

**INFORME FINAL  
PROGRAMA PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE  
ZONAS EXTREMAS**

**MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA**

**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y  
ADMINISTRATIVO**

**PANELISTAS:**

**HANNE MARCELO (COORDINADORA)  
CLAIRE WILSON B.  
HERNÁN REYES G.**

*La evaluación presentada en este informe fue elaborada por un Panel de evaluadores externo e independiente seleccionados vía concurso público y DIPRES no necesariamente comparte la visión y/o totalidad de recomendaciones entregadas.*

**NOVIEMBRE 2019 - JUNIO 2020**

## TABLA DE CONTENIDOS

I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA .....	4
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	4
2. CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO.....	7
3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	7
II. EVALUACION DEL PROGRAMA.....	9
1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA.....	9
2. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD .....	15
2.1. EFICACIA (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS).....	15
2.2. EFICACIA (PERCEPCIÓN DE ACTORES REGIONALES).....	17
2.3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	18
2.4. CALIDAD .....	23
3. ECONOMÍA .....	24
3.1. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	24
3.2. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	25
3.3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA .....	28
3.4. APORTES DE TERCEROS .....	30
3.5. RECUPERACIÓN DE GASTOS (VER EVALUACIÓN EX-POST: CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS, ANEXO II <sup>º</sup> ) .....	30
4. EFICIENCIA.....	30
4.1. A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. RELACIONA GASTOS CON PRODUCTOS.....	30
4.2. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES.....	31
4.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	31
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA .....	32
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....	38
2. RECOMENDACIONES .....	43

<b>IV. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>45</b>
<b>V. ENTREVISTAS REALIZADAS.....</b>	<b>46</b>
<b>VI. ANEXOS DE TRABAJO .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2016-2019 .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA.....</b>	<b>60</b>
<b>A. RELACIONES DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA (LÓGICA VERTICAL) .....</b>	<b>60</b>
<b>B. SISTEMA DE INDICADORES DEL PROGRAMA (LÓGICA HORIZONTAL) .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>63</b>
<b>A. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA.....</b>	<b>63</b>
<b>B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>C. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO .....</b>	<b>68</b>
<b>D. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 4: ANÁLISIS DE GÉNERO DE PROGRAMAS EVALUADOS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 5: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 6: INFORME FINAL ESTUDIO COMPLEMENTARIO.....</b>	<b>84</b>

## I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

### 1. Descripción general del programa

El programa Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE) nace el año 2014. Institucionalmente está bajo la responsabilidad del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y el Servicio responsable es la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

El PEDZE tiene como objetivo “atender los déficits en inversión, en infraestructura pública, y las dificultades de acceso a mercados de empleo y servicios debido a la baja rentabilidad social de este tipo de proyectos en la zona”. El objetivo a nivel de Fin es: “contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas extremas<sup>1</sup> brindando mejores oportunidades para su desarrollo”, y a nivel de Propósito es: “habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión<sup>2</sup> para sus procesos de desarrollo<sup>3</sup>”.

El ámbito de acción territorial del programa PEDZE integra las siguientes regiones y territorios considerados zonas extremas: Arica y Parinacota, Los Lagos (sólo Provincia de Palena y Comuna de Cochamó), Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, Magallanes y Antártica Chilena. Estas regiones fueron seleccionadas para integrar el programa PEDZE en el marco de una priorización política llevada a cabo por el gobierno de Michelle Bachelet (prioridades primeros cien días). No se explicitan (en los documentos) criterios técnicos que permitan discriminar entre la elección de estas regiones u otras con similares características. Como ya se señaló, la decisión de integrar a un territorio responde a una priorización política. Por lo tanto, en la definición de zona extrema (ver nota N°1 al pie) podrían haber otras regiones que no integran actualmente el programa PEDZE.

La institucionalidad del PEDZE y su continuidad en el tiempo dependen del apoyo político que tenga el programa, en la medida que la clasificación de zona extrema no está claramente establecida, así como tampoco está definido si la condición de zona extrema responde a una situación cambiante en el tiempo o permanente.

El PEDZE opera a través de la ejecución de Planes Especiales de Zonas Extremas que fueron elaborados en forma participativa por cada una de las regiones o territorios que componen el Programa. Cada Plan tiene una duración de seis años<sup>4</sup>, comprende un listado de proyectos priorizados según los criterios establecidos por cada Región y un monto estimado de inversión<sup>5</sup>. Se rinde con presupuestos anuales, y no se permite ingresar nuevos proyectos a los establecidos en el Plan (cartera cerrada). Los Planes se financian con recursos provisionados por el Estado para su ejecución, y a estos montos se suman los recursos que las regiones o territorios puedan apalancar desde los Ministerios Sectoriales (Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de la Vivienda, entre otros).

La responsabilidad de la ejecución de los Planes Especiales de Zonas Extremas recae en los Gobiernos Regionales (GORE). El rol de SUBDERE es distribuir los recursos presupuestarios y apoyar la gestión y coordinación a nivel regional y con el Gobierno Central.

El PEDZE se enmarca en el proceso de descentralización que ha transitado Chile, en particular, a partir de la década del noventa. Desde una mirada de proceso histórico, le precede a su formación algunos hitos relevantes en materia de políticas de descentralización del país, estos son: i) entre 1974 y 1976, el país se divide en trece regiones y éstas, a su vez, en provincias; ii) en el año 1990, el Estado instala los Gobiernos Regionales (GORE), con el propósito de hacer avanzar al país hacia una estructura de gobierno y administración con expresión concreta en el nivel regional; iii) en 1992 se decreta la elección democrática de concejales (y entre éstos del Alcalde) en el nivel comunal; iv) entre los años 1994-2000, se busca aumentar la Inversión de Decisión Regional (IDR) como política<sup>6</sup> de descentralización y desarrollo productivo a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional<sup>7</sup>; vi) en 1994, se crea la Secretaría Ejecutiva única para

<sup>1</sup> Territorios que se caracterizan por: i) estar aislados con relación a la ciudad capital y a la zona central donde se concentra la actividad productiva y la población del país; ii) tienen mayores costos de productividad y transporte respecto a las otras regiones del país, aspecto que influye en la competitividad; iii) en general, se ubican geográficamente en zonas de frontera, por lo que se ven afectadas por fenómenos migratorios y por un potencial intercambio comercial (Arica, Aysén, Magallanes).

<sup>2</sup> Una mayor inclusión se entenderá como igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos en los siguientes ámbitos de desarrollo: conectividad (carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias), asentamientos humanos (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros), infraestructura pública (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) y productividad (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras).

<sup>3</sup> Fuente: Fin y Propósito entregado y consensado en reunión con SUBDERE, DIPRES y equipo de evaluadores.

<sup>4</sup> En los inicios del PEDZE el plazo de planificación y ejecución era por 3 años, una vez terminando ese periodo se extendió por 3 años adicionales.

<sup>5</sup> No existe un criterio explícito para asignar los montos de inversión para cada Región.

<sup>6</sup> La administración del FNDR corresponde principalmente a los Gobiernos Regionales y a la SUBDERE.

<sup>7</sup> Dolores M. Rufian Lizana. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Chile ILPES, CEPAL, Enero de 2009. “El Gobierno del Presidente Frei se propuso aumentar significativamente la Inversión de Decisión Regional (IDR) que

todas las Zonas Extremas, bajo el nombre de Comité Interministerial para el Desarrollo de Zonas Extremas y Especiales (CIDEZE)<sup>8</sup>; vi) en el mismo periodo, los Gobiernos Regionales desarrollaron las primeras Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD), y se inician los programas pilotos de fomento productivo (1994) financiados con inversión sectorial de asignación regional<sup>9</sup>; vi) a partir del año 2000, se ponen en marcha las Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD) que comprenden el período 2000-2006, con excepción la de la región de La Araucanía que se extiende hasta el 2010; vii) y en el año 2017 se aprueba la reforma constitucional que permitirá realizar la elección democrática de los GOREs.

El propósito de focalizar recursos en zonas extremas a través del PEDZE, responde a la necesidad de apoyar la reinserción de estos territorios en el desarrollo económico del país, resolviendo las posibles brechas de inclusión generadas por la dificultad de estas zonas extremas para acceder o competir en iguales condiciones con otras regiones por los recursos de la inversión pública. Lo anterior -entendiendo que dichos territorios se encuentran excluidos (o no incluidos<sup>10</sup>) en sus oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos -respecto a otros territorios-, dado los criterios de evaluación de proyectos costo-beneficio, donde el bajo número de beneficiarios convierte al proyecto en no viable.

Dicho proceso de focalizar recursos en las zonas extremas se inicia con la creación del Comité Interministerial para el desarrollo de Arica y Parinacota (1994), a continuación, en el mismo año, se constituye el Comité Interministerial para el Desarrollo de Aysén. Ambos Comités fueron creados como organismos consultivos de carácter permanente<sup>11</sup>. A finales de ese año (1994), como ya se mencionó, los dos Comités Interministeriales se fusionaron administrativamente, y se crea el CIDEZE. En mayo de 2001, el CIDEZE, se integra a la SUBDERE<sup>12</sup>, considerándose que es función de dicha institución estudiar y proponer políticas de desarrollo regional, provincial y local<sup>13</sup>.

En resumen, desde 1990, los distintos gobiernos han avanzado en el proceso de descentralización administrativa y política de Chile, reconociendo la importancia de los territorios especiales, y enfatizando en sus características específicas, con el objetivo de integrarlos plenamente a la dinámica de crecimiento y a los beneficios de las políticas sociales y productivas.

## **Descripción de bienes y/o servicios (componentes) y modalidad y/o proceso de producción**

La estrategia de intervención del PEDZE comprende dos componentes. El primero de ellos, “apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos” tiene como propósito coordinar el nivel central con los distintos organismos públicos involucrados en los Planes Especiales de Zonas Extremas en cada territorio, permitiendo resolver problemas de gestión y capacitación que pudieran detener o impedir el logro en la ejecución de los Planes. El conjunto de tareas que comprende este componente son llevadas a cabo por SUBDERE, e incluye: la gestión de aspectos legales y normativos que puedan detener la ejecución de los proyectos que componen el Plan; la coordinación entre el nivel central y territorial; la coordinación intersectorial tanto a nivel central como en los territorios; el fomento a la acción coordinada y eficaz de los órganos de la administración del Estado en los territorios; y el fortalecimiento de capital humano vía contratación de servicios de terceros o apoyo directo (por ejemplo, para la formulación de proyectos o

---

debería pasar de un 18% de inicios de su gobierno a un 35% a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que contenía los fondos regionales que cada Gobierno Regional utilizaba para realizar sus propias inversiones, las Inversiones de Asignación Regional (ISAR) que eran programas sectoriales, incluidos en los presupuestos de cada Ministerio, pero cuyo destino debía ser decidido por el Gobierno Regional y los convenios de programación que podían ser de uno o más años y que permitían financiar de manera conjunta, entre el sector y la región respectiva, determinados proyectos”.

<sup>8</sup> Op. Cit. CIDEZE. “Política Pública para Territorios Especiales Aislados (Documento Base)”. p. 15. “El CIDEZE es un órgano consultivo de carácter permanente, cuya principal función es la de asesorar al Presidente de la República en el estudio y formulación de políticas, planes y programas tendientes al desarrollo de estas zonas. Además le corresponde asesorar en el logro de la coherencia de las diversas políticas que se acuerden por parte de los Ministerios y Servicios Públicos competentes en sus respectivos ámbitos”.

<sup>9</sup> A través de tres programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social: Forestación y Recuperación de Suelos, Riego Campesino y concursos regionales de proyectos. Y se crean proyectos de articulación entre productores de un mismo rubro mediante el programa de CORFO, Proyectos de Fomento Asociativo (PROFOS).

<sup>10</sup> En el documento, “Gestión PEDZE 2014 elaborado por SUBDERE”, se explicita que las zonas extremas cumplen con las siguientes características: “*existen territorios con características físico-geográficas especiales, con aislamiento estructural, territorios con inequidad socio-territorial, con una identidad particular, con escasa intervención del Estado, siendo además territorios habitados históricamente y geopolíticamente*”.

<sup>11</sup> Presididos por el Ministro del Interior e integrados mayoritariamente por Ministros de Estado.

<sup>12</sup> Dentro de los planes realizados por CIDEZE se encuentra el Plan Palena, el cual definía las inversiones para el período 2006 - 2010 para ese territorio; el Plan Chiloé, que surge luego de la decisión de no construir el puente sobre el canal de Chacao, lo que obligó a elaborar un plan de conectividad; el Plan Aysén, que busca resolver temas estructurales de la zona; Plan Arica, que coordina la planificación de inversión y apoya la gestión pública en diversos sectores, y acompaña el proceso de instalación de la nueva Región de Arica y Parinacota Ley N° 20.175 que crea la Región además de la Provincia del Tamarugal en la Región de Tarapacá.

<sup>13</sup> Se integran además a dicho Comité, por decisión del Ministro del Interior, los territorios insulares<sup>13</sup> de Isla de Pascua y Juan Fernández en el año 2005, y la Región de Magallanes y la provincia de Palena en el año 2014.

charlas sobre cómo funciona la administración financiera del Estado<sup>14</sup>). Este componente se lleva a cabo mediante reuniones presenciales, coordinaciones a distancia, talleres, análisis de información y seguimiento de las actividades. Es importante explicitar que SUBDERE no realiza propuestas de inversión ni de proyectos en los territorios, las decisiones respecto a estos ámbitos son tomadas en forma autónoma por cada una de las regiones sin injerencia del nivel central (SUBDERE).

El segundo componente, “financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión”, tiene como propósito asegurar que los recursos comprometidos y priorizados en los Planes cuenten con el financiamiento para su ejecución. Es importante destacar que adicionalmente a los recursos PEDZE -que se transfieren desde la SUBDERE-, las regiones donde se ejecuta el programa cuentan con el financiamiento asociado a la inversión regional, las inversiones financiadas por los Ministerios Sectoriales, y recursos a través del FNDR<sup>15</sup> (recursos dispuestos en cada Ley de presupuesto donde se ejecuta el programa). Por lo tanto, el rol de SUBDERE en este componente es velar porque los recursos provisionados en el marco del PEDZE sean entregados en los plazos previamente acordados. Los otros recursos financieros que se suman a la ejecución de los proyectos del PEDZE en cada Región, son gestionados por los GORES. En otras palabras, SUBDERE se hace cargo de gestionar exclusivamente los recursos financieros comprometidos en el programa PEDZE, este monto no necesariamente cubre el total del financiamiento de un proyecto.

Los dos componentes actúan en forma complementaria buscando, por una parte, asegurar las provisiones de recursos financieros y una eficiente gestión de ellos, y por otra, resolver y agilizar posibles problemas de gestión y coordinación. En ambos componentes se trabaja de manera coordinada entre el Gobierno Regional, el o los servicios regionales que sean pertinentes de acuerdo con los objetivos y contenidos de los Planes Especiales de Desarrollo de Zonas Extremas, en coordinación con el nivel central de SUBDERE.

El programa está regulado por 4 Decretos Supremos, uno para cada región integrante del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas. Éstos son: -Región de Arica y Parinacota: DS N° 1233 de 2014 - Región de Los Lagos (sólo Provincia de Palena y Comuna de Cochamó): DS N°625 de 2015 - Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo: DS N° 1242 de 2014 - Región de Magallanes y Antártica Chilena: DS N° 1243 de 2014. El programa se vincula a la Política Nacional de Localidades Aisladas, Decreto 608 del año 2010. El periodo de ejecución del programa está determinado por la vigencia establecida en los Decretos que dieron inicio a la intervención, el cual en sus orígenes tenía una vigencia de tres años, plazo que fue extendido por tres años más quedando en un máximo de 6 años. Su extensión requiere la dictación de un Decreto Supremo<sup>16</sup>. Es importante resaltar el hecho que el plazo original de tres años (antes de su extensión) es una variable que puede haber influido en la planificación, ya que no es lo mismo planificar un programa en términos de recursos humanos, financiamiento y tiempos, por tres años que por seis.

En el diseño de los Planes Especiales de Desarrollo de Zonas Extremas se contempló que éstos fueran contruidos desde las propias regiones a través de un proceso de activa participación ciudadana. Si bien no se elaboró una metodología uniforme a aplicar en cada Región, en la construcción de todos los Planes se aplicaron metodologías participativas. De esta manera, en la generación de cada uno de los Planes participaron representantes de: el sector público (Intendencia, Municipalidades, Seremis, Servicios, entre otros); sector empresarial; la sociedad civil organizada (organizaciones comunales, organizaciones ambientales, etc.); representantes de etnias; académicos y universitarios. En la elaboración de los Planes Especiales de Desarrollo de Zonas Extremas, algunas regiones utilizaron como insumo información sistematizada con anterioridad en las Estrategias Regionales de Desarrollo y en las Estrategias Regionales de Innovación (en la Región de Aysén y Los Lagos).

Para el proceso de ejecución de cada uno de los Planes del PEDZE, la SUBDERE informa<sup>17</sup> que ha destinado un profesional a cargo de realizar las siguientes actividades: i) vincular y destrabar el nivel central con el regional; ii) velar por la participación de todos los sectores, y por la coherencia entre los objetivos aprobados de cada Plan y las demandas históricas locales; iii) buscar el compromiso de los sectores para apalancar recursos que permitieran aumentar la inversión pública en el territorio; iv) velar porque las iniciativas específicas tengan repercusión directa en mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio; v) buscar coherencia entre las propuestas de proyectos y las líneas estratégicas destinadas a impulsar dinámicas de crecimiento y desarrollo social; vi) y estudiar -junto a los sectores- normativas, instrumentos, programas (nuevos o adaptados) que pudieran atender las reales necesidades de zonas extremas.

---

<sup>14</sup> La Dirección de Presupuestos organizó en diciembre del año 2018 un seminario dedicado exclusivamente a los GORES, para explicarles en más detalle sobre cómo funciona la administración financiera del estado, con particular énfasis en la ejecución presupuestaria de los Gobiernos Regionales.

<sup>15</sup> FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

<sup>16</sup> El término o egreso (de cada Plan) está establecido por cada uno de los decretos que aprueban los Planes Especiales y el decreto modificadorio que finalmente establece un plazo de duración hasta el año 2020 para PEDZE Magallanes, Arica y Parinacota y Aysén, y 2021 para PEDZE Los Lagos.

<sup>17</sup> Información entregada por SUBDERE al equipo evaluador vía mail.

Una vez terminado el levantamiento de los Planes y sus carteras de proyectos, éstos fueron presentados a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) por cada uno de los Intendentes junto a sus equipos técnicos regionales, con el fin de obtener su aprobación y posterior financiamiento. En el marco de este proceso, se priorizaron las siguientes áreas de desarrollo para el PEDZE, también denominadas Ejes de Programas:

- Conectividad: Carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias.
- Infraestructura Pública: escuelas, hospitales, universidades, pasos fronterizos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial.
- Asentamientos Humanos: viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación borde costeros.
- Productividad: mini centrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras, fomento a las PYMEs y a emprendedores.

## 2. Caracterización y cuantificación de población potencial<sup>18</sup> y objetivo<sup>19</sup>

El Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas, es un instrumento que planifica la inversión desde un enfoque territorial que considera el desarrollo del territorio en su conjunto.

Se considera conceptualmente las poblaciones del Programa de la siguiente forma:

**Población Potencial:** Los habitantes de las zonas extremas, ubicados en las regiones de Arica y Parinacota, Aysén y Magallanes, además de la provincia de Palena y la comuna de Cochamó.

**Población Objetivo:** La población objetivo es igual a la población potencial, debido a que no existen criterios de focalización.

Para cuantificarlas, se consideran los datos del último CENSO de población proporcionados por el INE para la reportabilidad de los beneficiarios<sup>20</sup>, realizado en 2017.

**Cuadro 1: Población Potencial y Objetivo Período 2016-2019**

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Cobertura de Población Objetivo respecto de la Potencial (%)
2016	542.765	542.765	100%
2017	548.892	548.892	100%
2018	518.131	518.131	100%
2019	518.131	518.131	100%
<b>% Variación 2016-2019</b>	<b>-4.54</b>	<b>-4.54</b>	

Fuente: Proyecciones INE 2013-2020 y CENSO 2017.

## 3. Antecedentes presupuestarios<sup>21</sup>

Para la implementación del programa PEDZE se dispone de un presupuesto global que incluye diversas fuentes de financiamiento, considerando recursos provenientes de más de una institución pública.

La primera fuente de financiamiento corresponde a la asignación específica al programa. Esta se refiere al presupuesto que se asigna, por Ley de Presupuestos (denominado Provisión Regiones Extremas), a la

<sup>18</sup> Población potencial: corresponde a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y por ende pudiera ser elegible para su atención.

<sup>19</sup> Población objetivo: población que el programa tiene considerado / planificado atender. Si el problema o solución que aborda el programa tiene relación con un bien público de alcance nacional o mayor, revisar la pertinencia de analizar en detalle la población potencial y objetivo.

<sup>20</sup> SUBDERE (2019) Fuente Ficha 2 de Antecedentes del Programa Información Complementaria.

<sup>21</sup> La información presupuestaria presentada en ese informe corresponde a antecedentes que entregó SUBDERE a partir de las planillas de seguimiento del programa. La institución disponía de esta información, observando que se trata de antecedentes reportados por los propios (GOREs). Cabe destacar que durante el proceso de recopilación de información presupuestaria se recibieron versiones con distintas cifras en aspectos tales como aportes sectoriales y ejecución presupuestaria entre otros. El panel estima que esta divergencia en los datos podría reflejar poca rigurosidad en materia de registro de los datos, interpretación de ellos o bien de comprensión respecto de lo que se está específicamente requiriendo en el marco del proceso de evaluación.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Esta fuente de financiamiento alcanza en promedio un 41,3% del presupuesto global, en el periodo 2016-2020.

La segunda fuente de financiamiento, aportes institución responsable, son los recursos financieros destinados al programa por SUBDERE. En este caso, se refiere específicamente a la contribución que hace la institución en personal<sup>22</sup> (subtítulo 21), representando en promedio un 0,04% del presupuesto total del programa.

La tercera fuente de financiamiento corresponde a los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas, es decir los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos, diferentes de la institución responsable del programa. En esta última fuente de financiamiento se identifican tres modalidades distintas. La primera de ellas contempla los recursos asignados, por Ley de Presupuestos, a los respectivos Gobiernos Regionales para la implementación del PEDZE. Una segunda modalidad también involucra a los Gobiernos Regionales, pero en este caso, asignando recursos financieros a iniciativas y proyectos de inversión por medio del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) u otras líneas presupuestarias. Finalmente, se registra un presupuesto sectorial, que corresponde a los recursos contenidos en el presupuesto anual de cada sector que se destinan al financiamiento de iniciativas incluidas en los Planes.

En total, los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas que asignan recursos a iniciativas y proyectos de inversión de los Planes representan en promedio un 58,6% del presupuesto total del programa para el periodo 2016-2020.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la información presupuestaria del programa de los años analizados (2016-2020), mostrando el presupuesto total del programa (incluyendo las fuentes de financiamiento identificadas en Ley de Presupuestos), el presupuesto del programa proveniente de SUBDERE (considerando el aporte que realiza la institución y la asignación específica del programa), el presupuesto total de SUBDERE y finalmente la razón porcentual de participación del programa en el presupuesto de la institución responsable.

**Cuadro 2: Presupuesto asignado al programa en Ley de Presupuestos, 2016-2020 (miles de \$2020)**

Año	Presupuesto total del programa con fuentes identificadas en Ley de Presupuestos*	Presupuesto del programa proveniente de la Institución Responsable** (a)	Presupuesto Total Institución Responsable (b)	Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable (%) (a/b)
2016	\$ 250.583.755	\$ 98.409.672	\$ 692.023.438	14,2%
2017	\$ 280.632.619	\$ 99.181.693	\$ 659.169.357	15,0%
2018	\$ 261.754.680	\$ 92.873.831	\$ 632.749.489	14,7%
2019	\$ 240.942.892	\$ 71.793.106	\$ 615.510.618	11,7%
2020	\$ 99.880.199	\$ 66.899.933	\$ 642.714.199	10,4%
<b>% Variación 2016-2020</b>	-60%	-32%	-7%	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

\* No se cuenta con información de **presupuesto** para los aportes que realizan los Gobiernos Regionales vía FNDR y los aportes sectoriales, por lo que se considera información de **gastos**. Para el año 2020 este monto está subestimado pues SUBDERE consideró que, por razones técnicas y de actuales contingencias, no era factible realizar un cálculo aproximado de este monto.

\*\*Presupuesto inicial de la Ley de Presupuestos de cada año que considera la asignación específica al programa y el aporte que realiza la Institución Responsable.

Se observa que el presupuesto del programa proveniente de la institución responsable disminuye en un 32%, durante los años 2016 -2020, mientras que el presupuesto total de la institución disminuye en un 7%, durante el mismo periodo de evaluación. La disminución del presupuesto proveniente de la institución responsable se explica, en parte, porque han aumentado los recursos que son asignados, por Ley de Presupuesto, a los respectivos GOREs para la implementación del PEDZE. Respecto de esta situación, el panel considera que para poder avanzar en la línea de una mayor descentralización/desconcentración fiscal, es necesario complementar el traspaso de recursos a regiones, con procesos de transferencia de competencias y fortalecimiento de las capacidades institucionales, en el marco del empoderamiento de los Gobiernos Regionales.

<sup>22</sup> En la estimación se consideraron los profesionales del nivel central que participaron/an del programa, a un 50% de sus remuneraciones.

A su vez, se advierte que en promedio la participación del programa en el presupuesto de la institución responsable alcanza un 13,2%, para el periodo de evaluación. Respecto de la variación en el porcentaje de participación del programa en el presupuesto de la institución, se identifica que el primer año (2016) éste asciende a un 14,2%, cifra que aumenta levemente a un 15% en el año 2017. Luego, en los siguientes años este porcentaje disminuye, alcanzando un 14,7%, 11,7% y 10,4% en el año 2017, 2018 y 2019, respectivamente.

## II. EVALUACION DEL PROGRAMA

### 1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

#### Necesidad que dio origen al programa

Como ya se mencionó en el diagnóstico del presente informe, el programa PEDZE se enmarca en el proceso de descentralización regional que ha transitado Chile. Y en este contexto, se puede considerar que las zonas denominadas extremas representan una política de focalización tendiente a generar condiciones de no exclusión (o inclusión<sup>23</sup>) que permitan igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos, respecto al resto de las regiones. En particular, en esta política de focalización en zonas extremas se ha incorporado un cambio en los criterios de evaluación de inversiones públicas, aplicando un análisis costo/eficiencia que ha permitido financiar inversiones públicas cuya rentabilidad social es superior a la privada<sup>24</sup>. En otras palabras, el financiamiento de inversiones en el marco del PEDZE no sería posible sin la incorporación de criterios de evaluación que incorporan el valor que los proyectos aportan a la sociedad como beneficios apropiables por la sociedad (o sus beneficiarios). A su vez, en el marco de la política de descentralización, la herramienta de evaluación costo/eficiencia<sup>25</sup> se ha aplicado en proyectos definidos y priorizados por cada Región o territorio.

Junto con el cambio en el criterio de evaluación es relevante destacar que la motivación de estas intervenciones no obedece sólo a la necesidad de aumentar el crecimiento y el empleo en los territorios seleccionados sino, además, a la naturaleza aislada de estas zonas que dificultan su inclusión respecto al resto de los territorios<sup>26</sup>. Por lo tanto, si bien las políticas para enfrentar problemas de productividad (subsidios o exenciones tributarias) pueden coincidir con otros programas, el PEDZE incluye medidas tendientes a hacer viable (empleo) y deseable habitar en el territorio (debido a la oferta y calidad del servicio de las instituciones públicas, el desarrollo de infraestructura habilitante, beneficios educativos, y acceso a oportunidades).

Una de las características de los territorios denominados zonas extremas es su baja concentración demográfica respecto a los promedios de otras regiones. En el CENSO 2017 se muestra que en el caso de Arica y Parinacota, su población equivalía al 1,3% del total nacional, mientras que Magallanes representaba un 0,9%, y Aysén un 0,6%. Como orden de magnitud, se puede comparar estas regiones con las que concentran una mayor cantidad de población dentro del total nacional, su distribución regional en el año 2017 es la siguiente: Metropolitana 40%, Valparaíso 10%, y Bío 8,9%.

Las regiones extremas de Arica, Magallanes y Aysén, comparten además -según se indica en sus respectivos Planes de desarrollo- la necesidad de aumentar su productividad, fortalecer el desarrollo de su capital humano e invertir en innovación. Al respecto, la encuesta CASEN 2017 muestra que la tasa regional de pobreza por ingreso de hogares en Arica y Parinacota representaba un 7,8%, en Los Lagos un 14,3%, en Aysén un 5,7%, y en Magallanes un 3,8%. A la misma fecha, a nivel nacional este indicador era de un 11,7%.

A pesar de la heterogeneidad que presentan los territorios clasificados como zonas extremas, en opinión del panel estos comparten algunas características comunes como: i) están aislados con relación a la ciudad

---

<sup>23</sup> Inclusión (o no exclusión) en el acceso a políticas públicas para las zonas denominadas extremas, ya sea por los métodos de evaluación costo/beneficio, y/o por la ausencia de una demanda mínima que justifique la inversión. La inclusión se entiende como una política tendiente a generar condiciones que permitan igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos, respecto al resto de las regiones. Fuente: equipo evaluador.

<sup>24</sup> Fuente: panel de evaluadores. La rentabilidad social es el valor que los proyectos aportan a la sociedad como beneficios a adquirir una vez se ejecuten y se pongan en marcha. Esta rentabilidad puede ser positiva independientemente de si la rentabilidad económica del proyecto lo es o no.

<sup>25</sup> C. Agostini y S. Razmilic. CEP, 2015: "Para el análisis costo-beneficio el principal indicador utilizado es el valor actual neto social, que no es otra cosa que el flujo de beneficios y costos sociales traídos a valor presente descontados por la tasa social de descuento, donde para la determinación de beneficios y costos sociales se utilizan los denominados precios sociales. La aplicación de este método presupone que es posible identificar y cuantificar todos los beneficios relevantes asociados al proyecto lo que no es siempre factible, en este caso se utiliza el método costo-eficiencia donde el énfasis se pone en medir adecuadamente el costo de proyectos alternativos con beneficios similares".

<sup>26</sup> Por ejemplo, dificultades climáticas u otros factores que actúan como desincentivo al emprendimiento, inversión y generación de empleo.

capital y a la zona central donde se concentran la actividad productiva y la población del país; ii) tienen mayores costos de productividad y transporte<sup>27</sup> respecto a las otras regiones del país, aspecto que influye en la competitividad; iii) en general, se ubican geográficamente en zonas de frontera donde los factores geopolíticos y de soberanía son relevantes; iv) se ven afectadas por fenómenos migratorios y por un potencial intercambio comercial (Arica, Aysén, Magallanes).

Si bien en el programa no existen documentos en los que se plantee explícitamente la necesidad que dio origen a la creación del PEDZE<sup>28</sup>, en el primer informe de avance<sup>29</sup> del programa se declara que: *“busca que los habitantes de regiones que lo componen puedan acceder a prestaciones públicas<sup>30</sup> de forma similar a las que perciben y gozan quienes residen en las restantes regiones del país, instalando así un principio de equidad social que considera la variable territorial y las particularidades geográficas de las llamadas zonas extremas”*. Por otro lado, en reuniones de trabajo<sup>31</sup> sostenidas con SUBDERE, se argumenta que: *“el PEDZE<sup>32</sup> responde a una priorización política por parte del gobierno de Michelle Bachelet de las necesidades expresadas por las zonas denominadas extremas”*, y que, *“el acceso a la inversión pública en las zonas denominadas extremas sería menor o ausente si el programa no se hubiera creado”*.

Esta visión tiene su origen en las propuestas de Política Pública elaborada por CIDEZE, en las que se planteaba que el Estado chileno tiene el deber de *“promover la integración armónica de todos los sectores de la nación y asegurar el derecho de todos sus habitantes a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional, independiente de su lugar de residencia<sup>33</sup>”*. Y que, para ello, *“deben mejorarse las condiciones de habitabilidad, promover la inclusión social y la igualdad de oportunidades, estimular la gestión pública desde el nivel subnacional - tanto regional, como municipal- de los territorios especiales y crear instrumentos públicos que estimulen la inversión privada en estas zonas”*.

Desde el punto de vista económico, una de las hipótesis que subyacen en el apoyo a zonas extremas<sup>34</sup> es que éstas no poseen una estructura<sup>35</sup> que viabilice un modelo de desarrollo homogéneo respecto a las demás regiones, y que dichas diferencias se manifiestan en sus composiciones demográficas y económicas. Con base en esta argumentación, se focalizaron<sup>36</sup> acciones en los territorios seleccionados con condiciones extremas a través de cuatro herramientas de política pública: i) flexibilizar los instrumentos públicos existentes<sup>37</sup> para derivar recursos financieros hacia estas zonas como mecanismo de discriminación positiva (fondos provisionados); ii) incorporar criterios de evaluación que viabilice las inversiones públicas (evaluación costo/eficiencia); iii) generar una institucionalidad pública que permitiera coordinar y gestionar en forma eficiente las acciones del Gobierno central, regional y local hacia los territorios especiales (PEDZE-SUBDERE); iv) fortalecer la presencia de los servicios públicos locales.

