparación del total de acciones o instancias de coordinación para mejorar la eficiencia de la gestión del Plan (reuniones, participación en medios de comunicación, encuentros, entre otras) realizadas entre el Gobierno Regional, sectores y municipios y el número total de iniciativas del Plan. Para definir el umbral, utilizaremos la totalidad de iniciativas del Plan (278) v/s la cantidad de instancias de coordinación (110). Para determinar el nivel máximo de logro deberíamos contar con al menos una instancia de coordinación por cada iniciativa que integra el Plan. Este indicador igualmente tiene un sesgo, ya que existen 93 iniciativas que tienen un bajo nivel de cumplimiento (problemas técnicos, desistimiento, problemas de gestión y problemas de priorización).



**Gráfico J.** Instancias de coordinación generadas durante la vigencia del Plan

Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

Utilizando un análisis respecto a este criterio, observamos que se presentan 110 instancias de difusión en medios de prensa; frente a las 278 iniciativas del Plan, lo que arroja que un 40% contó con instancias de coordinación entre los actores (GORE, intersectoriales y municipios). Lo anterior refleja un **nivel medio-bajo de cumplimiento** en materia de coordinación.

La baja incidencia de instancias de coordinación detectada podría estar relacionada con una planificación deficiente en el programa de difusión y coordinación. Esta deficiencia abarca tanto la comunicación entre los medios de difusión como la coordinación entre los diversos actores involucrados y aquellos encargados de ejecutar las acciones planificadas.

Este hallazgo resalta la importancia que tiene la gestión de recursos humanos en la eficiencia y eficacia de la coordinación de actividades.

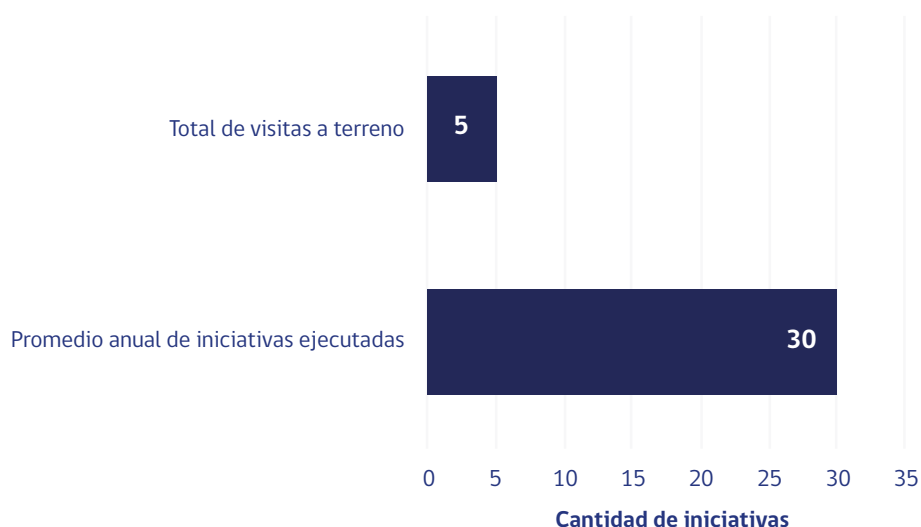
Es importante destacar que la alta rotación en la dirección del Plan, que tuvo lugar en la etapa media del ciclo de vida del Plan de Desarrollo, podría haber contribuido en la variación de las dinámicas de coordinación.

### Indicador 2. Visitas a terreno

Las visitas a terreno son evaluadas a partir del contraste entre el número total de visitas a terreno v/s el promedio anual de iniciativas en ejecución para los últimos cuatro años de vigencia del Plan.



**Gráfico K.** Visitas a terreno generadas durante la vigencia del Plan



Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

A partir de la información presentada en el Gráfico K, se identifica un promedio anual de cinco visitas a terreno. Al contrastar este valor con el umbral de cumplimiento, se obtiene un resultado de 17%, lo que equivale a un **nivel bajo de cumplimiento**. El anterior resultado puede obedecer a diversos factores, que acaecieron en el período 2018-2021, entre los cuales se destacan los siguientes:

- i) Carencia de antecedentes de respaldo respecto a las visitas a terreno;
- ii) La situación de la pandemia COVID-19 que limitó los desplazamientos;
- iii) La rotación constante del equipo encargado de la gestión.

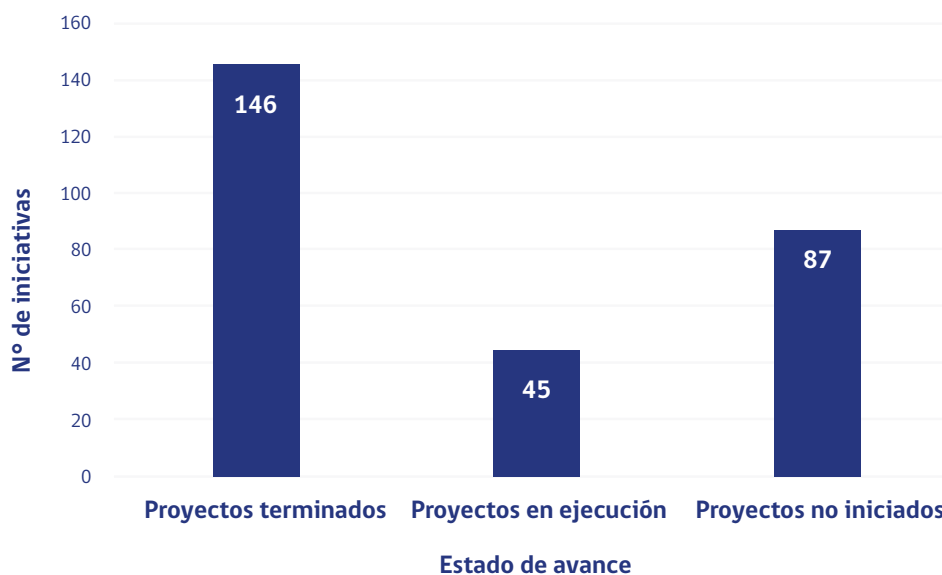
## 6.1.2. EFICACIA DE LA GESTIÓN

### 6.1.2.1. EFICACIA EN LA IMPLEMENTACIÓN

#### Indicador 1. Eficacia en la ejecución de la cartera

Para calcular este subcriterio se consideran las iniciativas que se encuentran en los estados de "ejecución" y "terminado". Luego de la contabilización de iniciativas con dichas categorías, se calcula un promedio simple en relación con la totalidad de la cartera.



**Gráfico L.** Estado de avance de las iniciativas de inversión

Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

La información proporcionada en el Gráfico L, revela el estado de avance de todas las iniciativas del Plan. Se destaca que un total de 146 iniciativas han sido marcadas como “terminadas”, mientras que 45 se encuentran en estado de “ejecución” y 87 no fueron iniciadas.

Esta distribución revela dos aspectos. En primer lugar, muestra que el 53% de los proyectos de la cartera han sido ejecutados y finalizados según lo planificado. Por otro lado, también indica que, al finalizar el Plan, el 47% de la cartera de inversión no ha concluido su ejecución, lo que sugiere la presencia de proyectos pendientes o incompletos al término del periodo planificado.

Para sintetizar este resultado, consideraremos los proyectos terminados y en ejecución como aquellos que han logrado una gestión eficiente y han sido completados o están en proceso de ejecución. Esto refleja que el 69% de los proyectos de inversión han alcanzado este estado, indicando un **nivel medio alto de cumplimiento** para este criterio.

Al analizar la ejecución general de la cartera, dentro de la agrupación de iniciativas no iniciadas, se pudieron identificar algunos obstáculos asociados a la ejecución de estos proyectos. De manera resumida, en la siguiente tabla se identifican las problemáticas vinculadas a las iniciativas que no tuvieron movimiento en la cartera.



**Tabla N°13.** Categorización de tipos de inviabilidad en la ejecución de iniciativas

Tipo de Observación (por bajo cumplimiento)	Número de iniciativas	% respecto al total de iniciativas
Desestimado	34	35,6%
Problema de Priorización	25	26,9%
Problema de Gestión	14	14%
No iniciadas (con avance 0%)	14	14%

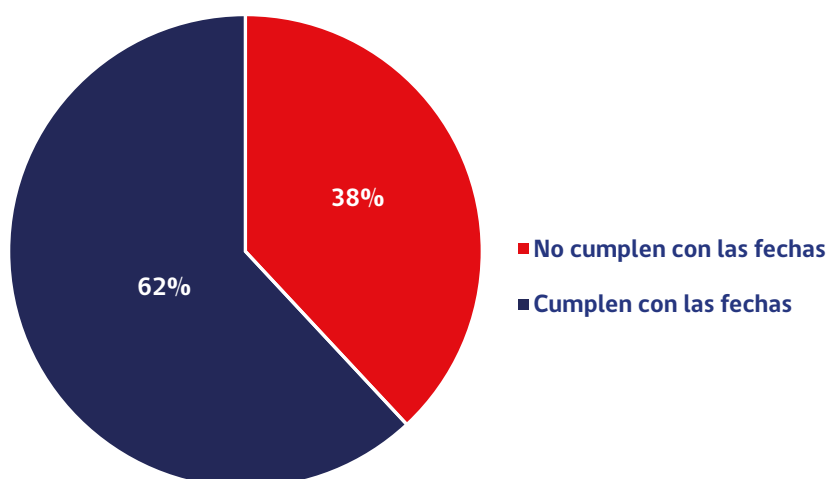
Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

### Indicador 2. Eficacia en el cumplimiento de los plazos

Este subcriterio considera todas aquellas iniciativas que cumplen con la fecha estimada de inicio y término, estando ambos plazos relacionados en el resultado de este subcriterio. Para cumplir con las fechas estimadas se considera una holgura adicional de doce meses transcurrida la fecha estimada de inicio o término, según corresponda. En función de lo anterior, cuando una iniciativa no cumpla con la fecha exacta de inicio o término, dispondrá de doce meses adicionales para iniciar o terminar, según sea el caso.

Posterior a la contabilización, se calcula un promedio simple entre la cantidad de iniciativas que cumplen con las fechas de inicio y el total de iniciativas de la cartera.

**Gráfico M.** Iniciativas que cumplen con fechas de inicio y término



Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.



A partir de la información presentada en el Gráfico M, se identifica que el 62% del total de las iniciativas de la cartera cumplieron con los plazos de inicio y término. Lo anterior representa un nivel medio alto de cumplimiento del indicador que evalúa los plazos de ejecución asociados a las iniciativas que componen el Plan.

#### 6.1.2.2. EFICACIA EN LOS OBJETIVOS

Para evaluar la eficacia en los objetivos, se considera el estado de avance de las iniciativas por cada uno de los ejes estratégicos que componen el Plan. Luego, se identifican las iniciativas con estado de avance "ejecución" y "terminado", con el fin de obtener un promedio según eje. Posteriormente, se obtiene un promedio ponderado sobre el nivel de ejecución de los ejes de desarrollo, cociente que representa el nivel de eficacia.

**Gráfico N.** Porcentaje de ejecución de iniciativas según ejes estratégicos PZR del Ranco 2015-2023



Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.

En el Gráfico N, se ha consolidado el grado de avance tanto en las etapas "terminadas" como "en ejecución", proporcionando un promedio simple que arroja una perspectiva sobre la ejecución de cada eje estratégico. El propósito subyacente es obtener una visión más precisa del nivel de realización del Plan en estos aspectos específicos, de esta forma.

Según los datos presentados, los ejes de infraestructura habilitante y desarrollo/fomento productivo exhiben un nivel de ejecución que supera el 50%.

En cuanto a los ejes restantes, se observa que su ejecución varía entre el 50% y el 18%. Destaca especialmente el eje de Infraestructura, accesibilidad y equipamiento para los atractivos naturales, el cual muestra un desafío considerable para continuar su desarrollo.



Siguiendo con la metodología de evaluación de este criterio, al realizar un promedio ponderado de todos los ejes estratégicos, se obtiene un 46% de ejecución, lo que representa un **nivel medio de cumplimiento**, respecto a la eficacia en los objetivos.

Es importante observar que los objetivos iniciales planteados en el momento de levantar el Plan fueron desarrollo sostenible e infraestructura habilitante. Sin embargo, la mayor inversión proyectada radica en los ejes de Conectividad y Equipamiento de atractivos naturales, ejes que concentran más del 60% del financiamiento, no obstante, tuvieron cerca de un 10% de ejecución.

Este análisis deja la puerta abierta para evaluar la coherencia entre el objetivo y la inversión que se plantean al momento de formular el Plan de Desarrollo, así como la congruencia entre estos factores al momento de priorizar la ejecución de los proyectos.

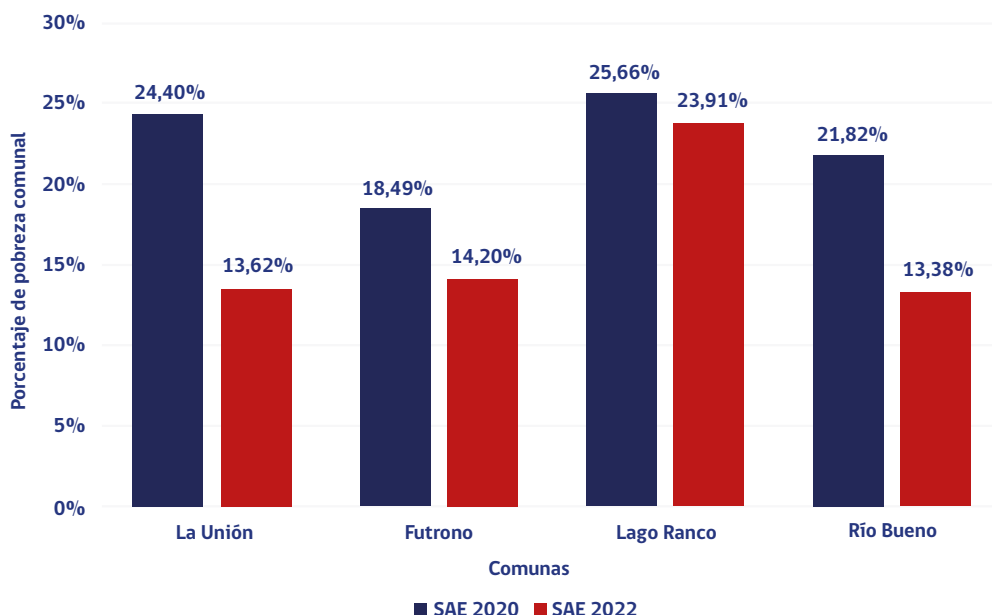
Entendiendo los resultados obtenidos, podemos observar que los ejes estratégicos con el mayor porcentaje de proyectos ejecutados tienen concordancia con los objetivos establecidos al inicio del plan y su ejecución al término de su vigencia.

### 6.1.3. EFECTOS

#### 6.1.3.1. DISMINUCIÓN DE POBREZA EN EL TERRITORIO

Para estimar la pobreza en el territorio estudiado, se obtuvo el promedio de pobreza ponderada entre las variables de pobreza multidimensional y pobreza por ingresos, utilizando los datos entregados por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), tanto de los años 2020 y 2022. Con este análisis se determinará el aumento o disminución de la pobreza ponderada en las comunas pertenecientes a la provincia del Ranco.

**Gráfico Ñ.** Variación de la pobreza comunal



Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones de pobreza comunal, provenientes de la Metodología de Estimación para Áreas Pequeñas (SAE) del año 2022 (MDSyF).



De acuerdo con las estimaciones de pobreza comunal presentadas en el Gráfico Ñ, todas las comunas de la provincia del Ranco tuvieron una disminución en los valores de pobreza ponderada. Esta información se complementa con la Tabla N°14, la cual incorpora la variación porcentual.

**Tabla N°14.** Estimaciones de pobreza comunal SAE entre los años 2020 y 2022

Comuna	SAE 2020	SAE 2022	Variación porcentual (%)
La Unión	24%	14%	-44%
Futrono	19%	14%	-23%
Lago Ranco	26%	24%	-7%
Río Bueno	22%	13%	-39%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las estimaciones de pobreza comunal, provenientes de la Metodología de Estimación para Áreas Pequeñas (SAE) del año 2022 (MDSyF).

A partir de la información anterior, se puede afirmar que la mayor variación porcentual se identifica en la comuna de La Unión (-44%), seguida por la comuna de Río Bueno (-39%). En términos generales, todas las comunas del territorio presentan una reducción en los promedios de pobreza comunal.

Es crucial tener en cuenta que, aunque las cuatro comunas hayan experimentado una disminución en los índices de pobreza, esto no implica que hayan dejado de ser vulnerables. Más bien, refleja que este instrumento de desarrollo territorial ha demostrado ser un medio viable para reducir dichos índices de pobreza. Dado que las cuatro comunas del territorio tuvieron una reducción en los valores de pobreza comunal, se puede concluir que este subcriterio tiene un nivel alto de cumplimiento, con un 100% de logro.

#### 6.1.3.2. ÍNDICE DE AISLAMIENTO

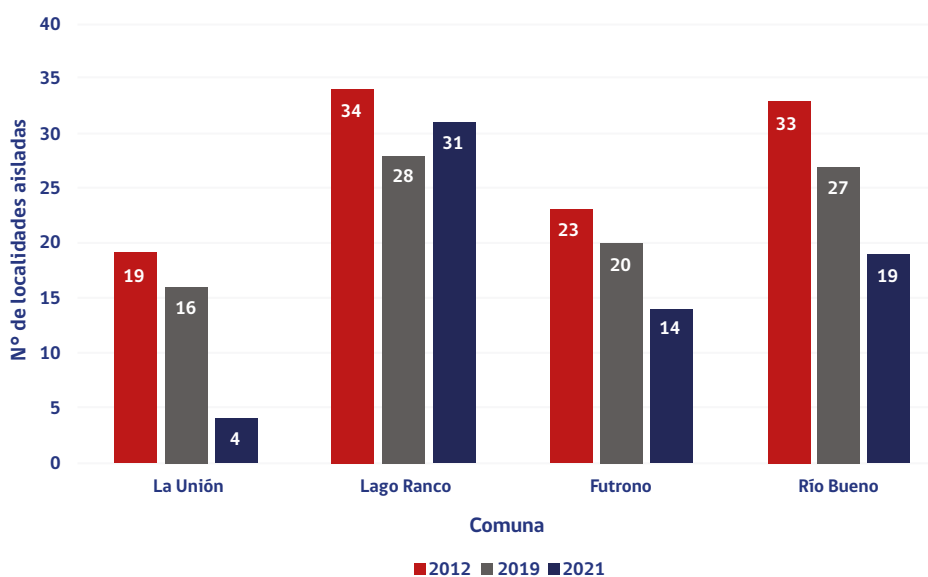
Para la identificación de las localidades en condición de aislamiento se utilizaron los datos aportados por el Estudio de Identificación de Localidades en Condición de Aislamiento, de los años 2012, 2019 y 2021 de la SUBDERE. A través de la comparación de estos datos, se calcula la proporción de comunas en las cuales disminuyeron o aumentaron las localidades en condición de aislamiento. Se utilizan una serie de variables para determinar la condición de aislamiento, tanto desde un punto de vista del grado de integración del territorio como desde las condiciones geográficas estructurales.

**a) Grado de integración, según accesos:** a establecimientos de educación, establecimientos de salud y centro de proveedores de bienes y servicios.

**b) Condiciones geográficas estructurales:** condiciones físicas ambientales (habitabilidad y acceso a ciudad principal) y acceso al centro político-administrativo (acceso a capital regional, provincial y sede comunal).



**Gráfico O.** Variación de localidades en condición de aislamiento



**Fuente:** Elaboración propia a partir del Estudio de Identificación de Localidades en Condición de Aislamiento, SUBDERE.

A partir de la información anterior, se puede afirmar que las comunas de La Unión, Futrono y Río Bueno tuvieron una reducción sostenida en el número de localidades aisladas entre los años analizados, alcanzando cuatro y catorce localidades, respectivamente. La única comuna que presenta un incremento en el número de localidades, es Lago Ranco, particularmente en el periodo 2019-2021.

A partir de lo anterior, al establecer una relación simple entre el número de comunas que redujo el indicador, respecto al total de comunas analizadas, se identifica un **nivel medio de cumplimiento** en este subcriterio, con un 75% de avance.

#### 6.1.4. SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA

##### 6.1.4.1. SOSTENIBILIDAD

El principio de sostenibilidad es fundamental para asegurar la perdurabilidad de los proyectos a lo largo del tiempo y promover un desarrollo territorial integral en sus diferentes dimensiones ambiental, social, económica y cultural.

Es esencial que las acciones del Plan estén orientadas a concretar este principio y alcanzar las metas y resultados definidos. Al implementar estas acciones, los proyectos pueden aspirar a una mayor resiliencia, generar impactos positivos a largo plazo y alinearse con los objetivos de sostenibilidad establecidos en el Plan de Desarrollo. En este contexto, una de las acciones clave es la formalización de convenios de cooperación entre el Gobierno Regional y los diversos actores involucrados en la ejecución e implementación del Plan.

Para evaluar el grado de compromiso con el principio de sostenibilidad, se utiliza el cociente entre la cantidad de convenios y programas suscritos por el Gobierno Regional y el umbral de cumplimiento estable-



cido para el Plan. Este método permitirá medir el grado de compromiso con el principio de sostenibilidad.

Se considera óptimo haber suscrito al menos un convenio o programa por cada eje estratégico de desarrollo. En cuanto a los contratos de participación, el nivel óptimo se define como la formalización de al menos tres convenios o contratos de participación por cada eje estratégico.

El resultado final de este subcriterio se obtiene mediante la ponderación de los porcentajes de cumplimiento de cada indicador.

De acuerdo con la información reportada durante el período de vigencia del Plan, no se generaron medidas orientadas a fortalecer y mantener los logros obtenidos como resultado de la ejecución del PZR en el territorio. Esto se traduce en un nivel bajo de cumplimiento, con un 0% de avance.

#### 6.1.4.2. TRANSPARENCIA

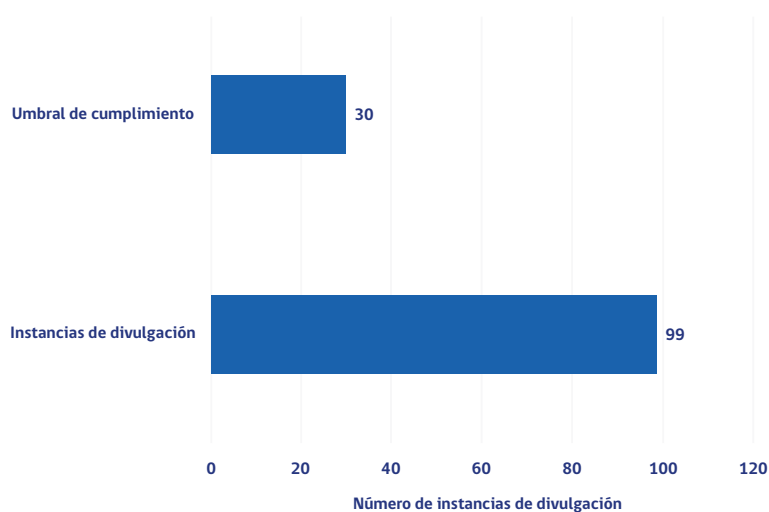
El principio de Transparencia es primordial para garantizar la participación activa de la comunidad en el proceso de desarrollo, mediante el acceso continuo a la información sobre los progresos del Plan. Para ello, este debe estar equipado con mecanismos específicos de acceso a la información y transparencia, utilizando criterios e indicadores objetivos para medir la ejecución de los recursos, los avances alcanzados, así como la calidad y pertinencia de las intervenciones.

La evaluación de este subcriterio considera todas las acciones de divulgación notificadas y registradas durante el período de vigencia del Plan. Se calcula el valor total a partir de la frecuencia de instancias de transparencia, rendición de cuentas y difusión del Plan. Si este valor es igual o mayor al umbral definido (30), se indica un nivel máximo de cumplimiento.

Para determinar este umbral, se utiliza el promedio anual de iniciativas ejecutadas durante los últimos cuatro años de vigencia del Plan. Esta metodología asegura una evaluación objetiva del compromiso con la transparencia en el desarrollo del Plan.

A continuación, se presentan la cantidad de actividades de divulgación que se llevaron a cabo en el plan.

**Gráfico P.** Rendición de cuentas y difusión del Plan



Fuente: Elaborado con información entregada por el Gobierno Regional de Los Ríos.



A partir de la información de respaldo se identifican un total de 99 instancias de divulgación generadas por el Gobierno Regional. En función al umbral definido se identifica un **nivel alto de cumplimiento en materia de transparencia**, con un 100 % de avance.

Las principales instancias de divulgación evidenciadas, contemplaron: difusión en medios digitales, plataformas institucionales, radio, televisión, prensa regional, provincial y local, entre otros.

#### 6.1.5. CONCLUSIONES

Con el fin de obtener un indicador único que resuma el alcance de la evaluación y dé cuenta del nivel de logro final alcanzado, se utiliza un análisis con el promedio ponderado de criterios.

Cabe recordar que, tal como se mencionó en el apartado de metodología de evaluación (5.4. Metodología de Evaluación cuantitativa), la evaluación cuantitativa está definida por criterios que a su vez están compuestos por subcriterios, cada uno de ellos con un nivel de logro específico. Luego, para obtener una evaluación total, se calcula el valor final ponderado considerando el total de los criterios.

Para mayor claridad, se utiliza la siguiente tabla que contiene las ponderaciones de cada indicador, para posteriormente generar los cálculos. El peso relativo del indicador (PRI) representa la ponderación y relevancia que posee cada indicador. El PRI varía entre los criterios de primer, segundo y tercer nivel.

**Tabla N°15.** Asignación de ponderaciones - evaluación cuantitativa

Indicadores de primer nivel (1)	PRI (1)	Indicadores de segundo nivel (2)	PRI (2)	Indicadores de tercer nivel (3)	PRI (3)
Eficiencia en la gestión de los procesos	30%	Gestión financiera	30%	Coherencia presupuesto ejecutado vs programado	50%
				Coherencia avance físico y/o técnico y ejecución presupuestaria	50%
		Gestión operativa	70%	Coordinación	50%
				Visitas a terreno	50%
Eficacia en los resultados	23%	Eficacia en la implementación	50%	Eficacia en la ejecución de la cartera	50%
				Eficacia en los plazos	50%
		Eficacia en los objetivos	50%		
Efectos	25%	Disminución de pobreza del territorio	50%		
		Índice de aislamiento	50%		
Sostenibilidad y transparencia	22%	Sostenibilidad	50%		
		Transparencia	50%		

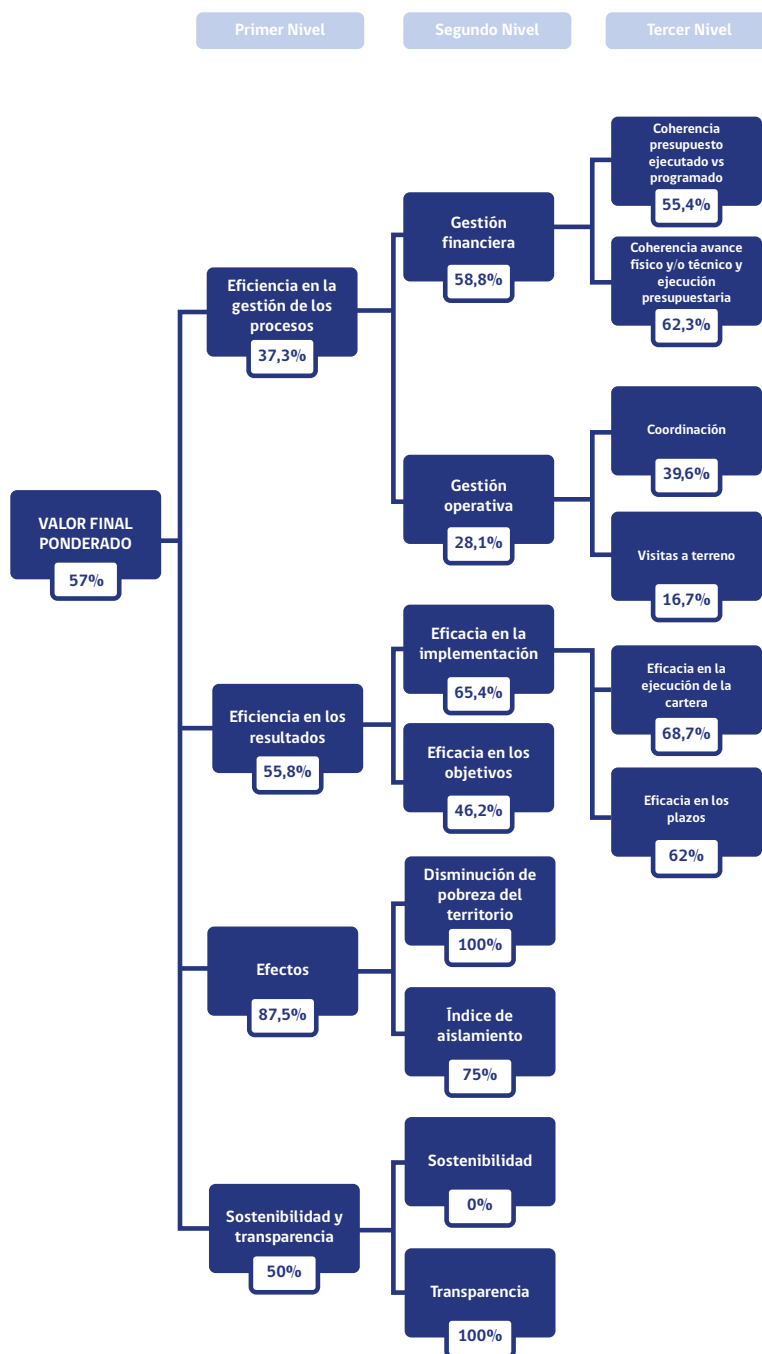
Fuente: Elaboración propia.



Considerando los pesos relativos de cada uno de los indicadores contenidos en la Tabla 13, se procede a asignar la ponderación correspondiente a los resultados obtenidos en la medición de los indicadores de primero, segundo y tercer nivel.

A continuación, en la Figura 2, se identifican los resultados obtenidos para todos los indicadores y niveles de cálculo. Cabe destacar que los resultados incorporan la ponderación identificada en la Tabla N°15.

**Figura 2:** Análisis de promedio ponderado de criterios



Fuente: Elaboración propia.

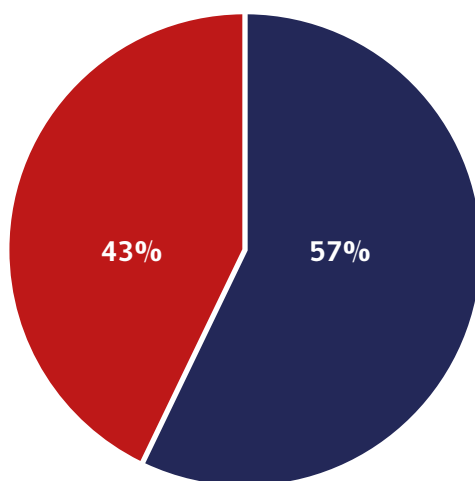


Al analizar los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

- En relación a los indicadores de tercer nivel, los mayores resultados se obtuvieron en materia eficacia en la ejecución de la cartera. Por el contrario, los menores resultados estuvieron vinculados a las visitas a terreno.
- Respecto a los indicadores de segundo nivel, se destaca la disminución de pobreza del territorio y la transparencia, ambos con 100% de cumplimiento. Por el contrario, en materia de sostenibilidad se obtuvieron los menores resultados, con un 0% de cumplimiento del indicador.
- En relación a los indicadores de primer de nivel, se identifica un alto nivel de logro en materia de efectos, con un 87,5% de cumplimiento, dando cuenta que en materia de disminución pobreza y aislamiento se generaron cambios significativos. Por el contrario, en materia de eficiencia en la gestión de los procesos se identifican resultados insuficientes, con un 37,3%, dando cuenta que tanto la gestión financiera como la gestión operativa del Plan fueron materias poco resueltas.

El análisis cuantitativo del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas de la provincia del Ranco, manifiesta un resultado que alcanza el 57% de cumplimiento. Conforme a la escala de evaluación establecida para este análisis, el porcentaje actual se clasifica como un **nivel medio de cumplimiento**.

**Gráfico Q.** Resultado de evaluación final - PZD provincia del Ranco



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados de los criterios del análisis, se obtiene que los indicadores de logro más deficientes, medio-bajo y bajo, se focalizan en la vinculación que tuvo el Plan con la ciudadanía, sobre todo respecto a la sostenibilidad, gobernanza y visitas a terreno. Este comportamiento podría obedecer a diversos factores analizados en el documento: consecuencias de la pandemia COVID-19, cambios sucesivos en el equipo a cargo de la gestión del Plan, dificultades para la ejecución de las IDIs (especialmente en materia de fomento productivo), entre otros factores.

Esta evaluación cuantitativa ofrece una perspectiva sobre el rendimiento del Plan, mostrando resultados que en su conjunto se sitúan en la categoría intermedia de la escala de evaluación. Es relevante considerar esto como una base sólida para futuras decisiones y ajustes que puedan potenciar aún más el impacto y la efectividad del Plan, en aquellos territorios declarados como Zonas Rezagadas.



## 6.2. EVALUACIÓN CUALITATIVA

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la evaluación cualitativa. Para cada uno de los puntos analizados, se identificaron los resultados y hallazgos derivados de las encuestas con preguntas de respuesta cerrada, que dan cuenta sobre el acuerdo y desacuerdo en éstas. Además, la información se complementa con los resultados de las preguntas abiertas, destacando citas y observaciones clave.

### 6.2.1. ENCUESTA A AUTORIDADES

**Tabla N°16.** Encuesta a autoridades: preguntas de respuesta cerrada “De acuerdo o en desacuerdo”

Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas encuestadas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe
1. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que la detección de brechas sociales, como aislamiento y pobreza, junto a la identificación de problemas y variables asociadas y su respectiva priorización, son elementos que aportan a la robustez del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas?	100%	0%	0%	0%	0%
1.1. El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo define un foco de intervención en torno a las oportunidades y potencialidades del territorio. Según su opinión, ¿el foco debe ir también de la mano de los lineamientos de la Estrategia Regional de Desarrollo?	83.3%	16.7%	0%	0%	0%
1.2. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas debe contemplar el levantamiento de línea base, ejes estratégicos y específicos e indicadores de situación actual del territorio y de resultados?	100%	0%	0%	0%	0%
1.3. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que “el trabajo articulado y coordinado con los diferentes sectores y municipios y/o gobierno regional, es clave para la materialización de las iniciativas y programas”?	83.3%	16.7%	0%	0%	0%
1.4. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que un desafío a resolver dentro del proceso de implementación de los Planes de Desarrollo de Zonas Rezagadas, es la falta de recursos humanos, tanto en servicios como en municipios, que ejecuten los levantamientos de perfiles necesarios y la postulación a los entes evaluadores?	80%	20%	0%	0%	0%



Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas encuestadas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe
1.5. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que "contar con una mesa público-privada que funcione permanentemente facilita la toma de decisiones y transparenta la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas"?	100%	0%	0%	0%	0%
1.6. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que las "decisiones y acciones tempranas, llevadas a cabo por el Gobierno Regional, son claves para avanzar en materias de cooperación público-privada y de sostenibilidad del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas"?	100%	0%	0%	0%	0%
1.7. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que los proyectos y programas ejecutados han permitido avanzar o resuelto las brechas sociales de pobreza por ingresos y pobreza multidimensional y de condición de aislamiento del territorio?	66.7%	16.7%	16.7%	0%	0%
1.8. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que "los proyectos y programas ejecutados han permitido mejorar las condiciones de vida de los habitantes locales"?	66.7%	33.3%	0%	0%	0%
1.9. A su juicio, ¿la implementación y ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas conllevó un avance concreto en el foco de intervención del territorio?	66.7%	33.4%	0%	0%	0%
2. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que los proyectos y programas ejecutados han permitido diversificar la oferta económica/productiva y generar valor agregado en el territorio intervenido?	50%	16.7%	16.7%	0%	16.7%
2.1. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas y respectiva cartera de inversiones han permitido crear empleos en el territorio?	40%	0%	40%	0%	20%
2.2. En su rol de autoridad regional /comunal, ¿considera que el Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas ha abordado de manera satisfactoria temáticas emergentes, como enfoque de género, medio ambiente y sustentabilidad, entre otros?	16.7%	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%



Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas encuestadas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe
2.3. Desde su experiencia, ¿contar con una cartera cerrada y un plazo de ejecución de ocho años del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas es una traba para su implementación y ejecución?	16.7%	50%	16.7%	16.7%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las autoridades encuestadas expresan un alto grado de acuerdo con aspectos fundamentales del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas, destacando la importancia de la detección oportuna de brechas sociales, la definición de un foco de intervención alineado con la Estrategia Regional de Desarrollo y la necesidad de un trabajo articulado y coordinado con diversos sectores. Asimismo, resaltan la relevancia de contar con una línea base clara, así como la función crucial de las mesas público-privadas y las acciones tempranas del Gobierno Regional para la sostenibilidad del Plan. Estas respuestas reflejan un consenso sobre el diseño estratégico y la ejecución del Plan, así como su potencial para impactar positivamente en el territorio y sus habitantes.

En cuanto a las preguntas 2 a 2.3, se observa una mayor diversidad en las respuestas de las autoridades encuestadas. Esta variabilidad sugiere que, si bien se reconocen avances en la resolución de brechas sociales y en la mejora de las condiciones de vida de los habitantes, aún existen desafíos en el ámbito de la diversificación de la oferta económica/productiva, la generación de empleo y la inclusión de temáticas emergentes como el enfoque de género y la sustentabilidad. La percepción respecto a la estructura de la cartera de inversiones y el plazo de ejecución del Plan indica que podría ser necesario revisar y adaptar estos aspectos con el fin de optimizar la implementación del Plan de desarrollo y lograr un impacto más efectivo y sostenible en el territorio.

### Intervenciones de Consejeros Regionales

A continuación, se presentan intervenciones extraídas del levantamiento de las encuestas realizadas a los consejeros regionales. Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre tópicos centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Posteriormente, fueron sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo.

#### Menor cantidad de iniciativas y con mayor alcance

- “Lo principal es el impacto y calidad de los proyectos más que la cantidad” - Consejero Regional, Región de Los Ríos.
- “Se relevan que hay varias iniciativas de menor cuantía, pero no se aprecia proyectos emblemáticos o con alto impacto, donde solamente podríamos mencionar el Parque Geológico de Lago Ranco” - Consejero Regional, Región de Los Ríos.



- "Muchos proyectos no tuvieron viabilidad técnica, siendo uno de los aspectos desfavorables del PZR, sobre todo que se admitieron en la cartera proyectos sin verificar su viabilidad técnica o factibilidad, donde incluso había iniciativas que claramente fueron desechadas en otras instancias de financiamiento, pero se asumió que como era un "plan especial", podrían tener posibilidad de ejecutarse"- Consejero Regional, Región de Los Ríos.

### Presencia de los CORES en la formulación y desarrollo de iniciativas

- "Los proyectos encasillados en el Subtítulo 31 (inversión e infraestructura), en general nacen exclusivamente de lo que desean los servicios con fondos sectoriales, en cambio se efectuaron programas como "Turismo Regional" de SERNATUR o "Habitabilidad" de FOSIS que nacieron del Consejo Regional, los dos tributaron de la misma forma al Plan, con niveles de recursos diferentes" - Consejero Regional, Región de Los Ríos.
- "Otro aspecto importante que fue soslayado es la escasa difusión, es que había Consejeros Regionales que no pertenecen a la provincia del Ranco que no conocen el Plan" - Consejero Regional, Región de Los Ríos.

### Distintos estados en el desarrollo del Plan

- "Hubo bastante entusiasmo y elevadas expectativas respecto al programa, donde se integraron a las mesas de trabajo las instituciones públicas y representantes de la sociedad civil en su conjunto. Pero a pesar del esfuerzo que se hizo, finalmente el impacto generado no llegó a todos los sectores, debido a innumerables razones, como los cambios en el equipo de profesionales de la Unidad de Zona de Rezago" - Consejero Regional, Región de Los Ríos.

### Capacidad de respuesta de las municipalidades

- "Se evidenció claramente una falta de compromiso de los municipios para enviar su cartera de inversión o remitir avances en la ejecución de la cartera" - Consejero Regional, Región de Los Ríos.

**Tabla N°17.** Sistematización de intervenciones de Consejeros Regionales

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Participación de los Consejeros Regionales en la formulación y desarrollo de iniciativas del Plan de Desarrollo.	Reconocer y fomentar la inclusión de proyectos generados en conjunto con el Consejo Regional, asegurando una integración efectiva y una asignación equitativa de recursos. Además, de acuerdo a lo expresado, se recomienda incrementar y diversificar las visitas a terreno, incluyendo etapas de control y seguimiento con participación de los Consejeros y servicios públicos, para verificar la sustentabilidad del Plan. Por último, se recomienda implementar una estrategia de comunicación más efectiva para mejorar la difusión del Plan entre los Consejeros, especialmente aquellos que no pertenecen a la provincia del Ranco, mediante sesiones informativas y actualizaciones periódicas.
Rigidez de la cartera, en tanto no se podían reemplazar las iniciativas sin movimiento o técnicamente inviables.	El Decreto 90, de septiembre de 2023, establece criterios para dar flexibilidad y la posibilidad de ajustar las carteras de inversión ante dificultades técnicas que se hayan ocasionado a partir del cambio de las condiciones iniciales, permitiendo cumplir con los objetivos de esta.
Distintos estados de avance durante el desarrollo del Plan lo que dificultó cumplir con las expectativas presentadas en un inicio.	El grupo de entrevistados manifiesta que es bueno fortalecer la continuidad y estabilidad del equipo encargado de la Unidad de Zona de Rezago, asegurando una transición ordenada y una adecuada transferencia de conocimientos en caso de cambios en el equipo a cargo. Además, establecer mecanismos de retroalimentación y seguimiento continuo con los participantes de las mesas de trabajo, incluyendo a las instituciones públicas y representantes de la sociedad civil, para monitorear el desarrollo e impacto del Plan en los diferentes sectores y ajustar las estrategias según sea necesario.



Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Deficiencias en las características de la cartera de inversión.	Una estrategia de mejora que esté centrada en la calidad e impacto de los proyectos, en lugar de la cantidad. Se sugiere priorizar la selección y desarrollo de proyectos o programas de mayor cuantía e impacto. Priorizar iniciativas emblemáticas que aborden de manera efectiva las necesidades críticas de la provincia del Ranco y contribuyan significativamente a la reducción de la pobreza en el territorio. Además, es fundamental asegurar que los proyectos seleccionados tengan una fuerte identidad y pertenencia al territorio, fomentando la participación y el compromiso de la comunidad local en su ejecución. Esto podría implicar una revisión y ajuste de los criterios de selección de las Iniciativas de Desarrollo de Inversión (IDIs) para garantizar que se prioricen aquellos proyectos con el potencial de generar un impacto transformador y sostenible en la región.
Cantidad de iniciativas con inviabilidad técnica.	Para evitar la inclusión de iniciativas con inviabilidad técnica en futuros planes de desarrollo, es importante implementar un proceso de evaluación y selección de proyectos más riguroso y sistemático. Esto podría incluir la creación de un comité de expertos técnicos encargados de revisar la factibilidad de cada proyecto antes de su inclusión en la cartera de inversiones del Plan. Además, establecer criterios claros y transparentes para la evaluación de la viabilidad técnica, que consideren aspectos como la compatibilidad con el marco normativo, la disponibilidad de recursos, la sostenibilidad ambiental y la factibilidad financiera. También es importante fortalecer los mecanismos de seguimiento y control para asegurar que los proyectos seleccionados mantengan su viabilidad a lo largo del tiempo y se ajusten a los cambios en el contexto y las condiciones del territorio.

Fuente: Elaboración propia.

### Intervenciones de alcaldes

A continuación, se presentan los resultados y entrevistas del levantamiento cualitativo realizado con las autoridades comunales de La Unión y Futrono. Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre temas centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas desde las municipalidades involucradas. Posteriormente fueron sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo.

#### Acceso a recursos y financiamiento a iniciativas emblemáticas

- “Se ha podido acceder a obtener financiamiento de iniciativas de inversión en cuanto a la identidad sociocultural, patrimonial y geográfica” - Entrevista a alcalde.
- “El Plan ha sido beneficioso en general, porque se han levantado iniciativas emblemáticas, junto con Vialidad, como por ejemplo: el acceso al Parque Nacional Puyehue, el Plan de reposición de postas, interconectar Rupumeica Alto y Bajo (cuya inversión estaría bordeando los \$30 mil millones) y proyectos de agua potable rural (APR), todos ejecutados con una celeridad muy destacada” - Entrevista a alcalde.

#### Eventual connotación negativa “zona de rezago”

- Lo negativo es la denominación de Zona de Rezago, que la palabra trae una carga de significancia que tiende a estigmatizar el territorio como una zona de vulnerabilidad”- Entrevista a alcalde.

#### Necesidad de fortalecer los equipos de las municipalidades

- “Como oportunidad de mejora, el planteamiento en nuevas versiones del Plan es apoyar a los municipios, desde instancias regionales o nacionales, a tener más soporte técnico y robu-



tecer las Secretarías Técnicas Comunales (SECPLAN), con lo que se podría contar con mayores capacidades para la elaboración y presentación de iniciativas" - Entrevista a alcalde.

**Tabla N°18.** Sistematización de intervenciones de alcaldes

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<p>Hay un retraso en los procesos de postulación y ejecución de las iniciativas de inversión que han ingresado a tramitación por parte de los municipios, fundamentalmente al MDSyF, es por ello que se requiere mayor acompañamiento y apoyo para destrabar esos nudos críticos.</p>	<p>Para mejorar el proceso de postulación y ejecución de iniciativas de inversión tramitadas por los municipios, especialmente en MDSyF, se podría realizar un diagnóstico detallado de los procesos actuales, el fortalecimiento del acompañamiento técnico a los municipios, la mejora en la coordinación interinstitucional, la simplificación de trámites, el establecimiento de un sistema de monitoreo y seguimiento, y la implementación de un mecanismo de feedback y mejora continua. Estas acciones buscan agilizar la tramitación, reducir los retrasos y fomentar un diálogo participativo que involucre a todas las partes interesadas.</p>
<p>Complicaciones de los usuarios en las convocatorias de INDAP, lo que ha dificultado y mermado las postulaciones.</p>	<p>Examinar los mecanismos de comunicación entre INDAP, municipios y usuarios, así como considerar un aumento en el programa de capacitaciones y asesoramiento al municipio y beneficiarios en relación a los requisitos de las convocatorias. Establecer una colaboración coordinada para facilitar el acceso a los recursos, mejorar la experiencia de los beneficiarios y así generar vías en pro de impulsar el desarrollo local.</p>
<p>Los municipios no contaban con la dotación de personal técnico adicional para elaborar cartera de inversión para el PZR, por tanto, fueron reacios a participar y suscribir compromisos de ejecución o convenios de programación, prefirieron centrarse en su programa regular de cartera técnico-financiera. Más aún, cuando estas nuevas iniciativas no tenían incluidas la contratación de recursos humanos adicionales.</p>	<p>Para mejorar la capacidad de los municipios en la elaboración de la cartera de inversión para el PZR, se invita a potenciar el apoyo técnico desde instancias regionales o nacionales, para el fortalecimiento de las Secretarías Técnicas Comunales (SECPLAN), los que podrían incluir programas de capacitación para el personal técnico, la agilización de los procesos de admisibilidad de las iniciativas de inversión, la implementación de sistemas de monitoreo y seguimiento, entre otros. Estas medidas podrían dotar a los municipios de mayores capacidades para la gestión y desarrollo de proyectos de inversión y facilitar su participación en el PZR.</p>
<p>Connotación negativa del término Rezago.</p>	<p>Para abordar la preocupación señalada por un alcalde sobre la estigmatización del territorio, se acoge positivamente la publicación del Decreto 90/2023, que renombra la Zona de Rezago como "Zona en Desarrollo en Materia Social". Este cambio de denominación es un paso importante para mejorar la percepción del territorio destacando el compromiso con el progreso de sus habitantes. Es fundamental potenciar la comunicación de este cambio, resaltando que la nueva terminología refleja una visión positiva y constructiva del área. Además de enfatizar la importancia de destacar los esfuerzos colectivos y las iniciativas de desarrollo que se están llevando a cabo en la región a través de la Asociación de Municipios de Los Ríos. Esto fomentará una imagen de unidad y proactividad en el avance hacia el desarrollo sostenible y la superación de desafíos, contribuyendo a una percepción más favorable y alentadora de la "Zona en Desarrollo en Materia Social".</p>

Fuente: Elaboración propia.



## 6.2.2. ENCUESTA EQUIPOS TÉCNICOS

Tabla N°19. Encuesta equipos técnicos: preguntas de respuesta cerrada "De acuerdo o en desacuerdo"

Pregunta (Tamaño de muestra: 20 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe
1.0. De acuerdo con su opinión, ¿considera que "identificar los problemas y sus variables asociadas y priorizarlas ayuda efectivamente a la disminución de las brechas sociales de aislamiento y pobreza del territorio"?	90.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1.1. Según su opinión, ¿el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas debe definir un foco de intervención sobre la base de las oportunidades y potencialidades del territorio y que vaya de la mano con la Estrategia Regional de Desarrollo?	85.0%	15.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1.2. En su rol técnico, ¿considera que un Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas robusto debe incluir en su elaboración línea base, ejes de intervención, objetivos estratégicos y específicos, e indicadores de situación actual y de resultados?	90.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1.3. Según su opinión, ¿la participación de los principales actores territoriales, sean estos sociales, sectoriales, municipales, entre otros, es fundamental para la elaboración de un Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas integral y pertinente?	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1.4. Según su experiencia, al trabajar con la cartera de inversiones del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas, ¿cree usted que deben considerarse las brechas sociales del territorio al momento de hacer su levantamiento, ser pertinente con los objetivos estratégicos y específicos y estar asociadas a indicadores de resultados?	90.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1.5. En su rol técnico, ¿considera que el número de iniciativas y de programas comprometidos en la cartera de inversiones es pertinente con la vigencia del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas?	28.6%	23.8%	14.3%	0.0%	28.6%
1.6. De acuerdo a su experiencia trabajando en la cartera de inversiones, ¿la evaluación diferenciada costo-eficiencia es un beneficio de la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social para implementar y ejecutar iniciativas en territorios aislados y vulnerables?	70.0%	15.0%	0.0%	0.0%	15.0%
1.7. Según su opinión, ¿el trabajo articulado y coordinado con los diferentes sectores y municipios es clave para la materialización de las iniciativas y programas?	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%



Pregunta (Tamaño de muestra: 20 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe
1.8. A su juicio, ¿la falta de profesionales y de capacidades técnicas y recursos en los municipios y sectores es uno de los principales cuellos de botellas para obtener RS y materializar la inversión en el territorio?	55.0%	30.0%	5.0%	5.0%	5.0%
1.9. De acuerdo a su experiencia, ¿el principal problema asociado con el uso de la evaluación costo/eficiencia es el desconocimiento de los evaluadores del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y de quienes levanten los perfiles de las iniciativas?	26.3%	31.6%	15.8%	10.5%	15.8%
2.0. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que hubo una adecuada comunicación entre el Gobierno Regional y los Sectores, para implementar adecuadamente el Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco?	11.8%	58.8%	17.6%	0.0%	11.8%
2.1. Según su opinión ¿la contingencia regional/local y el quehacer nacional repercutieron significativamente en la ejecución del Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco? Lo anterior, considerando que el Plan de Zonas Rezagadas se ejecutó desde el año 2015 al 2023.	78.9%	15.8%	0.0%	0.0%	5.3%
2.2. A su juicio, los instrumentos de reportabilidad existentes y la periodicidad con que se envían a SUBDERE, ¿aportan a la obtención de información de calidad?	5.3%	47.4%	15.8%	0.0%	31.6%
2.3. En su rol técnico, ¿considera que las decisiones y acciones tempranas vinculadas a la cooperación público - privada y sostenibilidad, son claves para avanzar en estas materias durante la vigencia del Plan de Desarrollo de Zona Rezagada?	88.9%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
2.4. En base a su experiencia, ¿considera que durante la ejecución del Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco, se dieron instancias de comunicación intersectoriales que permitieran fortalecer la ejecución de este instrumento?	29.4%	35.3%	11.8%	0.0%	23.5%
2.5. En base a su experiencia, ¿considera que durante la ejecución del Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco, se dieron instancias de comunicación con la ciudadanía que permitieran fortalecer la ejecución de este instrumento?	41.2%	35.3%	11.8%	0.0%	11.8%
2.6. En su rol técnico, ¿considera que los proyectos y programas ejecutados han permitido avanzar o resuelto las brechas sociales de pobreza por ingresos y pobreza multidimensional y de condición de aislamiento del territorio?	82.4%	11.8%	0.0%	0.0%	5.9%



Pregunta (Tamaño de muestra: 20 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe
2.7. En su rol técnico, ¿considera que los proyectos y programas ejecutados han permitido mejorar las condiciones de vida de los habitantes locales?	82.4%	17.6%	0.0%	0.0%	0.0%
2.8. A su juicio, ¿es posible constatar la existencia de un foco de intervención de desarrollo asociado a la ejecución de proyectos y programas del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas?	47.1%	29.4%	11.8%	0.0%	11.8%
2.9. En su rol técnico, ¿considera que los proyectos y programas ejecutados han permitido diversificar la oferta económica/productiva y generar valor agregado en el territorio intervenido?	82.4%	5.9%	5.9%	0.0%	5.9%
3.0. En su rol técnico, ¿considera que la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas y respectiva cartera de inversiones ha permitido crear empleos en el territorio?	47.1%	35.3%	0.0%	0.0%	17.6%
3.1. En su rol técnico, ¿considera que la complementariedad y articulación de proyectos y programas es crucial para avanzar y fortalecer el desarrollo territorial y bienestar social (carreteras y emprendimientos, conectividad digital y emprendimientos, entre otras)?	94.1%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%
3.2. En su rol técnico, ¿considera que el Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas ha abordado de manera satisfactoria temáticas emergentes, como enfoque de género, medio ambiente, entre otros?	47.1%	35.3%	5.9%	0.0%	11.8%
3.3. Según su opinión, ¿el Estado y su institucionalidad ha tenido un acercamiento a las comunidades de territorios más aislados y vulnerables a partir de la implementación y ejecución del Plan de Zonas Rezagadas? Le agradecemos que argumente su respuesta.	56.2%	31.2%	6.2%	0.0%	6.2%
3.4. Desde su experiencia, ¿la implementación y ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas puede verse afectada por una cartera cerrada (sin poder agregar iniciativas) y un plazo de ejecución de ocho años? Le agradecemos que argumente su respuesta.	82.4%	17.6%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia.



La gran mayoría de los integrantes de los equipos técnicos encuestados manifiestan un alto grado de acuerdo con aspectos clave del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Si bien se observó mayor variabilidad en las respuestas, comparado con el grupo entrevistado de autoridades, ambos grupos destacan la importancia de identificar y priorizar los problemas y sus variables asociadas para la disminución de brechas sociales, la necesidad de definir un foco de intervención alineado con la Estrategia Regional de Desarrollo, y la relevancia de incluir en el Plan una línea base, ejes de intervención, objetivos estratégicos y específicos, e indicadores de situación actual y de resultados.

Resaltan el valor del trabajo articulado y coordinado con diferentes sectores y municipios para la materialización de las iniciativas y programas, y la importancia de considerar las brechas sociales del territorio al momento de levantar la cartera de inversiones. Estas respuestas reflejan un consenso sobre la pertinencia y solidez del diseño y la ejecución del Plan, así como su potencial para impactar positivamente en el territorio y sus habitantes.

Se reconocen avances en la resolución de brechas sociales y en la mejora de las condiciones de vida de los habitantes, existen desafíos en la diversificación de la oferta económica/productiva, la generación de empleo y la inclusión de temáticas emergentes como el enfoque de género y la sustentabilidad. La percepción respecto a la estructura de la cartera de inversiones y el plazo de ejecución del Plan indica que podría ser necesario revisar y adaptar estos aspectos para optimizar su implementación y lograr un impacto más efectivo y sostenible en el territorio, son conclusiones que orientan a conclusiones similares, respecto del grupo de autoridades.

### **Intervenciones del equipo técnico del Gobierno Regional de Los Ríos**

A continuación, se presentan intervenciones y ejemplos extraídos del levantamiento cualitativo realizado con representantes de los equipos técnicos del Gobierno Regional de Los Ríos. Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre tópicos centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Posteriormente fueron sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo realizado.

#### **Ausencia inicial de relación con Estrategia Regional de Desarrollo.**

- "Este Plan se inicia con un gobierno regional distinto, sin divisiones por sector. Surge el Plan como un cúmulo de iniciativas sin mayor relación con la Estrategia Regional de Desarrollo, por tanto, era complejo generar un proceso de seguimiento y monitoreo. Actualmente el GORE está publicando una serie de políticas, y este PZR es un instrumento adicional a la reglamentación y normativa regional" - Equipo técnico, GORE Los Ríos.
- "Lo anterior es fundamental, ya que los nuevos Planes consideran que el GORE vaya completando matrices de avance y seguimiento en la implementación y ejecución, que necesariamente esté vinculada con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), para determinar cómo se ha ido avanzando en cuanto a pobreza multidimensional y niveles de aislamiento de las zonas intervenidas" - Equipo técnico, GORE Los Ríos.

#### **Necesidad de que todas las divisiones del GORE acompañen el Plan**

- "En el PZR, todas las divisiones de los GOREs deberían hacer el seguimiento a las futuras versiones de este Plan en la región: División de Fomento e Industria (DIFOI), División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE), División de Desarrollo Social y Humano (DIDESOH), División de Infraestructura y Transportes (DIT), levantando un plan integrado, dado que todos en su con-



junto pueden mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio” - Equipo técnico, GORE Los Ríos.

- “DIPLADE debe levantar la cartera pero las divisiones deberían acompañar técnicamente el Plan, con una evaluación diferenciada, a través del descriptor, pero como institución el GORE debe liderar este Plan, al igual como lo hace con otros planes” - Equipo técnico, GORE Los Ríos.

### Relación con municipios

En cuanto a las conclusiones de las entrevistas a los funcionarios del Gobierno Regional, se observa que cuando se inicia el PZR en la provincia, año 2015, se toma la decisión de que los municipios fuesen unidad ejecutora, lo que al parecer no fue la decisión acertada, ya que con las condiciones existentes, ejecutaron un bajo número de IDIs, y eso podría generarse a raíz de la falta de personal y por la inviabilidad técnica de las propuestas. Pero la pregunta de fondo es cómo sacar a un territorio de una zona de rezago con proyectos de bajo costo y menor impacto.

Por otra parte, es conveniente analizar cuáles serían las IDIs en fomento productivo e infraestructura habilitante que posteriormente generarán un cambio significativo en los indicadores socioeconómicos de esa comuna, pero incorporando la mirada municipal, no solamente desde una óptica de los servicios públicos de infraestructura.

En relación a las conclusiones de las entrevistas de los funcionarios del GORE, se observa que deberían generarse mayores incentivos para los municipios en la ejecución de las iniciativas, que no solamente se circunscriba a la evaluación diferenciada. Porque la pregunta que surge es: ¿Qué incentivos tienen para optar por esta cartera y no otra?, sobre todo por la saturación de trabajo y el escaso personal con que cuentan en SECPLAN. Otro estímulo es que la nueva política contempla que la cartera de inversiones será abierta y no cerrada. Una opción para los municipios es que sus iniciativas, respecto a la agilidad en la evaluación de las IDIs, sean evaluadas solamente por el GORE a través de la circular 33, y no deban ir a MDSyF, obviamente dependiente del monto y las características del proyecto.

### Fragilidad de la cartera ante cambios de administración

- “Pero qué ocurrirá con otros servicios centralizados cuando el Gobernador de turno no tenga su misma línea política, puede pasar que se retrasen las ejecuciones o que no se lleven a cabo las convocatorias, como sucedió en diversos períodos del Plan, fundamentalmente en el período 2019-2022” - Equipo Técnico, GORE Los Ríos.

**Tabla N°20.** Sistematización de intervenciones del equipo técnico del GORE de los Ríos

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Inicialmente, el Plan de Desarrollo no estaba relacionado con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), lo que dificultaba el seguimiento y monitoreo.	Fortalecer la coherencia y complementariedad entre el Plan de Desarrollo y la Estrategia Regional de Desarrollo, estableciendo mecanismos de coordinación y articulación entre ambos instrumentos (Ej: Integración de indicadores comunes de seguimiento y evaluación, la definición de roles y responsabilidades claras entre los distintos actores involucrados).
Actualmente, la División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE) es la principal encargada del seguimiento del PZR.	Para fortalecer la implementación y el impacto del Plan de Desarrollo en el territorio, se sugiere establecer un enfoque integrado que involucre a todas las divisiones del Gobierno Regional. Cada división debería aportar su expertiz técnica y sectorial al Plan, colaborando en la elaboración de un plan integrado que aborde de manera íntegra las necesidades del territorio.



Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Los municipios han enfrentado dificultades como unidad ejecutora del Plan debido a la falta de personal y la inviabilidad técnica de las propuestas, lo que ha resultado en la ejecución de pocas Iniciativas de Desarrollo de Inversión (IDIs) y de baja cuantía y escaso impacto.	Para fortalecer el rol de los municipios en el desarrollo del Plan, se sugiere proporcionar mayores incentivos y apoyos que faciliten su participación activa y efectiva. Esto podría incluir fortalecer los equipos de personal técnico especializado en la formulación y gestión de proyectos, así como la simplificación de los procesos de evaluación de las IDIs, permitiendo que sean evaluadas directamente por el Gobierno Regional a través de la circular 33, sin necesidad de pasar por MDSyF.
Las iniciativas del Plan de Desarrollo han mostrado fragilidad ante cambios en la administración del Gobierno Regional, lo que ha resultado en retrasos en las ejecuciones o en la no realización de convocatorias, especialmente en el período 2019-2022.	Para asegurar la continuidad y estabilidad de las iniciativas del Plan de Desarrollo, se sugiere fortalecer la articulación entre el Plan y la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD). Esto podría incluir la integración de los objetivos y proyectos del Plan en la ERD, de manera que se conviertan en compromisos regionales a largo plazo, independientes de los cambios en la administración gubernamental. Además, se recomienda establecer mecanismos de coordinación y colaboración permanentes entre los servicios públicos.

Fuente: Elaboración propia.

### Intervenciones del equipo técnico sectorial de infraestructura

A continuación, se presentan intervenciones destacadas y ejemplares extraídas del levantamiento cualitativo realizado con representantes de los equipos técnicos de servicios agrupados como "Infraestructura": Bienes Nacionales y Direcciones del MOP (Planeamiento, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias y Vialidad). Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre tópicos centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Posteriormente son sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo realizado.

### Necesidad de estabilidad en los equipos responsables del Plan

- "Otra medida de mejora, es que no hayan cambios sucesivos en los responsables del PZR en la región, proceso que fue ocurriendo en los dos períodos de ejecución, provocando una merma evidente en la efectividad y continuidad de su implementación"- Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- "Profesionales encargados que acompañen el proceso de principio a fin (contratados en específico por los planes)" - Equipo técnico sectorial de infraestructura.

### Carteras de iniciativas actualizadas y coordinadas entre los distintos servicios

- "Otro punto importante es cómo surge el Plan, que realmente en el levantamiento se reconozca y releve la caracterización del territorio a intervenir, preocupándose de levantar las necesidades de cada servicio" - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- "Trabajar con carteras de iniciativas actualizadas de los distintos servicios, entendiendo que dichas carteras son cada vez más dinámicas en su desarrollo" - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- "Es necesario trabajar mancomunadamente en un proceso que se inicie con el Ministerio de Bienes Nacionales y después se levante la necesidad de riego y fomento productivo, coordinar desde el principio, desde la formulación de la iniciativa, y posteriormente armar la cartera de inversiones" - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- "Elaboración del plan en conjunto con los otros servicios y no cada una por separado"
- Equipo técnico sectorial de infraestructura.