Como forma de identificación y priorización de las inversiones y acciones a realizar en los territorios, se elaboraron los “Planes de Desarrollo de las Zonas Extremas”<sup>38</sup>. En la elaboración de dichos Planes, se utilizaron metodologías donde se releva la participación de actores públicos y privados<sup>39</sup>, como condición para la concertación. De esta manera, el PEDZE inicia sus intervenciones territoriales basándose en un documento consensuado por los actores locales y los acompaña en la gestión y ejecución de cada “Plan

---

<sup>27</sup> Mariana Fulgueiras. Banco interamericano de desarrollo (BID). Desarrollo de zonas extremas, lecciones aprendidas para informe de consultoría. Mayo 2014.

<sup>28</sup> No existe línea base, ni documentos que argumenten la necesidad de crear el programa.

<sup>29</sup> SUBDERE. Mayo 2017. Informe de avance y seguimiento del PEDZE desagregado por Región.

<sup>30</sup> Bajo el criterio de evaluación costo/beneficio, varios proyectos no califican como viable dado el bajo número de beneficiarios. Debido a lo anterior, los habitantes de los territorios extremos tendrían una menor posibilidad de acceder a inversiones públicas respecto a regiones más pobladas.

<sup>31</sup> Reuniones de trabajo sostenidas entre el equipo evaluador del programa y la SUBDERE.

<sup>32</sup> Segundo gobierno de Michelle Bachelet. 2014-2018, dentro de las metas de los primeros 100 días de gobierno.

<sup>33</sup> Antecedentes Históricos del programa PEDZE, SUBDERE 2019.

<sup>34</sup> A. Spencer, ex Secretario Ejecutivo del CIDEZE, explica en su Cuenta Pública que se quiere *“redefinir las zonas extremas como territorios especiales, ya que no necesariamente estos lugares son extremos geográficamente. Estos territorios especiales se caracterizan por estar geográficamente aislados, tener bajo nivel de accesibilidad, contar con una población escasa y altamente dispersa y presentar baja presencia y cobertura de servicios públicos. Igualmente, se encuentran en una situación de desigualdad con el resto del país”*.

<sup>35</sup> Dagmar Raczynski y Claudia Serrano, Descentralización, nudos críticos. CIEPLAN 2000. Se refiere a la institucionalidad local y las condiciones económicas de baja productividad.

<sup>36</sup> Fuente: Panel de Evaluadores.

<sup>37</sup> La flexibilización considera el modelo de evaluación diferenciado, sin este instrumento de política pública no se habrían aprobado las inversiones -en particular de infraestructura habilitante- en los territorios (criterio de evaluación costo beneficio versus costo eficiencia).

<sup>38</sup> Cada plan según lo indicado por SUBDERE, responde a un decreto emitido para la región. Y se construye alineado con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD). En el artículo 1 punto II, “Principios Generales del Plan Especial”, se explicita que el plan se coordina con las ERD de cada región. En los planes se explicitan los ejes de desarrollo para el territorio, los cuales deben ser coherentes con la línea de las apuestas de cada ERD.

<sup>39</sup> A modo de ejemplo se observa que la comisión asesora del plan especial de zonas extremas de Arica y Parinacota estaba constituida por: representantes de los gobiernos Regional y Provincial, Alcaldes, Gobernación Marítima, Seremis, Universidades, Consejo Nacional Aymara, Presidentes de Gremios, ONGs, Presidente del Consejo de la Ciudadanía, Juntas de Vecino, entre otros. Documentos SUBDERE.

Especial de Zonas Extremas”. Es destacable el hecho que en el diseño metodológico del PEDZE se pone como condición generar un proceso participativo para la elaboración de cada uno de los Planes, no obstante, no se elaboró un método único aplicable a cada territorio. Por lo tanto, se constata la intención metodológica del programa tendiente a generar una experiencia participativa en los territorios, y al mismo tiempo, el hecho de que cada zona desarrolló su propio proceso participativo según su criterio y recursos (humanos y financieros).

En la ficha de seguimiento de programas sociales del año 2018, la SUBDERE informa que a través de los Planes Especiales de Zonas Extremas, *“el programa PEDZE presenta un potencial de contribución en las dimensiones de vivienda y entorno, en específico por su contribución a las carencias de servicios básicos, lo que influye además en los índices de pobreza por ingreso y multidimensional”*. No obstante, no se cuenta con información de diagnóstico ni evaluaciones<sup>40</sup> que permitan cuantificar el problema que dio origen al programa (la no inclusión de las zonas extremas), y su evolución luego de la puesta en marcha del PEDZE.

### **Respecto a fallas de mercado y de Estado que apunta el programa**

El programa PEDZE apunta a dos fallas de mercado<sup>41</sup>, estas son de apropiabilidad y de red.

La primera de ellas es la falla de apropiabilidad, que se produce por la ausencia de incentivos adecuados para atraer inversiones cuya rentabilidad social es mayor a la privada. En este caso aplica al conjunto de inversiones de infraestructura habilitante donde los potenciales oferentes tendrían dificultades de apropiabilidad de los beneficios asociados a dichas inversiones.

La segunda falla de mercado a la que apunta el PEDZE es la falla de red, producida en este caso por la falta de incentivos en las distintas reparticiones del sector público para conformar redes de difusión de información y coordinación respecto a opciones (que incorporen a más de una repartición pública) para atraer recursos públicos del nivel central. Esto se produce debido a que los mecanismos estatales de control se focalizan fuertemente en el área de cumplimiento de eficiencia en la colocación del presupuesto solicitado por cada institución, y no incorporan la valorización de la colaboración interministerial (que podría influir en la eficiencia regional o territorial). Al respecto, la labor que desarrolla la SUBDERE de gestión y coordinación de los programas entre reparticiones públicas en la región o territorio, y con el nivel central, apunta a disminuir esta falla de mercado.

No obstante que los objetivos del PEDZE apuntan a las dos fallas de mercado anteriormente señaladas, esto no garantiza la corrección del problema a largo plazo, si es que no se enfrenta al mismo tiempo la existencia de fallas de estado. En este caso presenciaríamos una inconsistencia dinámica, que se evidencia en la dificultad que enfrenta una autoridad para optar por una acción cuyos beneficios se expresarán fuera del período de su mandato, porque los resultados son de largo plazo.

En otras palabras, los proyectos que ejecuta el PEDZE dadas sus características (cómo y cuándo la región es calificada de zona extrema y su temporalidad previamente establecida) están expuestos a sufrir inconsistencia en la matriz conductora de las políticas públicas. Como se sabe, las inversiones para conseguir mejoramientos significativos de infraestructura habilitante son altas, y asegurar su mantención en el tiempo implica no sólo asumir un costo político de corto plazo, sino además, buscar los mecanismos para que las distintas administraciones de gobierno no sean renuentes a asumir dichos costos en su totalidad. Dado lo anterior, existe el riesgo de que frente a cambios de administración de gobierno se transfirieran las consecuencias de los problemas al futuro (en el cual ellos ya no tendrán responsabilidades políticas) y se concreten en el presente, solo aquellas medidas parciales e inevitables, que si bien contribuyen al objetivo final, minimizan el costo político a ser asumido por la autoridad.

### **Validez de la estrategia con la que el programa se hace cargo del problema identificado**

La estrategia utilizada por SUBDERE -en tanto gestor del programa- tiene un rol político y técnico. A nivel político, coordina la participación de las distintas autoridades públicas (en el nivel central y local), facilita los acuerdos entre sectores y Gobiernos Regionales, y apoya la ejecución de los proyectos priorizados por las regiones. A nivel técnico, participa de la operatoria del programa; difunde la incorporación de metodologías

---

<sup>40</sup> Dada la ausencia de información de diagnóstico y evaluaciones de los Planes, SUBDERE encargó un trabajo de evaluación en 2019 a CLAPES de la Universidad Católica de Santiago, se espera acceder a los primeros resultados aproximadamente en mayo de 2020.

<sup>41</sup> El primer uso conocido del término se le adjudica al economista Francis. M. Bator en 1958, en *The Anatomy of Market Failure*. En economía, una falla de mercado es una situación en la que la asignación de los recursos por parte del mercado no es eficiente.

de evaluación que consideran variables sociales (costo/eficiencia); administra y distribuye los recursos presupuestados anualmente para cada región; y realiza actividades de seguimiento a la ejecución del Plan.

La estrategia del PEDZE se aplica en la población intermedia representada, en este caso, por los servicios públicos y el gobierno local. De esta manera, SUBDERE realiza actividades de gestión, coordinación y seguimiento, entre la institucionalidad pública regional con el nivel central, con el propósito de facilitar la materialización de los proyectos del PEDZE en las regiones. Para ello, los profesionales de SUBDERE deben adaptarse a los tiempos y requerimientos que cada Región presenta, dada la heterogeneidad de proyectos y situaciones.

A juicio del panel de evaluadores, SUBDERE es la institución gubernamental más apropiada (dado su rol y experiencia en regiones) para alojar el PEDZE. Al mismo tiempo, el Panel observa que la metodología de trabajo de SUBDERE no está suficientemente explicitada en los documentos escritos y se encuentra invisibilizada en las experiencias de sus profesionales, con lo que se corre el riesgo de que la riqueza de este trabajo no se convierta en capital social apropiable por las políticas públicas. Esta situación podría subsanarse -en parte- con la elaboración de una metodología de trabajo basada en la experiencia de SUBDERE.

La estrategia del PEDZE es coherente con las políticas públicas de descentralización en las que se requiere de políticas y apoyos diversos (ya que los territorios son heterogéneos), y con las políticas de inclusión que responden a la condición de territorios extremos. En opinión de algunos autores, las políticas centralizadas (en esas circunstancias), no logran responder con pertinencia a las situaciones particulares<sup>42</sup>.

El diseño participativo de las estrategias aplicadas en cada uno de los territorios denominados extremos, en conjunto con el apoyo en materia de gestión desarrollada por SUBDERE para la ejecución de cada uno de los Planes<sup>43</sup>, muestra un reconocimiento e interés por desarrollar una política pública flexible que permita adaptarse a las condiciones específicas del territorio, así como a las culturas locales manteniendo su derecho a la diferenciación. Esto es coherente con la mirada del desarrollo económico local o territorial donde se reconoce que la equidad en el acceso a políticas y mecanismos que permitan el desarrollo e inclusión del territorio no implica homogeneidad en los modos de desarrollo, sino políticas que permitan promover la inclusión de los territorios. Y la desigualdad guarda relación, en este caso, con la exclusión o no acceso a las políticas públicas que permiten el desarrollo<sup>44</sup>.

La estrategia del PEDZE –a través de sus dos componentes- responde a un proceso de transición de las políticas públicas basadas principalmente en incentivos fiscales (exenciones tributarias) y subsidios, a la búsqueda de la inversión coordinada (coordinación intergubernamental) y el fortalecimiento de la institucionalidad pública a nivel regional. De esta manera, la estrategia del PEDZE incentiva a los Gobiernos Regionales a explorar acciones complementarias para el diseño de las políticas territoriales, haciéndose cargo de las fallas de mercado (definidas en este documento) de red y de apropiabilidad. En otras palabras, el programa es coherente con el proceso de tránsito entre políticas redistributivas hacia regiones consideradas rezagadas (o postergadas), hacia políticas de focalización de recursos orientados al desarrollo y fortalecimiento del potencial de competitividad del territorio o Región.

Un ejemplo de lo anterior se ilustra en la experiencia del PEDZE para atraer oferentes que pudieran ejecutar obras públicas en zonas extremas. A fines de 2014, existían muy pocas empresas capaces de licitar las obras aprobadas en los Planes regionales, y los que estaban dispuestos presentaban presupuestos tres veces más altos que lo que implicaría la ejecución de la misma obra en zonas no aisladas. Frente a esta situación, SUBDERE junto a los Ministerios de Obras Públicas, Economía, Vivienda y Urbanismo y Transportes, realizan un showroom de inversión pública en el Centro Cultural Palacio de La Moneda con el propósito de atraer e informar a las empresas potencialmente licitantes de los proyectos. Para ello, presentaron al público la cartera global de cada región segmentada (PEDZE, FNDR, Sectorial, etc.)<sup>45</sup>.

Otro ejemplo de la metodología utilizada por el PEDZE en materia de gestión pública lo constituye la construcción de viviendas en Puerto Edén y Villa Ukika. En este caso, el PEDZE contribuyó a que se

---

<sup>42</sup> Dagmar Raczynski y Claudia Serrano, editoras. Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN) Asesorías para el Desarrollo S.A. 2000. Descentralización y nudos críticos.

<sup>43</sup> Componente 1 del PEDZE.

<sup>44</sup> X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005: "El Estado debe asegurar que todas las personas dispongan por igual de todos los recursos para hacer un buen uso de estas oportunidades. El aseguramiento de una cobertura pertinente de servicios públicos constituye un elemento crucial para el logro de la inclusión y por tanto la igualdad de todos los ciudadanos chilenos".

<sup>45</sup> En esta ocasión se presentaron proyectos con RS que serían licitados el primer trimestre 2015 (corto plazo), proyectos pronto a obtener RS (pre inversión) 2015-2016 (mediano plazo) y proyectos en etapa de idea a desarrollar en los próximos años (largo plazo). Un "RS" es una condición administrativa, que significa que el proyecto cumple con todos los requisitos técnicos y económicos para poder financiarlo y ejecutarlo.

estudiarán las normativas que impedían al MINVU realizar la inversión<sup>46</sup>. Otra gestión destacable del programa fue su participación en el logro del subsidio marítimo, que unió la región de Aysén con la de Magallanes.

En materia de incorporación de criterios de evaluación con variables sociales (costo/eficiencia), un ejemplo significativo lo constituyen los proyectos costanera Puerto Williams, tramos de la ruta 7, bordes costeros en Aysén, y carreteras en Tierra del Fuego. En opinión de SUBDERE<sup>47</sup>, cada uno de estos proyectos no estuvo ajeno a la resistencia al cambio.

Como ya se mencionó, estas estrategias se basan en Planes elaborados con la participación de los actores locales a partir de la identificación y desarrollo de las potencialidades del territorio, y son ejecutados a través de la gestión coordinada de recursos humanos y financieros del nivel local y central. El panel destaca la intención puesta en el diseño de la estrategia del PEDZE en realizar un proceso participativo a nivel regional, ya que como experiencia en sí misma es una innovación social. No obstante, reconoce la ausencia de una metodología para llevar a cabo dichos procesos participativos, y la falta de entusiasmo –respecto al proceso participativo- expresada por los entrevistados del estudio complementario (aun cuando no todos los entrevistados estuvieron presentes en el proceso participativo).

Si bien la metodología usada en la elaboración de estos Planes es participativa, no se especifica en los documentos del PEDZE si se contemplan diferencias entre zonas urbanas y rurales, los mecanismos de vinculación entre ambas zonas<sup>48</sup>, y las sinergias factibles de producir.

La institucionalidad del programa está establecida, y se encuentra habilitada legalmente. Sin embargo -a juicio del panel- es importante precisar el diseño de la escala institucional capaz de gestionar y coordinar efectivamente el PEDZE en cada Región y las necesidades de formación de capacidades regionales, ya que el mismo programa aplicado en distintos territorios puede arrojar resultados opuestos debido a la capacidad de gestión de los operadores. Al respecto, los documentos del PEDZE no dan cuenta explícita sobre estos requerimientos. Por otro lado, es indispensable definir a futuro quién estará a cargo de la elaboración de otros Planes Especiales de Zonas Extremas para nuevos territorios que pudieran ser clasificados como zonas extremas o para la continuidad de alguno de ellos.

Como ya se comentó anteriormente, la institucionalidad del PEDZE y su continuidad en el tiempo dependen del apoyo político que tenga el programa a futuro, el que a su vez está ligado a la definición de zonas extremas. En otras palabras, es necesario explicitar si para llevar a cabo el propósito de “igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos” en las zonas extremas, se requiere una política pública permanente, o es suficiente un programa acotado en el tiempo.

En coherencia con lo recientemente mencionado, un aspecto preocupante del PEDZE está relacionado con la inconsistencia dinámica, falla de estado explicada previamente en el presente informe. Como se sabe, el proceso de crecimiento debido a factores de convergencia del sector público a nivel territorial no es un proceso espontáneo ni automático, muy por el contrario, es inducido e impulsado desde el nivel central. Por lo tanto, en la medida que no se explicita si la condición de territorio extremo como zona donde se requiere igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos, es permanente o cuándo un territorio deja de ser calificable como zona extrema, dicha decisión podría responder a razones más políticas que técnicas. Bajo estas condiciones, se corre el riesgo de que el proceso de fortalecimiento de las capacidades competitivas de la Región (o territorio) se vea frenado por el término abrupto en la continuidad de algún programa, o por el hecho que los decretos que establecen la calidad de zona extrema tienen fecha de término.

Por otra parte, dada la ausencia de línea base, y la no existencia de registros de información que permitan medir resultados más allá que la ejecución presupuestaria, para el equipo evaluador no es posible emitir juicios respecto a la incidencia del PEDZE en cada Región o territorio. No obstante, se puede decir que hay algunas variables relacionadas. Por ejemplo, es dable esperar que la institucionalidad local se vea reforzada en la medida que los diferentes niveles de gobierno han sido actores relevantes en el diseño e implementación del programa. A su vez, en aquellos casos donde las inversiones y actividades realizadas pudieron incidir sobre la competitividad regional, se podría esperar un efecto positivo sobre la generación

---

<sup>46</sup> Análisis de la ley general de urbanismo y construcción, que no contemplaban las particularidades de esos territorios. Esta acción tomó dos años.

<sup>47</sup> El conjunto de los ejemplos citados, así como la opinión de SUBDERE, tienen como fuente el documento Gestión PEDZE 2014 elaborado por SUBDERE en enero 2019.

<sup>48</sup> Mariana Fulgueiras. Desarrollo de zonas extremas, lecciones aprendidas para informe de consultoría. Mayo 2014 BID. “Un ejemplo de lo que se puede lograr con este tipo de iniciativas son oportunidades económicas a partir de la promoción de energías renovables, para las que Chile tiene un excelente perfil, ya sea solar o eólica”. Esto podría ser especialmente relevante para las regiones de Aysén y Arica y Parinacota.

de empleo y la disminución de la población estable y flotante. Aspectos sobre los cuales no se puede concluir si no se progresa en el registro de información que permita medir los avances en estas materias.

No se identificaron otras estrategias del Estado para abordar el problema o parte del problema identificado en las zonas extremas. Vale decir, la inclusión de los territorios denominados extremos a través de su acceso a políticas públicas que permiten e impulsan su desarrollo. El Programa de Territorios Rezagados, si bien no es complementario por no atender la misma necesidad, depende también de la Unidad de Territorios de Convergencia cuyo objetivo es contribuir con el diseño e implementación de planes, programas y políticas públicas regionales destinadas a superar inequidades territoriales.

En opinión del panel de evaluadores, la estrategia del programa apunta a resolver posibles brechas de inclusión, no obstante, en su diseño se observan algunas debilidades, en particular en: i) la ausencia de criterios claros para la selección de las zonas extremas; ii) la ausencia de un marco metodológico participativo para el diseño de los Planes regionales; iii) la falta de un diseño de la escala institucional capaz de gestionar y coordinar efectivamente los Planes en el territorio (de tal manera que cada GORE no implemente según sus capacidades); iv) la ausencia de criterios técnicos para priorizar proyectos en regiones y prever su viabilidad en términos técnicos y financieros; v) la ausencia de criterios explícitos para combinar una matriz de proyectos de inversión en infraestructura habilitante versus fomento productivo o cultural; vi) la falta de estudios de pre inversión que permitan contemplar la realización de inversiones previas a un proyecto, por ejemplo, saneamiento; vii) la indefinición respecto a los recursos mínimos necesarios para la gestión de los Planes al interior de los GOREs (contratación de profesionales, gestión, etc.) y las necesidades de formación de capacidades regionales; viii) la indefinición sobre los tiempos que SUBDERE debería destinar en regiones para prever situaciones, gestionar y articular información del PEDZE. Estas debilidades se relacionan con el contexto en que se originó el PEDZE (medida presidencial a cumplir dentro de los primeros 100 días), no obstante, el panel considera que el programa puede mejorar las falencias antes descritas.

Dados los aspectos recientemente señalados, el resultado del PEDZE queda supeditado a la institucionalidad de los distintos GOREs, a su capacidad de gestión, y a la calidad de los Planes de cada Región. Todos estos aspectos podrían ser abordables si la estrategia del programa contemplara en su diseño herramientas que permitieran minimizar los espacios de riesgo que dificultan alcanzar el propósito y resultados esperados en las zonas extremas. Por otro lado, este conjunto de situaciones heterogéneas (institucionalidad local, capacidad de gestión, viabilidad de los proyectos, etc.) dificulta la comparación en los resultados del PEDZE entre regiones.

A juicio del Panel, la estrategia del PEDZE es un aporte en el ámbito de la inclusión de territorios extremos, no obstante, es imperativo hacerse cargo de las falencias mencionadas anteriormente. Por otro lado, sería deseable a futuro, que en el diseño de la estrategia, la mirada del territorio se complementara con la mirada a nivel país, en particular respecto a los criterios de selección y priorización de inversiones estratégicas (por ejemplo recursos naturales, manejo de la biodiversidad, entre otros). El equilibrio entre estos dos puntos de vista –nivel nacional y territorial- genera círculos virtuosos importantes a considerar.

En resumen, en opinión del Panel, la estrategia es coherente con la política de descentralización del país, y el PEDZE provee condiciones en los territorios extremos que facilitan la inclusión de sus habitantes para acceder a oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos. Los instrumentos utilizados para disminuir la no “inclusión” de los habitantes en el acceso a oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos, están orientados a abordar las fallas de mercado (apropiabilidad y de red). Las mayores falencias de la estrategia se relacionan con indefiniciones a nivel de diseño en cuanto a criterios de temporalidad del programa, la institucionalidad requerida regionalmente para su gestión y aspectos técnicos y metodológicos del programa. Todos estos aspectos de la estrategia son subsanables en la medida en que se considere el diseño del programa con una perspectiva de más largo plazo.

En la actualidad el PEDZE –dada su institucionalidad temporal- se ve limitado por la falla de estado que evidencia el programa de inconsistencia dinámica. Y en el caso hipotético de que la condición de zona extrema se asumiera como una situación no cambiante a largo plazo, debería existir una política pública permanente a aplicar en estos territorios. A juicio del panel, la dificultad de estas zonas extremas para acceder o competir en iguales condiciones con otras regiones por los recursos de la inversión pública, es una condición que no se agota en el corto y mediano plazo, por lo tanto requiere de una política pública de mayor permanencia en el tiempo.

## 2. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD

La información que se presenta para analizar eficacia consiste en la información, entregada por los GOREs, de la suma de los totales de las bases de datos de lo trabajado por proyectos en cada Plan.

La data del Programa no se encuentra diferenciada por componente y se realiza para el seguimiento de las actividades en los 4 Planes que corresponden a las 4 zonas de intervención. Por lo tanto, los cuadros que se presentan a continuación evalúan Eficacia a nivel de propósito fundamentalmente o de la acción de los dos componentes en su conjunto.

Las metas del programa se realizan por cada Plan y consisten en la realización de un conjunto de proyectos específicos. Cada Plan tiene un presupuesto y un número de proyectos a ejecutar que son totalmente diferentes entre ellos, lo que significa que hay que evaluarlos en el mérito de cada uno. Sin embargo, tal como se señala en su Manual de Procedimientos<sup>49</sup>, se constituye el PEDZE, con objetivos y principios que le dan unidad al conjunto de estos Planes, con “áreas de desarrollo” comunes, y fundamentos que “persiguen el desarrollo territorial armónico y equitativo de zonas que por sus condiciones geográficas requieren de políticas específicas”. El ser parte del PEDZE por tanto, requiere que se pueda contrastar la evolución de la ejecución de los Planes por año e inclusive sumar los presupuestos y los proyectos de los cuatro Planes para observar en conjunto la evolución del PEDZE y avanzar en la medición del logro del cumplimiento de los objetivos de propósito y fin alcanzados a la fecha.

### 2.1. Eficacia (producción de bienes o servicios)

El cuadro que se presenta a continuación nos muestra el total de proyectos por cada uno de los Planes, los proyectos terminados y los proyectos en estado de ejecución hasta el año 2019 incluido.

Tal como se puede observar el número de proyectos por cada Plan es muy diferente y varían entre 37 en Magallanes hasta 297 en la Región de los Lagos. El total de proyectos del PEDZE es de 639.

El total de Proyectos terminados varía bastante entre zonas, pero lo interesante es el porcentaje de proyectos terminados respecto del total de cada Plan respectivo. Tanto Magallanes como Arica y Parinacota alcanzan el mejor resultado con un 49%, les sigue Aysén con un 46%, y finalmente la Región de Los Lagos con la más baja performance de sólo un 24%.

Los proyectos son de diferente duración en cada Plan, por lo que se hace interesante ver los proyectos en estado de ejecución. Por ejemplo, el porcentaje de proyectos en ejecución en Magallanes representa un 51% de la cartera total de su región, en Arica y Parinacota un 40%, en Aysén un 31%, y la Región de los Lagos un 18%. De estas cifras se podría deducir que en términos de ejecución y de alcanzar la eficacia del logro de cada Plan, Magallanes y Arica y Parinacota estarían en proceso de recuperación de sus objetivos de logro al tener un alto número de proyectos en ejecución (respecto a otras regiones del PEDZE), no obstante esto no se puede comprobar sin una evaluación una vez terminado el programa.

El PEDZE, medido en su conjunto por el número de proyectos terminados alcanza un 37% de ejecución y por el número de proyectos en ejecución alcanza suma un 28% adicional. Es decir, en el supuesto de que se terminen todos los proyectos este año 2020 se lograría aproximadamente el 65% de ejecución de los proyectos del PEDZE que fueron diseñados para ejecutarse en el período 2014-2020<sup>50</sup>. A su vez, al analizar el total de proyectos no iniciados se muestra gran asimetría entre regiones. En la Región de Los Lagos un 58% de los proyectos no está iniciado al 2020 representando la zona más atrasada, cifra que contrasta con Magallanes como la zona más adelantada sin proyectos no iniciados (0%).

Las diferencias en el estado de ejecución entre los Planes se explican por múltiples razones, entre las cuales podemos destacar que el número de proyectos por región es distinto y los proyectos tienen muy diferente duración y presupuesto entre ellos. Las regiones tienen también capacidades distintas de ejecución y existen diferencias de acceso a proveedores calificados entre ellas. El gran juicio evaluativo es constatar esas diferencias para que la acción desde el PEDZE permita ayudar a que ellas no se expresen en grandes desequilibrios de ejecución entre Planes o se disminuyan dentro de lo posible.

<sup>49</sup> Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019), Resolución Exenta N°6144, 24 de mayo 2019. Ver Página 4 y 5 Objetivos y principios del PEDZE.

<sup>50</sup> Esto significa que la autoridad deberá tomar la decisión de la forma de continuar con el PEDZE y los proyectos comprometidos a partir del año 2021.

**Cuadro 3: Estado de Ejecución por Número de Proyectos por Plan del PEDZE**

Resumen Consolidado	Arica y Parinacota	%	Región de los Lagos	%	AYSÉN	%	Magallanes	%	Total PEDZE	%
N° TOTAL DE PROYECTOS DEL PLAN	133		297		172		37		639	
N° TOTAL PROYECTOS TERMINADOS	65 <sup>51</sup>	49%	72	24%	79	46%	18	49%	234	37%
N° TOTAL PROYECTOS EN ESTADO DE EJECUCIÓN	53	40%	52	18%	54	31%	19	51%	178	28%
N° TOTAL PROYECTOS NO INICIADOS	15	11%	173	58%	39	23%	0	0%	227	36%

Fuente: Bases de Datos PEDZE.

El cuadro siguiente nos entrega la mirada del valor inicial estimado de la cartera de proyectos por zona y el total del PEDZE. También nos muestra el monto total ejecutado del Plan a diciembre 2019<sup>52</sup>.

**Cuadro 4: Estado de Ejecución por Recursos Financieros por Plan del PEDZE (Diciembre 2019)**

Resumen Consolidado	Arica y Parinacota	%	Región de los Lagos	%	AYSÉN	%	Magallanes	%	Total PEDZE	%
VALOR TOTAL ESTIMADO DE CARTERA DE PROYECTOS M\$	752.709.624		655.240.034		521.271.885		467.893.532		2.397.115.075	
TOTAL EJECUTADO DEL PLAN A DICIEMBRE 2019 (M\$)	423.653.376	56%	140.273.914	21%	327.082.069	63%	145.399.067	31%	1.036.408.426	43%

Fuente: Bases de Datos PEDZE.

Es importante recordar que en el origen del programa cada región presentó una cartera propia de proyectos determinada en forma participativa y de acuerdo a sus necesidades. Por lo tanto, cada Plan contiene diferentes montos y prioridades, reflejándose esto en un número variable de iniciativas y una distribución diferente de los proyectos entre los distintos ejes del programa. No se identifica que se hayan utilizado criterios técnicos para asignar los recursos entre regiones.

Lo anterior se refleja en que, Arica y Parinacota es la que cuenta con el Plan con mayor valor de la cartera de proyectos del PEDZE con poco más de \$ 752 mil millones, es decir un 31%<sup>53</sup> del valor estimado inicial del total de la cartera PEDZE. El nivel de ejecución de esta zona es de un 56% respecto a su presupuesto.

En el caso de Aysén, se aprecia el más alto nivel de ejecución presupuestaria logrando un 63%<sup>54</sup> de la misma. Posteriormente le siguen Magallanes con 31% y finalmente la región de los Lagos con un nivel de ejecución presupuestaria de tan sólo un 21%. Resulta complejo explicar estos niveles dispares de ejecución puesto que son una fotografía a diciembre de 2019. Es altamente probable que a fines del presente año 2020, Magallanes muestre el mayor nivel de ejecución por la gran cantidad de proyectos que están en proceso de terminarse.

En materia de ejecución presupuestaria los logros son un poco mejores que el análisis por número de proyectos, pero en promedio nos muestran tan sólo un 43% de logro. Esta cifra inclusive no toma en consideración que muchos de los costos de los proyectos han subido bastante más allá de lo

<sup>51</sup> Cabe señalar que la región de Arica y Parinacota reporta como terminados 80 proyectos en su resumen consolidado. Esto se debe a que considera 65 terminados en todas sus etapas, y un proyecto de vivienda que se apertura en 30 proyectos habitacionales, de los cuales 15 se encuentran terminados. Esta reportabilidad se da en base a un acuerdo del GORE de considerar la totalidad de cada proyecto habitacional como uno, pero sin modificar el número total de la cartera original de proyectos. Para efectos de lo solicitado por DIPRES, se consideraron sólo los 65 para no incurrir en errores al momento de calcular su porcentaje de avance en proyectos terminados.

<sup>52</sup> Esta cifra incluye los proyectos terminados y los desembolsos de los proyectos en ejecución.

<sup>53</sup> El cálculo es del total estimado de la cartera de proyectos de Arica y Parinacota que corresponde a 752.709.624 dividido por la suma del total de los recursos financieros de los cuatro planes que es de 2.397.115.075 expresado como porcentaje, es decir poco más de un 31%.

<sup>54</sup> El cálculo para la ejecución presupuestaria de Aysén, asimismo para las otras zonas es del monto total ejecutado del Plan que es de 327.082.069 dividido por el total estimado de su cartera de presupuesto que es de 521.271.885 que nos entrega en este caso un total de 63%

presupuestado<sup>55</sup>, lo que implicaría que a un año de que se termine teóricamente la ejecución de los Planes, el atraso en el logro de los mismos se puede estimar en superior al 40% de los Planes.

De acuerdo a las entrevistas al equipo de PEDZE, “en la creación de estos Planes, no se estimaron los plazos reales por tipología de proyectos, por ende, proyectos que tienen ejecución aproximadamente de más de 4 años, no lograrían concretar su ejecución dentro del periodo de ejecución establecido para estos”. Esta afirmación es pertinente, no obstante si nos ajustamos a los plazos comprometidos en los Planes, nos estaría mostrando un bajo nivel de eficacia. Asimismo, el Panel considera que es necesario que la institución defina y fundamente formalmente los plazos reales requeridos (por tipo de proyecto) para asegurar una adecuada ejecución de los Planes<sup>56</sup>. En este sentido, el estudio que ha encargado SUBDERE a CLAPES-UC podría ser un insumo útil para levantar esta información, a partir de la experiencia.

La modalidad de adjudicación de los proyectos responde a la formalidad de los concursos públicos y por tanto se realizan las bases, se llama a concurso y se requiere un mínimo de 3 participantes que respondan a los criterios mínimos de selección. En estas zonas extremas esto ha sido un problema puesto que en muchos casos se declaran desiertos los concursos por no presentarse ofertas o ser menor de tres. El PEDZE ha ayudado a los Gobiernos Regionales desde la elaboración a la revisión en algunos casos de las bases de los concursos sin embargo el problema de mercado limitado sigue siendo una limitante.

Teóricamente los componentes son suficientes para el logro del propósito que es, “Habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión para sus procesos de desarrollo”. Esto supone dos grandes condiciones: en caso del componente 1, que el apoyo sea integral, en especial para ayudar a articular la acción y los intereses de otras instituciones para el logro de los proyectos, y que se logre apalancar los recursos financieros suficientes para realizar el Plan.

## 2.2. Eficacia (percepción de actores regionales)

A partir del estudio complementario, realizado en el contexto de esta evaluación, se levantó la percepción de los actores regionales en cuando a los resultados del PEDZE en sus respectivos territorios.

Se observa, que en primer lugar, un 57% de los actores consultados están muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el PEDZE ha contribuido a que habitantes de zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo, alcanzando una nota promedio de 5,7 (escala 1 a 7).

En el ámbito de Conectividad, un 73% de los consultados está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo en que este ámbito del PEDZE ha contribuido a mejorar la inclusión, obteniendo la valoración más alta con una nota promedio de 6.0 (escala 1 a 7). Esto es consistente con lo declarado por los actores consultados, quienes relevaron a la conectividad vial y digital como uno de los mayores aportes del PEDZE.

Un poco por debajo, pero también considerados positivamente, se encuentran las contribuciones de los ámbitos de Asentamientos Humanos e Infraestructura Pública, valorados en promedio con un 5,8 y 5,4, respectivamente.

Respecto de todos los ámbitos consultados, el que tiene menor valoración corresponde al eje de Productividad, observándose que menos de la mitad (43%) de los actores están muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con la contribución que ha realizado este ámbito a mejorar la inclusión de su región, alcanzando una nota promedio de 4,9.

**Cuadro 5: Grado de acuerdo con aspectos relacionados a los resultados del PEDZE**

	N° Respuestas (sin NS/NR)	Promedio	% 6 – 7*
El PEDZE ha contribuido a que habitantes de zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo.	54	5,7	57%
El ámbito de <b>Conectividad</b> del PEDZE (carreteras, caminos, fibra óptica, obras)	56	6,0	73%

<sup>55</sup> El alza de costos de los proyectos en localidades aisladas es relativamente frecuente debido a que en muchos casos no opera adecuadamente el mercado y se tenga un solo proveedor o las exigencias de calidad implican que sea necesario traer proveedores de Santiago, lo que encarece obviamente los costos.

<sup>56</sup> El Manual de operaciones del PEDZE respecto a las labores del Coordinador de la Unidad de Territorios de Convergencia a Nivel Central señala claramente entre otras funciones debe llevar el balance de la provisión y velar por la entrega de información actualizada y confiable a las autoridades regionales y centrales que dé cuenta de lo realizado y permita anticiparse a nudos críticos en el desarrollo de los Planes.

portuarias y aeroportuarias) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.			
El ámbito de <b>Asentamientos Humanos</b> del PEDZE (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	52	5,8	69%
El ámbito de <b>Infraestructura Pública</b> del PEDZE (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	52	5,4	56%
El ámbito de <b>Productividad</b> del PEDZE (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	49	4,9	43%

*Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020.*

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, respectivamente.

Respecto a la pregunta abierta que consultaba sobre cómo el PEDZE ha mejorado la inclusión de los habitantes de la región, los actores entregan variadas opiniones. La mayoría de los consultados destaca que la infraestructura desarrollada, en especial la conectividad vial, sí ha logrado mayor inclusión de comunidades aisladas y aporte a los procesos de desarrollo regional. Tanto en Aysén como en Magallanes, se mencionan también las mejoras en conectividad digital y telecomunicaciones, a través de la instalación de fibra óptica, considerando que todas estas inversiones repercuten positivamente en la industria turística.

Para algunos actores el PEDZE no ha dado respuesta a las necesidades de inclusión, persistiendo la existencia de territorios aislados y no generando verdaderos procesos de desarrollo regional (los encuestados de Arica y Parinacota son especialmente críticos en este tema).

Un aspecto que destaca en las respuestas a esta pregunta tiene que ver con la metodología que emplea el PEDZE para seleccionar proyectos, la que considera aspectos sociales, territoriales y ambientales. Se estima que esta metodología amplía la mirada que habitualmente se tiene en evaluaciones de proyectos de inversión y hay coincidencia entre los encuestados en cuanto a señalar que, de no haber ajustado la metodología en este sentido, muchos de los proyectos no se hubieran realizado.

### 2.3. Cobertura y focalización del programa

La cobertura y focalización del PEDZE también se realiza a nivel de Propósito, dado que la información disponible separada por componente es global.

La información disponible nos permite analizar los beneficiarios totales por zonas y también por ejes de programa<sup>57</sup>, para ver la cobertura y focalización del PEDZE.

Se ha considerado la población total de beneficiarios como la suma de las poblaciones totales de las zonas<sup>58</sup>.

Para realizar el análisis de la población beneficiada, metodológicamente se ha tomado la siguiente consideración: Cada proyecto permite entregar beneficios por sí mismo a los habitantes de cada zona. Podemos tener una situación en que un proyecto de infraestructura de caminos puede beneficiar a toda la zona, es decir al 100% de sus habitantes en un año t. A su vez otro proyecto de productividad como apoyo a microempresarios puede beneficiar en el mismo año t a un 30% de la población de la zona. En el año t considerado, con dos proyectos tendríamos que uno benefició al 100% de los habitantes y el otro benefició a un 30% de los habitantes. Esto significa que la población beneficiada en el año t se vio beneficiada 1,3 veces por el programa. Es decir, una gran cantidad de los proyectos tiene en parte a los mismos beneficiarios, por lo tanto es correcto, sumar los beneficios que han obtenido los habitantes de la zona por cada proyecto terminado. Para poder observar si existen o no diferencias entre las zonas, se considera metodológicamente que es pertinente determinar el número de veces que la población ha sido beneficiada. Lo anterior significa sumar los beneficios que han obtenido por proyecto en cada zona y se ha dividido por

<sup>57</sup> Los ejes de Programa del PEDZE, de acuerdo a SUBDERE fueron “una guía para el levantamiento de los planes, no obligando que se enmarcaran en cada uno de ellos, permitiendo así que cada región considere de manera participativa los proyectos y los ejes que se abordarían”. Los Ejes de Programa con los que ha actuado el PEDZE son 4, se explicaron la sección de descripción del Programa y en el Anexo 3: Conectividad, Infraestructura Pública, Asentamientos Humanos y Productividad.

<sup>58</sup> Ver punto 2. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo.

el número de habitantes de la zona respectiva determinándose el número de veces que cada habitante de cada zona ha obtenido beneficios por los proyectos anualmente y también se agregaron los beneficios de todos los años para el período de evaluación.

El cuadro siguiente muestra que, en global, los beneficiarios de las iniciativas de los proyectos han sido beneficiados en total poco más de 16 veces por el PEDZE en el período 2016-2019. Al observar por los ejes de programa se observan esas diferencias. Asentamientos Humanos sería el eje que más ha beneficiado a la población con 5,39 veces. Infraestructura Pública lo ha hecho 4,89 veces, Conectividad 4,72 veces y finalmente Productividad lo ha hecho 1,18 veces. El eje de Productividad significa beneficios que son dirigidos a empresarios y actividades productivas que suelen ser realizados casi personalizados o de pequeños grupos a diferencia de una obra de los otros ejes que por ejemplo al construirse un camino benefician a todos los habitantes que conectan e incluso de toda la zona posiblemente.

**Cuadro 6: Número de veces que la población ha sido beneficiada por los proyectos, segmentada por Ejes de Programas PEDZE 2016-2019**

Ejes Programas PEDZE	Número de veces que la Población ha sido beneficiada por los proyectos
Conectividad	4,72
Infraestructura Pública	4,89
Asentamientos Humanos	5,39
Productividad	1,18
<b>TOTAL</b>	<b>16,18</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.*

El cuadro siguiente nos muestra el número de beneficios por habitante de cada zona en el período 2016-2019.

La población de cada Plan regional es diferente, sin embargo, este cuadro nos señala que existen bastantes diferencias entre ellas al punto en que por ejemplo los beneficios obtenidos por los habitantes en el Plan de Los Lagos son más de 11 veces los de Arica y Parinacota. La población del Plan de Los Lagos es aproximadamente 10 veces menor que la del Plan de Arica y Parinacota.

**Cuadro 7: Número de veces que la población ha sido beneficiada, por Zonas PEDZE período 2016 - 2019**

PEDZE	Número de veces que la Población ha sido beneficiada por los proyectos
Arica y Parinacota	4,31
Los Lagos	49,34
Aysén	20,40
Magallanes	7,47

*Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.*

El cuadro siguiente nos muestra las iniciativas PEDZE por zonas y el gasto 2016-2019 por zonas.

**Cuadro 8: Número de Proyectos y Gasto por Zonas PEDZE Período 2016 -2019**

PEDZE	N° de Proyectos totales	%	Total Gasto <sup>59</sup> 2016 - 2019	%
Arica y Parinacota	133	20%	373.061.523	41%
Los Lagos	297	47%	114.188.679	13%
Aysén	172	27%	282.081.777	31%
Magallanes	37	6%	132.086.394	15%
<b>Total</b>	<b>639</b>	<b>100%</b>	<b>901.418.373</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.*

Este cuadro nos muestra que al menos en el caso de Aysén, existe una cierta correspondencia de participación porcentual, entre el número de proyectos y el gasto en el período. La situación de Magallanes aparece muy diferente entre total de proyectos y gasto que se explica porque en el período 2016 -2019 la zona ha estado aumentando el número de proyectos en ejecución, recuperando una lenta partida. En Los

<sup>59</sup> Los montos del gasto 2016-2019 son menores de los que figuran en los cuadros del punto 2.1 Eficacia debido a que en este caso se está considerando estrictamente el Gasto efectuado en el período de evaluación y para ver eficacia se consideró el gasto total desde el inicio del programa en el año 2014.

Lagos han existido muchos problemas de gestión para llevar a cabo los proyectos lo que muestra el bajo nivel de ejecución financiera y de beneficiarios.

Tal como se mencionó anteriormente, los proyectos son muy diferentes por cada eje de programa y cada eje de programa tiene un peso relativo dentro de cada zona muy diferente por lo que el promedio de costo por proyecto no es un indicador relevante.

Se ha procedido a realizar una estimación proxy que nos permita medir cobertura y focalización por año, además de analizar las tendencias.

Los cuadros siguientes se han construido con la siguiente metodología: En primer lugar, se ha considerado la población total de la zona como la población beneficiaria. Dado que tenemos la cifra de beneficios del período<sup>60</sup>, se ha distribuido a esos beneficios siguiendo la composición del gasto realizado en cada año para cada eje de programa. El dato de beneficios por año se ha dividido por la población total de la zona, de acuerdo con la distribución del gasto, obteniéndose el porcentaje de cobertura realizado en cada año para cada eje en cada zona.

Por ejemplo, para el caso de Arica y Parinacota, el año 2016 en infraestructura pública se gastó \$ 341.763 miles y en el período 2016-2019 se gastó en infraestructura un total de \$ 3.324.586 miles. Es decir, ese año el gasto representa aproximadamente el 10% del gasto en el período. Ese 10% se multiplica por el total de beneficiarios del período que son 641.649<sup>61</sup>, lo cual me representa casi 65.000. Estas 65.000 personas se dividen por la población total de Arica y Parinacota, lo que nos entrega el porcentaje de cobertura del eje para el año en la zona de Arica y Parinacota de un 29%.

Este indicador de cobertura es una proxy de los indicadores de eficacia/resultado final para el propósito del Anexo 2(b): Medición de indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2016-2019<sup>62</sup>:

- Eficacia/Resultado Final: Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de conectividad, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.
- Eficacia/Resultado Final: Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de infraestructura pública, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.
- Eficacia/Resultado Final: Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de asentamientos humanos, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.
- Eficacia/Resultado Final: Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de productividad, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.
- Por lo tanto, este proceso de cálculo se realiza para cada zona entregándonos los cuadros que se presentan a continuación.

---

<sup>60</sup> Se entiende por beneficios si un proyecto ha beneficiado a un habitante de la zona. Esto implica que, como se ha señalado anteriormente, el total de beneficios es de hecho mayor a los beneficiarios dado que diferentes proyectos sirven simultáneamente a los mismos beneficiarios.

<sup>61</sup> El Total de beneficiarios del período en Arica y Parinacota en Infraestructura se obtiene de la suma de beneficiarios reportado por los proyectos de infraestructura en Arica y Parinacota en el período 2016 -2019.

<sup>62</sup> De acuerdo a los cálculos entregados por el programa para la MML, la medición de los indicadores de eficacia en los tres primeros casos (Conectividad, Infraestructura Pública y Asentamientos Humanos sería igual para todos los años a 518.131 que corresponde al número de habitantes de las 4 zonas y en el caso de productividad sería de un 77% que correspondería al número de habitantes beneficiados dividido por el número de habitantes de las zonas. Estos valores no permiten distinguir diferencias entre las zonas en cuanto a los resultados de la acción de los proyectos, la cual sería siempre la misma todos los años independientes de la ejecución lo que evidentemente no es posible en el marco de ningún programa. Por la razón anterior, la presente evaluación ha diseñado la metodología que se desarrolla en el texto como una forma de poder comprender mejor lo sucedido a nivel de eficacia.

**Cuadro 9<sup>63</sup>: Cobertura de número de veces que la población fue beneficiada por los proyectos terminados cada año en Arica y Parinacota**

Arica y Parinacota: Ejes de Programa	2016	2017	2018	2019	Promedio
Conectividad	0 <sup>64</sup>	0	2,93	0	0,73
Infraestructura Pública	0,29	0,57	1,07	0,90	0,71
Asentamientos Humanos	0,24	2,29	4,61	3,38	2,63
Productividad	0	0,52	0,29	0,15	0,24
<b>Promedio</b>	<b>0,13</b>	<b>0,85</b>	<b>2,23</b>	<b>1,11</b>	<b>1,08</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.

En el caso de Arica y Parinacota, la cobertura se muestra muy marcada en el eje de Asentamientos Humanos, en especial en los años 2017, 2018 y 2019, en que los proyectos favorecieron más de dos veces a la población e incluso llegando a su máximo el 2018 en que beneficio en 4,6 veces a la población. Los proyectos de Conectividad e Infraestructura Pública sólo beneficiaron 0,7 veces a la población anualmente, y el que menos cobertura alcanzó fue Productividad, con tan sólo un 0,24 veces la población de la zona en promedio del período.

**Cuadro 10: Cobertura de número de veces que la población fue beneficiada por los proyectos terminados cada año en Los Lagos**

Los Lagos: Ejes de Programa	2016	2017	2018	2019	Promedio
Conectividad	10,68	10,13	10,97	0,02	7,95
Infraestructura Pública	1,70	1,70	1,60	5,66	2,66
Asentamientos Humanos <sup>65</sup>	0,01	0,67	2,18	0,09	0,74
Productividad	1,39	1,32	1,06	0,19	0,99
<b>Promedio</b>	<b>3,44</b>	<b>3,45</b>	<b>3,95</b>	<b>1,49</b>	<b>3,08</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.

En la zona de Los Lagos el eje de Conectividad fue el que tuvo mayor relevancia alcanzando niveles de cobertura sobre 10 veces la población de la zona en los años 2016, 2017 y 2018, es decir el tema de Infraestructura Pública alcanzó un promedio de 2,66, el de productividad un 0,99 y finalmente el de Asentamientos humanos llegó a un 0,74 en promedio de la cobertura de la población beneficiaria.

Tanto Conectividad como Productividad tienen una alta cobertura los tres primeros años y posteriormente caen abruptamente el año 2019. El tema de Infraestructura Pública es muy relevante los tres primeros años con coberturas sobre 1,60 veces y el año 2019 sube drásticamente al 5,66 la población beneficiaria.

**Cuadro 11: Cobertura de número de veces que la población fue beneficiada por los proyectos terminados cada año en Aysén**

Aysén: Ejes de Programa	2016	2017	2018	2019	Promedio
Conectividad	0,74	4,20	0,81	3,88	2,40
Infraestructura Pública	0 <sup>66</sup>	0,84	2,83	2,19	1,47
Asentamientos Humanos <sup>67</sup>	0,59	0,46	0,65	0,27	0,49
Productividad	0,73	0,54	1,20	0,49	0,74
<b>Promedio</b>	<b>0,51</b>	<b>1,51</b>	<b>1,37</b>	<b>1,71</b>	<b>1,28</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.

Para la zona de Aysén, las cifras en promedio más importantes son Conectividad, con un 2,40 e Infraestructura pública con un 1,47 veces beneficiada la población de Aysén. Productividad logra en promedio 0,74 y Asentamientos Humanos tan sólo un 0,49 veces beneficiada la población de la zona.

<sup>63</sup> Los cuadros 8, 9, 10 y 11 analizan la cobertura para cada zona en particular, desagregando la cobertura por eje de programa. El cuadro 5 es un resumen agregado en el cual se considera todo el período de evaluación y todas las zonas. Lo interesante de desagregarlo es que en cada zona es diferente el impacto y permite observar mejor lo sucedido. Se optó por calcular el promedio simple debido a que la media ponderada por proyectos no aporta información significativa debido a que cada proyecto inclusive dentro de cada eje de programa es muy distinto en cuanto a población beneficiada.

<sup>64</sup> El valor "0" significa que no se terminó ningún proyecto en el eje en el año respectivo.

<sup>65</sup> La cobertura en Asentamientos Humanos es baja debido no sólo a que los proyectos son pocos y en especial ya que ellos son proyectos que benefician a grupos reducidos: plazas, viviendas, agua potable rural, alcantarillado.

<sup>66</sup> El valor "0" significa que no se terminó ningún proyecto en el eje en el año respectivo.

<sup>67</sup> La cobertura en Asentamientos humanos en Aysén también es reducida por las mismas razones explicadas en el caso de Los Lagos y también en Magallanes señalados en la nota 22.

Existe sólo una tendencia destacable en Aysén que es la importancia creciente que ha adquirido Infraestructura Pública en los últimos tres años.

**Cuadro 12: Cobertura de número de veces que la población fue beneficiada por los proyectos terminados cada año en Magallanes**

Magallanes: Ejes de Programa	2016	2017	2018	2019	Promedio
Conectividad	0,23	1,00	4,15	4,24	2,40
Infraestructura Pública	0,11	0,84	0,87	4,04	1,47
Asentamientos Humanos	0,19	0,71	0,94	0,13	0,49
Productividad	0 <sup>68</sup>	0	0	0	0
<b>Promedio</b>	<b>0,18</b>	<b>0,85</b>	<b>1,98</b>	<b>2,80</b>	<b>1,45</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Datos PEDZE.

En la zona de Magallanes, el eje de Conectividad es el de mayor cobertura y el que sostenidamente ha crecido alcanzando un promedio de 2,4 veces la población. El segundo eje en importancia y que también ha tenido un crecimiento importante, en especial el año 2019 es el eje de Infraestructura Pública con 1,47 veces la población. Asentamientos Humanos ha alcanzado sólo un 0,49 de cobertura promedio que contrasta con los otros dos ejes mencionados. Finalmente, no hay evidencias de cobertura en el eje de Productividad puesto que el Plan no contemplaba proyectos en ese eje de programa.

Como se puede observar, cada zona tiene el o los ejes de mayor cobertura e importancia que son completamente diferentes a los de las otras zonas, por lo tanto, los promedios a nivel de PEDZE son muy relativos y no reflejan la realidad de cada Plan.

En términos agregados, se puede observar en el cuadro siguiente, la cobertura en el período de evaluación.

**Cuadro 13: Cobertura Años 2016-2019<sup>69</sup>**

Año	Población Potencial o Población Objetivo (a)	Beneficios efectivos a habitantes (b)	Cobertura de Beneficios respecto a Población Potencial o Población Objetivo (b)/(a)
2016	542.765	943.807	<b>1,74 veces</b>
2017	548.892	1.879.306	<b>3,42 veces</b>
2018	518.131	2.649.982	<b>5,11 veces</b>
2019	518.131	2.927.092	<b>5,65 veces</b>
<b>%Variación 2016-2019</b>	<b>-4,54</b>	<b>210,14%</b>	<b>224,88%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la Población Potencial, que fue definida igual a la Población Objetivo, tiene una tendencia levemente decreciente de un 4,54% en el período, lo que contrasta con el alto crecimiento de los beneficios efectivos por habitante del programa PEDZE que es de más de un 200%. Esto nos lleva a un crecimiento muy rápido del porcentaje de beneficiarios efectivos respecto de la Población Potencial u Objetivo.

Los proyectos a medida que han avanzado en su ejecución están generando un beneficio que ha ido creciendo año a año en cuanto a las veces que la población se beneficia por efectos del PEDZE. Esto es un indicador de mayor eficacia y que debiera reflejarse en una mejora de la calidad de vida de los habitantes de las zonas beneficiadas por el PEDZE. Los beneficios sin embargo son claramente diferentes según la zona y también por los ejes de programa en cada zona. El PEDZE debiera orientar su esfuerzo a futuro en aquellos ejes de programa más débiles y en las zonas en que ha habido mayores deficiencias en la ejecución de proyectos. Arica y Parinacota es muy importante de analizar su evidente retraso en la ejecución y en la cobertura de beneficiarios.

Los criterios de selección de proyectos en función de la Población Objetivo fueron construidos en cada una de las regiones y SUBDERE no puede alterarlos por definición.

<sup>68</sup> El valor "0" significa que no se terminó ningún proyecto en el eje en el año respectivo.

<sup>69</sup> Los cálculos de beneficios efectivos se realizan en base a los proyectos terminados de cada año, es decir cada año considera sólo los proyectos terminados ese año y sus beneficios respectivos exclusivamente.

## 2.4. Calidad

Se constata que el programa no contempla mecanismos formales para medir la calidad del bien y servicios entregados a los beneficiarios del programa. Por ello, se plantea la incorporación de dos indicadores en la MML proponiendo que puedan ser evaluados en un futuro. Estos indicadores abordan el ámbito de la satisfacción de los beneficiarios, entendiendo un mecanismo relevante que se vincula con la medición de la calidad de la intervención.

El principal indicador propuesto en la MML apunta al grado de satisfacción de los beneficiarios finales, entendidos como la población total de las regiones, y corresponde al “porcentaje de beneficiarios satisfechos con las iniciativas/proyectos de inversión por región/zonas y por ámbitos de inclusión”. El segundo de los indicadores se vincula con la oportunidad de producción y entrega y corresponde a “porcentaje de los beneficiarios que declaran un alto nivel de uso de la infraestructura por región/zonas y por ámbitos de inclusión”.

A su vez, otro indicador contenido en la MML relacionado con la dimensión calidad, es “nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios”. Como se ha mencionado anteriormente, en el contexto de esta evaluación, los GOREs son considerados beneficiarios indirectos de la intervención, y en este sentido el estudio complementario buscó indagar con más detalle en sus opiniones y percepciones, en específico en relación al grado de satisfacción con el apoyo brindado.

En el Cuadro 14 se observa que, de los distintos aspectos consultados, la valoración más alta corresponde al apoyo que brinda SUBDERE al GORE para la implementación del PEDZE, alcanzando un 73% de actores que declaran estar muy satisfechos/as o totalmente satisfechos/as. La nota promedio es también la más alta y asciende a un 5,9.

En segundo lugar, aparece la valoración de la contribución de SUBDERE a la inclusión de zonas extremas en el desarrollo territorial. En este ámbito un 62% de los actores declaran estar muy o totalmente satisfechos/as y la nota que promedia es 5,7.

El tercer aspecto es el relativo al apoyo de SUBDERE al GORE en el proceso de formulación del PEDZE. En este caso un 63% de los actores consultados declaran estar muy o totalmente satisfechos/as y la nota promedio corresponde a un 5,5.

Finalmente, y con una valoración levemente menor, destaca el apoyo técnico y gestión estratégica que entrega SUBDERE en el contexto del PEDZE. En este aspecto se observa que la mitad de los actores consultados declaran estar muy o totalmente satisfechos/as, alcanzando un 5,4 como nota promedio.

En el siguiente cuadro se detallan los resultados obtenidos en el estudio complementario en relación al grado de satisfacción de los actores de los GOREs con el apoyo que brinda la SUBDERE, para la formulación e implementación de PEDZE.

**Cuadro 14: Grado de satisfacción con aspectos relacionados con el apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**

	N° Respuestas (sin NS/NR)	Promedio	% 6 – 7*
La contribución de SUBDERE para apoyar la inclusión de las zonas extremas en el desarrollo territorial.	13	5,7	62%
El apoyo técnico y gestión estratégica entregados por SUBDERE, en el contexto del PEDZE.	10	5,4	50%
En general, el apoyo de SUBDERE a su GORE para la formulación del PEDZE.	8	5,5	63%
En general, el apoyo de SUBDERE a su GORE para la implementación (ejecución) del PEDZE.	11	5,9	73%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy Satisfecho/a” y “Totalmente Satisfecho/a”, respectivamente.

### 3. ECONOMÍA

#### 3.1. Antecedentes presupuestarios

El presupuesto total del programa, incluyendo todas las fuentes de financiamiento, alcanza los M\$ 240.942.892 en el año 2019. Cabe destacar que para el año 2020 no ha sido posible incluir los aportes presupuestarios que realizan los Gobiernos Regionales (vía FNDR u otras líneas del presupuesto regional<sup>70</sup>) y los aportes sectoriales, debido a que en estos casos no se cuenta con información de presupuesto, sino que de gastos. Adicionalmente tampoco ha sido posible realizar una estimación pues SUBDERE considera que existen razones técnicas<sup>71</sup> y de actuales contingencias<sup>72</sup> que impiden efectuar este ejercicio.

Por lo anterior, es importante considerar que el monto del presupuesto total del programa está subestimado para este año.

Tal como se observa, el presupuesto total del PEDZE ha variado durante el periodo de evaluación 2016-2020. En el año 2016, éste era de M\$ 250.583.755 y, al año siguiente, se incrementó en un 12%, alcanzando los M\$ 280.632.619. En el año 2018 disminuye en un 7%, mientras que, en 2019, desciende en un 8%. Finalmente, en el año 2020 el presupuesto total del programa se reduce significativamente, sin embargo, esto se debe a lo explicado anteriormente, con relación a la imposibilidad de incluir algunos aportes en presupuesto de otras instituciones públicas. Si se considera el periodo 2016-2019, el presupuesto total del programa ha variado en un -4%.

Respecto al presupuesto inicial del PEDZE proveniente de la institución responsable (SUBDERE), este alcanza los M\$ 66.899.933 en el año 2020. Respecto a su variación, se observa que durante el periodo de evaluación 2016-2020 éste ha disminuido en un 32%. La disminución más importante que experimenta el presupuesto inicial del PEDZE ocurre entre el año 2018 y 2019.

En el siguiente cuadro se presenta información presupuestaria del programa de los años analizados (2016-2020), mostrando el presupuesto total del programa, el proveniente de la institución responsable, el presupuesto vigente y finalmente la razón porcentual entre el presupuesto inicial y el vigente, como un indicador de la planificación presupuestaria.

**Cuadro 15: Presupuesto total del programa 2016-2020 (miles de \$2020)**

Año	Presupuesto total del programa (incluye todas las fuentes de financiamiento) *	Presupuesto inicial del Programa proveniente de la Institución Responsable (a)	Presupuesto vigente del Programa proveniente de la Institución Responsable (b)	Planificación presupuestaria (%) (b/a)
2016	\$ 250.583.755	\$ 98.409.672	\$ 78.610.853	80%
2017	\$ 280.632.619	\$ 99.181.693	\$ 82.420.726	83%
2018	\$ 261.754.680	\$ 92.873.831	\$ 72.988.530	79%
2019	\$ 240.942.892	\$ 71.793.106	\$ 60.822.888	85%
2020	\$ 99.880.199	\$ 66.899.933	\$ 66.899.933	100%
% Variación 2016-2019	-4%	-27%	-23%	
% Variación 2016-2020	-60%	-32%	-15%	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

\* No se cuenta con información de **presupuesto** para los aportes que realizan los Gobiernos Regionales y los aportes sectoriales, por lo que se considera información de **gastos**. Para el año 2020 este monto está subestimado pues SUBDERE consideró que, por razones técnicas y de actuales contingencias, no era factible realizar un cálculo aproximado de este monto.

Al revisar el indicador de planificación presupuestaria, se obtienen resultados no tan positivos. Para todos los años, salvo para el 2020 que recién está comenzando, se observan brechas importantes, alcanzando en promedio un 85% de cumplimiento para el periodo 2016-2020. Considerando el periodo 2016-2019, esta cifra baja a un 82%.

<sup>70</sup> Distintas a la línea presupuestaria "Programas de Convergencia".

<sup>71</sup> Según SUBDERE, la razón técnica se asocia a los procesos de implementación de los proyectos. Los planes de inversión compuestos por proyectos manifiestan anualmente un distinto comportamiento a nivel de curva de inversión, pues hay proyectos que están en etapa de término mientras otros recién se inician.

<sup>72</sup> De acuerdo con la información entregada por SUBDERE, desde el Ministerio de Hacienda se ha solicitado y ordenado a todos los servicios el reintegro de recursos para financiar medidas asociadas a la situación de pandemia actual (OF. CIR. N° 11).

De acuerdo con la información proporcionada por la institución, la principal variable que explica esta situación es la debilidad en cuanto a la capacidad de programación de los recursos y/o ejecución de los proyectos por parte de los Gobiernos Regionales. A manera de ejemplo, uno de los principales obstáculos con el que se enfrentan las regiones son licitaciones que no logran llevarse a cabo exitosamente, lo que influye en la programación de caja planificada. El panel considera que este aspecto (debilidad en cuanto a la capacidad de programación de los recursos y/o ejecución de los proyectos) podría ser un área específica a fortalecer en el marco de la asistencia técnica que brinda SUBDERE a los GOREs.

Tal como se menciona en el Anexo 3, son los GORE, en calidad de representantes de cada uno de los territorios denominados zonas extremas, los responsables de enviar la solicitud de recursos asociada a la cartera de proyectos a ejecutar dentro del año respectivo. Por otro lado, le corresponde a SUBDERE, en conjunto con la Dirección de Presupuestos, distribuir los recursos entre regiones durante el año fiscal, de acuerdo con las carteras de proyectos en ejecución.

Se identifica que, al momento de realizar la distribución de recursos a regiones, los montos son más bajos de lo presupuestado anualmente. Esto se ve reflejado en los Decretos de cada año, que modifican el presupuesto vigente del PEDZE. Por un lado, se registran Decretos en los que se transfieren recursos desde la provisión de zonas extremas de SUBDERE a las regiones respectivas para fines del programa, mientras que, por otra parte, se identifican Decretos que reflejan modificaciones presupuestarias traspasando recursos del PEDZE a otras entidades públicas, o a los GORE de otras regiones (clasificados como “otros fines”). Algunos ejemplos son los recursos que se han destinado a emergencias y/o para el Programa Mejoramiento de Barrios.

En el siguiente cuadro se observan los montos del presupuesto inicial de la provisión SUBDERE para zonas extremas, el monto transferido para zonas extremas por Decreto, el monto transferido para otros fines por Decreto y finalmente el porcentaje transferido para otros fines.

**Cuadro 16: Destino Provisión SUBDERE Zonas Extremas**

Año	Presupuesto Inicial	Transferido para Zonas Extremas por Decreto	Transferido para Otros Fines por Decreto	% Transferido para Otros Fines
2016	98.298.604	78.499.785	19.798.819	20,1%
2017	99.088.844	82.327.878	16.760.966	16,9%
2018	92.796.360	72.911.059	19.885.301	21,4%
2019	71.696.238	60.726.019	10.970.219	15,3%
Variación 2016 -2019	-27%	-23%	-45%	

*Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5*

Se observa que en promedio el porcentaje de recursos transferidos para otros fines alcanza un 18,4% durante el periodo 2016-2019. Respecto de la variación, se advierte que en el año 2016 el porcentaje transferido para otros fines asciende a un 20,1%, cifra que disminuyó en el año 2017, alcanzando un 16,9%. En el año 2018 esta cifra vuelve a subir, alcanzando un 21,4%, para finalmente descender a un 15,3% en el año 2019. Son distintos los motivos que explican la redistribución de estos recursos: circunstancias de emergencia, situaciones particulares de las regiones que afectan negativamente la capacidad de ejecución de los GOREs y una incorrecta programación de los recursos. La presencia de uno o varios de estos factores en un año determinado es lo que explica la variabilidad que evidencian las cifras en el período analizado.

### 3.2. Fuentes y uso de recursos financieros

El cuadro siguiente presenta las distintas fuentes de financiamiento del programa, identificándose solo fuentes presupuestarias<sup>73</sup>.

<sup>73</sup> No se identifican fuentes de financiamiento extrapresupuestarias.

**Cuadro 17: Fuentes de Financiamiento del programa, período 2016-2020**  
(Miles de \$ 2020)

Fuentes de Financiamiento	2016		2017		2018		2019		2020		Variación 2016-2020
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Presupuestarias</b> <sup>74</sup>	<b>\$250.583.755</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$280.632.619</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$261.754.680</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$240.942.892</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$99.880.199</b>	<b>100,0%</b>	<b>-60,1%</b>
1.1. Asignación específica al programa	\$98.298.604	39,2%	\$99.088.844	35,3%	\$92.796.360	35,5%	\$71.696.238	29,8%	\$66.837.203	66,9%	-32,0%
1.2. Aportes institución responsable (Subtítulo 21)	\$111.068	0,0%	\$92.848	0,0%	\$77.471	0,0%	\$96.869	0,0%	\$62.730	0,1%	-43,5%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas <sup>75 *</sup>	\$152.174.083	60,7%	\$181.450.927	64,7%	\$168.880.849	64,5%	\$169.149.786	70,2%	\$32.980.266	33,0%	-78,3%
<b>2. Extra presupuestarias</b> <sup>76</sup>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	
<b>Total</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

\* No se cuenta con información de **presupuesto** para los aportes que realizan los Gobiernos Regionales y los aportes sectoriales, por lo que se considera información de **gastos**. Para el año 2020 este monto está subestimado pues SUBDERE consideró que, por razones técnicas y de actuales contingencias, no era factible realizar un cálculo aproximado de este monto.