### Valor de recursos GORE para los servicios

- “En el Ministerio de Bienes Nacionales se acumulan necesidades de saneamiento de terrenos, que a veces están tres años a la espera, porque el presupuesto ministerial regional es muy reducido, y se busca obtener recursos del Gobierno Regional para poder llevarlo a cabo. Por tanto, este Plan es de mucha ayuda para Bienes Nacionales” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.

### Necesidad de modernizar digitalmente los procesos de reportabilidad

- “Deberían ser procesos en línea, para cargar información. Se deberían generar reportes anuales de avance” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- “Generar alguna plataforma web donde se suba la información de la ejecución de las iniciativas, con una periodicidad determinada. Generar algún formato de informe mensual o trimestral” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- “Todos los servicios reportamos de forma muy distinta por que los trámites o la intervención tiene diversos objetivos, por lo tanto, en nuestro caso probablemente no se vean avances antes de 15 meses de tramitación. A mi parecer, la reportabilidad financiera es fácil, sin embargo la técnica es muy compleja. La responsabilidad debiese ser como el PROPIR en Chile indica” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.

### Valoración del descriptor y la evaluación costo eficiencia

- “Respecto al gran beneficio para el MOP en cuanto a su participación en el PZR, ha sido utilizar el descriptor costo-eficiencia, sobre todo para justificar los flujos en conectividad y para los APR, que están al límite con la cantidad de beneficiarios. El interés de los servicios por participar en el Plan es por el descriptor o evaluación diferenciada, no por los recursos de convergencia o FNDR dispuestos” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.

### Aprovechar convenios de programación

- “Otra herramienta que se debe utilizar en el Plan son los convenios de programación, eso agrega una mayor seriedad a la propuesta, da un importante compromiso para sostener el plan en la Dirección de Presupuestos, dando una justificación para la presentación del ARI. Además, de acuerdo con el orden de prelación en el Pre-ARI, la primera prioridad para el MOP son las conservaciones, después vienen los convenios de programación, los planes y posteriormente el PZR. Por tanto, este Plan no está en la primera línea de prioridad ministerial del MOP. Por lo cual, el PZR debiese venir integrado en la cartera del servicio y en sus planes de inversión regionales, para que quede más arriba en el orden de prelación” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.

### Consideración de los municipios

- “Realizar el levantamiento de la información existente en los PLADECO y otros instrumentos de las comunas pertenecientes al territorio identificado en situación de rezago, de manera de conocer las brechas que las mismas comunas identifican y que servirán de base para la elaboración del Plan de Desarrollo” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- “Trabajar en conjunto con municipios y servicios públicos de manera de validar las brechas identificadas en el punto anterior y levantar aquellas nuevas que pudiesen detectarse a raíz del trabajo en conjunto” - Equipo técnico sectorial de infraestructura.
- “Mejorar incentivos económicos para trabajar en municipios” - Equipo técnico sectorial



de infraestructura.

- "En el caso de servicios públicos, que los municipios en los cuales se desarrollen las iniciativas, proporcionen profesionales que apoyen en la elaboración de antecedentes para la postulación de los proyectos a Desarrollo Social y/o elaboración de los mismos" - Equipo técnico sectorial de infraestructura.

**Tabla N°21.** Sistematización de intervenciones del equipo técnico sectorial de infraestructura

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Los cambios sucesivos en los responsables del Plan de Zonas Rezagadas (PZR) en la región han afectado la efectividad y continuidad de su implementación.	Para asegurar la estabilidad y continuidad en la gestión del Plan de Desarrollo, se sugiere establecer un equipo de profesionales específicamente contratados para acompañar el proceso de principio a fin.
Necesidad de otorgar un rol más importante a las municipalidades en el Plan de Desarrollo, aprovechando su conocimiento del territorio y su diagnóstico de brechas.	Se sugiere realizar un levantamiento de información existente en los PLADECOS y otros instrumentos comunales, trabajando en conjunto con los municipios y servicios públicos para validar y actualizar las brechas identificadas. Es importante mejorar los incentivos económicos para fomentar la participación de los municipios y establecer mecanismos de vinculación más efectivos.
Necesidad de trabajar con carteras de iniciativas actualizadas y coordinadas entre los distintos servicios, reconociendo la dinámica del desarrollo territorial y las necesidades específicas de cada área.	Establecer un programa de trabajo coordinado entre los distintos servicios para la construcción de la cartera de iniciativas y el reconocimiento de las necesidades específicas del territorio. Esto podría implicar la creación de mesas de trabajo intersectoriales para el levantamiento y detección de necesidades, así como la elaboración conjunta del plan de inversiones, asegurando una planificación coherente que considere la oferta programática de los sectores y una inversión prioritaria que responda a las demandas del territorio.
Los recursos del Plan de Desarrollo son valorados por los servicios, como el Ministerio de Bienes Nacionales y el Ministerio de Obras Públicas, para compensar la limitación de sus presupuestos ministeriales regionales y cubrir necesidades específicas.	En el caso del Ministerio de Bienes Nacionales, se recomienda ampliar la convocatoria de programas para incluir una variedad más amplia de beneficiarios y asegurar una planificación que parta de la demanda real de saneamiento de terrenos. Para el Ministerio de Obras Públicas, se propone aumentar la coherencia en la asignación de financiamiento, asegurando que los recursos del PZR complementen de manera efectiva el presupuesto asignado al Plan, permitiendo no solo financiar estudios y consultorías, sino también proyectos de mayor envergadura.
Existe la necesidad de modernizar digitalmente los procesos de reportabilidad del Plan de Desarrollo, para mejorar la carga de información y generar reportes de avance de manera más eficiente.	Para mejorar la reportabilidad del Plan de Desarrollo, se sugirió trabajar en una plataforma web que permita la carga en línea de la información de ejecución de las iniciativas, con una periodicidad determinada (mensual o trimestral). Esta plataforma debería ser accesible tanto para los encargados de servicios como para los responsables regionales, facilitando la generación de reportes anuales de avance, tomando como referente el sistema de reportabilidad Chile Indica.
Existe la necesidad de aprovechar mejor los convenios de programación en el Plan de Desarrollo para dar mayor seriedad y compromiso a las propuestas, y mejorar su posicionamiento en el orden de prelación ministerial.	Para mejorar la priorización y el respaldo del PZR en el MOP, se sugiere la utilización de convenios de programación. Esto no solo agrega seriedad a la propuesta, sino que también establece un compromiso importante con la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y proporciona una justificación sólida para la presentación del Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI). Para elevar el PZR en el orden de prelación del MOP, es recomendable integrarlo en la cartera de servicios y en los planes de inversión regionales del ministerio, asegurando que ocupe una posición más alta y reciba la atención y los recursos necesarios para su ejecución exitosa.

Fuente: Elaboración propia.



### Intervenciones del equipo técnico sectorial de fomento productivo

A continuación, se presentan intervenciones destacadas y ejemplares extraídos del levantamiento cualitativo realizado con representantes de los equipos técnicos de servicios agrupados como “Fomento productivo”: INDAP, INIA, CNR y SERNATUR. Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre tópicos centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Posteriormente son sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo realizado.

#### Se detuvo el funcionamiento de las mesas técnicas

- “Cuando se inició este plan macro (año 2015) se hicieron una serie de mesas técnicas, donde se identificaron las brechas importantes por área. Esto es valorado como una fortaleza, pero en el tiempo se diluyó, donde poco a poco dejaron de funcionar las instancias colaborativas en el PZR de la provincia del Ranco” - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- “Esto funcionó relativamente bien hasta fines de 2018, pero en los años 2019 y 2020 se fueron dilatando los concursos, no por los servicios regionales, sino que desde el nivel central. En el año 2022 se retoma nuevamente la labor del PZR en la provincia. Lo negativo es que se desarticularon las mesas de trabajo y no se volvieron a convocar” - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.

#### Articular las Zonas de Interés Turístico con el Plan, como instancias de gobernanza pública-privada

- “Al comenzar este proceso de gobernanza público-privada, se trató de homologar lo que se realiza en las Zonas de Interés Turístico (ZOIT). Estas denominadas ZOIT son solicitadas por el territorio, apoyándose en los gremios o actores de la sociedad civil junto con los municipios, a través de las unidades de medio ambiente, SECPLAN, turismo, cultura, entre otros. Estas ZOIT tienen una gobernanza público-privada que se va actualizando y renovando, un plan de acción (donde se detectan brechas y acciones) para poder trabajar sobre esos levantamientos y un territorio, que está representado como un polígono” - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- Todo programa o plan turístico debe considerar desarrollarse en conjunto con el territorio rural para que este territorio sea sostenible desde lo productivo para que no tengan que traer recursos de otras zonas para abastecer el turismo. Por ejemplo, considerar abastecimiento de agua, energía natural y alimentos (verduras, frutas, carne, todo) de manera local, con desarrollo de proveedores de estos alimentos y servicios” - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- “Representantes áreas productivas que acompañen el equipo del Plan de Rezago a nivel regional, por rubro se propone que se trabaje con las gobernanzas que tienen como base los servicios públicos de las áreas productivas favorecidas. Por ejemplo, SERNATUR trabaja con gobernanzas públicas-privadas de la ZOIT (zonas de interés turístico)” - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.

#### Necesidad de modernización digital en la gestión del plan

- “Se requiere que los informes técnicos y financieros no sigan completándose en papel, por lo que falta una plataforma integrada que pueda contener un repositorio con documentación. Se optimizarán los tiempos en cuanto a la elaboración de las IDIs, se acortarán los plazos para elaborar y evaluar programas, entre otros. Esta posible plataforma podría contener los módulos de capacitación, registros de visitas a terrenos, publicaciones, rendiciones de diversos programas, etc. y con todos los verificadores del programa” - Equipo técnico sectorial de fomento pro-



ductivo.

- "Informe a través de plataforma (con información específica, número de beneficiarios, contactos, evidencias) con posibilidad de nutrirlos en forma permanente por los servicios públicos que ejecutan iniciativas. Esta plataforma deberá ser para reportes técnicos y financieros" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- "Debieran ser procesos en línea, para cargar información" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.

### **Necesidad de colaboración intersectorial**

- "Los profesionales están presentes en sus correspondientes iniciativas, pero no se optimizan los tiempos totales de los organismos ejecutores, porque no se trabaja integradamente, sino que cada servicio ejecuta y rinde su iniciativa, por tanto, hay una falta de trabajo colaborativo intersectorial en la elaboración, ejecución e implementación del plan. Se podría obtener un trabajo más fructífero en calidad si existiese una colaboración mancomunada, sobre todo ahora que las plataformas de comunicación online han mejorado su funcionamiento"- Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- "Se podría generar un convenio entre la SEREMI de Bienes Nacionales y la Dirección General de Aguas (DGA), porque a nivel de tenencia de la tierra y de agua hay inconvenientes para los usuarios para presentar la documentación que se exige en los concursos, sobre todo con el trámite de la regularización de los terrenos, que condiciona la postulación" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- "Debe ser requisito la complementariedad e interacción entre diferentes actores sectoriales. Por ejemplo, el desarrollo turístico en Zonas Rezagadas se identifica como prioritario (para mejorar ingresos, capital de trabajo, aprovechar la oferta naturaleza del territorio)" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.

### **Demora en la tramitación de las iniciativas y sus recursos**

- "Se debería priorizar que las iniciativas postuladas al PZR sean aprobadas más rápidamente, ya sea por el MDSyF o por el GORE, ya que finalmente los recursos llegan después de muchos meses, y el servicio no alcanza a ejecutar eficientemente y debe hacer el proceso de convocatoria muy aceleradamente, donde se acortan los tiempos de postulación, existiendo menos espacios para difusión, para rendición, para visitas a terreno, entre otros. Por tanto afecta a todo el proceso, y los servicios públicos y municipios trabajan con un plazo muy acotado para poder ejecutar" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- "Entregar recursos (presupuesto) a servicios públicos en tiempos adecuados, en forma integral ya que el parcializar el financiamiento en pequeñas cuotas hace más lento el proceso de ejecución por parte de los servicios públicos" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.
- "Agilizar y reducir los riesgos de todos los procesos previos al inicio de un programa y agilizar respuestas necesarias durante ejecución del programa" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.

### **Capacidad de formuladores de IDIs**

"Junto con lo expresado, se deberían incrementar los cursos y capacitaciones de MDSyF o en su defecto, que los funcionarios que se capaciten o certifiquen pudiesen traspasar esos conocimientos con el resto de funcionarios, ya que existe una evidente escasez de formuladores de IDIs en los servicios públicos y municipios" - Equipo técnico sectorial de fomento productivo.



Tabla N°22. Sistematización de intervenciones del equipo técnico sectorial de fomento productivo

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Las mesas técnicas establecidas al inicio del Plan de Zonas Rezagadas fueron valoradas como una fortaleza, pero con el tiempo su funcionamiento se diluyó y dejaron de convocarse.	Dar continuidad al funcionamiento de las mesas técnicas, reactivándolas y asegurando su operatividad a lo largo del tiempo. Esto implica establecer un calendario de reuniones periódicas, definir objetivos claros para cada mesa y mantener un proceso de comunicación efectivo entre los servicios que interactúan con el programa. Además, se recomienda institucionalizar estas mesas como parte del mecanismo de gobernanza del Plan, para garantizar su sostenibilidad y su capacidad para identificar y abordar las brechas importantes por área de manera colaborativa.
Las Zonas de Interés Turístico (ZOIT) han sido identificadas como instancias de gobernanza público-privada que pueden articularse con el Plan de Desarrollo, potenciando el desarrollo turístico en zonas rezagadas.	Para continuar potenciando el desarrollo turístico en el Plan de Desarrollo, se sugiere seguir el modelo de aprendizaje de las ZOIT, aprovechando su gobernanza público-privada y su plan de acción para interrelacionar los programas sectoriales con los planes provinciales. Se recomienda fomentar la complementariedad e interacción entre diferentes actores sectoriales, asegurando que los programas o planes turísticos se desarrollen en conjunto con el territorio rural de manera sostenible, considerando aspectos como el abastecimiento de agua, energía natural y alimentos de manera local. Además, se propone que representantes de áreas productivas acompañen al equipo del Plan de Rezago a nivel regional, trabajando con las gobernanzas de las áreas productivas favorecidas, como SERNATUR, que ya trabaja con gobernanzas público-privadas de las ZOIT.
Necesidad de modernizar digitalmente los procesos de gestión del Plan de Desarrollo, especialmente en la elaboración y gestión de informes técnicos y financieros.	Para modernizar los procesos de gestión del Plan, se sugiere desarrollar una plataforma digital integrada que permita la carga en línea de información, la digitalización de documentación y contenga un repositorio con toda la documentación relevante, con estas medidas, se busca optimizar los tiempos de gestión y mejorar la comunicación y transparencia en la ejecución del Plan de Desarrollo.
Existe una necesidad de mayor colaboración interinstitucional en el desarrollo de la cartera de inversiones del Plan de Desarrollo, como la SEREMI de Bienes Nacionales y la Dirección General de Aguas (DGA).	Para fortalecer la colaboración interinstitucional en el Plan de Desarrollo, se sugiere establecer convenios y mecanismos de coordinación entre los distintos servicios involucrados, como la SEREMI de Bienes Nacionales y la DGA, para facilitar la regularización de terrenos y la gestión de recursos hídricos. Se recomienda fomentar el trabajo integrado y colaborativo en la elaboración, ejecución e implementación del plan, optimizando los tiempos y recursos de los organismos ejecutores. Además, se debe asegurar la complementariedad e interacción entre diferentes actores sectoriales, especialmente en áreas prioritarias como el desarrollo turístico.
Existe la necesidad de agilizar la entrega de recursos de la cartera de inversiones del Plan de Desarrollo, para evitar retrasos en la ejecución de los programas y proyectos.	Para mejorar la agilidad en la entrega de recursos del Plan de Desarrollo, se sugiere priorizar la rápida aprobación de las iniciativas postuladas al Plan, tanto por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF) como por el Gobierno Regional (GORE). Se recomienda establecer mecanismos que permitan una respuesta rápida y la entrega integral de recursos a los servicios públicos participantes (SSPP), evitando la parcialización del financiamiento en pequeñas cuotas. Además, se debe trabajar en agilizar y reducir los riesgos de los procesos previos al inicio de un programa, así como facilitar respuestas necesarias durante la ejecución del programa.
A lo largo de la ejecución de los programas del PZR en Rancho, no se ha presentado un período donde la inversión pública y privada converjan mediante una estrategia común para el desarrollo de la zona.	Para fomentar la convergencia entre la inversión pública y privada en el marco del Plan, se sugiere promover una estrategia integral de desarrollo que reconozca la complementariedad y la necesidad de ambas formas de inversión. Se podría considerar la creación de una oficina de atracción de inversiones regional que se encargue de levantar las necesidades de inversión privada y coordinar con el Estado para impulsar el desarrollo en los diversos ejes del Plan. Esta oficina debería trabajar en estrecha colaboración con los actores públicos y privados para asegurar que las inversiones estén alineadas con los objetivos del Plan y contribuyan efectivamente a mejorar los indicadores socioeconómicos de la zona, buscando el egreso de la zona de rezago. Con esta medida, se busca fomentar una mayor claridad en las áreas prioritarias para la inversión estatal y potenciar el desarrollo sostenible de las zonas rezagadas.

Fuente: Elaboración propia.



**6.2.3. ENCUESTA BENEFICIARIOS DE LAS INICIATIVAS DEL PLAN DE DESARROLLO**

**Tabla N°23.** Encuesta beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo: preguntas de respuesta cerrada "De acuerdo o en desacuerdo"

Pregunta (Tamaño de muestra: 29 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo (%)	Medianamente de acuerdo (%)	Medianamente en desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo (%)	No sabe/No contesta (%)	No aplica (%)
1.0. ¿Considera que "la elaboración del Plan de Desarrollo debería incorporar participación de la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.) especialmente para el diagnóstico de las brechas sociales y priorización de los problemas"?	86.2%	3.4%	3.4%	0.0%	0.0%	6.9%
1.1. ¿Considera que "las instancias de participación de la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.), deberían incluir a las personas de territorios urbanos, rurales y localidades aisladas"?	82.8%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%
1.2. ¿Considera que "la participación de la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.), es clave en el proceso de validar el Plan de Desarrollo y los proyectos financiados"?	86.2%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%
1.3. ¿Considera que el Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco incluyó a la ciudadanía durante su formulación?	48.3%	3.4%	3.4%	0.0%	20.7%	17.2%



Pregunta (Tamaño de muestra: 29 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo (%)	Medianamente de acuerdo (%)	Medianamente en desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo (%)	No sabe/No contesta (%)	No aplica (%)
1.4. ¿Considera que "el trabajo articulado y coordinado con la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.), es clave para la materialización de las iniciativas y programas"?	86.2%	0.0%	3.4%	0.0%	3.4%	3.4%
1.5. ¿Considera que "un desafío a resolver dentro del proceso de implementación de los Planes de Desarrollo de Zonas Rezagadas, es la falta de detección de las capacidades, conocimientos y habilidades de los habitantes de las comunidades"?	75.9%	3.4%	3.4%	3.4%	13.8%	0.0%
1.6. Según su opinión ¿la contingencia regional/local y el quehacer nacional repercutieron significativamente en la ejecución del Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco? Lo anterior, considerando que el Plan de Zonas Rezagadas se ejecutó desde el año 2015 al 2023.	58.6%	3.4%	0.0%	10.3%	20.7%	6.9%
1.7. ¿Considera que "contar con una mesa de trabajo público-privada, que funcione permanentemente facilita la toma de decisiones y transparenta la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas"?	89.7%	0.0%	0.0%	3.4%	3.4%	0.0%



Pregunta (Tamaño de muestra: 29 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo (%)	Medianamente de acuerdo (%)	Medianamente en desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo (%)	No sabe/No contesta (%)	No aplica (%)
1.8. ¿Considera que las "decisiones y acciones tempranas, llevadas a cabo por el Gobierno Regional, son claves para avanzar en materias de cooperación público-privada y de sostenibilidad del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas"?	89.7%	3.4%	3.4%	0.0%	3.4%	0.0%
1.9. ¿Considera que "el Gobierno Regional incluyó a la ciudadanía en la ejecución de los proyectos e incentivó la participación de las personas en estos procesos"?	51.7%	10.3%	3.4%	0.0%	27.6%	6.9%
2.0. ¿Considera que el Gobierno Regional generó instancias de diálogo entre la ciudadanía y los actores encargados de ejecutar los proyectos en los territorios?	44.8%	6.9%	13.8%	3.4%	27.6%	0.0%
2.1. ¿Considera que "los proyectos y programas ejecutados han permitido disminuir la pobreza y el aislamiento del territorio"?	72.4%	10.3%	3.4%	0.0%	10.3%	0.0%
2.2. ¿Considera que "los proyectos y programas ejecutados han permitido mejorar las condiciones de vida de los habitantes locales"?	75.9%	13.8%	0.0%	0.0%	10.3%	0.0%



Pregunta (Tamaño de muestra: 29 personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo (%)	Medianamente de acuerdo (%)	Medianamente en desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo (%)	No sabe/No contesta (%)	No aplica (%)
2.3. ¿Considera que "los proyectos y programas ejecutados han permitido diversificar la oferta económica/productiva y generar valor agregado en el territorio intervenido"?	75.9%	10.3%	0.0%	3.4%	3.4%	0.0%
2.4. ¿Considera que "la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas, y sus respectivos proyectos, han permitido crear empleos en el territorio"?	65.5%	6.9%	3.4%	3.4%	13.8%	0.0%
2.5. ¿Considera que "el Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas ha incorporado temas como el enfoque de género y medio ambiente, entre otros"?	55.2%	6.9%	3.4%	0.0%	20.7%	6.9%
2.6. ¿Considera que el Estado y su institucionalidad ha tenido un acercamiento a las comunidades de territorios más aislados y vulnerables a partir de la implementación y ejecución del Plan de Zonas Rezagadas?	72.4%	6.9%	0.0%	3.4%	6.9%	0.0%
2.7. ¿Considera que "el Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas debería seguir vigente en el territorio hasta dar solución a todos los problemas existentes"?	93.1%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: elaboración propia.