Tal como se mencionó anteriormente (en el Capítulo I, acápite 1.3, Antecedentes Presupuestarios), se pueden identificar tres tipos de fuentes de financiamiento: asignación específica al programa, aportes institución responsable y aportes en presupuesto de otras instituciones públicas.

Se observa que una parte de los recursos del programa se asignan, por Ley de Presupuestos, a la institución responsable del programa (SUBDERE), alcanzando en promedio un 41,3% del presupuesto total del programa, en el periodo 2016-2020.

Por otra parte, se considera la estimación del monto que destina SUBDERE al programa. Este aporte en presupuesto de la institución corresponde a recursos provenientes del subtítulo 21, es decir, profesionales contratados por la Subsecretaría que trabajan para el programa PEDZE realizando labores de seguimiento. Este monto representa, en promedio, un 0,04% del presupuesto total del programa para el periodo de evaluación.

Finalmente, respecto a los aportes de otras instituciones públicas, se pueden identificar tres modalidades distintas. Los recursos que se asignan, por Ley de presupuestos, a los respectivos GORE para la ejecución del PEDZE, que alcanzan en promedio un 13,2% de los recursos totales del programa para el periodo 2016-2020. Complementariamente, se identifican los aportes que realiza el Gobierno Regional (vía FNDR u otras líneas) al programa, los que se estima corresponden en promedio un 5,5% del total del presupuesto del PEDZE. Finalmente, se registra un aporte sectorial, que representa en promedio para el periodo 2016-2020, un 39,9% del total.

En total, los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas que asignan recursos a iniciativas y proyectos de inversión de los Planes representan en promedio un 58,6% del presupuesto total del programa para el periodo 2016-2020.

El cuadro siguiente detalla el gasto devengado para diversos ítems presupuestarios.

<sup>74</sup> Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada anualmente por el Congreso Nacional.

<sup>75</sup> Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

<sup>76</sup> Las Fuentes Extrapresupuestarias corresponden a los recursos financieros que no provienen del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.

**Cuadro 18: Desglose del Gasto Devengado<sup>77</sup> en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Transferencias, Inversión y otros, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

Subtítulo	2016		2017		2018		2019		Variación 2016 - 2019
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Personal	\$ 550.068	1%	\$ 92.848	0%	\$ 77.471	0%	\$ 96.869	0%	<b>-82%</b>
Bienes y Servicios	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	
Transferencias	\$ 20.295.804	26%	\$ 25.521.642	31%	\$ 11.665.769	16%	\$ 7.894.382	13%	<b>-61%</b>
Inversión	\$ 57.764.981	73%	\$ 56.806.236	69%	\$ 61.245.290	84%	\$ 52.831.637	87%	<b>-9%</b>
Otros	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	
<b>Total Gasto Devengado</b>	<b>\$ 78.610.853</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 82.420.726</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 72.988.530</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 60.822.888</b>	<b>100%</b>	<b>-23%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

Al analizar el desglose del gasto devengado según los subtítulos presupuestarios, se constata que la mayor parte corresponde al ítem inversión (subtítulo 31 y 29), alcanzando un 78,3% en promedio para el período. Por su parte, el gasto correspondiente al ítem transferencias (subtítulo 33) alcanza en promedio un 21,4% del total. Finalmente, se identifica un gasto menor asociado al ítem personal, que representan en promedio un 0,3% del total. Estos últimos corresponden a una estimación del monto asociado a la dotación de profesionales del nivel central de SUBDERE que realizan actividades de seguimiento al programa. Específicamente para el año 2016, también se consideran los recursos destinados a regiones para la contratación de profesionales vinculados a la ejecución del PEDZE. En los años siguientes, este monto ya no se incorporó en la provisión de SUBDERE, sino que se transfirió directamente a los GORE (Gastos de Funcionamiento). No obstante, no fue posible acceder al detalle de los montos traspasados bajo esta modalidad, por lo que no se incluyen dentro del gasto en personal del programa.

A nivel de las variaciones 2016-2019, se observa que todas son negativas, evidenciando que la disminución en el gasto devengado de la institución responsable del programa ha afectado a todos los subtítulos. Cabe destacar que la menor variación se identifica en el subtítulo inversión alcanzando un -9%.

Respecto del gasto total del programa, se observa en el cuadro siguiente la tasa de variación 2016-2019, la que alcanza en total un -4%. Considerando el gasto devengado de la institución responsable, la variación corresponde a un -23%, mientras que al considerar los gastos correspondientes a otros gastos (aporte de otras instituciones públicas), la tasa asciende a un 6%.

**Cuadro 19: Gasto Total del programa, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

AÑO	Gasto Devengado <sup>78</sup> de la institución responsable del programa <sup>79</sup>	Otros Gastos <sup>80</sup>	Total Gasto del programa
<b>2016</b>	\$ 78.610.853	\$ 151.806.375	\$ 230.417.228
<b>2017</b>	\$ 82.420.726	\$ 186.765.158	\$ 269.185.884
<b>2018</b>	\$ 72.988.530	\$ 163.626.494	\$ 236.615.023
<b>2019</b>	\$ 60.822.888	\$ 160.755.308	\$ 221.578.196
<b>Variación 2016-2019</b>	<b>-23%</b>	<b>6%</b>	<b>-4%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

El siguiente cuadro muestra en detalle el gasto total del programa según el uso.

<sup>77</sup> Considerando el gasto devengado respecto del presupuesto proveniente de la institución responsable (SUBDERE).

<sup>78</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>79</sup> Corresponde al gasto con cargo a los recursos consignados en 1.1. y 1.2. del cuadro "Fuentes de Financiamiento del Programa"

<sup>80</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas o los propios beneficiarios.

**Cuadro 20: Gastos Total del programa según uso, desagregado en gastos de administración y gastos de producción, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

AÑO	Gasto Total del Programa			TOTAL	% (RR. HH vs Otros Gastos)
	Ítem	Gasto Producción	Gasto Administración		
2016	Recursos Humanos	\$ 0	\$ 550.068	\$ 550.068	0,2%
	Otros Gastos	\$ 229.867.160	\$ 0	\$ 229.867.160	99,8%
	<b>Total</b>	<b>\$ 229.867.160</b>	<b>\$ 550.068</b>	<b>\$ 230.417.228</b>	-----
	<b>% (Gasto Produc. Vs Admin.)</b>	<b>99,8%</b>	<b>0,2%</b>	-----	-----
2017	Recursos Humanos	\$ 0	\$ 92.848	\$ 92.848	0,03%
	Otros Gastos	\$ 269.093.036	\$ 0	\$ 269.093.036	99,97%
	<b>Total</b>	<b>\$ 269.093.036</b>	<b>\$ 92.848</b>	<b>\$ 269.185.884</b>	-----
	<b>% (Gasto Produc. Vs Admin.)</b>	<b>99,97%</b>	<b>0,03%</b>	-----	-----
2018	Recursos Humanos	\$ 0	\$ 77.471	\$ 77.471	0,03%
	Otros Gastos	\$ 236.537.553	\$ 0	\$ 236.537.553	99,97%
	<b>Total</b>	<b>\$ 236.537.553</b>	<b>\$ 77.471</b>	<b>\$ 236.615.023</b>	-----
	<b>% (Gasto Produc. Vs Admin.)</b>	<b>99,97%</b>	<b>0,03%</b>	-----	-----
2019	Recursos Humanos	\$ 0	\$ 96.869	\$ 96.869	0,04%
	Otros Gastos	\$ 221.481.327	\$ 0	\$ 221.481.327	99,96%
	<b>Total</b>	<b>\$ 221.481.327</b>	<b>\$ 96.869</b>	<b>\$ 221.578.196</b>	-----
	<b>% (Gasto Produc. Vs Admin.)</b>	<b>99,96%</b>	<b>0,04%</b>	-----	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5.

Se observa que, en promedio, para el periodo 2016-2019, un 99,9% del gasto se destina a la producción de los componentes, mientras que sólo un 0,1% se destina a administración (porcentaje que corresponde principalmente a la estimación del aporte que hace la institución al programa). Adicionalmente, se identifica que la proporción del gasto para recursos humanos alcanza en promedio un 0,1% para el periodo. El 99,9% restante se destina a otros gastos, requeridos principalmente para el proceso de producción del programa. Cabe destacar que el monto que se asocia a recursos humanos podría estar subestimado, pues tal como se mencionó anteriormente, no se ha podido incluir ni calcular lo que destinan los GORE a recursos humanos vinculados con la implementación del PEDZE.

A continuación, se presenta la información relativa al gasto de producción desagregado por componente:

**Cuadro 21: Gasto de Producción de los componentes del programa, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

Componente	2016		2017		2018		2019		Variación 2016 - 2019
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	
Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	\$ 229.867.160	100,0%	\$ 269.093.036	100,0%	\$ 236.537.553	100,0%	\$ 221.481.327	100,0%	-4%
<b>Total</b>	<b>\$ 229.867.160</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 269.093.036</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 236.537.553</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 221.481.327</b>	<b>100%</b>	<b>-4%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

Se observa que la totalidad de los recursos se destinan al componente Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión. No se contemplan gastos de producción para el componente Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos. A nivel de variaciones, se identifica una disminución en el gasto del componente Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión, que alcanza un -4%.

### 3.3. Ejecución presupuestaria del programa

En relación a la ejecución presupuestaria programática se observa un buen desempeño en los cuatro años que cubre el período de evaluación, alcanzando un 100%. No obstante, lo anterior, un factor que explica este resultado es que el 100% de los recursos relativos a la asignación específica del programa se transfieren a los Gobiernos Regionales ejecutores de los proyectos, por lo que al momento de traspasarle los recursos éstos ya se consideran ejecutados.

Al revisar los indicadores de planificación presupuestaria, esto es, el porcentaje que representa el gasto devengado sobre el presupuesto inicial del programa, se observa un desempeño menos favorable. Para todos los años se identifican brechas positivas entre el gasto devengado y el presupuesto inicial del programa, alcanzando en promedio un 81,6%. Esta situación se explica principalmente por las dificultades que enfrentan los Gobiernos Regionales en cuanto a la programación de los recursos y/o ejecución de los proyectos. Esta debilidad se traduce en modificaciones presupuestarias (decretos) en los que se traspasan recursos del programa a otras instituciones o regiones (18,4% del presupuesto inicial).

**Cuadro 22: Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

Año	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
	(a)	(b)	(c)	(c/b) %	(c/a) %
<b>2016</b>	\$ 98.409.672	\$ 78.610.853	\$ 78.610.853	100,0%	79,9%
<b>2017</b>	\$ 99.181.693	\$ 82.420.726	\$ 82.420.726	100,0%	83,1%
<b>2018</b>	\$ 92.873.831	\$ 72.988.530	\$ 72.988.530	100,0%	78,6%
<b>2019</b>	\$ 71.793.106	\$ 60.822.888	\$ 60.822.888	100,0%	84,7%
<b>Variación 2016-2019</b>	<b>-27%</b>	<b>-23%</b>	<b>-23%</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

Al analizar la ejecución presupuestaria de los GOREs, sobre el total de recursos que reciben para la ejecución de los proyectos<sup>81</sup>, se obtienen resultados menos positivos. En los cuatro años que cubre el período de evaluación, ésta alcanza niveles que ascienden a un 94,6%<sup>82</sup>. Es importante destacar que la información es la reportada por las entidades receptoras (GOREs) en las planillas de seguimiento del programa.

Las cifras alcanzan al 99,6%, 105,2%, 94,5% y 89,8%, de acuerdo con lo registrado para cada uno de los años. En el año 2017 se detecta una inconsistencia, porque no debiera ser posible que el gasto devengado supere el presupuesto vigente de ese año<sup>83</sup>.

**Cuadro 23: Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria Total Presupuesto Convergencia, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

Año	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
	(a)	(b)	(c)	(c/b) %	(c/a) %
<b>2016</b>	\$ 118.775.287	\$ 98.976.468	\$ 98.608.759	99,6%	83,0%
<b>2017</b>	\$ 119.730.142	\$ 102.969.175	\$ 108.283.407	105,2%	90,4%
<b>2018</b>	\$ 115.623.277	\$ 95.737.976	\$ 90.483.621	94,5%	78,3%
<b>2019</b>	\$ 93.097.560	\$ 82.127.342	\$ 73.732.864	89,8%	79,2%
<b>Variación 2016-2019</b>	<b>-22%</b>	<b>-17%</b>	<b>-25%</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

Al revisar los indicadores de planificación presupuestaria considerando el total de recursos de convergencia, es decir lo que ingresa por ley de presupuesto tanto a SUBDERE como a los GOREs respectivos, también se identifican brechas positivas entre el gasto devengado y el presupuesto inicial del programa, alcanzando en promedio un 82,7%.

<sup>81</sup> Esto corresponde a los recursos transferidos de SUBDERE a los GOREs (a través de los Decretos) y los recursos que ingresan por Ley de Presupuesto a los respectivos GOREs.

<sup>82</sup> Se excluye en este cálculo el año 2017 por identificarse una inconsistencia.

<sup>83</sup> La explicación de SUBDERE es que "esto se genera, ya que en ocasiones los Gobiernos Regionales deciden asignar presupuestos propios a la ejecución de cartera PEDZE, sobre todo cuando sus proyectos de ejecución regional que están fuera de PEDZE están sufriendo retrasos. Esto les permite "adelantar" inversión en PEDZE y mejorar su ejecución presupuestaria a nivel regional". No obstante, el Panel estima que el gasto que señala SUBDERE no debiera registrarse en este indicador de ejecución presupuestaria porque este indicador corresponde específicamente al gasto devengado asociado al presupuesto de convergencia 06 (presupuesto que considera los montos indicados en el presupuesto inicial de los GORE para el PEDZE, y los montos que transfiere SUBDERE desde la provisión durante el año).

### 3.4. Aportes de Terceros

Tal como se señaló anteriormente, el programa cuenta con aportes de terceros. El desglose de estos aportes se presenta a continuación en el cuadro:

**Cuadro 24: Aportes otras instituciones públicas, período 2016-2019**  
(Miles de \$ 2020)

	2016	2017	2018	2019	Variación 2016 -2019
GORE (Convergencia)*	\$ 20.476.683	\$ 20.641.298	\$ 22.826.917	\$ 21.401.323	4,5%
GORE (FNDR u otro)	\$ 15.040.378	\$ 19.228.588	\$ 21.352.494	\$ 15.094.128	0,4%
Sectorial	\$ 116.657.022	\$ 141.581.041	\$ 124.701.438	\$ 132.654.335	13,7%
<b>Total</b>	<b>\$ 152.174.083</b>	<b>\$ 181.450.927</b>	<b>\$ 168.880.849</b>	<b>\$ 169.149.786</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE<sup>84</sup> en Anexo 5

\* Se considera información de presupuesto pues no se cuenta con el gasto desagregado para esta fuente de financiamiento.

Todos los aportes se han incrementado levemente en el periodo de evaluación, siendo el sectorial el que ha experimentado una mayor variación, observando que ha aumentado en un 13,7%. Los recursos que se asignan, por Ley de presupuestos, a los respectivos GORE para la ejecución del PEDZE, se han incrementado en un 5%. Finalmente, los aportes que realiza el Gobierno Regional (vía FNDR u otras líneas), han variado en un 0,4% (sin una tendencia clara durante los distintos años).

A continuación, se presenta el desglose de los aportes realizados por otras instituciones públicas en relación con el total del gasto del programa.

**Cuadro 25: Aportes otras instituciones públicas, período 2016-2019**  
(% respecto al gasto total del programa)

	2016	2017	2018	2019	Variación 2016 -2019
GORE (Convergencia)	9%	8%	10%	10%	9%
GORE (FNDR u otro)	7%	7%	9%	7%	4%
Sectorial	51%	53%	53%	60%	18%
<b>Total</b>	<b>66%</b>	<b>67%</b>	<b>71%</b>	<b>76%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

Se observa que los aportes de otras instituciones públicas representan en promedio un 70% del gasto total del programa.

El panel estima que el PEDZE ha demostrado tener una buena capacidad de atraer y movilizar recursos de terceros. Se ha logrado realizar un trabajo intersectorial con otros servicios públicos de las regiones, consiguiendo financiamiento complementario para la ejecución de iniciativas y proyectos contenidos en los Planes regionales.

### 3.5. Recuperación de Gastos ( Ver Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías, Anexo II<sup>o</sup>)

No aplica el desarrollo de este punto.

## 4. EFICIENCIA

### 4.1. A nivel de actividades y/o componentes. Relaciona gastos con productos

El cuadro siguiente presenta el gasto promedio por beneficiario, para el componente Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión<sup>85</sup>. Para realizar el cálculo, el panel consideró el gasto de producción de este componente e información disponible de cobertura. Se considera como población beneficiaria del programa como la suma de las poblaciones totales (población objetivo) de las regiones y zonas donde se implementa el PEDZE.

<sup>84</sup> A partir de la información entregada por los GOREs en el proceso de seguimiento.

<sup>85</sup> El componente Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos no tiene asociado presupuesto.

**Cuadro 26: Gasto Promedio por beneficiario, Total y por Componente, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)<sup>86</sup>**

Componente	2016	2017	2018	2019	Variación 2016-2019	Total periodo
Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	\$ 424	\$ 490	\$ 457	\$ 427	0,9%	1.798
<b>Total</b>	<b>\$ 424</b>	<b>\$ 490</b>	<b>\$ 457</b>	<b>\$ 427</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.798</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

El gasto por beneficiario alcanza en promedio M\$ 449 (en pesos 2020), para el periodo 2016-2019<sup>87</sup>. Sin embargo, no existe información disponible que permita realizar comparaciones apropiadas, no siendo posible concluir si el programa está siendo eficiente en materia de utilización de sus recursos financieros.

No se observa una gran variabilidad en el costo por beneficiario por año, alcanzando sólo un 0,9%.

#### 4.2. A nivel de resultados intermedios y finales.

No ha sido posible realizar el análisis costo-efectividad.

#### 4.3. Gastos de Administración

**Cuadro 27: Gastos de Administración versus Gasto Total del programa, período 2016-2019 (Miles de \$ 2020)**

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del programa	% (Gastos Adm. / Gasto Total del programa)
<b>2016</b>	\$ 550.068	\$ 230.417.228	0,24%
<b>2017</b>	\$ 92.848	\$ 269.185.884	0,03%
<b>2018</b>	\$ 77.471	\$ 236.615.023	0,03%
<b>2019</b>	\$ 96.869	\$ 221.578.196	0,04%
<b>Variación 2016-2019</b>	<b>-82%</b>	<b>-4%</b>	<b>-82%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SUBDERE en Anexo 5

El porcentaje de recursos destinados a gastos de administración alcanza en promedio un 0,1% para el periodo. El panel estima que esta cifra es muy poco significativa y se encuentra por debajo del rango promedio de otros programas públicos similares evaluados por DIPRES<sup>88</sup>. Dependiendo de las características del programa, un rango normal de gasto de administración con respecto al gasto total, debiera estar entre un 3% y un 15%.

Cabe señalar que esta cifra está subestimada, pues se ha llevado a cabo un cálculo simplificado de los gastos administrativos del programa. Específicamente para los años 2017 a 2019 se estimaron los gastos de administración sólo correspondientes a SUBDERE, no siendo posible estimar el gasto de administración de los Gobiernos Regionales, quienes ejecutan los Planes. SUBDERE indicó que para ellos no fue factible obtener esa información.

Finalmente, se identifica que los recursos destinados a gastos de administración han variado significativamente en el tiempo (-82%). Esto es, tal como se explicó anteriormente, porque sólo en el año 2016 se consideraron recursos que se destinaron a la contratación de profesionales en cada una de las regiones. En los siguientes años este ítem se transfirió directamente a los GORE vía Gastos de Funcionamiento, desconociéndose el monto<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> No incluye información de gastos de administración.

<sup>87</sup> Con la información disponible no fue posible calcular el gasto promedio por beneficiario para las 4 tipologías de proyectos, por año.

<sup>88</sup> Informe Final Evaluación Programa Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial, Subsecretaría de Desarrollo Regional. DIPRES 2008. Los gastos Administrativos de este programa se encuentran en torno al 4% del gasto total, lo que el panel evaluador consideró bajo en comparación a cualquier administración tanto pública como privada.

<sup>89</sup> Para el panel no fue posible identificar cuántos recursos se inyectaron al programa 01 de los GOREs para la ejecución de los planes.

## 5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

En esta sección se presentan algunos análisis y juicios evaluativos respecto de la puesta en práctica del programa en base a la estrategia diseñada<sup>90</sup>. Esta sección se complementa con los antecedentes que se desprenden de la realización del estudio complementario, que indagó en la opinión de distintos actores regionales relevantes respecto de la formulación, ejecución y evaluación de los PEDZE.

Se presentan a continuación los principales elementos de análisis agrupados en ámbitos específicos:

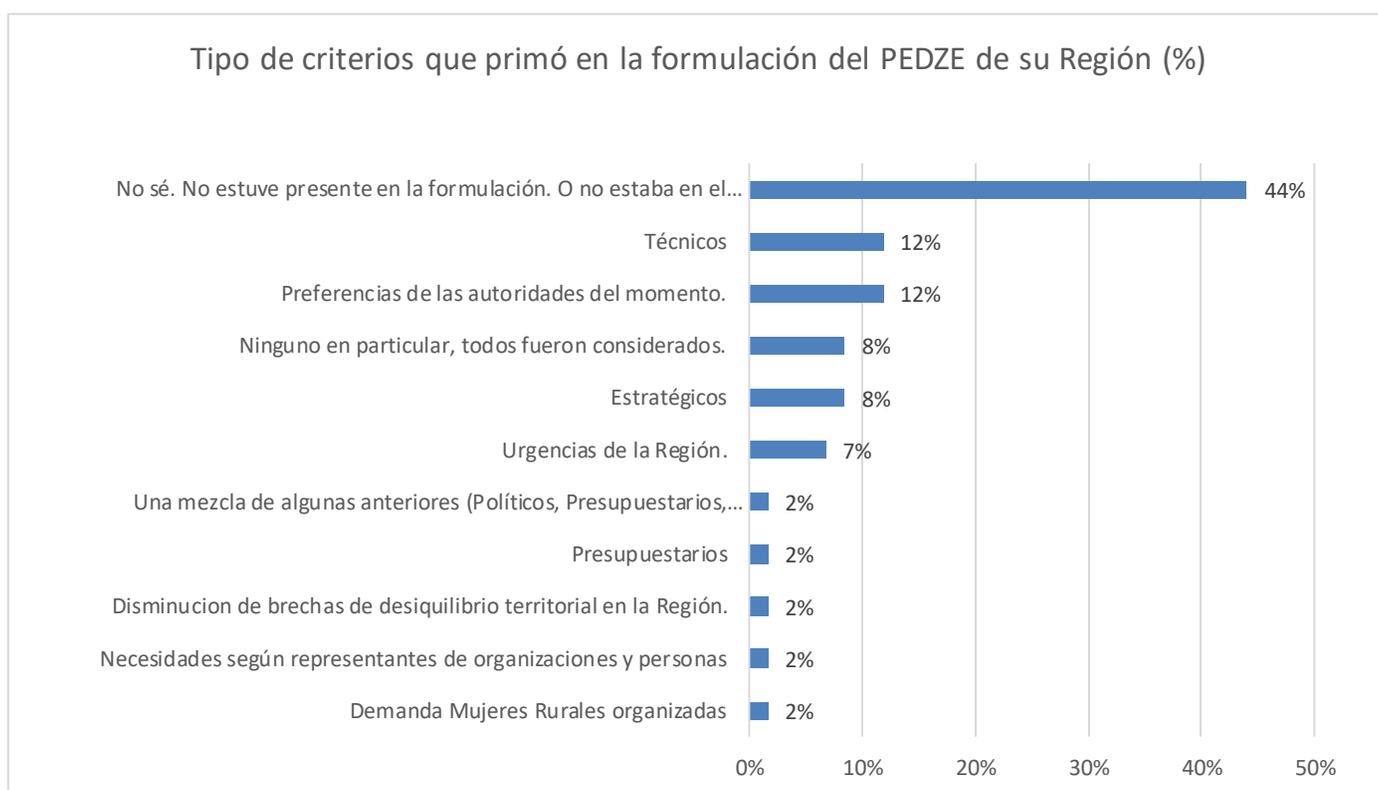
### Formulación PEDZE

Los resultados del estudio complementario en relación con los criterios que primaron en la formulación del PEDZE, indican que un 44% de los actores consultados reconocen no saber cuáles fueron los criterios empleados y/o no haber sido partícipes del proceso. Respecto de quienes declaran conocer cuáles fueron los criterios empleados, un 12% señala que estos fueron de carácter técnico, mientras que otro 12% indica que se relacionaron con preferencias de las autoridades del momento. Al ser opiniones contrapuestas, es posible deducir que, probablemente, la respuesta a esta pregunta depende mucho de la región y/o rol desde donde le tocó participar (u observar) a cada encuestado.

Las siguientes respuestas ordenadas según su peso relativo son: que los criterios que primaron fueron estratégicos (8%), que no se privilegió alguno en particular sino que todos fueron considerados (8%) y que se vincularon con urgencias de la región (7%).

El detalle acerca de los criterios que primaron en el proceso de formulación se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 28: Tipo de criterios primó en la formulación del PEDZE de su Región**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020

Un aspecto de importancia dentro del análisis inicial de los procesos de formulación de los PEDZE en regiones fue evaluar si las carteras de proyectos responden a las necesidades de los habitantes de las distintas regiones. En este ámbito el estudio complementario aporta un dato relevante y es que un 60% de los actores consultados declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que efectivamente los proyectos de las regiones responden a las necesidades de sus habitantes. En cuanto a valoración el promedio que se obtiene es de 5,8 (escala 1 a 7).

<sup>90</sup> Como se ha planteado en secciones anteriores del informe, se han identificado debilidades a nivel de diseño del programa. Estas debilidades podrían considerarse como variables que expliquen u otorguen contexto a dificultades o problemas que se reconocen en el marco del proceso de implementación.

Inicialmente el panel no tenía plena claridad respecto a si las iniciativas y proyectos financiados con el programa han contribuido efectivamente al cumplimiento de la visión establecida en las Estrategias Regionales de Desarrollo u otros instrumentos de planificación regional. Por esta razón se releva dentro del estudio complementario el rescate de la percepción de los distintos actores en torno a esta materia. Observamos a partir de los resultados que un 58% de ellos está de acuerdo o muy de acuerdo en que la formulación del PEDZE en su región tuvo en consideración la coherencia con los distintos instrumentos de planificación regional. A nivel de valoración el promedio alcanza un 5,6 (escala 1 a 7).

Respectos de los procesos de participación en la formulación de los Planes regionales, se observa que la totalidad de las regiones indican que se realizaron actividades de participación ciudadana. No obstante, al consultar en el estudio complementario sobre este aspecto, se observa que un porcentaje bajo, sólo 38% de los actores consultados, declaran estar muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el proceso de formulación del PEDZE en sus respectivas regiones fue participativo, obteniendo una valoración promedio de 4,7 (escala 1 a 7).

El detalle de los resultados que arroja el estudio complementario sobre la formulación del PEDZE en materia de participación, coherencia con instrumentos de planificación y respuesta a las necesidades regionales, se plantea en el siguiente cuadro.

**Cuadro 29: Grado de acuerdo con aspectos relacionados a la formulación del PEDZE**

	N° Respuestas (sin NS/NR)	Promedio	% 6 – 7*
Los proyectos incluidos en el PEDZE responden a las necesidades de los habitantes de su Región.	57	5,8	60%
La formulación del PEDZE de su Región tuvo en consideración la coherencia con instrumentos de planificación regional (Estrategia Regional de Desarrollo, Estrategia Regional de Innovación y otros).	52	5,6	58%
El proceso de formulación del PEDZE de su Región fue participativo (participación ciudadana).	48	4,7	38%

*Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020*

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, respectivamente.

En este mismo contexto, los actores consultados en el estudio complementario coinciden en proponer que se aumenten los espacios de participación, considerando entre ellos a talleres, encuestas, reuniones, entrevistas.

Las recomendaciones también enfatizan en la necesidad de difundir adecuadamente las acciones, sobre todo para los casos de localidades alejadas, y establecer la vinculación debida con las distintas organizaciones representativas de la sociedad civil (juntas de vecinos, COSOC, asociaciones empresariales), como también de otras instituciones locales relevantes como, universidades, municipios, entidades financieras, entre otras.

En materia de legitimidad y validez de los procesos se advierte sobre la necesidad de acreditar a través de actas u otra herramienta que se útil para estos fines, como también se señala la necesidad de contar con un mínimo de actores participantes, recogiendo de mejor manera las necesidades y prioridades de las comunidades involucradas. Justamente para optimizar la obtención y socialización de información se propone utilizar herramientas tecnológicas, puesto que permiten llegar a un mayor número de personas consultadas (encuestas on-line, aplicaciones telefónicas, redes sociales, entre otras)

El parecer general es que los procesos se extienden en tiempo y que suelen no ser correctamente estimados los plazos, siendo insuficientes para levantar adecuadamente opiniones y necesidades de los territorios.

Finalmente se destaca la necesidad de involucrar no sólo a las autoridades y a representantes institucionales, sino también a equipos técnicos. A nivel de actores también se propone crear o fortalecer o crear consejos consultivos o grupos asesores, que participen durante todo el proceso de ejecución de los Planes, asegurando el proceso de rendición de cuentas respecto de su desarrollo.

## Ejecución PEDZE

Los Planes regionales consideran un conjunto de iniciativas o proyectos a ejecutar, los que debieran coincidir con la cartera que posteriormente se implementa (modalidad cartera cerrada). Sin embargo, al revisar las planillas de seguimiento, se detecta que en algunos casos los proyectos en ejecución no coinciden plenamente con los originalmente definidos en los Planes. Esta inconsistencia podría ser explicada porque las planillas presentan iniciativas de un modo desagregado o bien simplemente porque hay una variación en los nombres de los proyectos.

En relación al punto anterior, cabe observar que se encuentra en curso la elaboración de un informe de contraloría que busca determinar si los proyectos que se han financiado a través de los Planes regionales corresponden efectivamente a las iniciativas que estaban originalmente plasmadas en ellos. No ha sido posible acceder a los resultados de este informe para disponer de antecedentes que hubiesen permitido fundar mejor un juicio evaluativo.

En otros ámbitos relativos a la implementación del programa, se dispone de elementos de análisis que se desprenden de los resultados disponibles del estudio complementario, en específico con relación a plazos, monitoreo, gestión de los proyectos y capital humano asociado a la ejecución.

En primer término, en relación al monitoreo de los proyectos (según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s) un 40% de los actores consultados está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los proyectos que son parte del PEDZE han sido monitoreados de manera adecuada. La valoración promedio alcanza un 5,1 (escala 1 a 7).

Respecto de la gestión de los proyectos, la valoración disminuye un poco más y un 31% de los actores consultados está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los proyectos se han gestionado adecuadamente. La nota promedio asciende a un 5,0 (escala 1 a 7).

Acerca de la valoración de las capacidades regionales de capital humano, se observa que menos de la mitad (44%) de los actores consultados está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo en considerar que las regiones cuentan con las capacidades suficientes para ejecutar los proyectos que son parte del PEDZE. La valoración promedio alcanza un 4,7 (escala 1 a 7), que se considera una baja nota, lo que podría indicar que este ámbito es un aspecto crítico de la implementación

Finalmente, se destaca el bajo nivel de valoración que se otorga al cumplimiento de los plazos de los proyectos. Observamos que solamente un 13% de los actores consultados está muy de acuerdo o totalmente de acuerdo, con que los proyectos se han desarrollado en los plazos planificados inicialmente, alcanzando un 4,0 en nota promedio (escala 1 a 7).

A continuación se presenta el cuadro de los distintos aspectos levantados en relación a la implementación de los proyectos del PEDZE en regiones.

**Cuadro 30: Grado de acuerdo con aspectos relacionados a la implementación (ejecución) del PEDZE**

	N° Respuestas (sin NS/NR)	Promedio	% 6 – 7*
Los proyectos incluidos en el PEDZE se han desarrollado según los plazos planificados inicialmente.	55	4,0	13%
Los proyectos incluidos en el PEDZE se han gestionado adecuadamente, según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s.	55	5,0	31%
Los proyectos incluidos en el PEDZE se han monitoreado adecuadamente, según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s.	53	5,1	40%
Su Región cuenta con capacidades de capital humano suficientes para ejecutar los proyectos incluidos en el PEDZE.	55	4,7	44%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020

\* Categorías 6 y 7 corresponden a "Muy de Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo", respectivamente.

Un aspecto que se desprende del análisis de la implementación de los Planes apunta a la heterogeneidad de la institucionalidad regional a cargo de la ejecución del programa, especialmente en materia de capacidad de gestión. Este aspecto es de importancia porque se identifica que los resultados del programa dependen en buena medida de esta capacidad regional.

A la luz de los resultados del estudio complementario y la opinión de los actores consultados es posible incorporar nuevos y más amplios elementos evaluativos en relación a la implementación del programa. En este sentido se destaca la identificación de dificultades, la consideración de fortalezas y las sugerencias que podrían mejorar el proceso.

A nivel de dificultades se destaca en primer término la falta de equipos técnicos especializados para formular, gestionar y dar seguimiento a los Planes. Esta falencia a nivel de capital humano y profesional que pueda dedicarse de manera exclusiva al desarrollo de los Planes sería una de las variables que explica los atrasos y fallas en la priorización de iniciativas.