La gran mayoría de los beneficiarios encuestados expresan un alto nivel de acuerdo con aspectos clave del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Destacan la importancia de la participación ciudadana en la elaboración y validación del Plan, la necesidad de trabajo articulado y coordinado para la materialización de las iniciativas y programas, y la relevancia de contar con mesas de trabajo público-privadas para facilitar la toma de decisiones y transparentar la ejecución del instrumento.

En cuanto a las preguntas 1.5, 1.6, 1.7, 2.0, 2.4, 2.5, y 2.7, se observa una mayor diversidad en las respuestas de los beneficiarios encuestados. Esta variabilidad sugiere que, si bien se reconocen avances en la inclusión de la ciudadanía en la formulación y ejecución del Plan, aún existen desafíos en la percepción de su impacto en la disminución de la pobreza, el aislamiento del territorio, la generación de empleo y la incorporación de temas como el enfoque de género y el medio ambiente. La percepción mixta respecto a la efectividad del Plan en estos aspectos indica que podría ser necesario fortalecer la comunicación y el diálogo entre el Gobierno Regional, los actores encargados de ejecutar los proyectos y las comunidades para asegurar una mayor participación y transparencia en los procesos.

### **Intervenciones de beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo**

A continuación, se presentan intervenciones destacadas vinculadas al levantamiento cualitativo realizado con beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo. Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre tópicos centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Posteriormente, son sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo realizado.

#### **Protagonismo de INDAP en el PZR**

En los programas regulares de los servicios como INDAP, los fondos son reducidos, no obstante, una ventaja de la implementación del PZR es que las convocatorias en el marco de este instrumento, tienen una mayor cuantía y se puede alcanzar un mayor número de beneficiarios.

- "Se debe proseguir con los programas exitosos que se han desarrollado con INDAP" - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.

#### **Necesidad de agilizar las resoluciones sanitarias y tramitaciones**

- "Se deben generar convenios entre el PZR y el Ministerio de Salud para que se agilicen los trámites de resolución sanitaria y no se extiendan tanto la aprobación de las resoluciones sanitarias" - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.

#### **Coordinación entre sectores para facilidades a usuarios**

- No están encadenados o mancomunados los servicios para generar soluciones para los beneficiarios. Por ejemplo, se podría gestionar el acceso al lago o río para fomentar una actividad turística, coordinándose entre el municipio, MOP y SERNATUR" - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.

#### **Espacios reducidos de ejecución pueden impactar calidad de las iniciativas**

Otro problema es que el espacio de tiempo para la ejecución (construir las obras) y posterior rendición financiera de las iniciativas es muy reducido en cuanto a su tiempo de entrega, lo que perjudica al beneficiario finalmente, porque no se generan los controles suficientes en cuanto a la calidad.



Porque en otros casos ocurrió que los contratistas ejecutaron las obras a los beneficiarios, pero con diferencias al proyecto original, y como los usuarios (as) son en muchos casos personas mayores o tienen desconocimiento de obras civiles menores, terminan recepcionando servicios que no están ejecutados en conformidad.

#### **Insuficiencias en la difusión de las convocatorias**

- “Otro problema es la falta de difusión de las convocatorias, especialmente para los agricultores, se difunde, pero no masivamente, y en algunos casos no se completan los cupos para los espacios disponibles” - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.
- “Que se entregue la información a tiempo de las convocatorias” - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.
- “Estoy de acuerdo que este programa siga ejecutándose, más todavía, porque falta mucha gente que no ha sido beneficiaria - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.

#### **Dificultades económicas para cumplir con las condiciones de los programas**

- “El problema que se genera, por ejemplo, con programas del agro, es que el beneficiario debe colocar el dinero total y después con la factura se genera la devolución de esos recursos” - Beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo.

#### **Incertidumbre sobre la gestión de sala de procesos una vez finalice el plan**

El próximo desafío para los beneficiarios es determinar cómo obtener un salto en la competitividad, por ejemplo a través de mejorar la etapa de producción de su cadena de valor. Se está analizando entre el GORE y el INIA el desarrollo de un programa de explotación y comercialización de la papa, finalizando con la construcción de una sala de procesos, que estará ubicada en La Unión, asociándose 40 beneficiarios, donde podrán etiquetar y envasar sus productos.

Entonces, la pregunta que surge en cuanto a la sostenibilidad del Plan, es qué ocurrirá cuando se termine el proyecto, quién quedará a cargo y operará esa sala de proceso, quién se ocupará de los costos de administración y mantención, entre otras interrogantes. Por ejemplo, se debería considerar disponer de una asesoría legal y administrativa para que los beneficiarios creen una cooperativa o generar un convenio con el municipio para administrar la mencionada sala de procesos.



**Tabla N°24.** Sistematización de intervenciones de beneficiarios de las iniciativas del Plan de Desarrollo

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<p>Los beneficiarios del PZR han experimentado ventajas significativas, como el acceso a programas con mayor cuantía de fondos, especialmente a través de INDAP, lo que ha permitido una mayor cobertura y un impacto positivo en la productividad y competitividad del sector agrícola.</p>	<p>Para mantener y potenciar estos aspectos positivos del PZR, se sugiere asegurar la continuidad de los programas exitosos desarrollados con INDAP, manteniendo o incluso aumentando la cuantía de los fondos disponibles. Es fundamental seguir brindando un acompañamiento integral a los beneficiarios, que incluya no solo el financiamiento, sino también el apoyo técnico-financiero para la mejora continua de sus proyectos.</p>
<p>Los beneficiarios del PZR han experimentado demoras significativas en la obtención de resoluciones sanitarias y en la ejecución de los proyectos, lo que ha diluido el impacto de las iniciativas.</p>	<p>Establecer convenios entre el PZR y el Ministerio de Salud para agilizar los procesos de aprobación de resolución sanitaria. Se recomienda incorporar personal adicional en la SEREMI de Salud dedicado exclusivamente a revisar los casos de proyectos del PZR, asegurando que tengan conocimiento del territorio y sus particularidades. Además, se propone mejorar la coordinación entre los organismos que entregan los recursos, los que emiten resoluciones y las entidades fiscalizadoras, creando una ventanilla única del PZR para facilitar la gestión y seguimiento de los proyectos, acortando los plazos de habilitación o aprobación y asegurando un impacto más efectivo de las iniciativas.</p>
<p>Los beneficiarios del Plan de Desarrollo han señalado problemas relacionados con la falta de difusión masiva de las convocatorias, especialmente para los agricultores.</p>	<p>Para mejorar la difusión de las convocatorias asociadas a las iniciativas del Plan de Desarrollo, se sugiere implementar una estrategia de comunicación más efectiva y amplia, que incluya la utilización de diversos canales como medios locales, redes sociales, páginas web oficiales y reuniones comunitarias. Además, se recomienda asegurar que la información se entregue de manera oportuna y accesible, adaptando el contenido a las necesidades y características de los diferentes grupos objetivo, especialmente los agricultores.</p>
<p>Los beneficiarios del Plan de Desarrollo han enfrentado dificultades económicas para cumplir con las condiciones de los programas definidos en materia de agricultura, lo que limita su capacidad para acceder y aprovechar plenamente los beneficios ofrecidos.</p>	<p>Para abordar las dificultades económicas de los usuarios en relación con los programas en materia de agricultura, se sugiere implementar medidas de apoyo financiero complementario, como subsidios o créditos con condiciones favorables, que ayuden a los beneficiarios a cumplir con los requisitos de inversión o cofinanciamiento. Además, se recomienda fortalecer los servicios de asesoría y capacitación para mejorar la gestión financiera y la planificación de proyectos de los usuarios, facilitando así su participación exitosa en los programas del Plan de Desarrollo.</p>
<p>Los beneficiarios del Plan de Desarrollo enfrentan incertidumbre sobre la gestión futura y la sostenibilidad de la sala de procesos que se construirá en La Unión, incluyendo quién se encargará de su operación y los costos asociados.</p>	<p>Para garantizar la sostenibilidad de la sala de procesos, se sugiere desarrollar un plan de gestión claro que defina las responsabilidades de operación y mantenimiento una vez finalizado el proyecto. Se podría considerar la formación de una cooperativa por parte de los beneficiarios, que se encargue de la administración y explotación de la sala, con el apoyo de asesoría legal y administrativa. Alternativamente, se podría establecer un convenio con el municipio para la gestión de la infraestructura.</p>

Fuente: Elaboración propia.



## 6.2.4. ENCUESTA MESA DE GOBERNANZA CON EL SECTOR PRIVADO

**Tabla N°25.** Encuesta Mesa de Gobernanza con el sector privado. preguntas de respuesta cerrada “De acuerdo o en desacuerdo”

Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe + No contesta
1.0. ¿Considera que “la elaboración del Plan de Desarrollo debería incorporar participación de la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.) especialmente para el diagnóstico de las brechas sociales y priorización de los problemas”?	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
1.1. ¿Considera que “las instancias de participación de la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.), deberían incluir a las personas de territorios urbanos, rurales y localidades aisladas”?	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
1.2. ¿Considera que “la participación de la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.), es clave en el proceso de validar el Plan de Desarrollo y los proyectos financiados”?	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
1.3. ¿Considera que el Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco incluyó a la ciudadanía durante su formulación?	16.7%	50.0%	0.0%	16.7%	16.7%
1.4. ¿Considera que “el trabajo articulado y coordinado con la ciudadanía (agrupaciones sociales, habitantes, juntas vecinales, etc.), es clave para la materialización de las iniciativas y programas”?	66.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%



Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe + No contesta
15. ¿Considera que "un desafío a resolver dentro del proceso de implementación de los Planes de Desarrollo de Zonas Rezagadas, es la falta de detección de las capacidades, conocimientos y habilidades de los habitantes de las comunidades?"	50.0%	16.7%	33.3%	0.0%	0.0%
16. Según su opinión, ¿la contingencia regional/local y el quehacer nacional repercutieron significativamente en la ejecución del Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco? Lo anterior, considerando que el Plan de Zonas Rezagadas se ejecutó desde el año 2015 al 2023.	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%
17. ¿Considera que "contar con una mesa de trabajo público-privada, que funcione permanentemente facilita la toma de decisiones y transparenta la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas"?	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
18. ¿Considera que "decisiones y acciones tempranas, llevadas a cabo por el Gobierno Regional, son claves para avanzar en materias de cooperación público-privada y de sostenibilidad del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas"?	50.0%	33.3%	0.0%	16.7%	0.0%
19. ¿Considera que "el Gobierno Regional incluyó a la ciudadanía en la ejecución de los proyectos, e incentivó la participación de las personas en estos procesos"?	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	0.0%



Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe + No contesta
2.0. ¿Considera que “el Gobierno Regional generó instancias de diálogo entre la ciudadanía y los actores encargados de ejecutar los proyectos en los territorios”?	16.7%	33.3%	50.0%	0.0%	0.0%
2.1. ¿Considera que “los proyectos y programas ejecutados han permitido disminuir la pobreza y el aislamiento del territorio”?	0.0%	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%
2.2. ¿Considera que “los proyectos y programas ejecutados han permitido mejorar las condiciones de vida de los habitantes locales”?	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	0.0%
2.3. ¿Considera que “los proyectos y programas ejecutados han permitido diversificar la oferta económica/productiva y generar valor agregado en el territorio intervenido”?	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	0.0%
2.4. ¿Considera que “la ejecución del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas, y sus respectivos proyectos, han permitido crear empleos en el territorio”?	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	0.0%
2.5. ¿Considera que “el Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas ha incorporado temas como el enfoque de género y medio ambiente, entre otros”?	33.3%	33.3%	16.7%	0.0%	16.7%
2.6. ¿Considera que el Estado y su institucionalidad ha tenido un acercamiento a las comunidades de territorios más aislados y vulnerables a partir de la implementación y ejecución del Plan de Zonas Rezagadas?	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%



Pregunta (Tamaño de muestra: seis personas)	Totalmente de acuerdo + De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	No sabe + No contesta
2.7. ¿Considera que "el Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas debería seguir vigente en el territorio hasta dar solución a todos los problemas existentes"?	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de los integrantes de la mesa de gobernanza con el sector privado encuestados muestran un alto grado de acuerdo en aspectos fundamentales del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Destacan la importancia de la participación ciudadana en la elaboración y validación del Plan, el valor del trabajo articulado y coordinado para la materialización de iniciativas, y la relevancia de contar con mesas de trabajo público-privadas para facilitar la toma de decisiones y transparentar la ejecución del Plan.

Además, resaltan la necesidad de que el Plan siga vigente en el territorio hasta dar solución a todos los problemas existentes. Estas respuestas reflejan un consenso sobre la pertinencia y solidez del diseño y la ejecución del Plan, así como su potencial para impactar positivamente en el territorio y sus habitantes.

En relación a las preguntas que presentan mayor variabilidad de respuestas, se sugiere que, si bien se reconocen avances en la participación ciudadana y en la materialización de iniciativas, aún existen desafíos en la inclusión de la ciudadanía durante la formulación y ejecución del Plan, la generación de empleo, la diversificación de la oferta económica y la incorporación de temas como el enfoque de género y el medio ambiente. La percepción mixta respecto a la eficacia del Plan en estos aspectos indica que podría ser necesario fortalecer la comunicación y el diálogo entre el Gobierno Regional, el sector privado y las comunidades para asegurar una mayor participación y transparencia en los procesos.

### Intervenciones de la Mesa de Gobernanza con el sector privado

A continuación, se presentan intervenciones destacadas y ejemplares extraídos del levantamiento cualitativo realizado con integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado. Estas intervenciones reflejan las percepciones y perspectivas sobre tópicos centrales que han sido identificados como cruciales en el contexto del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas. Posteriormente son sistematizadas según las situaciones que se detectaron y las oportunidades de mejora que se identificaron, junto a elementos provenientes de la totalidad del trabajo cualitativo realizado.

#### Atención de necesidades no atendidas

- "Primero se utilizó el Plan para focalizar necesidades donde no habían sido atendidas, por ejemplo, se financiaron bastantes pozos profundos para riego, construcción de cámaras de frío, resoluciones sanitarias, entre otros. Si existe se presenta y aprueba un Plan 2.0 debería focalizarse su inversión donde están las necesidades de los productores locales" - Integrantes de la



Mesa de Gobernanza con el sector privado.

### Reconsiderar iniciativas no rentables

- “En agricultura y turismo se consiguieron bastantes recursos desde el Estado. Se creó la tienda ‘Mundo Rural’, que no ha tenido los resultados esperados, ya que tiene un alto costo y baja rentabilidad. Además, se dispuso en Valdivia y no en la provincia, se debiese analizar su rentabilidad” - Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado.
- “En la agricultura familiar campesina no hubo mucho avance, porque no se entendió que la zona es muy fría, y se requerían invernaderos con alta densidad, para salir de la estacionalidad, y producir a pleno invierno” - Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado.

### Desafíos para potenciar el turismo

- “Otro desafío de la provincia del Ranco es desarrollar la ruta a la cordillera desde Llifén a las Termas de Chihuío y conectar con Choshuenco, y con eso unir los atractivos turísticos lacustres con los volcanes, rompiendo la estacionalidad del desarrollo del turismo en la región” - Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado.
- “Otro reto futuro es desarrollar la conectividad digital, ya que hay zonas que todavía están a la espera de que cuenten con internet y telefonía móvil avanzada, sobre todo si se está potenciando el turismo” - Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado.

### Discontinuidad de la mesa de gobernanza

- “La Mesa de Gobernanza al inicio se componían por tres instancias (21 líderes), donde se trabajó de modo muy cohesionada, y de forma no remunerada, donde se recibieron capacitaciones y visitas técnicas (nueva Región del Ñuble) por parte del PZR, alcanzando cuatro años de trabajo. Después no se convocaron más a estas reuniones, lo que generó un sentimiento de frustración” - Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado.
- “Esta figura del PZR era nueva, así como también la región, se veía positiva, ambiciosa, transversal, estaba diseñada de acuerdo a los ejes estratégicos y se hacía cargo de la identidad del territorio. De ahí surgieron tres mesas con 21 líderes, con un marcado trabajo en equipo y colaborativo, con capacitaciones y horas destinadas al Plan. Había un proceso comunicacional entre servicios y el GORE, existían mesas temáticas de trabajo público-privado, talleres y capacitación, entre otros. Pero en un momento esto empieza a disminuir poco a poco hasta que no se convocan más encuentros de la Mesa de Gobernanza. Incluso algunos miembros pensamos que el PZR había desaparecido” - Integrantes de la Mesa de Gobernanza con el sector privado.



**Tabla N°26.** Sistematización de Intervenciones de la Mesa de Gobernanza con el sector privado

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Se han identificado problemas en la ejecución de proyectos como la tienda 'Mundo Rural', que no ha logrado la rentabilidad esperada y se ubica fuera de la provincia. Además, en la agricultura familiar campesina, no se ha avanzado significativamente debido a la falta de adaptación a las condiciones climáticas locales, como la necesidad de invernaderos de alta densidad para la producción en invierno.	Para futuras versiones del Plan, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de la rentabilidad y ubicación de proyectos como la tienda 'Mundo Rural', considerando su traslado a la provincia para mejorar su accesibilidad y conexión con los productores locales. En el sector agrícola, se debe priorizar el apoyo técnico y financiero para la implementación de infraestructuras adecuadas, como invernaderos de alta densidad, que permitan a los agricultores familiares campesinos superar la estacionalidad y aumentar la producción durante el invierno. Estas mejoras deberían ir acompañadas de una planificación y seguimiento más detallados para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo.
Se sugiere que en una futura versión del Plan, la inversión debería estar aún más enfocada en las necesidades específicas de los productores locales.	Para un nuevo plan, se recomienda realizar un diagnóstico detallado y actualizado de las necesidades de los productores locales, involucrándolos activamente en el proceso de identificación de prioridades. La inversión debería dirigirse hacia proyectos que aborden de manera directa y efectiva estas necesidades, asegurando que los recursos se asignen de manera estratégica y eficiente.
Falta de una ruta que conecte Llifén con las Termas de Chihuío y Choshuenco, lo que limita la integración de los atractivos turísticos lacustres y volcánicos y contribuye a la estacionalidad del turismo en la región. Necesidad de mejorar la conectividad digital en algunas zonas para potenciar el turismo.	Para superar estos desafíos, se propone incluir en una futura versión del Plan la creación y mejora de infraestructuras turísticas, como la construcción de una ruta que conecte Llifén con las Termas de Chihuío y Choshuenco, facilitando la integración de los diferentes atractivos turísticos y contribuyendo a romper la estacionalidad del turismo. Paralelamente, se debe priorizar el desarrollo de la conectividad digital en las zonas turísticas, asegurando el acceso a internet y a servicios de telefonía móvil avanzada, lo que es fundamental para la promoción y gestión del turismo en la era digital.
La Mesa de Gobernanza del PZR inicialmente funcionó de manera cohesionada y colaborativa, con capacitaciones y visitas técnicas, pero posteriormente las reuniones dejaron de convocarse, generando frustración entre los miembros.	Para asegurar la continuidad y efectividad de la Mesa de Gobernanza, se propone establecer un marco formal que garantice reuniones periódicas y una comunicación constante entre los miembros y el Gobierno Regional. Se debe definir un calendario de encuentros fijos y mecanismos de seguimiento para mantener el compromiso y la motivación de los participantes. Además, es importante asegurar la transparencia y el flujo de información sobre el estado y los avances del PZR, evitando la incertidumbre y manteniendo el enfoque en los objetivos estratégicos y la identidad del territorio.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.5. SISTEMATIZACIÓN DEL ANÁLISIS CUALITATIVO POR DIMENSIONES DE EVALUACIÓN

De manera complementaria al análisis cualitativo de los actores, a continuación se sistematizan los principales resultados de acuerdo a las tres dimensiones de la evaluación: diseño, ejecución y resultados, considerando la totalidad del trabajo de campo cualitativo realizado.