En esta misma línea se advierte que en el inicio del PEDZE, a nivel de gestión no se contaba con herramientas de planificación y gestión de proyectos. La situación fue compleja, pues además de no contar con herramientas, las iniciativas eran muchas y la mayor parte de ellas estaban formuladas sólo a nivel de idea, no contando con un diseño completo.

Otro aspecto deficiente de la gestión que se plantea es la falta de oportunidad en la aprobación de las inversiones (RS), aunque en muchos casos se considera que la razón de este retraso tiene que ver con el mencionado diseño poco acabado de las iniciativas. Respecto de las iniciativas se establece además que no todas se alinean con estrategias de largo plazo y que existen casos en los que no fueron consultadas con las instituciones involucradas (servicios públicos, principalmente).

Las características territoriales que limitan el desarrollo de los Planes (amplios territorios, brechas socioeconómicas, territorios geográficamente accidentados, zonas de difícil conectividad) se consideran también como dificultades de importancia.

Finalmente se hace mención a los costos de inversiones, señalando que en muchos casos éstos subieron entre el momento de aprobación del Plan y el de licitación de las obras. Además del tema de los costos se observan fallas en el diseño y la planificación, factores que al sumarse generaron situaciones en las que se dificultó obtener financiamiento para algunas iniciativas.

Se destacan también fortalezas, existiendo coincidencia en considerar como favorable la metodología utilizada de "mínimo costo" y "costo eficiencia", en lugar de los criterios utilizados por una evaluación tradicional de proyectos de inversión en relación a rentabilidad. Este enfoque permite no profundizar las desigualdades territoriales que ponen en desventaja a las zonas extremas del país (poca densidad poblacional, poca conectividad y alta dispersión) transformando al PEDZE en una herramienta que contribuye a resolver estas desigualdades.

Se valora la inversión de recursos gestionados localmente destinados para las iniciativas del Plan. Se señala que el PEDZE permite focalizar recursos a proyectos emblemáticos y con identidad territorial, los que responden a necesidades regionales. También se considera positivo que el financiamiento esté respaldado por Decreto Supremo. Finalmente como fortaleza se destaca también la posibilidad de trabajar intersectorialmente y la coordinación de los servicios públicos involucrados.

Complementariamente a dificultades y fortalezas los actores consultados plantean recomendaciones para mejorar la implementación del programa, las que en general son muy variadas. Existen coincidencias importantes entre regiones en lo que refiere a contar con equipos técnicos especializados, de dedicación exclusiva, en la formulación y control de gestión de proyectos. Adicionalmente se propone contar con indicadores claros que permitan supervisar el desarrollo de las iniciativas, considerando para ello plazos razonables y flexibles que faciliten la puesta en marcha de la cartera de proyectos.

También surge la propuesta de priorizar y concentrarse en una cartera más acotada de proyectos, lo que tendría ventajas tales como mejorar el diseño (contando con mayores antecedentes específicos) y hacer más abordable su seguimiento y cumplimiento. En este mismo sentido, se destaca la necesidad de contar con sistemas de información para registrar los avances del Plan, lo que permitiría realizar evaluaciones ex post de los proyectos, en concordancia a metas que hayan sido planteadas previamente con la comunidad.

A nivel de actores asociados a la implementación del PEDZE se advierte sobre la necesidad de mayor participación de la sociedad civil y la comunidad en general (formulación y seguimiento), señalando la importancia de realizar diagnósticos regionales más acabados, en terreno, con las comunidades involucradas y realizar una mayor difusión en la etapa de participación ciudadana.

Se propone también que el PEDZE mantenga coherencia con instrumentos de largo plazo como la Estrategia de Desarrollo Regional, considerando que debe tratarse de un esfuerzo regional que vaya más allá de los períodos de gobierno y que debe involucrar y articular a todos los servicios públicos en la región. Finalmente y en términos más globales, se propone que el PEDZE se instale como una política pública permanente, sugiriendo considerar experiencias internacionales de estrategias de desarrollo para promover la inversión en zonas remotas o aisladas, como las implementadas en Suecia, Australia y Nueva Zelanda.

## Componentes

A nivel de componentes, es posible señalar que en general estos operan correctamente desde el punto de vista de la entrega de los servicios.

En cuanto a calidad de los componentes el estudio complementario permite evaluar con más detalle aspectos de la implementación del PEDZE a nivel de la satisfacción de los GORE con el apoyo que brinda la SUBDERE. Como se mencionó anteriormente en la sección 2.4 Calidad de este informe, la valoración de los actores del GORE promedia una nota de 5,6 (escala 1 a 7), evidenciando que es un ámbito que podría mejorarse. La evaluación alcanza el nivel más alto en relación al apoyo que se brinda a la implementación (5,9), mientras que el punto más bajo se relaciona con el ámbito específico del apoyo técnico y la gestión estratégica que entrega SUBDERE (5,4).

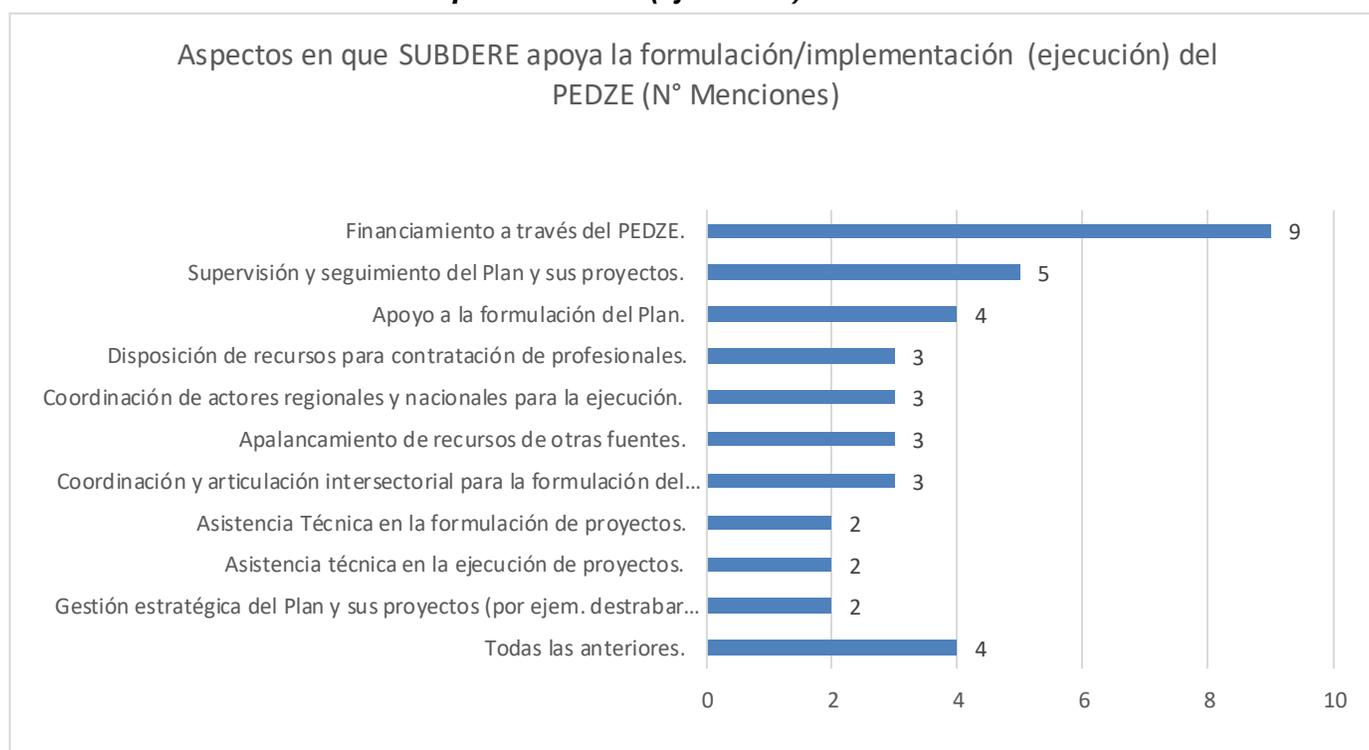
Una pregunta específica del estudio complementario es interesante de analizar por los resultados que arroja: ¿en qué aspectos su región recibe apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE? Al respecto se observa que la alternativa que obtiene un mayor número de menciones corresponde a la línea de financiamiento, mientras que en segundo término aparecen las menciones al apoyo a la formulación del Plan y la supervisión y seguimiento de éstos.

Con un menor número de menciones, se identifican aspectos de coordinación (entre el nivel central y el regional, e intersectorialmente), la disposición de recursos para contratación de profesionales y el apalancamiento de recursos.

Los aspectos menos mencionados corresponden a los aportes en asistencia técnica y gestión estratégica del Plan y sus proyectos, dato que es consistente con lo señalado en cuanto a la satisfacción y valoración otorgada por parte de los actores del GORE a estos aspectos relacionados con el apoyo que brinda SUBDERE.

Por último, cabe mencionar que hay menciones a la categoría Todas las Anteriores, de lo que se desprende que en mayor o menor medida SUBDERE entrega apoyos en los ámbitos listados.

**Cuadro 31: Aspectos en que la Región recibe apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020

NOTA: 15 personas respondieron esta pregunta. Se les pidió seleccionar 3 aspectos, dándoles también la opción de entregar una respuesta propia. Por lo anterior, aquí no se reportan porcentajes, sino que menciones.

Respecto a la consulta sobre cómo podría fortalecerse el apoyo que entrega SUBDERE a las regiones para formulaciones futuras e implementación del PEDZE, la mayoría de las opiniones apuntan a la necesidad que tienen los GOREs de contar con profesionales y recursos humanos especializados, tanto para el diseño como para la ejecución de los Planes.

En segundo lugar, se menciona la coordinación con distintos entes públicos para viabilizar las iniciativas, específicamente entre los Gobiernos Regionales y el nivel central. Se sugiere que SUBDERE ayude a articular dichas redes.

En tercer lugar, se plantea la necesidad de mayores recursos financieros para las exigencias que impone el Plan, así como asistencia técnica para la formulación y ejecución de los mismos.

### **Articulación Intersectorial**

Tal como se ha mencionado anteriormente, el panel reconoce que el problema que aborda el programa es multidimensional y que para su solución se requiere un potente trabajo intersectorial. Se observa que el programa ha logrado realizar un trabajo coordinado con otros servicios públicos de las regiones, consiguiendo financiamiento complementario para la ejecución de iniciativas y proyectos contenidos en los Planes regionales. Este aspecto se ve reforzado con la opinión de los actores en el contexto del estudio complementario, pues como se planteó anteriormente se destaca como fortaleza la coordinación entre los servicios involucrados y la posibilidad de trabajar intersectorialmente.

Respecto a este tema, SUBDERE sostiene que realiza un trabajo importante con el fin de vincular el nivel central con el regional para destrabar procesos y proyectos, velar por la participación de todos los sectores y buscar el compromiso de ellos para apalancar recursos que permitan aumentar la inversión pública en el territorio. No obstante, se identifica que estos aspectos podrían ser potenciados. Esto es consistente con la visión de los encuestados regionales quienes mencionan que la coordinación con distintos entes públicos, específicamente entre los Gobiernos Regionales y el nivel central, debiera ser un ámbito que fortalecer en cuanto al apoyo que brinda SUBDERE.

### **Recursos humanos y financieros**

La Unidad a cargo del programa en SUBDERE declara organizarse a partir de las siguientes áreas de trabajo: Monitoreo y Seguimiento; Sistematización y Evaluación; Fortalecimiento Capital Humano; Relaciones Intersectoriales. Sin embargo, cada una de estas áreas cuentan con un promedio de dos profesionales, dotación que el panel estima podría ser insuficiente considerando los requerimientos de gestión del programa y las debilidades observadas en cuanto al apoyo que entrega SUBDERE en estos ámbitos. Finalmente cabe destacar que las propias contrapartes de SUBDERE mencionaron dentro del proceso de evaluación<sup>91</sup> que la cantidad de profesionales asignados al seguimiento del programa no era suficiente para atender y realizar un adecuado monitoreo de los proyectos en terreno (considerando visitas a zonas remotas y con dificultades de acceso).

En este mismo contexto, es relevante mencionar que el componente Apoyo Técnico y Gestión Estratégica de Proyectos podría requerir de una mayor cantidad de recursos para fortalecer de manera efectiva este ámbito clave de la intervención.

Finalmente, y tal como se ha mencionado anteriormente, se estima que existe una debilidad en cuanto a la capacidad de los Gobiernos Regionales de ejecutar los Planes. Es importante señalar que a partir de la información entregada por SUBDERE no es posible tener plena claridad acerca del tipo de organización y gestión institucional de los GORE respecto de la implementación del PEDZE. Se entiende que SUBDERE no tiene facultades para intervenir en este aspecto, no obstante el panel considera importante que la institución levante información en este ámbito. Esto permitiría tener mayor claridad respecto de cuáles son las debilidades de los GORE y cómo podrían fortalecerse estas capacidades.

### **Sistema de seguimiento y evaluación**

El panel considera que los procesos de monitoreo y evaluación no son suficientes para dar cuenta del logro del propósito. Se estima que la limitación más evidente tiene que ver con la poca claridad y consistencia de la información del quehacer del PEDZE.

---

<sup>91</sup> En reuniones presenciales.

Una debilidad respecto al seguimiento y evaluación es que el programa no cuenta actualmente con un sistema informático de seguimiento que permita disponer de información detallada de los proyectos en cuanto a montos y aspectos básicos de la ejecución. Esta labor se realiza actualmente a través de planillas Excel, observando que las regiones modifican los formatos enviados desde el nivel central y además utilizan distintos criterios para medir el avance o logros en base a las variables de seguimiento definidas.

El punto anterior se ve reforzado por la opinión de los actores regionales quienes, tal como ya se mencionó anteriormente, destacan la necesidad de contar con sistemas de información para registrar los avances del Plan.

No obstante lo anterior cabe destacar que se observa un avance en materia de seguimiento técnico y financiero del programa, a partir del año 2018, año en el cual se crea el Manual de Procedimiento, detallando en él las orientaciones y mecanismos que permiten llevar a cabo este proceso.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

A continuación, se presentan las principales conclusiones:

- **A nivel de diseño del programa**

##### Identificación del problema

- ✓ El problema que da origen al PEDZE está claramente identificado y se evidencia en las fallas de mercado (apropiabilidad y de red). Dos efectos se presentan en el territorio, por una parte, la ausencia de incentivos adecuados para atraer inversiones cuya rentabilidad social es mayor a la privada, y por otra, el bajo incentivo por parte del sector público para conformar redes (entre servicios públicos) que permitan atraer recursos públicos del nivel central, dado que los mecanismos de control no incorporan la valorización de la colaboración interministerial.

##### Estrategia

- ✓ La estrategia es coherente con la política de descentralización del país y el PEDZE provee condiciones en los territorios extremos que facilitan la inclusión de sus habitantes para acceder a oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos. Para ello utiliza los siguientes instrumentos tendientes a mitigar los efectos de desincentivos inherentes a las fallas de mercado: i) gestión entre el nivel territorial y el central; ii) incentivo y apoyo en la coordinación de los servicios a nivel territorial; iii) creación de un fondo provisionado para financiar los Planes Regionales; iv) cambio en los criterios de evaluación de proyectos (criterios diferenciados de evaluación de inversiones).
- ✓ La estrategia de intervención utilizada por el PEDZE en los territorios apunta a disminuir las fallas de mercado, en este sentido es coherente con el objetivo del programa.
- ✓ Los componentes del PEDZE son necesarios para el logro del fin y del propósito. Los instrumentos utilizados para disminuir la no "inclusión" de los habitantes en el acceso a oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos, están orientados a abordar las fallas de mercado. No obstante, el resultado del programa está supeditado a la calidad de los Planes Especiales de Zonas Extremas elaborados por las regiones, y la gestión de éstos a nivel territorial.
- ✓ El uso de la herramienta de evaluación de proyectos con criterios diferenciados, en este caso, costo-eficiencia, ha permitido ejecutar proyectos que probablemente bajo la metodología de evaluación tradicional (costo-beneficio) no se habrían realizado. Este aspecto es valorado tanto por SUBDERE como por los encuestados en el estudio complementario, quienes señalan que la incorporación de esta metodología es una de las principales fortalezas del programa.
- ✓ En la estrategia de intervención del PEDZE se observan indefiniciones como la temporalidad del programa, la institucionalidad requerida regionalmente para su gestión, y aspectos técnicos y metodológicos. Todos estos ámbitos de la estrategia son subsanables en la medida en que se considere el diseño del programa con una perspectiva de más largo plazo.
- ✓ La falta de un diseño de la escala institucional capaz de gestionar y coordinar efectivamente los Planes en el territorio hace que cada GORE implemente el programa según sus capacidades. Este punto puede

ser relevante al comparar los resultados del PEDZE entre regiones, por lo que es importante establecer un diseño claro respecto del tipo de organización, la gestión institucional y los recursos mínimos necesarios para implementar el programa. En este contexto, también es importante identificar las necesidades de formación de capacidades regionales.

- ✓ SUBDERE, al estar en contacto con las distintas regiones, posee un conocimiento y maneja información que puede compartir e incidir en las experiencias de los distintos territorios. Esta experiencia no se encuentra sistematizada, por lo que se corre el riesgo de perder la riqueza de la experiencia y no lograr que se convierta en capital social apropiable por las políticas públicas. La institución ha avanzado en esta materia al contratar una evaluación externa (CLAPES-UC) que podría contribuir en el proceso de sistematización.
- ✓ La metodología de intervención de SUBDERE no está suficientemente sistematizada ni explicitada en documentos escritos y se encuentra invisibilizada en las experiencias de sus profesionales.
- ✓ Es destacable que en el diseño de la estrategia del PEDZE se haya considerado realizar procesos participativos a nivel regional. No obstante, se reconoce la ausencia de orientaciones y una metodología común que hubiese asegurado oportunamente la calidad de dichos procesos. Al no contar con este marco necesario, en la práctica cada territorio realizó el proceso participativo según sus propios criterios y recursos disponibles.

### **Criterios de focalización y política pública**

- ✓ El PEDZE –dada su institucionalidad temporal- se ve afectada por la falla de estado de inconsistencia dinámica. Para solucionar esta circunstancia se requiere definir con claridad la condición de región extrema y determinar, si ésta es una condición modificable o permanente a mediano y largo plazo. Esta indefinición influye a futuro en la institucionalización del programa al interior del Estado.
- ✓ La ausencia de una metodología o criterios técnicos para definir las regiones o zonas extremas no sólo impide evaluar en qué momento o situación una región intervenida deja de cumplir con esta condición, sino que hace que sea imposible determinar si actualmente existen otras regiones o zonas que podrían ser consideradas por el programa.
- ✓ Si la condición de zona extrema se asumiera como una situación no modificable o mejorable a largo plazo, se requeriría de un programa para atender las zonas extremas no acotado en el tiempo, y éste debería ser parte de una política pública permanente a aplicar en estos territorios. Bajo estas condiciones, dejaría de existir la falla de estado de inconsistencia dinámica.
- ✓ A juicio del panel, la dificultad de estas zonas extremas para acceder o competir en iguales condiciones con otras regiones por los recursos de la inversión pública, es una condición que no se agota en el corto y mediano plazo. Por esta razón se justifica una focalización en Zonas Extremas y se requiere de una política pública de mayor permanencia en el tiempo.

- **A nivel de la implementación del programa**

### **Formulación PEDZE**

- ✓ En el marco del proceso de elaboración de los Planes en cada región, la priorización y selección de los proyectos no se efectuó en base a criterios técnicos explícitamente formulados.
- ✓ Dada la ausencia de criterios técnicos explícitos no es posible identificar qué consideraciones tuvieron presente las regiones al momento de decidir los proyectos a incluir en sus Planes. Al mismo tiempo, se desconoce cuáles fueron los criterios ocupados por cada región para priorizar proyectos de infraestructura habilitante versus proyectos de fomento productivo o desarrollo cultural.
- ✓ La falta de criterios técnicos también impide distinguir la frontera entre los proyectos que debería financiarse por el PEDZE de aquellos que son financiables vía otros programas o recursos (FNDR, SERCOTEC, u otros).
- ✓ Dadas las circunstancias iniciales en que se elaboraron los Planes no se previó la necesidad de considerar estudios de pre-inversión que permitan viabilizar la materialización de la cartera de proyectos. Este aspecto puede estimarse como una debilidad pues se corre el riesgo de priorizar iniciativas que estén supeditadas a la realización previa de otras inversiones (ej.: caso de saneamiento previo).

- ✓ A partir del estudio complementario se concluye que no existe una opinión consensuada respecto a los criterios que primaron en la formulación de los Planes regionales. No obstante, es posible afirmar que existe un desconocimiento al respecto entre los actores consultados, considerando que un 44% de ellos reconocen no saber cuáles fueron los criterios empleados y/o no haber sido partícipes del proceso.
- ✓ Los resultados del estudio complementario muestran que respecto a la formulación del PEDZE se observan valoraciones relativamente satisfactorias en el ámbito de la coherencia con los instrumentos de planificación (nota 5,6) y la pertinencia de los proyectos respecto de las necesidades de los habitantes (nota 5,8). En contraste, la valoración en torno a la participación en el proceso de formulación es especialmente baja (nota 4,7).

### Ejecución

- ✓ El estudio complementario muestra que los aspectos considerados en relación a la implementación del PEDZE tienen una evaluación menos positiva (promedio nota 4,7), arrojando resultados regulares en materia de cumplimientos de plazos, gestión de los proyectos, monitoreo y capacidad de capital humano. La más baja evaluación se asocia al cumplimiento de los plazos planificados originalmente para la ejecución de los proyectos (nota 4,0).
- ✓ En opinión de los actores consultados las principales fortalezas asociadas a la implementación del programa corresponden a la flexibilidad en la metodología utilizada para evaluar los proyectos (“mínimo costo” y “costo eficiencia”), la inversión de recursos gestionados localmente, la posibilidad de trabajar intersectorialmente y la coordinación de los servicios públicos involucrados.
- ✓ La falta de equipos técnicos especializados (capital humano y profesional de dedicación exclusiva), la ausencia de herramientas de planificación, formulación y gestión de proyectos, el desarrollo insuficiente de los proyectos (inicialmente sólo a nivel de ideas) y las características territoriales son las principales dificultades mencionadas por los actores encuestados en el estudio complementario.
- ✓ En ausencia del PEDZE, probablemente los proyectos de infraestructura habilitante -ejecutados en el marco del programa- habrían tenido escasas posibilidades de ser financiados con fondos públicos o bien hubiese sido más lenta la obtención de financiamiento para estas iniciativas.

### Componentes

- ✓ Respecto de la calidad de los componentes, el estudio complementario aborda el nivel de satisfacción de los GORE con el apoyo que brinda la SUBDERE, valoración que alcanza en promedio una nota 5,6. Se identifica que la valoración más baja es respecto al componente de Apoyo Técnico y Gestión estratégica (nota 5,4), y en opinión de los encuestados es uno de los aspectos o tipos de apoyo que SUBDERE debería fortalecer.
- ✓ En relación al apoyo técnico requerido para la implementación del programa los encuestados del GORE mencionan la necesidad de contar con profesionales y recursos humanos especializados, tanto para el diseño como para la ejecución de los Planes.

### Articulación intersectorial

- ✓ El programa ha demostrado tener capacidad de atraer y movilizar recursos de terceros. Se logra apalancar recursos sectoriales a nivel territorial, lo que permite obtener financiamiento complementario para la ejecución de iniciativas y proyectos contenidos en los Planes regionales.
- ✓ Se ha logrado realizar un trabajo intersectorial con otros servicios públicos de las regiones. Este trabajo de articulación es realizado principalmente por los GOREs en regiones.
- ✓ SUBDERE, en su rol de relacionador del nivel central con el regional, presenta economías de escala al entablar diálogos con un Ministerio para tratar problemas de varias regiones (ejemplo MOP). Se crea, de esta manera, un círculo virtuoso que permite destrabar los proyectos acelerando así su materialización. No obstante, en la opinión de los encuestados de los GOREs este rol es importante y se menciona como uno de los tipos de apoyo que SUBDERE debiera fortalecer (coordinación con distintos entes públicos para viabilizar iniciativas).

## Seguimiento y evaluación

- ✓ Actualmente SUBDERE no cuenta con un sistema adecuado de seguimiento y evaluación, disponiéndose la información en bases de datos aisladas (planillas Excel). Se observa además que las regiones modifican los formatos enviados desde el nivel central y utilizan distintos criterios para medir el avance o logros en base a las variables de seguimiento definidas. Lo anterior implica riesgos y eventuales problemas tanto en el manejo, como en la interpretación de los datos.
  - ✓ La ausencia o falta de registros de información limita de manera fundamental la posibilidad de medir el desempeño o logro de resultados del programa. Se observa que el programa no ha prestado suficiente atención al proceso de evaluación en ámbitos relevantes del programa, específicamente en lo relativo al cumplimiento del propósito, la calidad de los bienes y servicios entregados y beneficiarios efectivos del programa.
  - ✓ Se destaca que el foco del seguimiento está puesto en la ejecución de los proyectos específicos que son parte de las carteras regionales. Se constata que hay un escaso monitoreo y verificación del cumplimiento de los planes, y la ausencia de una mirada integrada de todas las regiones y territorios que comprende el PEZDE, situación que dificulta la posibilidad de realizar una evaluación a nivel de Programa.
  - ✓ En algunos aspectos el programa registra información, pero no cuenta con indicadores adecuados que permitan medir el desempeño en dichos ámbitos, lo que impide aprovechar esta información en el seguimiento y evaluación de la intervención. Si bien se cumple con registrar la información, no necesariamente esta se utiliza como insumo para los procesos de toma de decisiones.
- **A nivel de los costos de proveer el/los bienes y/o servicios del programa**
- ✓ El presupuesto del programa, incluyendo sus distintos componentes, equivale en promedio a un 13,2% del presupuesto total de SUBDERE.
  - ✓ El presupuesto total del programa, incluyendo todas las fuentes de financiamiento, alcanza los M\$ 240.942.892 en el año 2019. Los recursos que provienen de la asignación específica al programa representan en promedio un 41,3% del presupuesto global, dentro del período. Complementariamente, el aporte en presupuesto de otras instituciones públicas alcanza un 58,6% para el período, asignación que es porcentualmente mayor a la asignada directamente por Ley de Presupuesto a SUBDERE para la implementación del programa.
  - ✓ Se observa que la totalidad de los recursos se destinan al componente Financiamiento de proyectos de inversión, no contemplándose gastos de producción para el componente Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos. Esto puede considerarse una limitación para el programa y una variable explicativa de las debilidades observadas por los actores respecto a la calidad de este último componente.
  - ✓ Respecto al gasto de beneficiario este alcanza en promedio M\$ 449 (en pesos 2020), para el periodo 2016-2019. Sin embargo, no existe información disponible que permita realizar comparaciones apropiadas, no siendo posible concluir si el programa está siendo eficiente en materia de utilización de sus recursos financieros.
  - ✓ El porcentaje de recursos destinados a gastos de administración alcanza en promedio un 0,1% para el período, porcentaje que se considera bajo. Sin embargo, hay que considerar que debido a limitaciones en el acceso a información de los gastos de administración de los GORE, esta cifra podría estar subestimada.
- **A nivel de los resultados del programa**
- ✓ El objetivo de propósito del programa no se puede medir en la actualidad puesto que no existe una línea base y registros de información que permitan medir resultados. Específicamente no se observa que el programa levante información respecto de cómo se logra mejorar la inclusión de las zonas extremas a partir de la intervención del PEDZE.
  - ✓ El porcentaje de proyectos terminados respecto al total de cada Plan respectivo es variable. Tanto Magallanes como Arica y Parinacota alcanzan el mejor resultado con un 49%, les sigue Aysén con un 46%, y finalmente la Región de Los Lagos con el más bajo desempeño, alcanzando sólo un 24%.

- ✓ Los proyectos tienen diferente duración y por ello es necesario analizar también el estado de ejecución. En este caso, Magallanes cuenta con un alto porcentaje de proyectos en ejecución llegando a ser un 51% de la cartera total de su región, posteriormente Arica y Parinacota tiene una importante cartera de proyectos en ejecución, con un 40% de ella, le sigue Aysén con un 31%, y la Región de los Lagos un 18%.
- ✓ A su vez, al analizar el total de proyectos no iniciados se muestra gran asimetría entre regiones. En la Región de Los Lagos un 58% de los proyectos no está iniciado al 2020, representando la zona más atrasada. Esta situación contrasta con Magallanes como la zona más adelantada sin proyectos no iniciados (0%).
- ✓ El PEDZE, medido en su conjunto por el número de proyectos terminados, alcanza un 37% de avance y por el número de proyectos en proceso de ejecución alcanza un 28% adicional. Es decir, en el supuesto de que se terminen todos los proyectos este año 2020 se lograría aproximadamente el 65% de ejecución de todos los proyectos definidos en el marco del PEDZE para ejecutarse en el período 2014-2020. Este porcentaje de ejecución de los proyectos es insuficiente si se considera que los Planes originalmente se diseñaron para ser ejecutados en un período de 3 años, plazo que luego fue extendido considerando 3 años adicionales. Se comparte el criterio de SUBDERE respecto de la inadecuada y poco realista estimación inicial de los plazos de ejecución como factor asociado al bajo nivel de eficacia evidenciado, aunque se estima que este aspecto relativo al diseño de los planes no puede ser considerado como la única causal explicativa.
- ✓ Los motivos por los que se identifican retrasos en la ejecución de los Planes corresponden principalmente a problemas de diseño, programación y planificación de las inversiones, baja capacidad regional de ejecutar los proyectos, débil apoyo de parte de SUBDERE para destrabar procesos y proyectos, falta de una mayor participación y articulación con otros sectores para lograr apalancar suficientes recursos, y factores adversos externos al programa (oferta limitada de proveedores, características del territorio, entre otros).
- ✓ Se puede advertir que los resultados del programa dependen en buena medida de la capacidad regional de gestionar y ejecutar los Planes.
- ✓ Cada zona presenta uno o varios ejes de intervención que adquieren mayor cobertura e importancia, observando que estas difieren de manera significativa entre regiones.
- ✓ Se observa un gran impacto del programa en cuanto a cobertura. La población de las zonas donde se implementan los proyectos ha sido beneficiada más de 16 veces por el programa PEDZE. Al observar los ejes de programa, se identifican algunas diferencias: Asentamientos Humanos sería el eje que más ha beneficiado a la población con casi 5,39 veces; Infraestructura Pública lo ha hecho 4,89 veces; Conectividad 4,72 veces; y finalmente Productividad lo ha hecho 1,18 veces.
- ✓ Los proyectos a medida que han avanzado en su ejecución están generando un beneficio que ha ido creciendo año a año en cuanto a la cantidad de veces en que la población se beneficia por efectos del PEDZE, desde 1,74 veces (2016) hasta 5,65 veces (2019). Este es un indicador de mayor eficacia y debiera traducirse en una mejora de la calidad de vida de los habitantes de las zonas beneficiadas por el PEDZE.
- ✓ Un 57% de los actores consultados en el contexto del estudio complementario están muy de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el PEDZE ha contribuido a que habitantes de zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo, alcanzando una nota promedio de 5,7 (escala 1 a 7). Respecto a los ejes del programa, se identifica una mayor percepción de contribución ámbito de conectividad (nota 6,0), asentamientos humanos (5,8), infraestructura pública (5,4), productividad (4,9).
- ✓ Respecto a la ejecución presupuestaria de los GORE, se observa un desempeño aceptable pero mejorable, alcanzando niveles que ascienden a un 94,6% en los cuatro años que cubre el período de evaluación.
- ✓ Respecto a la planificación presupuestaria se obtienen resultados no tan positivos, alcanzando en promedio un 82% para el período 2016-2019. Esta situación refleja las dificultades que enfrentan los Gobiernos Regionales en cuanto a la programación de los recursos y ejecución de los proyectos.

## 2. RECOMENDACIONES

### Diseño

- ✓ Se sugiere avanzar hacia la creación de una Política Pública de Estado (Política Nacional de Zonas Extremas y/o Reglamento) asegurando así la continuidad de la intervención en zonas extremas, debido a que el logro de la inclusión de estos territorios tiene un carácter más permanente en el tiempo.
- ✓ Dado su rol y experiencia, se propone que sea SUBDERE la institución gubernamental que pueda alojar la intervención pública (ya sea PEDZE u otro programa) que apunte a resolver la dificultad de estas zonas extremas para acceder en igualdad de condiciones a recursos de la inversión pública.
- ✓ Se propone avanzar en la construcción de una metodología que permita determinar con criterios técnicos qué territorios cumplen con la condición de ser regiones o zonas extremas. En la definición de este marco normativo y metodológico se sugiere que SUBDERE tenga un rol activo, dada su experiencia.
- ✓ Para fortalecer la estrategia del programa, se sugiere establecer definiciones sobre aspectos claves del modelo de intervención. Se recomienda la elaboración de documentos metodológicos y orientaciones técnicas (complementarias al manual de procedimientos) que de manera clara y explícita establezcan el marco básico que permita la adecuada implementación del programa, minimizando los riesgos o dificultades que no permitan alcanzar el propósito. Este marco programático debe ser único y común, y al mismo tiempo, suficientemente flexible para acoger las distintas realidades regionales.
- ✓ En el evento de nuevos procesos de formulación de Planes, se sugiere que el diseño considere la definición y utilización de criterios técnicos para la priorización de iniciativas. En este contexto se propone que a SUBDERE se le otorgue un rol más activo en este proceso.
- ✓ Se sugiere elaborar documentos con orientaciones, procedimientos y una metodología para llevar a cabo los procesos participativos, de tal manera de asegurar y fortalecer la participación ciudadana en futuros procesos de elaboración de Planes regionales. A su vez se sugiere crear instancias y fortalecer la participación también durante el proceso de ejecución de los Planes (rendición de cuentas).
- ✓ Resulta importante que el diseño del programa considere la definición y estimación de plazos realistas requeridos, y acordes al tipo de proyectos, para implementar los Planes (mínimo 6 años<sup>92</sup>), facilitando con ello que se pueda efectivamente cumplir con los compromisos establecidos.

### Implementación

- ✓ Se plantea la necesidad de reforzar el componente de Apoyo Técnico y Gestión Estratégica de Proyectos, permitiendo con ello fortalecer las capacidades de gestión de los GORE. Este es un aspecto decisivo en cuanto a la obtención de resultados positivos de la implementación del programa a nivel regional.
- ✓ Continuando en el ámbito del fortalecimiento del componente de Apoyo Técnico, se considera importante reforzar roles y tareas claves de SUBDERE, especialmente en materia de coordinación con distintos entes públicos (especialmente región-nivel central), entrega de herramientas de planificación, formulación y gestión de proyectos, financiamiento y capacitación para que las regiones cuenten con capital humano especializado y apoyo en el proceso de programación y ejecución de los recursos.
- ✓ Se recomienda fortalecer la labor de articulación del programa con los sectores a nivel central, logrando de esta manera apuntar al objetivo de disminuir las brechas de equidad. Para ello una posibilidad de acción es que SUBDERE promueva la creación de instrumentos adecuados que favorezcan la destinación de recursos o el aumento de inversión sectorial en estas zonas.
- ✓ Se sugiere explicitar las condiciones institucionales y el modelo de gestión que deberían proveer los GOREs para asegurar una debida eficiencia en la implementación de los distintos Planes Especiales de Zonas Extremas en las regiones.
- ✓ Se sugiere implementar un sistema informático que permita efectuar monitoreo y seguimiento a la ejecución del programa. Es necesario considerar el registro de información que permita evaluar de qué manera el programa está logrando efectivamente la inclusión de las zonas extremas en que interviene (cumplimiento del propósito). Al mismo tiempo, es importante definir indicadores claros que permitan

<sup>92</sup> Si son proyectos de infraestructura MOP recomienda 8 años (SUBDERE, 2020).

analizar: la calidad de los bienes y servicios entregados; los beneficiarios efectivos del programa; el avance en el cumplimiento de los Planes; y realizar un adecuado seguimiento y monitoreo idealmente a información financiera que considere la totalidad de las fuentes de financiamiento del PEDZE.

- ✓ Se recomienda analizar en conjunto con DIPRES, la manera de asegurar el financiamiento de los proyectos que están actualmente en ejecución para evitar que queden inconclusos. A su vez, se hace necesario establecer, según las posibilidades de financiamiento, plazos acotados y realistas para el término de los proyectos que queden con compromisos financieros posteriores al término del año 2020.

### **Eficiencia**

- ✓ Se sugiere evaluar el monto de recursos que requiere el componente Apoyo Técnico y Gestión Estratégica de Proyectos, para fortalecer de manera efectiva este ámbito clave de la intervención.
- ✓ A partir del sistema de seguimiento, se sugiere incorporar indicadores relacionados con los plazos de ejecución de los proyectos.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2014). Desarrollo de zonas extremas, lecciones aprendidas para informe de consultoría. Mayo 2014. Mariana Fulgueiras.

Cabral, J.M y Cáceres, C. (2011). Políticas públicas para territorios especiales y la variable de oportunidad para su reactivación económica el caso del Archipiélago Juan Fernández. Tesis para optar al grado de Magister en Política y Gobierno. Profesor Guía, José María Cabral Fernández, Alumno Carlos Cáceres Valdebenito. Mayo, 2011. FLACSO – Chile, Universidad de Concepción. Magíster en Política y Gobierno.

CEPAL (2015). Bienes y servicios públicos sociales en la zona rural de Colombia brechas y políticas públicas Juan Carlos Ramírez J. Renata Pardo, Olga Lucía Acosta Luis Javier Uribe. CEPAL, Junio 2015.

DIPRES (2019). Presentación Planes Especiales de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE), 15 de Mayo 2019. Mauricio G. Villena, Subdirector de Presupuestos, DIPRES.

Gobierno Regional de Aysén (2017). Informe de avance Plan Especial de Zonas Extremas Región de Aysén, Gobierno Regional de Aysén. Septiembre 2017.

Ministerio del Interior (2009). Pensando Chile desde sus Regiones. Gobierno de Chile Ministerio del Interior. Heinrich Von Baer, Editor General. Varios Autores. Octubre 2009.

Raczynski, D. y Serrano, C. (2000), editoras. Descentralización. Nudos críticos. Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN) Asesorías para el Desarrollo S.A. 2000.

Rufian, D. (2009). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Chile. ILPES, CEPAL, Enero de 2009.

Soza-Amigo, S. y Correa, L. (2014). Regiones extremas chilenas y su invisibilidad económica. Sergio Soza-Amigo, Universidad de Magallanes, Punta Arenas, Chile. Loreto Correa, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, Santiago, Chile. Agosto de 2014.

SUBDERE (2012). Estudio identificación de localidades en condiciones de aislamiento 2012. División de Políticas y Estudios Departamento de Estudios y Evaluación. Diciembre de 2012.

SUBDERE (2017). Informe de avance y seguimiento del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE), Desagregado por Región. División Desarrollo Regional. Unidad Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas. Primer Informe Ejecución Presupuestaria cierre al 30 de Abril. Mayo 2017.

SUBDERE (2019). Antecedentes Históricos del programa PEDZE.

SUBDERE (2019). Documento Gestión PEDZE 2014.

SUBDERE (2019). Ficha N°2 de Antecedentes del Programa Información Complementaria.

SUBDERE (2019). Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019).

## V. ENTREVISTAS REALIZADAS

28 de Noviembre	Presentación del Programa	Rodrigo Díaz, Jefe Depto. Evaluación DIPRES Karen Delgado, Analista Depto. Evaluación DIPRES Claudia Chamorro, Analista Depto. Evaluación DIPRES Claire Wilson, Panel Evaluador Hanne Marcelo, Coordinadora Panel Evaluador Felipe Petit-Laurent, Desarrollo Regional SUBDERE Angélica Hernández, Unidad de Territorios de Convergencia (UTC) SUBDERE Juan Miranda Vergara, Gestión de Inversiones SUBDERE Ricardo Faundez, SUBDERE Cynthia Ruiz, SUBDERE Gala Daga Cifuentes, UTC SUBDERE Magdalena Diaz, UTC SUBDERE Roberto Leal, UTC SUBDERE Camilo Ortega, Política Social MDS	DIPRES
12 de Diciembre	Marco Lógico del Programa y Anexo 5	Karen Delgado, Analista Depto. Evaluación DIPRES Hernán Reyes, Panel Evaluador Hanne Marcelo, Coordinadora Panel Evaluador Angélica Hernández, Unidad de Territorios de Convergencia (UTC) SUBDERE Cynthia Ruiz, SUBDERE Roberto Leal, UTC SUBDERE Marcelo Rodríguez, Subsecretaría del Interior	DIPRES
19 de Diciembre	Anexo 3	Hernán Reyes, Panel Evaluador Claire Wilson, Panel Evaluador Angélica Hernández, Unidad de Territorios de Convergencia (UTC) SUBDERE Carola Merino, SUBDERE Ricardo Faundez, SUBDERE Elvis Parraguez, SUBDERE	SUBDERE
31 de Enero	Revisión comentarios Informe de Avance y otros	Karen Delgado, Analista Depto. Evaluación DIPRES Hernán Reyes, Panel Evaluador Claire Wilson, Panel Evaluador Hanne Marcelo, Coordinadora Panel Evaluador Cynthia Ruiz, SUBDERE Roberto Leal, UTC SUBDERE Felipe Petit-Laurent, Desarrollo Regional SUBDERE Magdalena Diaz, UTC SUBDERE	DIPRES
11 de Febrero	Reunión Sector Presupuestario	Francisco Ramírez, Sector Presupuestario DIPRES Hanne Marcelo, Coordinadora Panel Evaluador	DIPRES
17 de Febrero	Revisión Cuestionario Estudio Complementario	Karen Delgado, Analista Depto. Evaluación DIPRES Hernán Reyes, Panel Evaluador Hanne Marcelo, Coordinadora Panel Evaluador Roberto Leal, UTC SUBDERE Irene Azócar, Profesional Estudio Complementario	DIPRES
24 de Febrero	Anexo 5	Hanne Marcelo, Coordinadora Panel Evaluador Roberto Leal, UTC SUBDERE Magdalena Diaz, UTC SUBDERE Gala Daga Cifuentes, UTC SUBDERE Juan Miranda Vergara, Gestión de Inversiones SUBDERE	SUBDERE

## VI. ANEXOS DE TRABAJO

### Anexo 1: Reporte sobre el estado y calidad de la información disponible para evaluar el programa.

#### A. Bases de datos con información relevante para la evaluación

Nombre	Consolidado PEDZE
Descripción	Planilla Excel que contiene la cartera de proyectos de cada región.
Período de vigencia	2016, 2017, 2018, 2019
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
Frecuencia de medición	Mensual (equipo regional envía al nivel central mensualmente la planilla con información actualizada)
Campos / Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número total de proyectos del Plan</li> <li>- Número total de proyectos terminados</li> <li>- Número total de proyectos con recomendación técnica favorable</li> <li>- Número total de proyectos en estado de ejecución</li> <li>- Número total de proyectos en estado de licitación</li> <li>- Número total de proyectos financiados por Convergencia 06</li> <li>- Valor total estimado cartera de proyectos (M\$)</li> <li>- Total invertido hasta la fecha del Plan (M\$)</li> </ul>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<p>Permite conocer los proyectos de los Planes y su estado de avance, tanto físico como financiero. No obstante, el panel considera que estas planillas no son óptimas para realizar un adecuado seguimiento al programa. Durante el proceso de evaluación se observaron debilidades relacionadas con estas planillas, como por ejemplo que las regiones modifican los formatos enviados desde el nivel central y utilizan distintos criterios para medir el avance o logros en base a las variables de seguimiento definidas.</p> <p>A su vez, a partir de estas planillas se reportó la información presupuestaria requerida para la evaluación, no obstante se recibieron versiones con distintas cifras en aspectos tales como aportes sectoriales y ejecución presupuestaria entre otros. El panel estima que esta divergencia en los datos podría reflejar poca rigurosidad en materia de registro de los datos o interpretación de ellos.</p>

Nombre	PEDZE Identificación Ejes-Beneficiarios
Descripción	Planilla Excel que contiene la cartera de proyectos por región, con la clasificación por eje de intervención y estimación de beneficiarios.
Período de vigencia	2016, 2017, 2018, 2019
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código del proyecto</li> <li>- Tipo de financiamiento</li> <li>- Eje definido en el Plan</li> <li>- Clasificación ejes del programa</li> <li>- Número total de beneficiarios estimados</li> </ul>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<p>Cuenta con información sobre los beneficiarios estimados de los proyectos y la clasificación de los proyectos según línea de inclusión (proyectos de conectividad, acceso a servicios y mercados, mejor infraestructura pública).</p> <p>El panel identifica la necesidad de que la institución registre beneficiarios efectivos de los proyectos.</p>

B. Fuentes de información cualitativa y cuantitativa que fueron útiles para identificar la situación problema que dio origen al programa y que permiten proyectar la situación sin programa

Identificación del documento	Breve descripción del contenido
<p>Bienes y servicios públicos sociales en la zona rural de Colombia brechas y políticas públicas Juan Carlos Ramírez J. Renata Pardo, Olga Lucía Acosta Luis Javier Uribe. CEPAL, junio 2015.</p>	<p>La temática principal planteada en este documento dice relación con la inclusión de pobladores y territorios rurales colombianos, en la perspectiva de asegurar que puedan tener los mismos derechos sociales que toda la población nacional. Incorpora orientaciones estratégicas de la política de desarrollo social rural, analiza las condiciones sociales sectoriales con metas y principales elementos de política pública y propone una revisión a políticas y estrategias transversales.</p>
<p>Informe de avance Plan Especial de Zonas Extremas región de Aysén, Gobierno Regional de Aysén. Septiembre 2017.</p>	<p>El PEDZE reconoce explícitamente la existencia de brechas que condicionan el desarrollo de los territorios y que, para ser mejoradas, se requieren de políticas especiales de intervención. El informe representa el estado de avance de las 164 iniciativas priorizadas y en proceso de implementación que son parte del PEDZE al 27 de Marzo de 2017. Incluyen iniciativas en las siguientes dimensiones: conectividad, asentamientos humanos, derechos sociales, desarrollo productivo, patrimonio ambiental y cultural.</p>
<p>Pensando Chile desde sus Regiones. Gobierno de Chile Ministerio del Interior. Heinrich Von Baer, Editor General. Varios Autores. Octubre 2009.</p>	<p>La obra presenta a través de un enfoque sistémico los distintos desafíos que debiera abordar el país para enfrentar su desarrollo a partir de las potencialidades regionales. Se plantea como una gran tarea a abordar dentro de las próximas décadas, proponiendo para ello tres dimensiones concéntricas e interdependiente: la descentralización, la potenciación de los territorios y la participación y el control ciudadano. Un conjunto amplio de especialistas de diversas áreas aborda, metódicamente el análisis diagnóstico y prospectivo de un mejor desarrollo de las regiones de Chile.</p>
<p>Regiones extremas chilenas y su invisibilidad económica. Sergio Soza-Amigo, Universidad de Magallanes, Punta Arenas, Chile. Loreto Correa, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, Santiago, Chile. Agosto de 2014.</p>	<p>El documento plantea que las zonas extremas de Chile no poseen una estructura que viabilice un modelo de desarrollo homogéneo. Se plantea un análisis comparado respecto a las demás regiones evidenciando diferencias manifiestas en sus composiciones demográficas y económicas. La hipótesis central propuesta es que las regiones extremas son prácticamente invisibles en el contexto económico nacional. A nivel del desarrollo endógeno se plantea que Arica y Parinacota no es capaz de generar recursos para satisfacer sus propias necesidades de desarrollo, mientras que Magallanes y Antártica Chilena al menos ha construido su base económica de manera más formal y diversificada.</p>
<p>Políticas públicas para territorios especiales y la variable de oportunidad para su reactivación económica el caso del Archipiélago Juan Fernández, tesis para optar al grado de magister en política y gobierno. Profesor Guía, José María Cabral Fernández, Alumno Carlos Cáceres Valdebenito. mayo, 2011.FLACSO – CHILE, UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN. MAGÍSTER EN POLÍTICA Y GOBIERNO.</p>	<p>El autor plantea una investigación en profundidad de las políticas públicas para territorios aislados centrando la atención en el caso de la Isla Juan Fernández. Plantea además evaluar un plan de reactivación económica teniendo como hipótesis que las políticas públicas aplicadas en territorios aislados son necesarias, pero que no son suficientes para un integral desarrollo en los habitantes de la Isla Juan Fernández. Se requiere estrategias en el mejoramiento de la planificación estratégica y productiva de las pequeñas empresas para generar satisfacción en sus habitantes.</p>
<p>Banco interamericano de desarrollo (BID). Desarrollo de zonas extremas, lecciones</p>	<p>El documento se propone contribuir en la recopilación y análisis de experiencias internacionales que puedan ser de utilidad para el diseño de los lineamientos de</p>

<p>aprendidas para informe de consultoría. Mayo 2014. Mariana Fulgueiras.</p>	<p>política de ZE. El informe incluye cinco experiencias de desarrollo regional en países de Latinoamérica y Europa. El principal criterio de selección de los casos fue tomar experiencias de regiones que tuvieran características geográficas, económicas y sociales comparables con las de las zonas extremas a ser incluidas en el plan. Considerando la revisión de experiencias se realizan algunas recomendaciones de política que puedan contribuir con el diseño.</p>
<p>Planes Especiales de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE), 15 de Mayo 2019. Mauricio G. Villena, Subdirector de Presupuestos, DIPRES.</p>	<p>El documento plantea que el Plan de Zonas Extremas fue concebido inicialmente por un período de 3 años, extendiéndose luego por tres años más, finalizando en 2020 y 2021. Los datos aportados indican que la ejecución promedio del Plan PEDZE en el período 2015-2018 fue de 86,6%, mientras que Aysén alcanzó un promedio de 83,8% y Magallanes del 84,9%. Una de las principales conclusiones que se proponen es que se puede constatar que más que escasez de recursos asignados a dichas regiones, el principal problema es la lenta ejecución de los proyectos del Plan PEDZE. Una vez finalizado el período debería evaluarse para verificar si se cumplieron los objetivos planteados.</p>
<p>Estudio identificación de localidades en condiciones de aislamiento 2012. División de Políticas y Estudios Departamento de Estudios y Evaluación. Diciembre de 2012.</p>	<p>El documento sintetiza los resultados de la aplicación de una propuesta metodológica para la identificación de las localidades aisladas del país y el cálculo de su aislamiento relativo. Se trata de un estudio técnicamente complejo que analiza más de 36.000 localidades. Se plantea que, en base a los resultados de este estudio, el Estado, desde todos sus niveles, podrá seguir avanzando en la tarea de formular y aplicar políticas estructuradas y medidas sistemáticas para fomentar la integración y, finalmente, el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que habitan en esas pequeñas entidades territoriales.</p>

### C. Identificar la necesidad de estudio complementario

El programa PEDZE se enmarca en el proceso de desconcentración o descentralización regional que ha transitado Chile y se ejecuta principalmente a través de la institucionalidad pública a nivel regional.

Contempla el diseño y la implementación de Planes de desarrollo para zonas extremas, recayendo su coordinación en los respectivos Gobiernos Regionales (GORE) en cada una de las regiones en las que se desarrolla el programa.

Específicamente, los Planes regionales que se están ejecutando actualmente fueron elaborados desde las propias regiones a través de un proceso de activa participación ciudadana. A su vez, en la implementación de estos Planes participan todos los servicios regionales que sean pertinentes de acuerdo con los proyectos/iniciativas contenidas en ellos, en coordinación con el nivel central de SUBDERE.

En este contexto, se hizo necesario y se justificó levantar información desde las propias regiones/zonas donde se ha implementado el programa.

Además de lo señalado, hay que considerar que el programa a nivel central cuenta únicamente con información de carácter descriptivo de los proyectos, incluyendo estado de avance, tipo de financiamiento y montos ejecutados por año. Por lo que este estudio complementario permitió levantar información cualitativa para analizar el desempeño del programa más allá de su comportamiento presupuestario.

Se levantó información en temáticas relevantes tales como: procesos y metodologías utilizadas en la práctica para el diseño de los Planes, criterios empleados para la selección y priorización de proyectos/iniciativas, y resultados respecto de cómo los proyectos mejoran la inclusión o integración de las zonas extremas en los procesos de desarrollo territorial, entre otros.

Finalmente, se consideró relevante este estudio complementario para poder indagar respecto del componente de apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos que otorga SUBDERE en el marco del programa. Cabe destacar que las contrapartes institucionales han declarado que este es un componente clave del programa, sin embargo, no había información sistematizada a nivel central que permitiera emitir juicios evaluativos en este aspecto. También resultó relevante evaluar cómo este componente se vincula con el fortalecimiento de la institucionalidad regional. Este aspecto es significativo para la implementación del PEDZE, ya que el mismo programa aplicado en distintos territorios arroja resultados opuestos debido a la capacidad de gestión de los equipos a cargo de la implementación de los Planes.

En este contexto, el panel de evaluadores propuso realizar un estudio complementario que proporcionó información adicional a la disponible entregada por la institución responsable. Específicamente se recogió información cualitativa que permitió conocer la opinión y juicio evaluativo de los usuarios intermedios del programa (Gobiernos Regionales) y/o de otros actores relevantes, así como sus orientaciones y sugerencias para el desarrollo del mismo.

Se solicitó diseñar, aplicar y sistematizar los resultados de una encuesta on-line a profesionales de Gobiernos Regionales y de otros servicios públicos relevantes, con el fin de levantar información sobre:

- i) los criterios de definición y priorización de los proyectos incluidos y ejecutados en los Planes;
- ii) cómo los proyectos mejoran la inclusión o integración de las zonas extremas en los procesos de desarrollo territorial (diferenciado según ejes de intervención);
- iii) el nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios;
- iv) el fortalecimiento de la institucionalidad regional;
- v) el nivel de pertinencia y satisfacción respecto del componente de apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos que otorga SUBDERE;
- vi) fortalezas y/o aspectos que presentan dificultades en el contexto de la implementación/operación del programa;
- vii) la opinión respecto al proceso de elaboración del Plan, y sus recomendaciones de futuro.
- viii) aportes del programa al seguimiento y ejecución de las actividades de los Planes regionales.

La meta era que al menos 60 profesionales pudieran contestar la encuesta on-line, asegurando la representatividad de las distintas regiones donde se implementa el programa<sup>93</sup>. Para ello se envió el cuestionario a una muestra mayor de actores, con la finalidad de alcanzar la cantidad definida de encuestas.

El tipo de actores que se consideraron son:

- a. Representantes del Gobierno Regional, entre ellos, el Intendente, miembros del Gabinete Regional y del Consejo Regional (CORE) y Jefes de divisiones del Gobierno Regional: Planificación y Desarrollo Regional, Presupuesto e Inversión Regional.
- b. Representantes sectoriales a nivel regional, que han participado en el cofinanciamiento de los proyectos.

La información procesada fue información útil para que el panel pudiera responder algunas preguntas claves de la evaluación. Para mayor información revisar el Anexo N° 6 donde se presenta el Informe Final del estudio complementario.

---

<sup>93</sup> Regiones de Arica y Parinacota, Aysén, Magallanes, y la provincia de Palena y la comuna de Cochamó en la Región de los Lagos.

## Anexo 2(a): Matriz de Evaluación del programa<sup>94</sup>

<p><b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Plan de Desarrollo de Zonas Extremas  <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 2014  <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio del Interior y Seguridad Pública  <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b>  Objetivo 2: Fortalecer las capacidades técnicas, institucionales y el capital humano en los Gobiernos Regionales y los municipios para el diseño e implementación de políticas, planes y programas de desarrollo regional y local, impulsando la innovación; la competitividad; la creación de redes y el fortalecimiento de las identidades territoriales.  Objetivo 3: Administrar fondos de inversión e implementar la transferencia progresiva de programas sectoriales en el marco de la transferencia de servicios y competencias a los niveles regional y municipal para mejorar la focalización y la efectividad de las políticas públicas y su efecto en la calidad de vida de la población.</p>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) <sup>95</sup>	Fórmula de Cálculo		
<p>FIN:</p> <p>Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas extremas<sup>96</sup> brindando mejores oportunidades para su desarrollo.</p>	N/A	N/A	N/A	N/A
<p>PROPÓSITO:</p> <p>Habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión<sup>97</sup> para sus procesos de desarrollo.</p>	<p><b>Eficacia/Resultado Final:</b>  Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de conectividad, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.</p>	<p>(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de conectividad<sup>98</sup>, año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas</p>	<p>Planillas de información del programa</p>	<p>Proyectos que forman parte del plan cuentan con RS dentro de los plazos identificados en los decretos.</p>

<sup>94</sup> Ver Metodología para Construcción de Matriz de Marco Lógico en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Control de Gestión, Evaluación de Programas Gubernamentales.

<sup>95</sup> Ver Capítulo IV.1.2 de documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías", División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135_doc_pdf.pdf)

Se debe incluir indicadores adecuados para medir las cuatro dimensiones del desempeño del Programa a nivel de propósito y componentes, según corresponda. En particular en el caso de los componentes, teniendo presente su naturaleza, considerar la pertinencia de la aplicación de las diferentes dimensiones y ámbitos de los indicadores.

Incluir los indicadores que forman parte del sistema de monitoreo interno del programa y/o del Sistema de Información de Gestión del PMG institucional.

<sup>96</sup> Territorios que se caracterizan por: i) estar aislados con relación a la ciudad capital y a la zona central donde se concentran la actividad productiva y la población del país; ii) tienen mayores costos de productividad y transporte respecto a las otras regiones del país, aspecto que influye en la competitividad; iii) en general, se ubican geográficamente en zonas de frontera, por lo que se ven afectadas por fenómenos migratorios y por un potencial intercambio comercial (Arica, Aysén, Magallanes). Actualmente se consideran zonas extremas las siguientes regiones/territorios: Regiones de Arica y Parinacota, Aysén, Magallanes, y la provincia de Palena y la comuna de Cochamó en la Región de los Lagos.

<sup>97</sup> Una mayor inclusión se entenderá como igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos en los siguientes ámbitos de desarrollo: conectividad (carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias), asentamientos humanos (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros), infraestructura pública (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) y productividad (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras).

<sup>98</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de conectividad (de proyectos terminados en el periodo).

	<p><b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de infraestructura pública, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.</p>	<p>(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de infraestructura pública<sup>99</sup>, año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas.</p>	<p>Planillas de información del programa</p>	
	<p><b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de asentamientos humanos, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.</p>	<p>(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de asentamientos humanos<sup>100</sup>, año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas.</p>	<p>Planillas de información del programa</p>	
	<p><b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de productividad, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.</p>	<p>(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de productividad<sup>101</sup>, año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas.</p>	<p>Planillas de información del programa</p>	
	<p><b>Calidad/Producto</b> Porcentaje de beneficiarios satisfechos con las iniciativas/proyectos de inversión, por región/zonas y por ámbitos de inclusión.</p>	<p>(N° de beneficiarios del programa que se declaran muy satisfechas o satisfechas con las iniciativas/proyectos de inversión año t/ N° total de beneficiarios del programa año t) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión</p>	<p>Sin información (indicador nuevo)</p>	

<sup>99</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de infraestructura pública (de proyectos terminados en el periodo).

<sup>100</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de asentamientos humanos (de proyectos terminados en el periodo).

<sup>101</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de productividad (de proyectos terminados en el periodo).

	<b>Calidad/Producto</b> Porcentaje de beneficiarios que declaran un alto nivel de uso de la infraestructura, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	(N° de beneficiarios del programa que declaran un alto nivel de uso de la infraestructura, año t/ N° total de beneficiarios del programa año t) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	Sin información (indicador nuevo)	
	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de apalancamiento de recursos del programa	(Monto total de recursos articulados/apalancados de otras entidades (GORE-Sectores) en el conjunto de planes al año t / Monto total del presupuesto asignado al programa <sup>102</sup> , año t) *100	Información financiera del programa (Anexo 5)	
	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria del Programa, año t	(Monto del presupuesto ejecutado <sup>103</sup> , año t/ Monto total del presupuesto asignado al programa <sup>104</sup> , año t) *100	Información financiera del programa (Anexo 5)	
COMPONENTE 1:  Apoyo técnico <sup>105</sup> y gestión estratégica de proyectos <sup>106</sup> .	<b>Eficacia/Resultado Intermedio:</b> Porcentaje de iniciativas en ejecución según lo planificado	(N° de iniciativas en ejecución al año t/ N° de iniciativas que forman parte de los planes en año t-6) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	Planillas de información del programa.	Los planes levantados cuentan con recursos para su ejecución.
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio:</b> Porcentaje de iniciativas terminadas según lo planificado	(N° de iniciativas terminadas al año t/ N° de iniciativas que forman parte de los planes en año t-6) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración.	Planillas de información del programa.	

<sup>102</sup> Asignado por Ley de Presupuestos a la SUBDERE, en una asignación denominada "Provisión Regiones Extremas".

<sup>103</sup> Monto del presupuesto transferido a regiones, desde la "Provisión Regiones Extremas".

<sup>104</sup> Asignado por Ley de Presupuestos a la SUBDERE, en una asignación denominada "Provisión Regiones Extremas".

<sup>105</sup> Fortalecimiento de la institucionalidad local para la ejecución de los proyectos que componen los planes.

<sup>106</sup> Todas las acciones de gestión de aspectos legales y normativos que puedan detener o impedir la ejecución de los proyectos que componen el plan; la coordinación intersectorial tanto a nivel central como en los territorios; y el fomento a la acción coordinada y eficaz de los órganos de la administración del Estado en los territorios.

	<b>Eficacia/Producto:</b> Porcentaje de asistencias técnicas ejecutadas respecto a las presupuestadas	(N° de asistencias técnicas ejecutadas en año t / Asistencias técnicas presupuestadas en año t) *100	Minutas, acuerdos, convenios.	
	<b>Calidad/Producto</b> Nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios (GORE y otras instituciones públicas)	Promedio nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios (GORE y otras instituciones públicas), por región/zonas.	Se propone levantar información a través de una encuesta a jefes de división, administrador regional, profesional GORE involucrado en la implementación del plan en cada región (estudio complementario)	Los actores identificados tienen vinculación con la ejecución del Plan.
	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente, año t	(Monto del presupuesto ejecutado <sup>107</sup> , año t/ Monto total del componente, año t) *100	Información financiera del programa (Anexo 5)	
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de apoyo al fortalecimiento institucional (fortalecimiento del capital humano, gestión formulación de proyecto, capacitación, otros).</li> <li>- Gestión de aspectos legales y normativos que puedan detener o impedir la ejecución de los proyectos que componen los planes.</li> <li>- Coordinar el nivel central con los distintos organismos públicos involucrados en los Planes Estratégicos de Desarrollo de Zonas Extremas en cada territorio.</li> <li>- Coordinación intersectorial a nivel central</li> <li>- Seguimiento a los proyectos de los planes</li> </ul>			
COMPONENTE 2:  Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	<b>Eficacia/Resultado Intermedio:</b> Porcentaje de avance de las transferencias respecto a lo programado, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración	(Avance de las transferencias del programa, año t / avance según lo planificado, año t) * 100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración	Planillas de información del programa.  Programación financiera de los Planes	
	<b>Eficacia/Proceso:</b> Tiempo promedio efectivo de los proyectos/iniciativas de inversión, respecto a los tiempos planificados, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración	(Sumatoria n° meses transcurridos entre etapa de prefactibilidad y término de ejecución - N° meses planificados), por región/zonas y por ámbito de inclusión	Sin información (indicador nuevo)	

<sup>107</sup> Monto del presupuesto transferido a regiones, desde la "Provisión Regiones Extremas".

	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente, año t	(Monto del presupuesto ejecutado <sup>108</sup> , año t/ Monto total del componente, año t) *100	Información financiera del programa (Anexo 5)	
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular el presupuesto anual de la Provisión</li> <li>- Revisar todos los antecedentes y gestionar todas las solicitudes de recursos de la provisión</li> <li>- Monitorear y evaluar el gasto según lo propuesto y solicitado anualmente por cada plan</li> <li>- Seguimiento avance de cada una de las etapas de los proyectos de acuerdo a lo establecido en el Plan</li> <li>- Formular propuestas que mejoren la implementación del programa y la provisión propiamente tal</li> <li>- Apalancamiento de recursos sectoriales y FNDR.</li> </ul>			

<sup>108</sup> Monto del presupuesto transferido a regiones, desde la "Provisión Regiones Extremas".

## Anexo 2(b): Medición de indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2016-2019

<p><b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Plan de Desarrollo de Zonas Extremas  <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 2014  <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio del Interior y Seguridad Pública  <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b>  Objetivo 2: Fortalecer las capacidades técnicas, institucionales y el capital humano en los Gobiernos Regionales y los municipios para el diseño e implementación de políticas, planes y programas de desarrollo regional y local, impulsando la innovación; la competitividad; la creación de redes y el fortalecimiento de las identidades territoriales.  Objetivo 3: Administrar fondos de inversión e implementar la transferencia progresiva de programas sectoriales en el marco de la transferencia de servicios y competencias a los niveles regional y municipal para mejorar la focalización y la efectividad de las políticas públicas y su efecto en la calidad de vida de la población</p>						
<i>Evolución de Indicadores</i>						
<i>Enunciado del objetivo</i>	<i>Indicadores</i>					
	<i>Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)</i> <sup>109</sup>	<i>Fórmula de cálculo</i>	<i>Cuantificación</i>			
			<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Fin	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas extremas <sup>110</sup> brindando mejores oportunidades para su desarrollo.						
Propósito	<b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de conectividad, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.	(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de conectividad <sup>112</sup> , año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas	Arica: 0	Arica: 0	Arica: 2,93	Arica: 0
			Los Lagos: 10,68	Los Lagos: 10,13	Los Lagos: 10,97	Los Lagos: 0,02
			Aysén: 0,74	Aysén: 4,20	Aysén: 0,81	Aysén: 3,88
			Magallanes: 0,23	Magallanes: 1,00	Magallanes: 4,15	Magallanes: 4,24

<sup>109</sup> Ver Capítulo IV.1.2 de documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías", División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135135_doc_pdf.pdf)

<sup>110</sup> Territorios que se caracterizan por: i) estar aislados con relación a la ciudad capital y a la zona central donde se concentran la actividad productiva y la población del país; ii) tienen mayores costos de productividad y transporte respecto a las otras regiones del país, aspecto que influye en la competitividad; iii) en general, se ubican geográficamente en zonas de frontera, por lo que se ven afectadas por fenómenos migratorios y por un potencial intercambio comercial (Arica, Aysén, Magallanes). Actualmente se consideran zonas extremas las siguientes regiones/territorios: Regiones de Arica y Parinacota, Aysén, Magallanes, y la provincia de Palena y la comuna de Cochamó en la Región de los Lagos.