#### a) Diseño

**a.1) Dimensión de evaluación del proceso de elaboración del plan y la pertinencia de su diseño para el logro de los objetivos.**



Tabla N°27. Sistematización de hallazgos en la etapa de “diseño” del Plan de Desarrollo

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<b>Focalización del Plan</b>	<p>El primer PZR 2017-2019, de acuerdo al documento publicado por el Gobierno Regional, se focalizó en tres ejes y se conformaron mesas de trabajo público-privada en esas temáticas: Turismo, Silvoagropecuaria y del Pueblo Mapuche. Los dos primeros funcionaron correctamente pero se tuvieron bastantes problemas con las IDIs del Programa Saneamiento de Tierras Pueblo Mapuche, debiendo intervenir en zonas indígenas, donde se requerían mayores estudios (mercedes de tierra) -con los cuales no se contaban- y de coordinación entre distintos servicios, como CONADI y la SEREMI de Bienes Nacionales. De acuerdo a lo anterior, la cartera de inversiones se construyó bajo dos ejes: desarrollo productivo e infraestructura para el desarrollo.</p> <p>El segundo PZR 2020-2023, que se presenta a través del documento del Gobierno Regional se focalizó en tres dimensiones: Infraestructura habilitante, Desarrollo sostenible y Puesta en valor patrimonio natural y cultural. Los dos primeros han tenido un desarrollo más relevante, fundamentalmente los programas de fomento productivo en agricultura y turismo, que ha significado un aumento en los ingresos de los beneficiarios, en consecuencia, se estima que se trata de un factor que permitiría sacar de la pobreza a familias del territorio. En cuanto al eje Patrimonio Natural y Cultural, no se incluyeron beneficiarios en este sector para el proceso de participación ciudadana, ya que no se ejecutaron IDIs. En cuanto a la ejecución de la cartera, finalmente el PZR 2020-2023 quedó estructurado en siete ejes: Infraestructura de servicios básicos; Infraestructura de conectividad vial, marítima y aérea; Infraestructura de educación; Infraestructura de salud; Infraestructura de fomento productivo; Infraestructura de hábitat y equipamiento para atractivos naturales; y Fortalecimiento del capital humano.</p>
<b>Complementariedad con otros instrumentos de planificación regional</b>	<p>En ninguna de las dos elaboraciones de los PZR, tanto en el período 2017-2019 y 2020-2023 se hace mención a la Estrategia de Desarrollo Regional (ERD) de la Región de Los Ríos (2009-2019). Sin embargo, existe una correlación, porque los focos de intervención de los PZR tienen parcialmente vínculos con lo expresado en la ERD.</p> <p>En las entrevistas semiestructuradas con los profesionales del sector infraestructura, éstos indicaron que el Plan se caracterizó por la interrelación con otros instrumentos de planificación, como por ejemplo, el Plan de Infraestructura Regional del MOP.</p>
<b>Valoración de las estrategias y/o mecanismos de participación ciudadana utilizados para formular el Plan</b>	<p>Durante el año 2015, cuando se inicia el PZR en la provincia, se realizó un proceso de diagnóstico participativo, basado en experiencias de planificación de desarrollo territorial ya existentes y al alero del Comité Técnico Asesor de la Gobernación Provincial del Ranco, conformado por las mesas de Asuntos Indígenas, Asuntos Hídricos, Fomento Productivo y Mesa Territorial de Turismo Cuenca del Lago Ranco. De esta forma, el trabajo permitió la identificación y priorización de las brechas existentes en las principales actividades económico-productivas y culturales del territorio, así como también las oportunidades y capacidades en los principales ámbitos de desarrollo, todo lo cual se tradujo en un primer plan de iniciativas a implementar durante el año 2016.</p> <p>La participación ciudadana se circunscribe a la formación de mesas de trabajo temáticas público-privadas intersectoriales y por cada uno de los ejes del Plan y la Mesa de Gobernanza, realizando 20 talleres, con una participación de 326 personas.</p> <p>En cuanto a la participación ciudadana del PZR de continuidad, el equipo de Zona de Rezago y la División de Planificación y Desarrollo Regional convocaron y organizaron tres etapas participativas: i) Reuniones con equipos técnicos de los municipios y servicios públicos presentes en la región; ii) Reuniones con comunidades de las localidades identificadas en cada comuna del territorio de Rezago y iii) Reuniones con alcaldes y Comisión del Consejo Regional de Territorio de Rezago.</p> <p>El inconveniente no estriba en la participación ciudadana al inicio de los planes, porque este trabajo se desarrolló a cabalidad, sino que no existieron evaluaciones intermedias y tampoco hubo un desempeño sistemático de la Mesa de Gobernanza, ya que posteriormente al año 2019 no fue convocada. El trabajo se vuelve a retomar en el año 2022, a instancias del nuevo Gobernador Regional de los Ríos.</p>



Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Nivel de acuerdo con la priorización de las problemáticas principales y pertinencia de la cartera de inversiones	En las entrevistas semiestructuradas, desde el segmento "autoridades", representan que la priorización de las problemáticas y pertinencia de la cartera, se basó en la oferta de los servicios públicos y no de las demandas identificadas en el análisis realizado en los focos de intervención. Por tanto, el señalado nivel de acuerdo tuvo esta particularidad, ya que el PZR se acomodó a la oferta de los servicios públicos. En lo que sí hubo consenso, tal como fue señalado por los entrevistados, fue en la inclusión de los programas de fomento productivo desarrollados, fundamentalmente desde INDAP.

Fuente: Elaboración propia.

## b) Ejecución

**b.1)** Dimensión que evalúa la implementación del plan, incluyendo la participación intersectorial y equidad territorial.

**Tabla N°28.** Sistematización de hallazgos en la etapa de "ejecución" del Plan de Desarrollo

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
Eficacia de la estructura organizacional o equipo responsable para dar soporte al Plan	De acuerdo con los datos existentes, en el período 2022 inicia su gestión un equipo que se ha mantenido hasta el cierre de esta edición en funciones. Antes del año 2022 se desempeñaron equipos de trabajo que sufrieron constantes cambios, no existiendo una continuidad en la gestión. Todo lo anterior se ve reflejado en la baja continuidad en la gestión en un periodo de ocho años y la falta de documentación que dé cuenta de un trabajo sistemático, con un plan de trabajo definido. Otro aspecto a destacar es que el equipo actual, ha logrado mejorar notoriamente los resultados del Plan, ha reiniciado el trabajo con los servicios públicos y municipios y, finalmente, convocó después de muchos períodos (2019 - 2022) a la Mesa de Gobernanza. Los miembros del equipo de Zona de Rezagó se pueden consultar en la página web del Gobierno Regional.
Fortalezas y debilidades en la gobernanza del Plan	Una fortaleza fue crear la Mesa de Gobernanza desde el principio del Plan, con actores públicos-privados de distintos sectores de la economía regional, donde se evidencia un plan de trabajo y una labor intensa, financiando cursos de capacitación técnica a sus miembros. El aporte de la conformación de estas mesas, sobre todo desde el punto vista privado, se grafica en los compromisos asumidos por sus integrantes: asistencia a talleres, capacitaciones y asistencias técnicas, participar ad-honorem y entregar sus conocimientos y experiencias en el sector, la disposición de conformar redes y esfuerzos colaborativos, entre otros.  La debilidad fue que el trabajo de esta Mesa de Gobernanza (MG) no tuvo una labor sistemática, la cual fue disminuyendo gradualmente, hasta que el año 2019 no se prosiguió con las convocatorias por parte del Gobierno Regional. Las razones para esta situación, argumentadas en las entrevistas semiestructuradas por los miembros de la MG, obedecen a directrices político-administrativas de la autoridad regional de la época.
Eficacia del trabajo intersectorial del Plan	Se identifica la comunicación intersectorial como un punto crítico del Plan de acuerdo a la información recogida en las entrevistas, se desprende que los servicios trabajan en forma aislada y no se genera una colaboración entre los actores del sector público. En cuanto al análisis cuantitativo dice que solamente un 35% de las iniciativas del Plan contaron con instancias de coordinación entre los actores (GORE, intersectoriales y municipios), lo que muestra un bajo nivel de cumplimiento en materia de coordinación. Este dato del análisis cuantitativo, se reafirmó en las entrevistas cualitativas, ya que desde la elaboración de las IDIs no se presenta un trabajo colaborativo, siendo que existen programas que necesariamente se deben complementar o en otros casos, están vinculados porque se relacionan directa o indirectamente.



Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<p><b>Eficacia y eficiencia en la ejecución de las iniciativas del Plan</b></p>	<p>Los actores entrevistados comentan que la eficiencia en la ejecución de las IDIs del Plan fue favorecida por la inyección de recursos sectoriales, y por la agilidad del MOP en ejecutar grandes obras, sobre todo en infraestructura habilitante. Junto con lo anterior, mencionan que INDAP llevó a cabo un proceso adecuado en cuanto a que pudo ejecutar cuatro programas de fomento productivo, que beneficiaron a emprendedores del sector turismo y silvoagropecuario.</p> <p>Como punto por mejorar para futuros planes, en relación a las consideraciones de los segmentos entrevistados (autoridades y equipos técnicos), estiman que los municipios deberían tener una posición más activa en la ejecución del Plan, ya que una gran parte de las IDIs presentadas fueron desestimadas por problemas técnicos, de priorización o de gestión.</p>
<p><b>Beneficios y/o dificultades en la aplicación de la metodología costo-eficiencia en las iniciativas del Plan</b></p>	<p>Los beneficios de la utilización de la metodología fue lograr una evaluación diferenciada de aquellas iniciativas a ejecutar en zonas o territorios donde la demanda no es suficiente, y se dificulta cuantificar y/o valorar los beneficios de un proyecto.</p> <p>Para la provincia ha sido ventajoso en cuanto a financiar IDIs cuya unidad ejecutora es la Dirección de Vialidad y que, debido a la no existencia de demanda suficiente que justifique la realización de proyectos, resulta difícil obtener la aprobación otorgada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia; sobre todo considerando que se trata de infraestructura en zonas estratégicas para conectar territorios aislados, o el desarrollo de las conexiones que buscan unir el sector lacustre de la provincia con otras zonas del territorio.</p> <p>Respecto de las dificultades, éstas se han generado debido al desconocimiento o no reconocimiento por parte de los equipos de MDSyF respecto a la aplicación de la metodología de evaluación especial, argumento esgrimido en las entrevistas semiestructuradas, sobre todo de los actores municipales.</p>



Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<p><b>Nudos críticos y buenas prácticas en la implementación del plan</b></p>	<p><b>Nudos críticos:</b></p> <p>Hay una demora en los procesos de postulación y ejecución de las iniciativas de inversión cuyos ejecutores son los municipios, debido a cambios de administraciones regionales o nacionales, lo que ha ralentizado en demasía los tiempos de tramitación.</p> <p>La comunicación intersectorial fue uno de los "cuellos de botella" del Plan, cada servicio y municipio trabajó individualmente y no en forma mancomunada. Esta falta de cohesión llevó a que no existiera un trabajo coordinado en programas complementarios, como, por ejemplo, la Comisión Nacional de Riego (CNR) no conocía que la SEREMI de Bienes Nacionales tenía un programa de regularización de tierras a través del PZR, con lo que podría haber realizado un trabajo más eficiente en sus procesos para convocatorias de riego.</p> <p>Falta de recursos humanos en los servicios públicos y municipios para formular una cartera de inversiones robusta. Eso repercutió en la escasa presencia de las corporaciones edilicias como organismos ejecutores del Plan.</p> <p>El Plan se dio inicio con una alta participación de la Gobernanza, a través de mesas sectoriales y mesas técnicas públicas. Pero esta gobernanza no se mantuvo en el tiempo, debido a decisiones de autoridades de la época, sumado a lo anterior, se deben considerar los cambios en el equipo coordinador del PZR, conformado por profesionales del Gobierno Regional contratados bajo la modalidad a honorarios, donde su responsabilidad termina con la entrega de ciertos productos. Por tanto, no se cuenta con una continuidad en el proceso de seguimiento y control del Plan ni tampoco se pudieron comprometer con proyectar evaluaciones intermedias.</p> <p><b>Buenas prácticas:</b></p> <p>Desde el 2018 al 2021 las instancias de coordinación del Plan marcan un comportamiento deficitario, y en el año 2022 tuvieron un aumento acelerado, que coincide con la contratación del equipo de Zona de Rezago por parte del Gobierno Regional, que ha sido clave para la mejora de los indicadores en este último período del Plan.</p> <p>El eje de conectividad ha tenido un desempeño muy favorable en el Plan, ya que se han podido desarrollar grandes obras de conexión de zonas rurales y aisladas que históricamente no se habían realizado por la dificultad de justificar el proyecto que, al utilizar la evaluación diferenciada, pudieron ser una realidad.</p> <p>Otra buena práctica es que servicios como INDAP haya fortalecido sus programas regulares a través de la realización de convocatorias con recursos del PZR, aumentando los fondos financiables para los beneficiarios. Además, se realizó un trabajo virtuoso con ellos, en cuanto a que se generó un proceso incremental respecto al financiamiento de iniciativas, que se inicia con la resolución sanitaria de alcantarillado hasta la adquisición de cámaras de frío, imagen de marca, etiquetado, entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**c) Resultados**

**c.1)** Evalúa los principales logros alcanzados durante la ejecución del plan, incluyendo las dimensiones de integralidad, fortalecimiento y desarrollo de las capacidades humanas, transparencia, transitoriedad de la intervención y sostenibilidad de los resultados.

**Tabla N°29.** Sistematización de hallazgos en la etapa de “resultados” del Plan de Desarrollo

Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<p><b>Cumplimiento de los objetivos y metas en la disminución y/o solución de los factores o problemáticas abordadas, especialmente de las brechas territoriales; valoración de los resultados obtenidos con la ejecución de la cartera de inversiones del Plan</b></p>	<p><b>a) Resultados de integralidad</b>                      Se inició el año 2015 con un muy buen desempeño en la provincia para implementar este plan de zonas rezagadas: organización de las mesas de trabajo por rubro, planificación del territorio, buen trabajo en la elaboración de las IDIs y adecuado proceso de comunicación con los servicios que interactúan con el programa. Esto funcionó relativamente bien hasta fines de 2018, pero desde los años 2019 a 2022 se presenta una baja en la participación ciudadana, sobre todo respecto al trabajo de la Mesa de Gobernanza, hasta que en el segundo semestre del año 2022 el GORE designó un nuevo equipo de profesionales.</p> <p>De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas relevadas se refleja un cierto consenso, con matices en algunos casos, en que el Estado y su institucionalidad han tenido un acercamiento a las comunidades de territorios más aislados y vulnerables, a partir de la implementación y ejecución del Plan. Con una posible nueva versión del PZR, se tiene la oportunidad de abarcar nuevos territorios que no se consideraron en las primeras etapas.</p> <p><b>b) Resultados de fortalecimiento y desarrollo de las capacidades humanas</b>                      Se inició un proceso de preparación y entrenamiento de la Mesa de Gobernanza (MG), financiado por el PZR con cursos de capacitación y visitas técnicas. Con el paso del tiempo, este programa de apoyo se fue debilitando paulatinamente, y como consecuencia, fue desapareciendo la presencia de la MG. A raíz de esto, los resultados fueron positivos solo al inicio del Plan. No hubo un proceso sistemático de generar capacitaciones a los diversos actores: Mesa de Gobernanza, profesionales de los servicios y de los municipios o para beneficiar a los usuarios, con el objetivo principal de traspasar conocimientos en cuanto al funcionamiento de los equipamientos y/o soluciones entregadas.</p> <p><b>c) Resultados de transparencia</b>                      El Plan desde su inicio tuvo buenos resultados de transparencia, ya que se hicieron convocatorias amplias en los sectores públicos, sector privado y sociedad civil en general, creándose mesas público-privado por sector, Mesa de Gobernanza y una Mesa Técnica. Este proceso finalizó abruptamente en 2018.</p> <p>El análisis cuantitativo indicó que las visitas a terreno eran muy limitadas, no se publicaba una especie de newsletter o bitácora del Plan o se realizaba una cuenta pública con los resultados de la intervención, lo que se significó una falta de difusión de las iniciativas del Plan generando inconvenientes respecto a la transparencia.</p> <p><b>d) Resultados de transitoriedad de la intervención</b>                      Respecto al financiamiento de las iniciativas de fomento productivo no se evidencia esa transitoriedad, ya que de acuerdo al modelo que ocupó INDAP, el financiamiento PZR se dio en un marco de apoyo incremental de los emprendimientos locales, por tanto los beneficiarios fueron armando una “pequeña cartera de inversiones robusta” que busca asegurar un desempeño exitoso, tanto desde el punto de vista de obras civiles menores habilitantes (por ejemplo, alcantarillado) hasta el mejoramiento de la marca o adquisición de sistemas de proceso o cámaras de frío.</p> <p>En cuanto al financiamiento de infraestructura colectiva, para fomentar la transitoriedad y fortalecer la sostenibilidad, se debería impulsar la firma de convenios o alianzas con el sector público-privado. Con ellos los beneficiarios pueden crear una cooperativa para trabajar asociativamente, en cuanto al lugar donde reunirse, quizás recibir apoyo del sector público para la administración del recinto, y desde el sector privado, gestionar apoyo por ejemplo, de un programa de fortalecimiento de proveedores.</p> <p><b>e) Sostenibilidad de los resultados</b>                      Tal como se menciona en la evaluación cuantitativa, no se pudo evaluar este criterio porque no existen los antecedentes para ello.</p>



Situación detectada	Oportunidad de mejora identificada por el grupo entrevistado
<p>Cumplimiento de los objetivos y metas en la disminución y/o solución de los factores o problemáticas abordadas, especialmente de las brechas territoriales; valoración de los resultados obtenidos con la ejecución de la cartera de inversiones del Plan</p>	<p>No obstante, y rescatando un factor relevante para aportar con la sostenibilidad del seguimiento y control del Plan, es que desde el año 2022 el GORE contrató un equipo estable para coordinarlo, lo que podría ser la base para generar una serie de acciones destinadas a asegurar la sostenibilidad de las iniciativas, a través de acuerdos o convenios con el sector privado o público para administrar obras construidas, o apoyar en la constitución de cooperativas de gestión para los emprendedores beneficiados, entre otros.</p> <p>Otra forma de aumentar la sostenibilidad es a través de la generación de acciones de capacitación para los beneficiarios del Plan, sobre todo en la línea de fomento productivo, de esta forma, podrán mejorar sus capacidades y maximizar la rentabilidad del financiamiento.</p> <p>El último factor de sostenibilidad sugerido, se relaciona con aumentar la cantidad de visitas a emprendimientos de beneficiarios, y que éstas sean encabezadas por autoridades regionales, provinciales y comunales, para, de esta forma, generar compromiso y seguimiento al Plan. En esta instancia, se podrían destrabar posibles nudos críticos, como, por ejemplo, la falta de documentación necesaria requerida por los beneficiarios.</p> <p><b>f) Resultados de participación intersectorial</b></p> <p>Se generó un trabajo mancomunado al inicio del Plan, creando una serie de instancias de trabajo colaborativo entre servicios, GORE y municipios. Con el paso del tiempo, esa labor fue perdiendo fuerza, terminando en que cada servicio ejecutó su propia cartera con total desconocimiento respecto al desarrollo de otras IDIs o incluso de programas que están relacionados. Un ejemplo de lo mencionado fueron las iniciativas Programa de Regularización de Terrenos del Ministerio de Bienes Nacionales y el Programa de Pequeña Agricultura de la Comisión Nacional de Riego (CNR).</p>

Fuente: Elaboración propia.



## 7. Conclusiones

En su primera etapa el Plan de Desarrollo de la provincia del Ranco se inicia con altas expectativas respecto a sus resultados, principalmente vinculados a la necesidad de potenciar el desarrollo del territorio y superar las brechas sociales que catalogan a la provincia como “Zona Rezagada”.

Transcurridos los ocho años de vigencia del instrumento, tiempo máximo permitido por el decreto N° 975 de la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social, existe consenso respecto a que el Plan, desde un punto de vista de ejecución financiera y técnica, obtuvo resultados menores a los planificados. Lo anterior debido a diversos factores tales como: complejidades económico-social del territorio, efectos de la pandemia de COVID-19 y el estallido social, problemas técnicos en la construcción de la cartera, carencia de profesionales capacitados en diseño y formulación de proyectos, falta de un equipo de gestión del PZR estable en el transcurso de la intervención y carencia de una estrategia de gobernanza que permitiera la coordinación entre los actores.

Como se mencionó anteriormente, este Plan fue parte de los denominados “planes piloto”, lo que implicó no contar con un diagnóstico detallado del territorio y aprendizaje sobre la marcha. A través de las voluntades de los servicios, se acomodó la oferta programática de IDIs para incorporarlas al Plan. Además, no se estableció una línea de base para construir un marco lógico con objetivos, indicadores, metas y resultados. Por lo tanto, contar con un sistema de monitoreo y control que almacenara los verificadores y registros de las actividades e hitos, fortalecería la gestión. Debido a esta carencia, se observa que hay períodos con baja o nula actividad en el proceso de evaluación, así como criterios o subcriterios que no se pueden medir por falta de información.

En términos generales, el análisis cuantitativo del instrumento arroja un nivel de cumplimiento que asciende al 57%. Además, el ámbito de evaluación que obtuvo los menores resultados fue la gestión de los procesos, tanto desde el punto de vista financiero y operativo. Lo anterior, se debe principalmente a la carencia de instancias de coordinación y de visitas a terreno vinculadas al Plan de Desarrollo, materias sobre las cuales no se identificaron registros que permitieran sustentar los indicadores. Lo anterior permite concluir que el Plan de Desarrollo no tuvo, durante su ejecución, un equipo de trabajo fijo y estable, particularmente en la etapa media de la implementación del instrumento, lo que puede indicar la baja trazabilidad de documentos de respaldo o traspaso deficiente entre los equipos a cargo.