<sup>112</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de conectividad (de proyectos terminados en el periodo).

Habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión <sup>111</sup> para sus procesos de desarrollo.	<b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de infraestructura pública, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.	(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de infraestructura pública <sup>113</sup> , año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas.	Arica:0,29	Arica:0,57	Arica:1,07	Arica:0,90
			Los Lagos: 1,70	Los Lagos: 1,70	Los Lagos: 1,60	Los Lagos: 5,66
			Aysén:	Aysén: 0,84	Aysén: 2,83	Aysén: 2,19
			Magallanes: 0,11	Magallanes: 0,84	Magallanes: 0,87	Magallanes: 4,04
	<b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de asentamientos humanos, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.	(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de asentamientos humanos <sup>114</sup> , año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas.	Arica:0,24	Arica:2,29	Arica:4,61	Arica:3,38
			Los Lagos: 0,01	Los Lagos: 0,67	Los Lagos: 2,18	Los Lagos: 0,09
			Aysén: 0,59	Aysén: 0,46	Aysén: 0,65	Aysén: 0,27
			Magallanes: 0,19	Magallanes: 0,71	Magallanes: 0,94	Magallanes: 0,13
	<b>Eficacia/Resultado Final:</b> Porcentaje de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de productividad, respecto del total de habitantes de zonas extremas, por región/zonas.	(N° de habitantes de zonas extremas que mejoran su inclusión en el ámbito de productividad <sup>115</sup> , año t / N° de habitantes de zonas extremas año t), por región/zonas.	Arica:10,68	Arica:10,13	Arica:10,97	Arica:0,02
			Los Lagos: 1,39	Los Lagos: 1,32	Los Lagos: 1,06	Los Lagos: 0,19
			Aysén: 0,73	Aysén: 0,54	Aysén: 1,20	Aysén: 0,49
			Magallanes: 0	Magallanes: 0	Magallanes: 0	Magallanes: 0
	<b>Calidad/Producto</b> Porcentaje de beneficiarios satisfechos con las iniciativas/proyectos de inversión, por región/zonas y por ámbitos de inclusión.	(N° de beneficiarios del programa que se declaran muy satisfechas o satisfechas con las iniciativas/proyectos de inversión año t/ N° total de beneficiarios del programa año t) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	S/I (indicador nuevo)	S/I (indicador nuevo)	S/I (indicador nuevo)	S/I (indicador nuevo)

<sup>111</sup> Una mayor inclusión se entenderá como igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos en los siguientes ámbitos de desarrollo: conectividad (carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias), asentamientos humanos (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros), infraestructura pública (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) y productividad (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras).

<sup>113</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de infraestructura pública (de proyectos terminados en el periodo).

<sup>114</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de asentamientos humanos (de proyectos terminados en el periodo).

<sup>115</sup> Para el cálculo de este indicador se considerará como proxy a toda la población beneficiaria estimada de los proyectos de inversión relacionados con el ámbito de productividad (de proyectos terminados en el periodo).

	<b>Calidad/Producto</b> Porcentaje de beneficiarios que declaran un alto nivel de uso de la infraestructura, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	(N° de beneficiarios del programa que declaran un alto nivel de uso de la infraestructura, año t/ N° total de beneficiarios del programa año t) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	S/I (indicador nuevo)	S/I (indicador nuevo)	S/I (indicador nuevo)	S/I (indicador nuevo)
	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de apalancamiento de recursos del programa <sup>116</sup>	(Monto total de recursos articulados/apalancados de otras entidades (GORE-Sectores) en el conjunto de planes al año t / Monto total del presupuesto asignado al programa <sup>117</sup> , año t) *100	77%	126%	116%	221%
	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria del Programa, año t	(Monto del presupuesto ejecutado <sup>118</sup> , año t/ Monto total del presupuesto asignado al programa <sup>119</sup> , año t) *100	80%	83%	79%	85%
Componente 1  Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos.	<b>Eficacia/Resultado Intermedio:</b> Porcentaje de iniciativas en ejecución según lo planificado	(N° de iniciativas en ejecución al año t/ N° de iniciativas que forman parte de los planes en año t-6) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión	No disponible	No disponible	No disponible	(166/639)*100= 26%
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio:</b> Porcentaje de iniciativas terminadas según lo planificado	(N° de iniciativas terminadas al año t/ N° de iniciativas que forman parte de los planes en año t-6) *100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración.	No disponible	No disponible	No disponible	(224/639)*100=35%
	<b>Eficacia/Producto:</b> Porcentaje de asistencias técnicas ejecutadas respecto a las presupuestadas <sup>120</sup>	(N° de asistencias técnicas ejecutadas en año t / Asistencias técnicas presupuestadas en año t) *100	(7/7)*100= 100 %	(6/6)*100=100 %	(6/6)*100=100 %	(3/3)*100=100 %
	<b>Calidad/Producto</b> Nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios (GORE)	Promedio nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios (GORE y otras instituciones públicas), por región/zonas.	No disponible	No disponible	No disponible	5,6

<sup>116</sup> Las cifras reportadas acá difieren de las cifras que se muestran en el cuerpo del informe. En esta sección se calculó sobre el presupuesto asignado al programa, mientras que en el Cuadro 25 del informe se presenta la cifra calculada sobre el presupuesto/gasto total del programa.

<sup>117</sup> Asignado por Ley de Presupuestos a la SUBDERE, en una asignación denominada "Provisión Regiones Extremas".

<sup>118</sup> Monto del presupuesto transferido a regiones, desde la "Provisión Regiones Extremas".

<sup>119</sup> Asignado por Ley de Presupuestos a la SUBDERE, en una asignación denominada "Provisión Regiones Extremas".

<sup>120</sup> Este indicador no fue analizado en el cuerpo del informe porque no entrega mayor valor al análisis realizado en cuanto al desempeño de este componente.

	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente, año t	(Monto del presupuesto ejecutado <sup>121</sup> , año t/ Monto total del componente, año t) * 100	N/A (el componente no tiene presupuesto)			
Componente 2  Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	<b>Eficacia/Resultado Intermedio:</b> Porcentaje de avance de las transferencias respecto a lo programado, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración	(Avance de las transferencias del programa, año t / avance según lo planificado, año t) * 100, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
	<b>Eficacia/Proceso:</b> Tiempo promedio efectivo de los proyectos/iniciativas de inversión, respecto a los tiempos planificados, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración	(Sumatoria nº meses transcurridos entre etapa de prefactibilidad y término de ejecución - Nº meses planificados), por región/zonas y por ámbito de inclusión	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
	<b>Economía/Producto:</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente, año t	(Monto del presupuesto ejecutado <sup>122</sup> , año t/ Monto total del componente, año t) * 100	80%	83%	79%	85%

<sup>121</sup> Monto del presupuesto transferido a regiones, desde la "Provisión Regiones Extrem as".

<sup>122</sup> Monto del presupuesto transferido a regiones, desde la "Provisión Regiones Extrem as".

## **Anexo 2(c): Análisis de diseño del programa**

### A. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)

El fin del programa definido como “Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas extremas, brindando mejores oportunidades para su desarrollo.” Está formulado para dar respuesta a la necesidad que aborda el programa, que se centra en fortalecer la ejecución de proyectos de inversión que permitan mejorar la inclusión y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de zonas extremas.

El fin se alinea a dos Objetivos Estratégicos de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE):

- Objetivo 2: Fortalecer las capacidades técnicas, institucionales y el capital humano en los Gobiernos Regionales y los municipios para el diseño e implementación de políticas, planes y programas de desarrollo regional y local, impulsando la innovación; la competitividad; la creación de redes y el fortalecimiento de las identidades territoriales, y
- Objetivo 3: Administrar fondos de inversión e implementar la transferencia progresiva de programas sectoriales en el marco de la transferencia de servicios y competencias a los niveles regional y municipal para mejorar la focalización y la efectividad de las políticas públicas y su efecto en la calidad de vida de la población.

Se entrega apoyo técnico y financiero para darle viabilidad a los proyectos que se definieron participativamente por parte de la comunidad y líderes locales. Los proyectos se encuentran enmarcados en un gran plan de desarrollo definido por los GOREs de cada zona. Para darle una mayor viabilidad, el programa genera alianzas estratégicas que permiten apalancar recursos, facilitar operaciones y agilizar la gestión de los proyectos definidos por cada Plan de cada zona.

La relación de causalidad del programa con los objetivos del país está dada en la medida que el programa facilita la realización de los proyectos de cada Plan y efectúa acciones directas de apoyo técnico y fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales de las zonas de intervención. Lo anterior significa que los proyectos, acciones y la formación y perfeccionamiento en capital humano, se dirige hacia los proyectos priorizados por los Planes de cada zona, enmarcados en las necesidades de desarrollo definidas por cada zona.

El propósito del programa está definido como “Habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión para sus procesos de desarrollo”, el cual está definido en la lógica de que, al cumplirse los planes de desarrollo realizados participativamente por los habitantes de cada zona extrema, se logrará la mejora de la inclusión de los mismos, en procesos de desarrollo definidos por los mismos habitantes. Los Planes de desarrollo consideran una serie de proyectos en diferentes ámbitos, que requieren gestionarse y concretarse para cumplir las aspiraciones de sus habitantes.

El objetivo expresado a nivel de propósito está bien enunciado, y sostiene que en la medida que los habitantes mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo, se contribuirá a mejorar la calidad de vida de ellos mismos como habitantes de esas zonas extremas, es decir, se incorpora el efecto de ser protagonistas de su propio desarrollo confirmando una relación de causalidad con el Fin.

Dado que el programa no cuenta con un sistema de medición de satisfacción de usuarios que permita identificar la valoración del logro de los resultados obtenidos, se realizó un estudio complementario para levantar información sobre la relación calidad/producto mediante el reconocimiento del nivel de satisfacción de los representantes de las instituciones involucradas en la ejecución y relacionadas con los proyectos que apoya el PEDZE.

El programa define dos componentes:

- Componente 1: Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos.

- Componente 2: Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión.

Es decir, el programa se hace cargo esencialmente de apoyar el logro de la realización de los proyectos, facilitando y dando viabilidad técnica para que los proyectos se materialicen por una parte y apoyando financieramente algunas iniciativas complementarias que permitan el logro efectivo de los proyectos de cada Plan de las 4 Zonas Extremas definidas.

El rol de los componentes es, por tanto, de facilitar técnica y financieramente los proyectos de los Planes, pero esto no significa que se financie todo el Plan con el PEDZE. En este sentido, el Propósito es más amplio que sus dos componentes y se podría adecuar para reflejar en el este sentido de facilitador y que no se entienda que el PEDZE es responsable en su totalidad de que los Habitantes de las zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo.

No obstante lo anterior, hay una gran heterogeneidad de la institucionalidad regional a cargo de la ejecución del programa, especialmente en materia de capacidad de gestión, lo que se refleja en que los resultados del programa dependen en buena medida de esta capacidad regional.

Los procesos de monitoreo y evaluación no son suficientes para dar cuenta del logro del propósito. No hay una estructura horizontal de los objetivos con indicadores y metas asociadas que midan la gestión del proyecto. Una evidencia clara ha sido la dificultad para obtener información clara y consistente del quehacer del PEDZE.

## B. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)

A nivel del Propósito se definieron 8 indicadores:

- 4 indicadores de Eficacia/Resultado Final
- 2 Indicadores de Calidad/Producto
- 2 Indicadores de Economía/Producto

Los cuatro indicadores de Eficacia/Producto miden el porcentaje de habitantes que mejoran su inclusión en los 4 ámbitos de trabajo del PEDZE: Conectividad, Infraestructura Pública, Asentamientos Humanos y Productividad.

Estos indicadores apuntan directamente al logro del Propósito y es importante medirlos en forma separada por cuanto los énfasis de las necesidades de desarrollo de cada Zona son muy diferentes.

Su medición ha sido un problema, puesto que las bases de datos del programa no están bien depuradas. En particular, no se cuenta claramente con los beneficiarios efectivos por año y por ámbito de trabajo. También es necesario señalar que, para las cifras de beneficiarios señaladas por proyecto, no existe certeza sobre su exactitud<sup>123</sup>. Cada proyecto financiado estima los beneficiarios de acuerdo a las exigencias del proceso de evaluación del SNI, pero no existe una metodología concreta y oficial del PEDZE que valide las cifras señaladas.

En el caso de los indicadores de Calidad Producto, se pide medir dos temas esenciales:

- Porcentaje de beneficiarios satisfechos con las iniciativas/proyectos de inversión, por región/zonas y por ámbitos de inclusión.
- Porcentaje de beneficiarios que declaran un alto nivel de uso de la infraestructura, por región/zonas y por ámbitos de inclusión.

Estos indicadores de Calidad no han sido medidos nunca. Se considera muy importante medirlos para poder tener retroalimentación directa de la percepción de los beneficios de los proyectos del PEDZE.

---

<sup>123</sup> Las cifras son estimaciones realizadas antes de que se emitieran los decretos respectivos para cada zona y están en las fichas IDI y reportadas por los Gobiernos Regionales.

Finalmente, a nivel de Propósito se cuenta con dos indicadores de Economía/Producto que son:

- Porcentaje de apalancamiento de recursos del programa
- Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa, año t

El apalancamiento podría entregar evidencia que el PEDZE ha ayudado a conseguir recursos y que no es su labor el financiar todo el Plan. La ejecución presupuestaria es una medición mínima para saber si la ejecución se encuentra dentro de niveles razonables de gestión.

Se considera que a nivel de Propósito los indicadores señalados son necesarios, pertinentes y posibles de medir.

No hay metas asociadas a proceso, sino que existen las metas de resultado de cumplir con el mandato de ejecutar los proyectos de los planes para cada zona extrema.

A nivel de componente se definieron los siguientes indicadores:

Componente 1:

- Porcentaje de iniciativas en ejecución según lo planificado.
- Porcentaje de iniciativas terminadas según lo planificado.
- Porcentaje de asistencias técnicas ejecutadas respecto a las presupuestadas.
- Nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios (GORE y otras instituciones públicas).
- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente, año t.

Componente 2:

- Porcentaje de avance de las transferencias respecto a lo programado, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración.
- Tiempo promedio efectivo de los proyectos/iniciativas de inversión, respecto a los tiempos planificados, por región/zonas y por ámbitos de inclusión/integración.
- Porcentaje de ejecución presupuestaria del componente, año t.

Los indicadores para los dos componentes miden resultado, proceso y calidad para los componentes del PEDZE que son muy concretos y específicos.

### **Anexo 3: Procesos de Producción y Organización y Gestión del Programa**

#### **A. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.**

El programa comprende dos componentes: apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos, y financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión.

La forma en que el PEDZE provee el primer componente a los territorios es en dos niveles, a través de la coordinación entre el nivel central con los distintos organismos públicos involucrados en los Planes regionales (o territoriales), y mediante la contratación de profesionales para la formulación de los proyectos de cada plan y su seguimiento técnico.

La coordinación entre el nivel central y regional tiene como propósito resolver problemas de gestión que pudieran detener o impedir el logro en la ejecución de los planes. Se incluyen acá: la gestión de aspectos legales y normativos que puedan detener o impedir la ejecución de los proyectos que componen el plan; la coordinación intersectorial tanto a nivel central como en los territorios; y el fomento a la acción coordinada y eficaz de los órganos de la administración del Estado en los territorios.

La contratación de profesionales para la formulación de los proyectos de cada plan y su seguimiento técnico tiene como objeto fortalecer la capacidad institucional de las reparticiones públicas involucradas en los Planes regionales. De esta manera, el apoyo se entrega directamente a los equipos técnicos y coordinadores regionales para el desarrollo de los proyectos de cada plan. Cabe hacer notar que esta herramienta se aplicó por SUBDERE entre los años 2014 a 2016.

El primer componente - apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos- se lleva a cabo mediante reuniones, talleres, análisis de información y seguimiento de las actividades. La responsabilidad directa de la ejecución de este componente recae en SUBDERE.

SUBDERE informó al panel de un conjunto de tareas que se realizan en el marco del primer componente, por ejemplo: i) gestión y resolución de nudos críticos para coordinar acuerdos sectoriales y regionales; ii) apoyo al Gobierno Regional como al Intendente, en el seguimiento y gestión de los planes; iii) brindar asesoría en aspectos de gestión y comunicación especialmente con la ciudadanía; iv) elaborar información actualizada y confiable para las autoridades regionales y centrales que permita evitar problemas y/o conflictos; v) monitorear el avance de los planes mediante viajes una vez al mes a regiones con el objeto de velar por: su ejecución financiera; las programaciones presupuestarias; los nudos críticos posibles de solucionar directamente en terreno o escalarlos al nivel central a través de los sectorialistas de presidencia.

Para el panel de evaluadores es difícil constatar cuántas de las actividades recientemente mencionadas se realizaron y con qué frecuencia, ya que no existen registros escritos al respecto. Sin embargo, en reuniones presenciales con SUBDERE el panel sostuvo conversaciones con los profesionales del programa donde se narraron (en forma verbal) una serie de experiencias. En particular, la realización exitosa de tareas de gestión y resolución de nudos críticos para coordinar acuerdos tanto sectoriales y regionales, como con el nivel central. Algunas de estas experiencias están mencionadas en los antecedentes y justificación del programa. El panel no cuenta con información por escrito que permita verificar los relatos.

Respecto a las otras tareas mencionadas en este componente, como asesoría en materia de comunicación, elaboración de información actualizada confiable, y monitorear el avance de los planes mediante viajes una vez al mes a regiones, el panel no tiene información de respaldo. No obstante, respecto al monitoreo y los viajes mensuales a los territorios, en el cuerpo de este informe de evaluación se mencionan algunas debilidades en materia de información de seguimiento, así como la falta de profesionales, lo que consecuentemente dificulta la realización de viajes frecuentes a regiones.

El segundo componente, financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión, tiene como propósito mantener actualizada la información sobre el avance de cada una de las etapas

de los proyectos de acuerdo a lo establecido en el Plan: pre-factibilidad; factibilidad; diseño y ejecución. La responsabilidad directa de la ejecución de los planes recae en los Gobiernos Regionales, esto implica que ellos deben velar por: la adecuada ejecución de recursos propios y provisionados (por el gobierno central), y la coordinación con las distintas unidades técnicas de los servicios públicos territoriales para efectos de informar el estado en la ejecución de los proyectos. El informe de avance de los proyectos se envía a SUBDERE con una periodicidad mensual. El panel informa en la presente evaluación que tuvo dificultades para acceder a información actualizada y homogénea (entre regiones).

No obstante lo anterior, SUBDERE informa que la tarea específica de administrar la provisión de regiones extremas que financia parte importante de los planes de las regiones, implica a su vez realizar las siguientes actividades: i) formular el presupuesto anual de la Provisión y velar por el uso eficiente de los recursos en cada una de las regiones y del fondo como un todo; ii) revisar todos los antecedentes y gestionar todas las solicitudes de recursos de la provisión; iii) monitorear y evaluar el gasto según lo propuesto y solicitado anualmente por cada plan; iv) formular propuestas que mejoren la implementación del programa y la provisión propiamente tal. Respecto a los dineros provisionados, el panel considera que esta tarea se realizó según lo planificado.

Es importante recordar –a pesar de haber sido mencionado en otros capítulos de esta evaluación- el origen de los planes regionales, en particular, que éstos fueron elaborados en forma autónoma por cada región con base a un proceso participativo que involucró al conjunto de las instituciones y actores relevantes del territorio. En términos de gestión, es destacable la generación de acciones coordinada entre los distintos servicios públicos involucrados en cada uno de los proyectos específicos (que comprenden un Plan), lo que generó carteras de proyectos multisectoriales que no habrían sido viables sin la acción conjunta de los diferentes servicios públicos. A su vez, este trabajo mancomunado del sector público permitió apalancar recursos financieros de los distintos ministerios (MINVU, MOP, MINSAL, MINAGRI, SERNATUT, entre otros), los que sumados a la provisión de recursos PEDZE y a fondos regionales como el FNDR, generaron los recursos necesarios para financiar los proyectos.

La institucionalidad regional, en este caso el GORE, está a cargo de la materialización de los planes y el cumplimiento de los tiempos de ejecución. Por lo tanto, existen diferencias entre regiones tanto en los planes específicos (que responden a cada realidad local), como en la gestión de estos mismos.

Para llevar a cabo las tareas de los dos componentes del PEDZE, SUBDERE cuenta con una unidad responsable de la gestión y seguimiento del PEDZE.

#### B. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.

##### **Estructura organizacional**

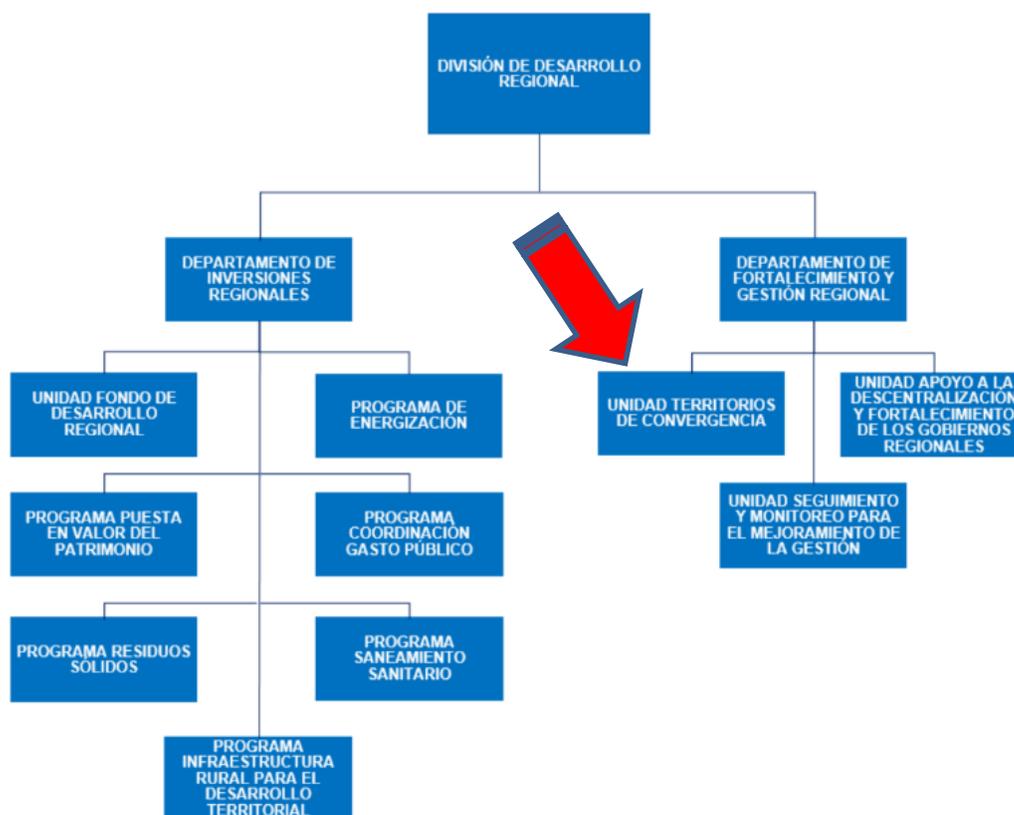
El programa se encuentra adscrito a la Unidad de Territorios y Convergencia de la SUBDERE. Dentro de la estructura del Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional, el que pertenece a la División de Desarrollo Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, se encuentra la Unidad de Territorios de Convergencia, encargada de coordinar las gestiones de seguimiento técnico y financiero de los proyectos del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas y Territorios Rezagados. De acuerdo con la resolución exenta N° 6.144 del 24 de mayo de 2019, que aprueba el Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019), el objetivo de la Unidad<sup>124</sup> consiste en contribuir en el desarrollo y ejecución de planes especiales, tales como, Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE) y Plan de Territorios Rezagados, mediante el apoyo a los Gobiernos Regionales en la ejecución de estos.

---

<sup>124</sup> SUBDERE (2019) Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia, pág. 1 punto 2.

Gráficamente, la ubicación de la Unidad de Territorios de Convergencia, dentro de la División de Desarrollo Regional se puede observar en la figura siguiente:

**Figura 1: Organigrama División de Desarrollo Regional, SUBDERE**



*Fuente: SUBDERE (2019). Ficha N°2 de Antecedentes del Programa Información Complementaria.*

El Objetivo general de la Unidad de Territorios de Convergencia es “Contribuir con el diseño e implementación de planes, programas y políticas públicas regionales destinadas a superar inequidades territoriales que afectan y desfavorecen las condiciones de vida de los habitantes que requieren de la atención preferente del Estado; apoyo a las Políticas Regionales de Localidades Aisladas en todo el país y la creación de planes especiales para territorios en general. Favoreciendo la coordinación con los Gobiernos Regionales, la intersectorialidad pública y organismos presentes en los territorios a impulsar”.

Los planes en cada una de las regiones son precisamente la fuente de los proyectos apoyados por el PEDZE. Los mismos, han sido producto de un trabajo coordinado entre los distintos servicios y órganos de la Administración del Estado, lográndose una cartera multisectorial, coordinada con distintas fuentes de financiamiento (MOP, DOH, Vialidad, Dirección de Obras Portuarias, SERVIU, MINVU, Transportes, Salud, CONAF, SERNATUR, CORFO, INDAP, entre otras). Es decir, la cartera de iniciativas que se ejecuta tiene financiamiento formalizado de distintas provisiones de SUBDERE, del FNDR y de los distintos sectores de acuerdo con los ejes definidos en cada plan, lo que implica un compromiso de cada una de las instituciones involucradas. La coordinación e interacción de cada Plan está definida por la dinámica que cada Gobierno Regional ha definido, no obstante, en el seguimiento financiero y técnico se le da seguimiento tanto de la cartera financiada por la provisión como por el Gobierno Regional y sectores.

La Unidad de Territorios de Convergencia tiene las siguientes funciones:

1. Impulsar el diseño, desarrollo y aplicación de los planes especiales en territorios de convergencia.
2. Promover una acción coordinada y eficaz de los servicios públicos que actúan en las comunas que forman parte de aquel.

3. Facilitar la implementación de acciones en pro del desarrollo de sus habitantes, promovidas por órganos de la administración del Estado.
4. Priorizar la realización de iniciativas específicas destinadas a mejorar las condiciones de vida de dichas personas.
5. Acrecentar la inversión pública en las comunas focalizadas.
6. Apoyar la gestión Intersectorial y actuar de nexo entre el Gobierno Central, el GORE y las autoridades locales.

Los profesionales de la Unidad de Territorios de Convergencia son 5 a Contrata más 3 a Honorarios, lo que totaliza 8 profesionales.

Desde el 2019, la unidad está estructurada en 5 áreas de trabajo:

Las funciones de los 8 profesionales están claramente especificadas en su Manual de Procedimientos:

Coordinador de la Unidad de Territorios de Convergencia a Nivel Central: El/la coordinador(a) de la Unidad de Territorios de Convergencia es responsable de proyectar los costos de cada año, en función de los ejercicios presupuestarios, de los programas que estén vigentes, ya sea para planes de zonas extremas como para territorios de rezago u otros que se asignen a la Unidad. Asimismo, debe llevar el balance de la provisión y velar por la entrega de información actualizada y confiable a las autoridades regionales y centrales que dé cuenta de lo realizado y permita anticiparse a nudos críticos en el desarrollo de los Planes.

Encargados de Seguimiento Técnico y Financiero del Plan a Nivel Central: El equipo asociado al nivel central, es responsable de realizar el seguimiento de los Planes de Desarrollo Regional de manera permanente y rigurosa, desplegando las coordinaciones necesarias que faciliten la correcta ejecución para cada región. Los profesionales que conforman el señalado equipo tienen asignado el acompañamiento del Plan de una región específica, propiciando la identificación con la región asignada y una mayor profundidad en el conocimiento de su realidad, lo que les permite entender de mejor manera la trascendencia de las iniciativas planteadas.

Coordinadores del Plan a nivel Regional: Deben realizar funciones asociadas a:

- Apoyar técnicamente el proceso de evaluación de cada proyecto, preparación, formulación y gestión de iniciativas vinculadas a cada Plan.
- Coordinación con Unidades Técnicas de cada proyecto.
- Mantener coordinación permanente con los sectores involucrados en la ejecución de proyectos a objeto de requerir información actualizada de los estados de situación de los mismos.
- Mantener coordinación permanente con la División de Planificación y Desarrollo (DIPLADE), Unidad de Desarrollo Regional (UDR), División de Administración y Finanzas (DAF) y División de Análisis y Control de Gestión (DGAC).
- Informar los avances y/o problemas presentados en la ejecución, tanto técnica como presupuestaria, a través del consolidado de seguimiento de la cartera de proyectos de cada Plan, a más tardar los días 20 de cada mes a su coordinador regional de SUBDERE. Conjuntamente y en la misma fecha como medio de verificación, deberán emitir un cuadro resumen con información de ejecución mensual del Plan, respaldado de una minuta de los estados de situación de la cartera de proyectos correspondientes, los que deberán ser aprobados por la autoridad regional de cada territorio.
- Elaborar un informe de cierre de los proyectos de cada iniciativa, informando los productos y resultados de cada proyecto del Plan, incluyendo medios de verificación que respalden la gestión.

Las funciones de los profesionales especifican claramente cómo se deben coordinar con otras instituciones y como deben realizar los reportes y coordinaciones al interior de la institución.

Esta labor de gestión y coordinación con las otras instituciones es parte esencial del trabajo de los profesionales del PEDZE pues es lo que permite finalmente que salgan adelante los

proyectos identificados en los Planes Regionales, que es precisamente la razón de ser del programa.

A pesar de las funciones antes descritas, los profesionales del PEZDE manifestaron (en reuniones presenciales) que una de las grandes dificultades que enfrentan es no poder realizar visitas periódicas a terreno para realizar seguimiento y verificar el estado de avance de los proyectos. SUBDERE explicó que el motivo de lo anterior es el alto costo monetario y en tiempo que implica trasladarse a las regiones extremas, y el bajo número de profesionales con que cuentan para realizar esta tarea (promedio dos personas por área de trabajo).

Otra debilidad, específicamente respecto al seguimiento y evaluación, es que el programa no cuenta actualmente con un sistema informático de seguimiento que permita disponer de información detallada de los proyectos en cuanto a montos y aspectos básicos de la ejecución.

### **Coordinación al interior de SUBDERE<sup>125</sup>**

Las provisiones y/o programas de SUBDERE con las cuales se coordina el PEDZE son:

- a. **Provisión de Saneamiento Sanitario:** La provisión mencionada contribuye al mejoramiento de vida de la población beneficiaria del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas que habita actualmente en condiciones de marginalidad sanitaria, apoyando la ejecución de proyectos de saneamiento sanitario (agua potable, alcantarillado y casetas sanitarias).
- b. **Programa de Energización Rural:** El programa de energización colabora en la puesta en marcha de proyectos del sector energético, electrificación, eficiencia energética y alumbrado público para las regiones contempladas en el Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas, de modo de aumentar la cobertura en electrificación rural, que mejore la calidad de vida de los habitantes e impulsar el desarrollo de actividades productivas.
- c. **Programa Puesta en Valor del Patrimonio:** El mencionado programa colabora en la protección y recuperación de edificaciones, conjuntos urbanos o sitios de interés patrimonial, que puedan generar beneficios socio-económicos y que contribuyan al desarrollo de las regiones beneficiarias del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas.
- d. **Programa de Residuos Sólidos:** El programa de residuos sólidos colabora en la implementación de sistemas integrales de gestión de residuos sólidos, que tengan como eje una mejora de la calidad ambiental y las condiciones de salubridad de las zonas contempladas en el PEDZE.
- e. **Programa Mejoramiento Urbano (PMU):** El PMU es complementario a la hora de apoyar en la ejecución de obras menores que apoyen las grandes inversiones que proyectan los PEDZE.
- f. **Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB):** El PMB es complementario a los requerimientos del PEDZE tanto en el apoyo a la contratación de profesionales a municipios como en el desarrollo de iniciativas ligadas a las provisiones existentes en SUBDERE, como línea de inversión.
- g. **Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional (AGES):** Por esta vía se refuerzan los equipos regionales con profesionales y técnicos encargados de apoyar en la planificación, coordinación, gestión, ejecución y difusión de los PEDZE. Recoger en las distintas entidades involucradas los antecedentes necesarios para su adecuada formulación.
- h. **Fondo Regional de Desarrollo Regional (FNDR):** Por el FNDR se financian varias iniciativas de los planes, ahí se disponen de los recursos adicionales solicitados en ese ítem.
- i. **Academia de Fortalecimiento Municipal y Regional:** La Academia realiza actividades de capacitación para municipios en las regiones con planes de desarrollo de Zonas extremas.

---

<sup>125</sup> Ver Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019), Resolución Exenta N°6144, 24 de mayo 2019.

## Coordinación con otras instituciones

Tal como se ha señalado anteriormente, el programa está regulado por 4 Decretos Supremos, uno para cada región integrante del plan de zona extrema. Éstos son: -Región de Arica y Parinacota: DS N° 1233 de 2014 - Región de Los Lagos (sólo Provincia de Palena y Comuna de Cochamó): DS N°625 de 2015 - Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo: DS N° 1242 de 2014 - Región de Magallanes y Antártica Chilena: DS N° 1243 de 2014.