Cabe destacar que, uno de los indicadores más relevantes en este proceso de evaluación es la “sostenibilidad”. Esta materia obtuvo un 0% de cumplimiento, ya que no se identificaron registros que permitieran sustentar el indicador. Esto se traduce en una problemática relevante debido a que, no se identifican acciones que permitan sostener y garantizar la estabilidad de las brechas que fueron abordadas con este instrumento de planificación y, en consecuencia, los logros obtenidos con el Plan de Desarrollo.

Respecto a los subcriterios con mayor nivel de logro, se destacan el ítem de “efectos”, cuyo nivel de cumplimiento asciende al 87,5%. Lo anterior podría deberse principalmente a variaciones positivas de los valores de pobreza regional y comunal y a la reducción en el número de localidades en condición de aislamiento.

Desde una perspectiva general, se puede concluir que los resultados obtenidos en la evaluación cuantitativa del Plan de Desarrollo, no son óptimos desde un punto de vista del logro de los indicadores. Por consiguiente, se puede afirmar que existe una diferencia significativa entre el máximo nivel de logro y los resultados obtenidos.

Respecto a la evaluación cualitativa, tras analizar detenidamente los resultados del Plan de Zonas Re-



zagadas (PZR), se observa un patrón mixto de logros y desafíos a lo largo de su implementación desde 2015 hasta la fecha actual. Inicialmente, el PZR demostró efectividad en la organización y planificación territorial, así como en la comunicación con los servicios involucrados y la sociedad civil, lo cual facilitó un acercamiento significativo del Estado a comunidades aisladas y vulnerables.

Sin embargo, a partir de 2019 se identificó una disminución en la participación ciudadana, particularmente en la Mesa de Gobernanza, lo que impactó negativamente en la continuidad y eficacia del programa. Este declive se atribuye en parte a la pérdida progresiva de apoyo y capacitación a la Mesa de Gobernanza, esencial para la coordinación y sostenibilidad de las iniciativas locales.

En términos de transparencia, si bien hubo un inicio sólido con convocatorias amplias y mesas de trabajo establecidas, la falta de difusión continua de las actividades y resultados del PZR después de 2018 generó desafíos en la rendición de cuentas y en la percepción pública sobre la efectividad del programa.

La transitoriedad de la intervención también revela luces y sombras: si bien se logró cierta consolidación de infraestructura y capacidades productivas locales, persisten preocupaciones sobre la sostenibilidad a largo plazo de estas mejoras, especialmente en la gestión cooperativa y en la continuidad del apoyo público y privado.

En cuanto a la participación intersectorial, se observó una colaboración inicial entre servicios públicos, GORE y municipios que se desvaneció con el tiempo, dando lugar a la ejecución fragmentada y desconectada de programas relacionados. Esta fragmentación afectó la cohesión y eficiencia de las iniciativas conjuntas, como se reflejó en la ejecución paralela y a veces contraproducente de programas como el de Regularización de Terrenos y el de Pequeña Agricultura.

En resumen, el PZR representa un esfuerzo notable del Estado por abordar desigualdades territoriales y promover el desarrollo integral en zonas postergadas. Sin embargo, para asegurar resultados sostenibles y equitativos, se requiere un renovado compromiso con la capacitación continua, la transparencia activa, la coordinación intersectorial efectiva y el apoyo consistente a las iniciativas locales. La reciente reestructuración del equipo coordinador y las propuestas de alianzas público-privadas ofrecen una oportunidad futura que permita fortalecer estas áreas críticas y garantizar un impacto positivo y duradero en las comunidades beneficiarias del PZR.



## 8. Sugerencias de mejora

La evaluación del Plan de Desarrollo de Zonas Rezagadas provincia del Ranco tiene dos objetivos fundamentales, el primero es conocer su desempeño desde la perspectiva de sus procesos y resultados, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, el segundo es sugerir recomendaciones que permitan optimizar la gestión del Plan y contribuir a la reducción de las brechas de desarrollo detectadas. En esta sección, se han clasificado las sugerencias de mejora en cinco puntos: **i) Recomendaciones generales; ii) Recomendaciones para mejorar la formulación y ejecución del Plan; iii) Recomendaciones al Gobierno Regional; iv) Recomendaciones para fortalecer la gobernanza del Plan; v) Recomendaciones en cuanto a transparencia y sostenibilidad.**

### i. Recomendaciones generales

- Hay una dimensión estratégica y de gobernanza del Plan que no ha tenido el protagonismo esperado. La gestión del Plan debe considerar no solo un equipo operacional encargado de su ejecución, sino que involucrar de una manera más categórica una dimensión estratégica, que incorpore a la alta dirección del Gobierno Regional y también a las direcciones de los sectores con mayor participación de recursos.
- Una de las etapas más importantes del Plan de Desarrollo es la formulación, en ella se determinan los cimientos que comandarán la ejecución del instrumento y su impacto. Una cartera de inversiones correctamente formulada, debe construirse sobre bases técnicas viables, coordinando los esfuerzos de los actores involucrados y que respondan a la participación ciudadana.
- Se debe orientar la complementariedad y articulación entre los diversos instrumentos de planificación de la inversión regional, de tal manera que el Plan de Desarrollo actúe bajo una lógica estratégica para abordar brechas de desarrollo de una manera integral.

### ii. Recomendaciones para mejorar la formulación y ejecución del Plan

- Un futuro instrumento de planificación de esta naturaleza, debe considerar iniciativas con una revisión de viabilidad técnica previa y regulación sobre el control de expectativas en los procesos de participación ciudadana, con la finalidad de construir una cartera de inversiones con mayor proyección en cuanto a su ejecución.
- La priorización de la ejecución de las iniciativas debe responder a los ejes estratégicos definidos en la etapa de formulación del Plan de Desarrollo, de manera que la ejecución propenda a abordar las brechas sociales y problemas que en su momento fueron definidos como aquellos que tienen mayor relevancia.
- Durante la formulación de un Plan de Desarrollo se debe diseñar una estrategia y un cronograma de visitas a terreno. Lo anterior con la finalidad de lograr una estrecha relación con la ejecución de las obras, su desarrollo y evolución. Esto permite subsanar posibles dificultades que se presenten en este proceso y gestionar posibles soluciones con los actores involucrados.

### iii. Recomendaciones al Gobierno Regional

- Fortalecer y mantener el estándar de ser un equipo especializado, dedicado exclusivamente a la supervisión y gestión del Plan de Desarrollo. Además, aspirar a potenciar los conocimientos técnicos vinculados al monitoreo del Plan y de la realidad territorial abordada con este instrumento.



- Se debe velar por incorporar a toda la estructura del Gobierno Regional y sus respectivas divisiones en el compromiso y trabajo vinculado al Plan de Desarrollo y de tal forma, potenciar la plena ejecución del instrumento de manera coordinada, articulada y eficaz.
- Se debe lograr trazabilidad del trabajo realizado por el Gobierno Regional, desde la formulación hasta el término de la ejecución del Plan, independiente de los cambios del equipo o profesionales a cargo. Los que asumen la responsabilidad de la gestión debieran contar con la información necesaria para continuar y mejorar continuamente el trabajo que implica la correcta formulación y ejecución del Plan de Desarrollo.

#### **iv. Recomendaciones para fortalecer la gobernanza del Plan**

- La estructura de gobernanza superior del Plan debe ser integrada por la alta dirección del Gobierno Regional, los sectores y municipios. Estas entidades deben contar con un espejo operacional a nivel de los equipos profesionales vinculados al instrumento.
- Se debe fortalecer la conexión entre este equipo operativo con una estructura superior de gobernanza del Plan intersectorial y multinivel, ya que hay decisiones que superan las competencias de un equipo operativo y que deben ser sancionadas oportunamente para evitar que determinados problemas se transformen en cuellos de botella.
- Se debe propender a fortalecer la coordinación intersectorial, de tal manera que el Gobierno Regional pueda priorizar, a través del Plan de Desarrollo, la oferta programática sectorial más atingente a las brechas detectadas y que requiera de evaluación social diferenciada.

#### **v. Recomendaciones en cuanto a transparencia y sostenibilidad**

- La transparencia es una materia que no fue abordada a plenitud con el Plan de Desarrollo. Por consiguiente, se deben generar esfuerzos con la finalidad de coordinar instancias participativas con la ciudadanía que tengan por objetivo manifestar los principales avances de estos instrumentos de planificación.
- De forma complementaria se puede cultivar una cultura organizacional sistemática de registro y almacenamiento de evidencias, que respalden la generación de instancia de participación y de rendición de cuentas a la ciudadanía.
- Una materia pendiente del Plan de Desarrollo fue la sostenibilidad, materia sobre la cual no se registró ningún avance. Por consiguiente, todo Plan de Desarrollo pensado para el territorio debe incorporar medidas adicionales para mitigar las brechas de desarrollo. Un instrumento eficaz es la Estrategia Regional de Desarrollo, por consiguiente, pensar en la sostenibilidad de los logros del Plan, implica pensar en la complementariedad de los instrumentos de planificación territorial que están presentes en la zona que será intervenida.
- Se deben orientar y mantener esfuerzos vinculados a formular, levantar e implementar convenios con los sectores, municipios, entidades privadas y del sector académico, privado, entre otros, que estén presentes en el territorio, con la finalidad de fortalecer la articulación multisectorial y velar por la sostenibilidad de los logros obtenidos con el Plan de Desarrollo. Se recomienda poder levantar una gobernanza desde el momento en que se formula el plan hasta su término. Ello permitirá el liderazgo del Gobierno Regional y la coordinación con los diversos actores de los territorios.





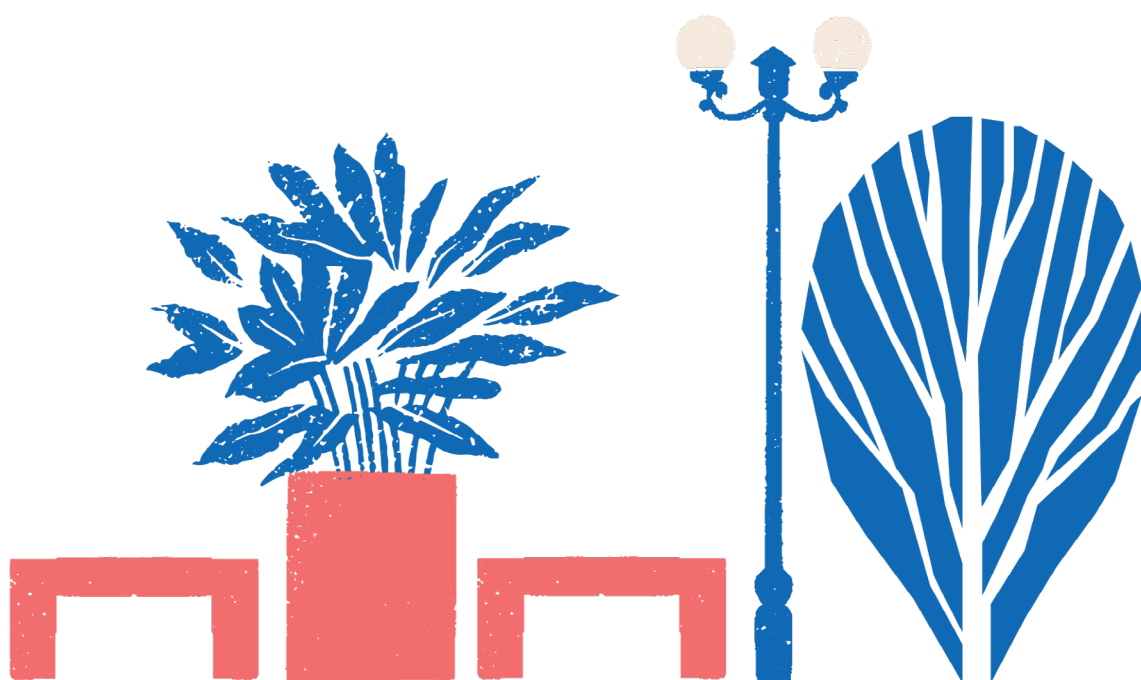
## 9. Referencias bibliográficas

- CASEN 2017 y 2022. Observatorio Social. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (s.f). Obtenido de <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2017>.
- Decreto N°608. (2010). Política Nacional de Desarrollo de las Localidades Aisladas. Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Santiago, Chile.
- Decreto N°1.116. (2014). Establece Plan de Desarrollo para Territorios Rezagados. Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Santiago, Chile.
- Decreto N°975. (2019). Política Nacional de Zonas Rezagadas en Materia Social. Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Santiago, Chile.
- Decreto N° 90. Reglamento que fija la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social. (2023). Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Santiago, Chile.
- Desarrollo de un Modelo Multicriterio para la Evaluación del Plan de Desarrollo de Territorios en Zonas Rezagadas (2019). Asesora: Sara Arancibia. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Santiago, Chile.
- Evaluación ExPost: Conceptos y Metodologías (2015). División de Control de Gestión. DIPRES. Ministerio de Hacienda. Santiago, Chile.
- Informe de Comunas Susceptibles para ser propuestas como Zonas de Desarrollo. SUBDERE (2023). Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f). Resultados Censo 2017. Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R08>
- Inventario Forestal Nacional (INFOR). Región de Los Ríos. Obtenido de <https://ifn.infor.cl/index.php/informacion-regional/region-losrios>
- Ley N°21.074. (15 de febrero de 2018). Fortalecimiento de la Regionalización del País. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Santiago, Chile:
- Moral-Arce, Ignacio (2014). Elección del método de evaluación cuantitativa de una política pública. Buenas prácticas en América Latina y la Unión Europea. Madrid, España.
- Pacheco, Juan; Contreras, Eduardo (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Plan de Desarrollo 2017-2019. Territorio Provincia del Ranco (2016). Valdivia, Chile. Gobierno Regional de Los Ríos. Valdivia, Chile.
- Plan de Zonas Rezagadas 2020-2023. Provincia del Ranco (2020). Valdivia, Chile. Gobierno Regional de Los Ríos. Valdivia, Chile.



- Propuesta Metodológica de Intervención Territorial pertinente y sostenible (2022). SUBDERE. Santiago, Chile.

- Reportes Comunales (2023). Biblioteca del Congreso Nacional (BCN). Obtenido de <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/index.html>



## 10. Anexos

### Anexo 1. Fotografías de las visitas a terreno

Imagen: Entrevista con el Gobernador Regional, Luis Cuvertino G.



Fuente: SUBDERE, 2023.

Imagen: Entrevista con Gobierno Regional de Los Ríos (Administradora Regional y Divisiones del GORE).



Fuente: SUBDERE, 2023.



Imagen: Entrevista con Consejeros Regionales.



Fuente: SUBDERE, 2023.

Imagen: Entrevista con la alcaldesa de la Comuna de Río Bueno, Carolina Silva Pérez.



Fuente: SUBDERE, 2023.



Imagen: Entrevista con el alcalde de la Comuna de Futrono, Claudio Lavado Castro.



Fuente: SUBDERE, 2023.

Imagen: Entrevista con el alcalde de la Comuna de Futrono, Andrés Reinoso Carrillo.



Fuente: SUBDERE, 2023.



Imagen: Entrevista con los servicios públicos de INDAP, INIA, CNR y SERNATUR.



Fuente: SUBDERE, 2023.

Imagen: Entrevista con los servicios públicos del Ministerio de Obras Públicas y Bienes Nacionales.



Fuente: SUBDERE, 2023.



Imagen: Entrevista con los beneficiarios de la Comuna de Río Bueno.



Fuente: SUBDERE, 2023.

Imagen: Entrevista con los beneficiarios de la comuna de Lago Ranco.



Fuente: SUBDERE, 2023.



Imagen: Entrevista con los beneficiarios de la comuna de La Unión.



Fuente: SUBDERE, 2023.

Imagen: Entrevista con los beneficiarios de la comuna de Futrono.



Fuente: SUBDERE, 2023.



Imagen: Entrevista con la Mesa de Gobernanza.



Fuente: SUBDERE, 2023.

## Anexo 2. Imágenes de iniciativas emblemáticas del Plan de Desarrollo Zonas Rezagadas "Provincia del Ranco"

Imagen: Construcción Servicio Agua Potable Rural de La Junta, Lago Ranco.



Fuente: Grupo Diario Sur.



Imagen: Programa Fomento al Riego Tecnificado en la provincia del Ranco.



Fuente: Grupo Diario Sur.

Imagen: Programa Fomento al Riego Tecnificado en la provincia del Ranco.



Fuente: Grupo Diario Sur.



Imagen: Programa Fomento al Riego Tecnificado en la provincia del Ranco.



Fuente: Grupo Diario Sur.



### Anexo 3. Proyectos terminados del Plan de Zona Rezagada de la provincia del Ranco.

CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30407925	DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS PROYECTOS RIEGO ERNC PEQ AGRICULTURA LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	445.000
201618160	FONDO DE TIERRAS Y AGUAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	5.008.491
30475048	TRANSFERENCIA FORESTACIÓN SUSTENTABLE Y MANEJO INTEGRADO DE CUENCAS ETAPA 2	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	300.001
30122294	CONSTRUCCIÓN CASETAS SANITARIAS LOCALIDAD DE MANTILHUE RÍO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	1.640.236
30137309	CONSTRUCCIÓN SISTEMA ELÉCTRICO FOTOVOLTAICO DOMICILIARIO ISLA HUAPI	EJECUCIÓN	FUTRONO	1.822.090
30283380	TRANSFERENCIA PROGRAMA REGIONAL DE MEJORAMIENTO DE FERTILIDAD DE SUELOS SECTOR PECUARIO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.500.000
30397529	TRANSFERENCIA APOYO A LA ASOCIATIVIDAD EN LA REGIÓN PARA GESTIÓN Y FOMENTO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	105.263
30283922	TRANSFERENCIA GESTIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	885.048
30283924	TRANSFERENCIA PROGRAMA COMPLEMENTARIO DE ASESORÍA PARA MEDIANOS PRODUCTORES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	294.000
30283923	TRANSFERENCIA UNIDAD DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PRDSAP	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	136.981
30137564	TRANSFERENCIA CARTERA INICIATIVAS 2014, POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.102.011
30283522	TRANSFERENCIA PROGRAMA DE HABILITACIÓN DE OBRAS Y TECNIFICACIÓN DE RIEGO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	180.000
30474886	TRANSFERENCIA HABILITACIÓN DE OBRAS Y TEC. DE RIEGO PLAN TRIANUAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	540.000
3301001	PROGRAMA DE RIEGO DE INDAP	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.040.000
30283372	TRANSFERENCIA PROGRAMA PARA LA VALORIZACIÓN DE RESIDUOS DE LA ACTIVIDAD SILVOAGROPECUARIA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	150.000
30474888	TRANSFERENCIA INV. Y ASESORÍA TEC. RUBRO LECHERO, OVINO Y RUBROS EMERGENTES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.253.000



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30284073	TRANSFERENCIA PROGRAMA DE PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	400.000
30475061	TRANSFERENCIA PROGRAMA DESARROLLO HORTOFRUTÍCOLA ETAPA II	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	150.000
30109963	CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA PARA EL APR DE TRES VENTANAS, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	1.071
30110742	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN SISTEMA DE APR PUERTO NUEVO, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	1.586.021
30457879	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE APR DE LONCOPÁN	EJECUCIÓN	FUTRONO	710.053
30463328	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL COCULE, RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	42.297
30109077	CONSTRUCCIÓN SERVICIO APR DE CURRALUMA, RÍO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	502.739
30107307	CONSTRUCCIÓN EMBARCADEROS Y RAMPAS, LAGO RANCO REGIÓN DE LOS RÍOS	DISEÑO	INTERCOMUNAL	309.047
30131467	CONSTRUCCIÓN BORDE LACUSTRE MANTILHUE COMUNA DE RÍO BUENO	DISEÑO	RÍO BUENO	234.145
30284822	CONSTRUCCIÓN CONECTIVIDAD VIAL MAIHUE-PUERTO FUY-PUERTO PIRIHUEICO (CP INTEGRACIÓN)	PREFACTIBILIDAD	INTERCOMUNAL	516.902
30483136	CONSTRUCCIÓN RUPUMEICA ALTO-RUPUMEICA BAJO	DISEÑO	LAGO RANCO	584.230
30458842	AMPLIACIÓN DOBLE VÍA LA UNIÓN - RÍO BUENO, RUTA 210 Y T-71	PREFACTIBILIDAD	INTERCOMUNAL	187.280
30106303	CONSTRUCCIÓN CONEXIÓN VIAL LAGO RIÑIHUE - LAGO RANCO (CP INTEGRACIÓN)	DISEÑO	FUTRONO	638.599
30458845	CONSTRUCCIÓN CONEXIÓN VIAL SECTOR: LICAN-RUTA 215-CH	PREFACTIBILIDAD	INTERCOMUNAL	335.257
30459161	MEJORAMIENTO CBI RUTA T-780 S: CRUCE RUTA 210 LA UNIÓN - CUDICO	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	3.653.631
30106134	MEJORAMIENTO PASADA URBANA POR LA UNIÓN	DISEÑO	LA UNIÓN	339.551
30106296	MEJORAMIENTO RUTA T-60 S: CRUCE RUTA 206-TRES VENTANAS	DISEÑO	LA UNIÓN	564.232



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30106296	MEJORAMIENTO RUTA T-60 S: CRUCE RUTA 206-TRES VENTANAS	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	6.599.040
30475039	PROGRAMA ESPECIAL DE SANEAMIENTO DE TÍTULOS DE DOMINIO PUEBLO MAPUCHE	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	150.000
2401007	PROGRAMA REGULARIZACIÓN REZAGO DE LA PEQUEÑA PROPIEDAD RAÍZ	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	276.298
14113	PROGRAMA MÁS LEÑA SECA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	16.000
30428382	REPOSICIÓN HOSPITAL DE LA UNIÓN, COMUNA DE LA UNIÓN	DISEÑO	LA UNIÓN	540.917
30455375	TRANSFERENCIA CAPACITACIÓN Y MONITOREO BUENAS PRACTICAS MANEJO ALIMENTOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	105.000
3301133	FONDO SOLIDARIO DE ELECCIÓN DE VIVIENDA (DS 49/2012)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	7.622.892
14101	MEJORAMIENTO BARRIO ALBERTO DAIBER LA UNIÓN SUB 31	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	501.388
14102	MEJORAMIENTO DE BARRIO BOETTCHER SUB 33	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	494.680
3301136	PROGRAMA DE HABITABILIDAD RURAL (DS10/2015)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	4.990.556
30463049	MEJORAMIENTO CALLE BALMACEDA - FUTRONO	DISEÑO	FUTRONO	42.293
30339922	TRANSFERENCIA CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.788.840
2401004	BONO DE CAPACITACIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	29.273
2401011	PROGRAMA CAPACITACIÓN EN OFICIOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	648.097
30474796	TRANSFERENCIA DESARROLLO TURÍSTICO DE LA PROVINCIA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	448.480
2401132	PROGRAMA VACACIONES TERCERA EDAD	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	268.984
3303006	PROGRAMA MEJORAMIENTO DE BARRIOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.961.173



PLAN DE DESARROLLO DE ZONA REZAGADA "PROVINCIA DEL RANCO" REGIÓN DE LOS RÍOS

CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
3303005	PROGRAMA MEJORAMIENTO URBANO Y EQUIPAMIENTO COMUNAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.426.203
30085173	MEJORAMIENTO CAMINO IGNAO-VIVANCO-TRAPI, REGIÓN DE LOS RÍOS	DISEÑO	INTERCOMUNAL	338.720
14103	PROGRAMA YO EMPRENDO BÁSICO CUENCA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	44.100
14104	PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLA REGULAR CUENCA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	32.900
30464685	CONSERVACIÓN DE CAMINOS POR GLOSA 6, AÑO 2016-2017 REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	677.721
40000412	CONSERVACIÓN AERÓDROMO MUNICIPAL LOS MAITENES DE VILLA VIEJA.	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	764.371
40009778	AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO SERVICIO DE APR CURRIÑE-CHABRANCO, FUTRONO	EJECUCIÓN	FUTRONO	1.874.296
30231772	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA PARA NAVEGACIÓN TURÍSTICA RÍO BUENO (SECTOR: COCULE)	DISEÑO	LA UNIÓN	312.313
30485059	MEJORAMIENTO BORDE FLUVIAL PUERTO LAPI COMUNA DE LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	837.062
30132448	MEJORAMIENTO RUTA 208 LA UNIÓN -RAPACO	DISEÑO	LA UNIÓN	272.108
30118040	CONSERVACIÓN DE VÍAS URBANAS DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	830.435
30458129	PROSPECCIÓN VALORIZACIÓN ENERGÉTICA DE BIOMASA FORESTAL	PERFIL	INTERCOMUNAL	40.000
30460142	INVESTIGACIÓN ACTUALIZACIÓN DE LA POTENCIALIDAD MELÍFERA DE LA REGIÓN	PERFIL	INTERCOMUNAL	40.000
30442875	TRANSFERENCIA FOMENTO AL RIEGO TECNIFICADO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	85.571
3301001-1	PROYECTOS PAGADOS LEY 18.450	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.750.995
30459359	TRANSFERENCIA PROGRAMA EMPRENDIMIENTO TURISMO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	395.908
2403087	ACTIVIDADES DE FOMENTO Y DESARROLLO CULTURAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	382.087



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
2403123	FOMENTO Y DESARROLLO DEL PATRIMONIO NACIONAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	5.940
2403136	SISTEMA NACIONAL DE PATRIMONIO MATERIAL E INMATERIAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	27.303
2401018	PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD – PFC	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	44.400
123456780	FONDO DE DESARROLLO INDÍGENA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	887.635
201618161	PROGRAMA CHILE INDÍGENA 2017	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	715.868
30127230	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA PARQUE ALERCE COSTERO, LA UNIÓN - 2ª ETAPA (CP INTEGRACIÓN)	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	1.051.789
30445022	TRANSFERENCIA PROGRAMA DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE Y MANEJO INTEGRADO DE CUENCAS PRIMERA ETAPA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	130.379
30283276	TRANSFERENCIA PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN FORESTAL PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PROPIETARIOS, Y FAMILIAS INDÍGENAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	130.000
30460055	TRANSFERENCIA IMPLEMENTACIÓN RUTA EL CAULLE	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	199.767
30448123	TRANSFERENCIA RUTA DE TRUMAO SEGUNDA ETAPA	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	198.171
14105	PROGRAMA APOYA TU PLAN LABORAL PROVINCIA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	49.500
14106	PROGRAMA YO EMPRENDO GRUPAL FUTRONO-LA UNIÓN-LAGO RANCO-LOS LAGOS-PAILLACO-RIO BUENO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	41.400
14107	PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLAS YO PRIMER SEMESTRE CUENCA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	73.746
14108	PROGRAMA YO EMPRENDO SEMILLAS YO SEGUNDO SEMESTRE PROV. DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	37.598
30458141	DIAGNÓSTICO PLAN MAESTRO DE ORDENACIÓN Y DESARROLLO DEL BORDE LACUSTRE	PERFIL	FUTRONO	40.000
30312474	CONSERVACIÓN CAMINO N°12 CCET-80 (MASHUE) CAMANLLANCACURA, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	1.670.791
30109390	MEJORAMIENTO CALLE 21 DE MAYO NONTUELA - FUTRONO	EJECUCIÓN	FUTRONO	594.672



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30128866	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA SANITARIA DE CRUCERO, RIO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	3.104.340
30128864	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA SANITARIA LOCALIDAD DE TRAPI, RÍO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	991.848
3301008	PRADERAS SUPLEMENTARIAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	183.327
2401389	SISTEMA DE INCENTIVOS LEY 20.412	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.288.675
30284026	TRANSFERENCIA PROGRAMA DE HABILITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	38.954
30283925	TRANSFERENCIA PROGRAMA DE HABILITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	204.525
30443575	TRANSFERENCIA ASESORÍA TÉCNICA, ASOCIATIVIDAD, COMERCIALIZACIÓN SECTOR SILVOAGROPECUARIO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	210.000
2401420	ALIANZAS PRODUCTIVAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	144.217
3301009	ALIANZAS PRODUCTIVAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	123.383
2401416	PROGRAMA DE DESARROLLO DE ACCIÓN LOCAL - PRODESAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	388.862
3301006	PROGRAMA DE DESARROLLO DE ACCIÓN LOCAL PRODESAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	499.764
2401418	PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL INDÍGENA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	310.317
3301007	PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL INDÍGENA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	302.334
3301002	PROGRAMA DESARROLLO INVERSIONES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	99.097
2401415	SERVICIO DE ASESORÍA TÉCNICA - SAT	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	277.038
2401407	SERVICIO DESARROLLO CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y EMPRESARIALES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	26.359
30443579	TRANSFERENCIA FOMENTO ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRIORITARIAS LÁCTEOS, BERRIES Y HORTALIZAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	340.000



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30443373	TRANSFERENCIA INVERSIONES TURISMO RURAL, GASTRONOMÍA Y PROCESADOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	385.000
30443578	TRANSFERENCIA PROGRAMA DESARROLLO HORTOFRUTÍCOLA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	50.000
30108606	MEJORAMIENTO SERVICIO APR DE PAMPA NEGRON, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	511.859
14109	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL CARIMALLIN, RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	62.897
30464198	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL CURRALHUE GRANDE, RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	54.337
30464198	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL CURRALHUE GRANDE, RÍO BUENO	DISEÑO	RÍO BUENO	44.000
30461024	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL DAGLIPULLI, LA UNIÓN	FACTIBILIDAD	LA UNIÓN	50.738
30460113	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL HUECHUL, RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	58.322
30460113	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL HUECHUL, RÍO BUENO	DISEÑO	RÍO BUENO	44.000
30465163	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL ILIHUE LOS MAÑÍOS, LAGO RANCO	FACTIBILIDAD	LAGO RANCO	59.632
30459781	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL LA FLOR, LA UNIÓN	FACTIBILIDAD	LA UNIÓN	47.375
30459781	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL LA FLOR, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	686.174
40024936	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL DE LA JUNTA, LAGO RANCO	FACTIBILIDAD	LAGO RANCO	67.358
40024936	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL DE LA JUNTA, LAGO RANCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	990.865
30458630	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL PINDACO, RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	57.852
30458630	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL PINDACO, RÍO BUENO	DISEÑO	RÍO BUENO	149.940
30465284	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL PURRIHUIN, LA UNIÓN	FACTIBILIDAD	LA UNIÓN	61.622



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30458049	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL QUILLAICO, LAGO RANCO	FACTIBILIDAD	LAGO RANCO	64.354
30462389	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL SANTA ISABEL Y BOQUIAL, RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	65.490
30458376	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL TRINGLO B, LAGO RANCO	FACTIBILIDAD	LAGO RANCO	76.585
30385633	CONSTRUCCIÓN SERVICIO APR DE BOQUIAL, RÍO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	1.445.594
30132649	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE AGUA POTABLE RURAL DE MARRIAMO, RÍO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	348.527
14110	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE APR DE PURO CHILE-RÍO BUENO	FACTIBILIDAD	RÍO BUENO	88.415
14111	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE APR DE SECTORES UNIDOS	DISEÑO	LA UNIÓN	16.600
30473511	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE APR EL MELI, RÍO BUENO	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	700.936
30403927	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA PORTUARIA DE CONECTIVIDAD, RÍO BUENO (PTO. ULLOA)	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	797.443
30293122	DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN PLAN HÍDRICO PARA LA REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	133.603
30338624	TRANSFERENCIA PROGRAMA REGIONAL DE MEJORAMIENTO DE LA SANIDAD BOVINA Y TRAZABILIDAD PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES Y HABITANTES RURALES VULNERABLES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	602.529
2401373	ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO DE LOS ECOSISTEMAS FORESTALES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	47.346
2401373-1	ECOSISTEMAS FORESTALES Y LA MITIGACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	53.168
2401372	GESTIÓN DE INICIATIVAS DE ARRASTRE - FIA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	21.760
2401373-2	MANEJO DE CUENCAS, GESTIÓN Y MONITOREO DE RECURSOS HÍDRICOS EN CUENCAS FORESTALES DEL CENTRO SUR DE CHILE	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	87.374
2401373-3	OBSERVATORIO DE COMBUSTIBLES DE MADERA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	46.490
2401373-4	PRODUCTOS FORESTALES NO MADEREROS (PFNM) VINCULADOS A PUEBLOS INDÍGENAS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	47.844



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30442894	PROGRAMA ESPECIAL DE SANEAMIENTO DE TÍTULOS DE DOMINIO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	57.341
14112	EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE FPA - FONDO DE PROTECCIÓN AMBIENTAL EN LA REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	74.903
2401404	SISTEMA DE INCENTIVOS LEY N° 20.412	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.369.269
2401132-1	PROGRAMA EMPRENDEDORES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	35.000
2401133	PROGRAMA GRUPO EMPRESARIOS ASOCIATIVIDAD	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	153.098
30392972	CONSTRUCCIÓN ESPACIO PÚBLICO LOS CASTAÑOS - FUTRONO	DISEÑO	FUTRONO	37.610
30391773	CONSTRUCCIÓN PROG. PAV.PARTICIPATIVOS 25° LLAMADO REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.182.096
30453430	CONSTRUCCIÓN PROG. PAV.PARTICIPATIVOS 26° LLAMADO REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	875.911
2401007-1	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MÁS CAPAZ	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.995.796
2401266	PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	193.246
2401090	PROGRAMA FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO (APRENDICES)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	90.423
30445676	TRANSFERENCIA PROGRAMAS DESARROLLO TURISMO CUENCA LAGO RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	165.490
2401133-1	PROGRAMA GIRA DE ESTUDIO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	134.787
2401135	PROGRAMA TURISMO FAMILIAR	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	284.791
30101482	CONSERVACIÓN OBRAS PORTUARIAS MENORES REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	16.976.576
30259122	CONSERVACIÓN CAMINOS BÁSICOS REGIÓN DE LOS RÍOS 2014-2015	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	7.596.718
30224328	CONSERVACIÓN CAMINOS PLAN INDÍGENA 2015 REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.779.052



PLAN DE DESARROLLO DE ZONA REZAGADA "PROVINCIA DEL RANCO" REGIÓN DE LOS RÍOS

CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
30113707	CONSERVACIÓN GLOBAL MIXTA DE CAMINOS XIV REGIÓN DE LOS RÍOS AÑO 2012	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	8.953.206
30123004	CONSERVACIÓN GLOBAL MIXTA REGIÓN DE LOS RÍOS AÑO 2013	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	26.324.523
30287324	CONSERVACIÓN SIST. SEÑALIZACIÓN INFORMATIVA LOS RÍOS 2015	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	93.723
30370831	CONSERVACIÓN CAMINOS BÁSICOS REGIÓN DE LOS RÍOS 2016-2018	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	13.562.719
30447888	CONSERVACIÓN CAMINOS PLAN INDÍGENA 2017 REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.840.687
30447929	CONSERVACIÓN RED VIAL ADMINISTRACIÓN DIRECTA XIV REGIÓN AÑO 2017	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.284.939
30224375	CONSERVACIÓN RED VIAL LOS RÍOS (2015-2016-2017)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.448.584
30099347	MEJORAMIENTO CAMINO ITROPULLI - SAN PEDRO, RUTAS T-695 Y T-699	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	5.513.020
30092632	CONSERVACIÓN DEFENSAS FLUVIALES RÍO LLOLLEHUE Y RADIMADI, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	1.941.397
30117022	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE A.P.R. DE CHAQUEAN LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	130.798
30224676	MEJORAMIENTO CBI LA UNIÓN - PUENTE LAS TRANCAS (CP INTEGRACIÓN)	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	3.931.357
30093398	MEJORAMIENTO RUTA T-559 SECTOR LLIFEN-ARQUILHUE (CP INTEGRACIÓN)	EJECUCIÓN	FUTRONO	3.250.209
30480986	CONSERVACIÓN RUTA T-549 CRUCE RUTA T-851 (CALCURRUPE) - AUQUINCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	982.079
40004956	ADQUISICIÓN MAQUINARIAS PARA MANTENCIÓN DE CAMINOS RURALES, FUTRONO	EJECUCIÓN	FUTRONO	410.772
30487095	ADQUISICIÓN EQUIPOS MEJORAMIENTO CAMINOS RURALES, COMUNA DE LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	342.125
40011125	CONSERVACIÓN RED VIAL ADMINISTRACIÓN DIRECTA REGIÓN DE LOS RÍOS 2020 (BALSA PUERTO LAPI)	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	189.137
40018087	INSTALACIÓN SISTEMA SOLAR AGUA CALIENTE SANITARIA INTERNADO LICEO LLIFEN	EJECUCIÓN	FUTRONO	42.374
40025408	CONSTRUCCIÓN BORDE LACUSTRE HUEQUECURA, COMUNA DE FUTRONO	EJECUCIÓN	FUTRONO	1.431.770



#### Anexo 4. Proyectos en ejecución del Plan de Zona Rezagada de la provincia del Ranco.

CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
40031498	CONSTRUCCIÓN SERVICIO APR FOLLECO, LA UNIÓN	DISEÑO	LA UNIÓN	40.364
30121630	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA SANITARIA DE PTO. NUEVO, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	2.465.329
30183073	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA SANITARIA RIÑINAHUE - LAGO RANCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	2.277.196
30284822	CONSTRUCCIÓN CONECTIVIDAD VIAL MAIHUE-PUERTO FUY- PUERTO PIREHUEICO	DISEÑO	INTERCOMUNAL	2.606.559
30483136	CONSTRUCCIÓN RUPUMEICA ALTO-RUPUMEICA BAJO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	23.411.629
30458845	CONSTRUCCIÓN CONEXIÓN VIAL SECTOR: LICAN-RUTA 215-CH	DISEÑO	INTERCOMUNAL	1.249.500
30459998	CONSTRUCCIÓN INTERCONEXIÓN VIAL S: CHAIHUIN - LÍMITE REGIONAL	DISEÑO	LA UNIÓN	1.691.627
30071390	MEJORAMIENTO RUTAS S/ROL, T-981-U SECTOR CRUCERO - ENTRELAGOS (CP INTEGRACIÓN)	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	16.745.570
30428384	REPOSICIÓN HOSPITAL DE RÍO BUENO	DISEÑO	RÍO BUENO	600.000
30088003	CONSTRUCCIÓN CALLE FILIS QUECHU - LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	1.092.049
30085173	MEJORAMIENTO CAMINO IGNAO-VIVANCO-TRAPI, REGIÓN DE LOS RÍOS	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	10.259.250
40007457	TRANSFERENCIA FOMENTO AL RIEGO EN LA PROVINCIA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	650.000
30116812	REPOSICIÓN PUESTA EN VALOR CENTRO CULTURAL CASA FURNIEL RÍO BUENO	DISEÑO	RÍO BUENO	195.532
30446273	MEJORAMIENTO RUTA T-851 S: CAYURRUCA -LAGO RANCO-ILIHUE	DISEÑO	LAGO RANCO	780.128
40021516	CONSTRUCCIÓN ACCESO A PARQUE NACIONAL PUYEHUE COMUNA LAGO RANCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	346.908
40002588	MEJORAMIENTO CBI RUTA T-525: LAS HUELLAS Y RUTA T-661 QUIMAN, COMUNAS DE FUTRONO Y LOS LAGOS	EJECUCIÓN	FUTRONO	5.488.485



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
40002588	MEJORAMIENTO CBI RUTA T-525: LAS HUELLAS Y RUTA T-661 QUIMAN, COMUNAS DE FUTRONO Y LOS LAGOS	EJECUCIÓN	FUTRONO	5.488.485
30409372	ADQUISICIÓN REPOSICIÓN BARCAZA DE CONECTIVIDAD FUTRONO - ISLA HUAPI (CP INTEGRACIÓN)	EJECUCIÓN	FUTRONO	2.800.000
30484985	CONSTRUCCIÓN SERVICIO DE APR DE CALCURRUPE ALTO, LAGO RANCO	DISEÑO	LAGO RANCO	62.294
30132448	MEJORAMIENTO RUTA 208 LA UNIÓN -RAPACO	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	9.760.860
2401107	PROGRAMA ESTRATÉGICO REGIONAL (AVA)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	461.733
2401107	PROGRAMA ESTRATÉGICO REGIONAL (IC)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	167.448
40029744	CONSTRUCCIÓN SERVICIO AGUA POTABLE RURAL ILIHUE LOS MAÑÍOS, LAGO RANCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	1.975.576
14114	MEJORAMIENTO BARRIO MAITÉN SUR LA UNIÓN SUB 33	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	114.185
30080601	REPOSICION PAV. RUTA T-85 S: RÍO BUENO - CAYURRUCA	EJECUCIÓN	RÍO BUENO	28.059.804
30447979	CONSERVACIÓN GLOBAL MIXTA CAMINOS RED VIAL XIV REGIÓN 2017-2021	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	21.653.134
30356277	DIAGNÓSTICO PLAN MAESTRO DE AGUAS LLUVIAS CIUDAD DE LA UNIÓN Y RÍO BUENO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	353.292
40025180	TRANSFERENCIA MEJORAMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE LAS CONSTRUCCIONES EN ZONAS RURALES	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	1.200.000
40025192	OBTENCIÓN DE SANEAMIENTOS DE TÍTULOS DE DOMINIO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	171.555
30107986	REPOSICIÓN POSTA DE SALUD RURAL DE RUPUMEICA BAJO, COMUNA DE LAGO RANCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	718.391
30422981	REPOSICIÓN POSTA DE SALUD RURAL LOS ESTEROS, LA UNIÓN	EJECUCIÓN	LA UNIÓN	598.352
40025041	TRANSFERENCIA MEJORAMIENTO DEL ACCESO A LA SEMILLA, INFRAESTRUCTURA Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	400.168
40021269	HABILITACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA DESARROLLO PRODUCTIVO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	300.000



CÓDIGO	NOMBRE INICIATIVA	ETAPA	COMUNA	MONTO TOTAL CONTRATADO (M\$)
40021269	HABILITACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA DESARROLLO PRODUCTIVO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	300.000
40021343	INFRAESTRUCTURA PARA DESARROLLO Y/O COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO (CUARTA GAMA)	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	300.000
40025410	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA LAGO RANCO, COMUNA DE LAGO RANCO	EJECUCIÓN	LAGO RANCO	4.613.269
40029883	INVERSIÓN PROGRAMA PEQUEÑOS AGRICULTORES PROGRAMAS PRODESAL Y PDTI PROVINCIA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	480.000
40021344	CONSOLIDACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS Y MAYOR COMPETITIVIDAD EN LA OFERTA TURÍSTICA	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	261.500
40025024	TRANSFERENCIA SERNATUR-PROGRAMA TRANSFERENCIA DESARROLLO TURÍSTICO DE LA PROVINCIA DEL RANCO	EJECUCIÓN	INTERCOMUNAL	307.306







Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

**CHILE  
AVANZA  
CONTIGO**

---