### C. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

El presupuesto para el Plan Especial de Zonas Extremas se define año a año en la Ley de Presupuestos como una Transferencia de Capital. SUBDERE es quien determina los montos a repartir entre regiones durante el año fiscal (a través de decretos presupuestarios), de acuerdo con las carteras de proyectos en ejecución.

A su vez, el Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (Resolución N°6144), establece que los Gobiernos Regionales deben cumplir lo dispuesto en el procedimiento denominado "Solicitud de transferencia de recursos", para realizar las solicitudes de recursos de cada Plan de Desarrollo. Específicamente deben enviar la siguiente documentación para respaldar que lo requerido cumple con la aprobación de la máxima autoridad del GORE:

1. Oficio Ordinario del Intendente: Documento que especifica la solicitud de recursos por parte de la máxima autoridad del Gobierno Regional de cada Plan.
2. Fichas IDI de cada una de las iniciativas: Documento que respalda la documentación de cada proyecto respecto a temas técnicos y financieros.
3. Copia de Acuerdo CORE asociado: Documento que acredita la aprobación del Consejo Regional respecto a las iniciativas presentadas en la solicitud de recursos.
4. Programa de caja del año de los recursos de cada iniciativa: Documento que respalda el programa de caja anual del Plan.
5. Programación de los recursos para años posteriores (2 o 3 años): Documento que acredita la programación de gasto de los recursos del plan para los años posteriores a su ejecución.

En este mismo contexto, SUBDERE<sup>126</sup> ha establecido ciertos requisitos que se deben cumplir para el proceso de asignación de recursos a cada Plan, los que deben ser considerados en el proceso previo a la solicitud de recursos. Estos requisitos son los siguientes:

- i) Cumplimiento de seguimiento técnico - financiero mensual de cada Plan: Considera la entrega de los instrumentos de seguimiento establecidos en el Manual de Procedimientos, cumpliendo con el plazo establecido mensualmente para su entrega por parte del Gobierno Regional.
- ii) Reportabilidad en la plataforma de Chileindica: El GORE debe estar al día en la entrega de información sobre ejecución (considerando que la rendición de gastos debe ser mensual de cada proyecto de los planes). Esta información debe estar reflejada en la plataforma de Chileindica con el fin de monitorear el gasto ejecutado. Cabe señalar que las rendiciones realizadas en la plataforma deben ser consistentes con los datos expuestos por SIGFE.
- iii) Porcentaje de ejecución efectiva respecto al periodo ejecución: El GORE deberá informar el porcentaje de avance físico y financiero de cada iniciativa que requiera financiamiento, respecto a la ejecución comprometida en su programa de caja y en su carta Gantt (respectivamente).

---

<sup>126</sup> SUBDERE (2019). Ficha N°2 de Antecedentes del Programa Información Complementaria.

- iv) Modificación de proyectos: En el caso que los proyectos que requieran financiamiento hayan sido modificados con anterioridad (por medio del proceso de “solicitud de modificación” establecido en el Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia), se deben considerar los siguientes aspectos:
- SUBDERE debe estar en pleno conocimiento de los cambios y en la solicitud de recursos se debe adjuntar la modificación.
  - En la justificación de la modificación deben explicarse las razones de/los cambios, y deben ser respaldados con medios de verificación, en el caso que sea necesario.
- v) Motivos exclusivos del GORE: En el caso que algunos de los requisitos mencionados no se cumplan a cabalidad, el Gobierno Regional podrá realizar la solicitud de los recursos, solo sí:
- Por motivos excepcionales, se respalde el no cumplimiento de el/los requisitos.
  - El GORE haya informado de manera permanente el estado de avance de la/las iniciativas que requieren recursos.

A la fecha no se cuenta con información de los mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago utilizadas por los Gobiernos Regionales.

En los orígenes del PEDZE no se consideraron criterios técnicos para realizar una distribución de recursos entre regiones. El panel considera que, la aprobación de los montos distribuidos en las respectivas carteras de proyectos debería estar vinculados con la metodología para definir zonas extremas. La cual a su vez, tendría que ser consistente con un adecuado diagnóstico respecto de la situación de la región o territorio.

#### D. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

La Unidad de Territorios de Convergencia desde el día 24 de Mayo del año 2019, por medio de la Resolución Exenta N°6144, aprueba un “Manual de Procedimientos”, que permite regular la ejecución del PEDZE. Se incluye en este manual el seguimiento operativo de proyectos, integrado por los subprocesos de seguimiento técnico, seguimiento financiero, modificación y cierre de proyectos.

Los procesos de seguimiento técnico y financiero se realizan con una periodicidad mensual. El objetivo del seguimiento técnico es velar por el cumplimiento oportuno de la ejecución de cada proyecto del Plan, monitoreando los avances físicos de cada una de sus etapas. El objetivo del seguimiento financiero es, velar por el cumplimiento oportuno de la ejecución financiera de cada proyecto del Plan, monitoreando los avances financieros de cada una de sus etapas.

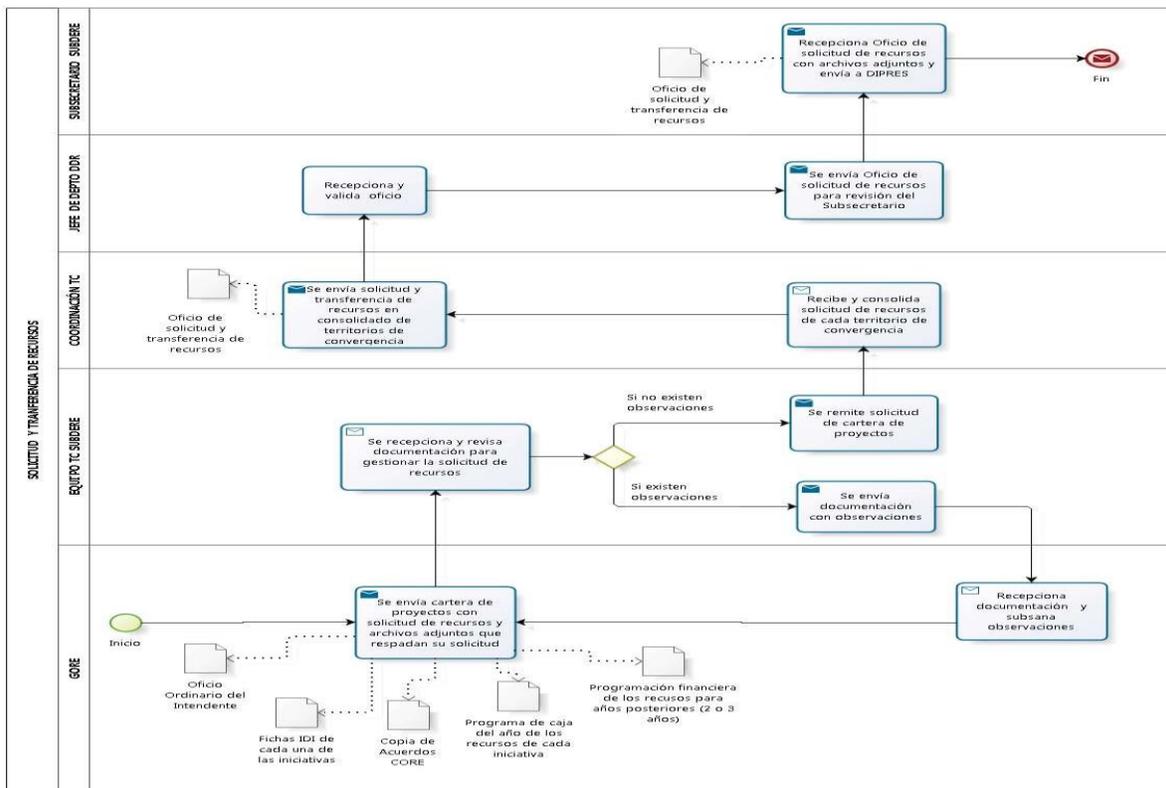
Respecto al seguimiento de planes y proyectos el programa cuenta con un sistema de seguimiento en formato Ms. Office (Excel). No se cuenta con una plataforma electrónica que se retroalimente automáticamente, y que disponga de información detallada de los proyectos en cuanto a montos y aplicación en cualquier momento del tiempo.

A continuación, se detallan los procedimientos de seguimiento y sus respectivos flujogramas: i) procedimiento de solicitud y transferencia de recursos; ii) procedimiento de seguimiento técnico; iii) procedimiento de seguimiento financiero; iv) procedimiento de modificación de proyectos del plan; v) procedimiento de cierre de proyectos del plan.

##### **i) Procedimiento de solicitud y transferencia de recursos.**

Este proceso se lleva a cabo mediante las siguientes acciones: el Gore, en calidad de representante de cada uno de los territorios denominados zonas extremas, envía la cartera de proyectos con las respectivas solicitudes de recursos junto con los documentos que respaldan la solicitud. El equipo de Territorios de Convergencia (TC) de SUBDERE recibe y consolida la solicitud de recursos de cada territorio. Si no existen observaciones se remite la solicitud de cartera de proyectos validada a revisión del Subsecretario de la institución, la que posteriormente se envía a la dirección de presupuestos (DIPRES). A continuación, se presenta flujograma detallado del procedimiento.

**Figura 2: Flujograma Procedimiento de solicitud y transferencia de Recursos**

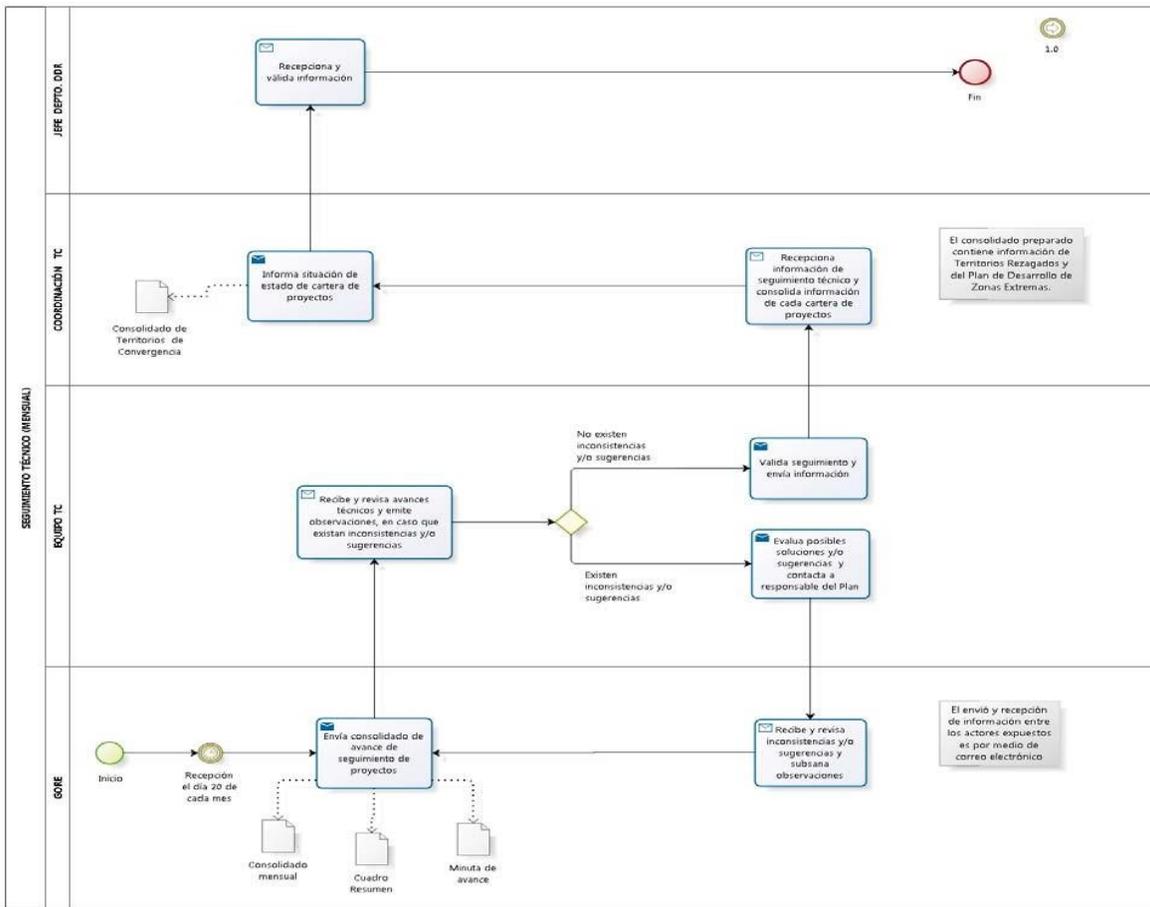


Fuente: SUBDERE (2019). Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019).

**ii) Procedimiento de seguimiento técnico.**

Los GORES de cada territorio denominado zona extrema envían el día 20 de cada mes un consolidado de aviso de seguimiento de proyectos al equipo de Territorios de Convergencia (TC) de SUBDERE. En el caso de que no exista inconsistencia en la información recepcionada y /o sugerencias respecto a las mismas, el TC la envía al jefe del departamento de Dirección de Desarrollo Regional (DDR). En el caso de que existan inconsistencias en la información recepcionada y /o la necesidad de hacer sugerencias respecto a las mismas, el equipo de Territorios de Convergencia la contacta al encargado del Plan para que subsane los inconvenientes encontrados.

**Figura 3: Flujograma Procedimiento de Seguimiento Técnico**



Fuente: SUBDERE (2019). Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019).

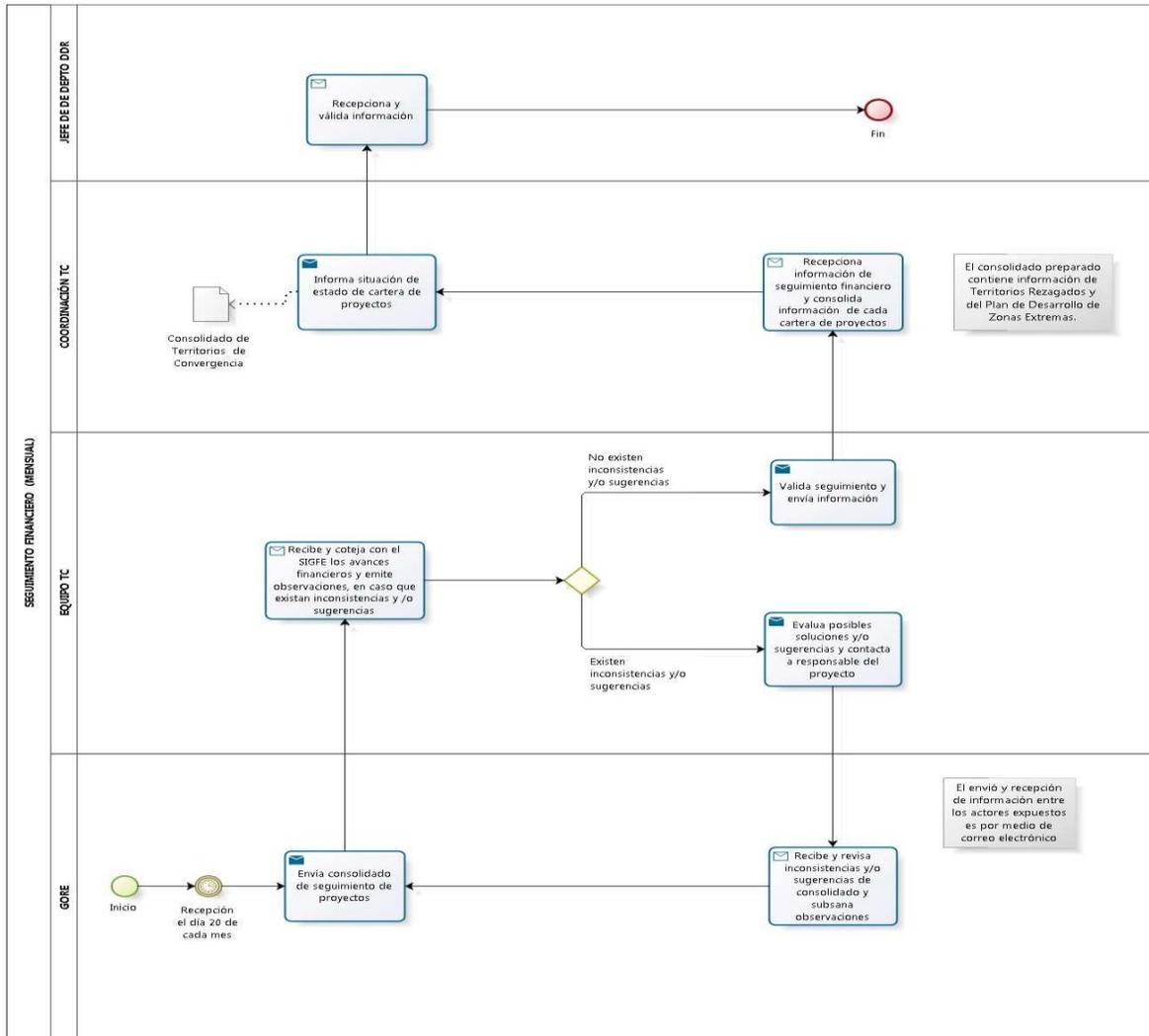
**iii) Procedimiento de seguimiento financiero.**

Los GORES -de cada territorio denominado zona extrema- envían el día 20 de cada mes un consolidado de seguimiento de proyectos al equipo de Territorios de Convergencia (TC) de SUBDERE. El equipo de TC recibe y coteja con el Sistema de Información para la gestión financiera del Estado (SIGFE) los avances financieros. En el caso de que no exista inconsistencia en la información recepcionada y /o sugerencias respecto a las mismas, el TC valida y envía esta información a la coordinación del equipo TC. Luego la coordinación del equipo TC, consolida la información recibida de cada cartera de proyectos y emite un informe sobre la misma al jefe de la Dirección de Desarrollo Regional (DDR). Con esta acción se considera valida la información.

En el caso de que existan inconsistencias en la información recepcionada y /o la necesidad de hacer sugerencias respecto a las mismas, el equipo de Territorios de Convergencia contacta al responsable del proyecto para que subsane los inconvenientes encontrados.

A continuación se presenta el flujograma de este procedimiento.

**Figura 4: Flujoograma Procedimiento de Seguimiento Financiero**



Fuente: SUBDERE (2019). Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019).

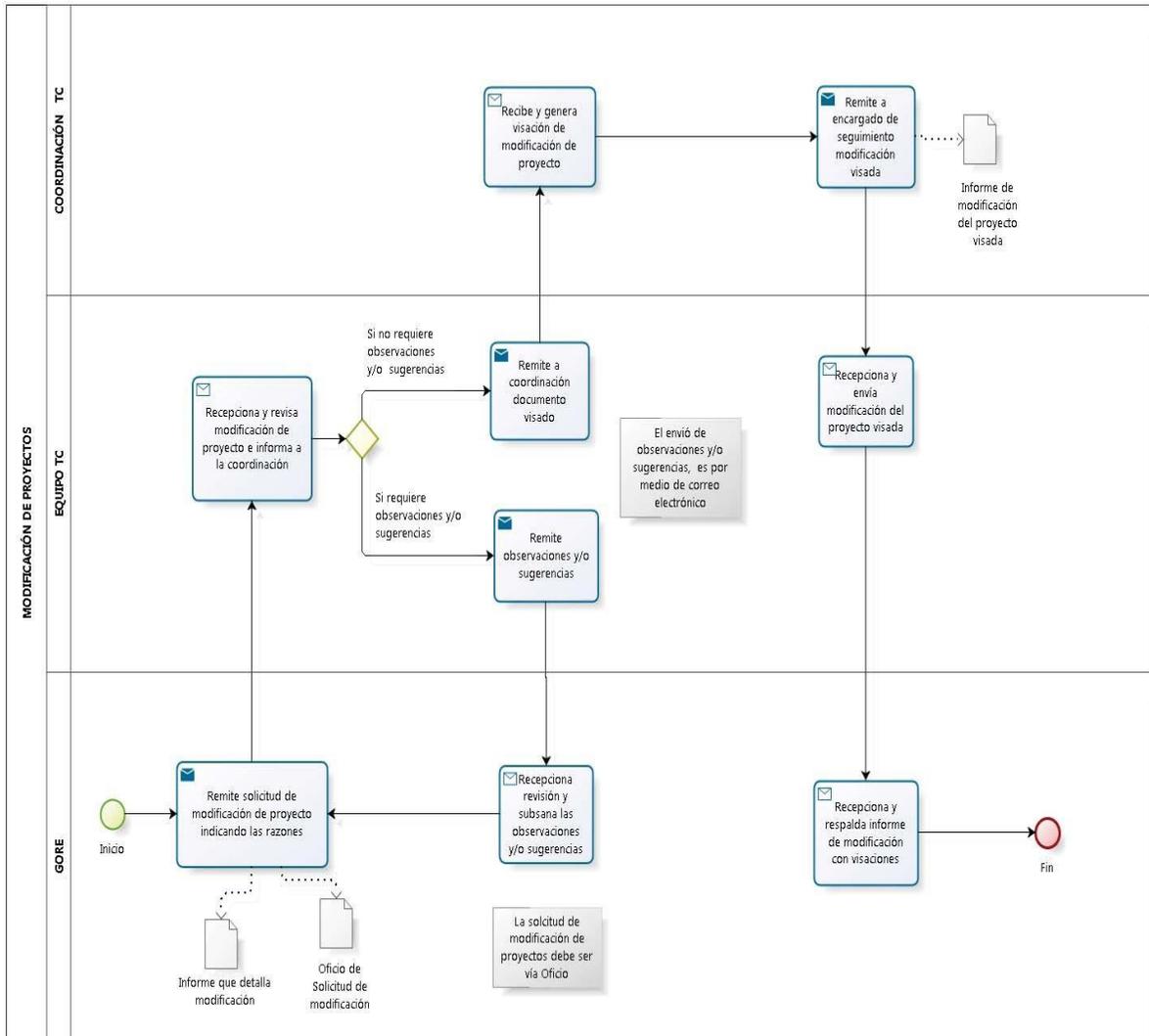
**iv) Procedimiento de modificación de proyectos del Plan.**

Los GORES -de cada territorio denominado zona extrema- emiten al equipo de Territorios de Convergencia (TC) una solicitud para la modificación de proyectos vía oficio, indicando las razones que justifican la petición. El equipo TC recepcionada y analiza las modificaciones solicitadas. En los casos que no hay observaciones envía el documento visado a la coordinación del equipo TC, quienes reciben y generan una visación aceptando la modificación del proyecto. Este informe de autorización de modificación visado se envía a el equipo TC, quienes a su vez lo envían al GORE respectivo.

En los casos en que la solicitud de modificación requiera observaciones o sugerencias, el equipo TC reenvía la solicitud al GORE correspondiente para subsanar las observaciones.

A continuación, se presenta el flujoograma de procedimiento de modificación de proyectos del Plan.

**Figura 5: Flujograma Procedimiento de Modificación de Proyectos del Plan**



Fuente: SUBDERE (2019). Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019).

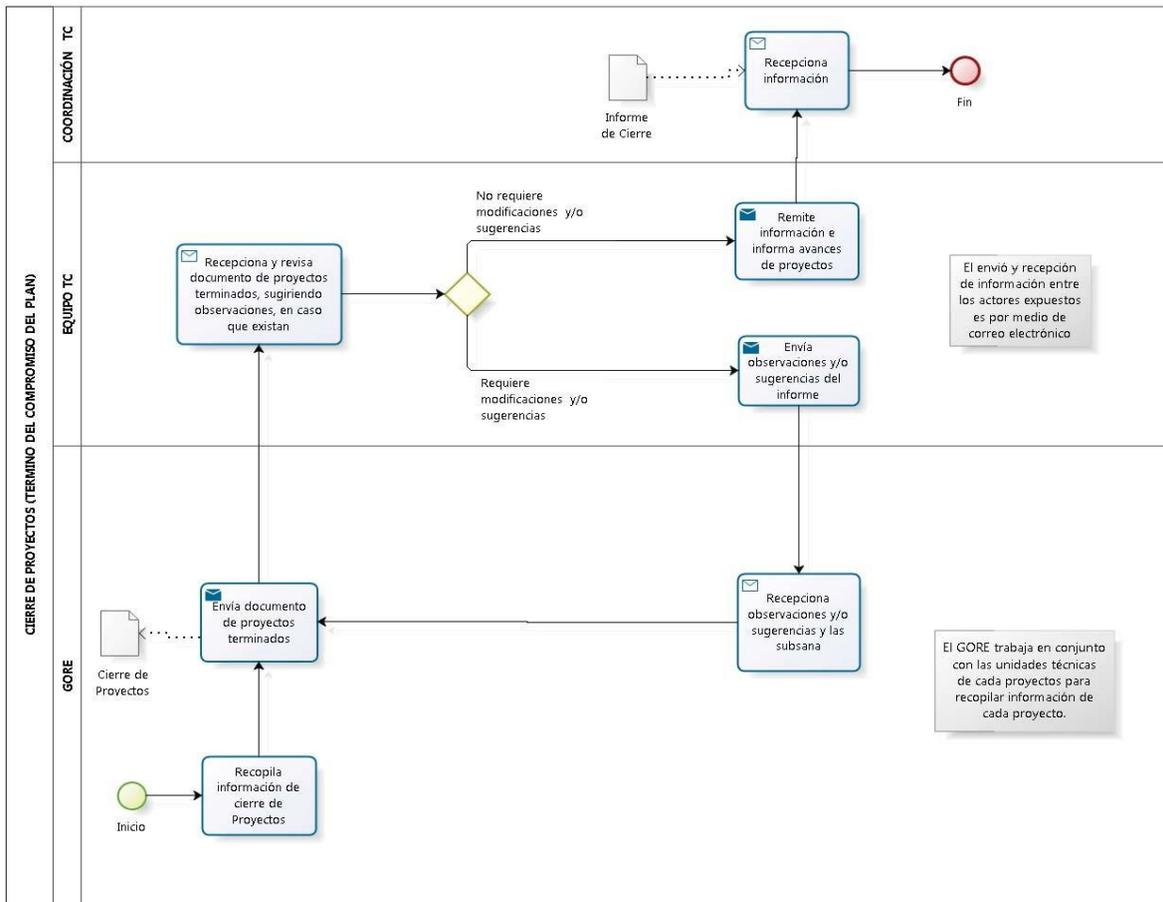
**v) Procedimiento de cierre de proyectos del Plan.**

Los GORES -de cada territorio denominado zona extrema- en conjunto con las unidades técnicas involucradas en cada proyecto (reparticiones públicas) recopilan información sobre el proyecto terminado y la envían al equipo TC. En el caso en que no se requieran observaciones ni sugerencias, esta información es enviada al equipo de coordinación de los TC quienes las reciben dando por terminado formalmente el proyecto.

En los casos que se requieran modificaciones o sugerencias al informe de cierre, el equipo TC envía al GORE las observaciones y/o sugerencias. Con base en esta información los GORES reformulan el informe de cierre y repiten el proceso de gestión para el vencimiento final del proyecto. A continuación se presenta el flujograma del proceso de cierre del proyecto.

A continuación, se presenta el flujograma del proceso de cierre del proyecto:

**Figura 6: Flujograma Procedimiento de Cierre de Proyectos del Plan**



Fuente: SUBDERE (2019). Manual de Procedimientos de la Unidad de Territorios de Convergencia (E5883/2019).

Como se ha expuesto recientemente el PEDZE contempla la necesidad de realizar modificaciones a proyectos durante la ejecución del Plan. El objetivo de este proceso es velar por el cumplimiento oportuno de la ejecución del plan, considerando las modificaciones y reestructuraciones realizadas durante su desarrollo.

Las razones por las cuales se considera pertinente modificar un proyecto son las siguientes: cambio en el número que identifica el proyecto en el Banco Integrado de proyectos (BIP) el cual es parte del Sistema Nacional de Inversiones (SNI)<sup>127</sup>; nombre del proyecto; reprogramación financiera; cambio en el periodo de ejecución de proyectos<sup>128</sup>; situaciones de catástrofes naturales y/u otras que justifique el GORE.

A su vez, el informe de modificación de proyectos debe ser visado por el coordinador del Plan de cada territorio o en su defecto por el encargado de seguimiento técnico y/o financiero. Dicho documento, respalda que el Gobierno Regional brinda su aprobación de la información proporcionada a SUBDERE. El panel no tiene elementos para verificar si esto se realizó o no en la práctica.

El procedimiento de cierre de proyectos (cuando termina el compromiso del Plan), tiene como objetivo: contar con un mecanismo de formalización del término de los proyectos del Plan, analizando el cumplimiento de avance físico y financiero en relación con lo planificado. Este proceso se materializa en un informe que da cuenta del cierre de cada una de: los antecedentes generales del proyecto; el nivel de cumplimiento del eje estratégico; las etapas de ejecución del proyecto; el nivel de cumplimiento de su ejecución respecto a los objetivos establecidos en cada uno de los territorios; el impacto del proyecto en el territorio; el número de beneficiarios; los cambios realizados en la ejecución, y material de fotografías entre otros.

<sup>127</sup> Estos cambios pueden suceder, por ejemplo, por el vencimiento de la vigencia del código (2 años).

<sup>128</sup> El periodo de ejecución de cada iniciativa no puede exceder el periodo de ejecución comprometido de cada Plan

El plazo de entrega del informe de cierre es de 30 días contados desde la fecha del último estado de pago o del término de ejecución del proyecto. El no cumplimiento del plazo de ejecución de la etapa comprometida en los reportes de seguimiento técnico es causal de modificación del proyecto, debiendo solicitarse la extensión del plazo de ejecución de la respectiva etapa como del plazo total del proyecto.

Respecto a información sobre línea base, se constata que el programa no cuenta con estos datos. A su vez, las variables cuantitativas que caracterizarían a una zona como “extrema”, no están uniformemente identificadas para los distintos territorios. Todo lo anterior dificulta las posibilidades de identificar la situación ex ante de la ejecución del proyecto, y por lo tanto, los resultados luego de la intervención del programa. Por otro lado, se constata que la primera evaluación del PEDZE se licitó en el primer semestre de 2019, y sus resultados estarán disponibles en el primer semestre de 2020, probablemente una vez terminada la presente evaluación.

El diseño y la ejecución del plan cabe bajo la responsabilidad del GORE, quien como ya se señaló, tiene el rol de establecer las coordinaciones necesarias con los distintos servicios públicos (unidades técnicas) para el cumplimiento del plan e informar periódicamente sus avances (mensualmente). Para ello, cuenta con un manual de procedimientos elaborado por SUBDERE donde se especifica: cómo desarrollar el seguimiento técnico y financiero, y cómo realizar una solicitud de recursos. No existen otras instituciones en las que se delegue el programa.

#### Anexo 4: Análisis de Género de programas Evaluados

El análisis de género se presenta a través del siguiente cuadro:

CUADRO ANÁLISIS DE GENERO			
Nombre del programa	PEDZE		
Objetivo del programa	Atender los déficits en inversión, en infraestructura pública, y las dificultades de acceso a mercados de empleo y servicios debido a la baja rentabilidad social de este tipo de proyectos en la zona		
¿Corresponde aplicar enfoque de género según la evaluación?	SI ¿Por qué?:	NO ¿Por qué?:	
		Como se ha señalado, el programa se focaliza en las regiones de Arica y Parinacota, Aysén, Magallanes y la Antártica Chile y la Provincia de Palena y la comuna de Cochamó, definiendo esta área de intervención desde un enfoque territorial donde la variable de género no incide en la definición de sus componentes.	
Si la respuesta es SI, continuar el análisis			
¿Se aplica satisfactoriamente en la población objetivo?	SÍ	NO ¿Por qué?:	RECOMENDACIÓN
¿Se aplica satisfactoriamente en la definición del propósito y los componentes?	SÍ	NO ¿Por qué?:	RECOMENDACIÓN
¿Se aplica satisfactoriamente en la provisión del servicio?	SÍ	NO ¿Por qué?:	RECOMENDACIÓN
¿Se aplica satisfactoriamente en la formulación de indicadores?	SÍ	NO ¿Por qué?:	RECOMENDACIÓN

## Anexo 5: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

Cuadro 1.A: Asignación Específica al Programa, período 2016 - 2020 (en miles de pesos año 2020)

Identificación Asignación			2016		2017		2018		2019		2020	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Asign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa
05.05.06	33.03.427	Provisión Regiones Extremas	\$98.298.604	100,0%	\$99.088.844	100,0%	\$92.796.360	100,0%	\$71.696.238	100,0%	\$66.837.203	100,0%
<b>1.1 Total Asignación Específica al Programa</b>			\$98.298.604		\$99.088.844		\$92.796.360		\$71.696.238		\$66.837.203	

Fuente: Anexo 5

Cuadro 1.B: Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros), período 2016 - 2020 (en miles de pesos año 2020)

Identificación Aporte			2016		2017		2018		2019		2020	
Partida; Capítulo; Progr.	Subtítulo	Denominación	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa
05.05.01	21	Gastos en Personal	\$37.689.152	0,3%	\$34.018.141	0,3%	\$34.400.384	0,2%	\$35.233.777	0,3%	\$35.558.170	0,2%
<b>1.2 Total Aportes Institución Responsable</b>			\$111.068		\$92.848		\$77.471		\$96.869		\$62.730	

Fuente: Anexo 5

Cuadro 1.C: Aportes en Presupuesto de otras Instituciones Públicas, período 2016 - 2020 (en miles de pesos año 2020)

Identificación Aporte			2016		2017		2018		2019		2020	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Assign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	% Específico al Programa
05.75.02 (Arica)	Presupuesto GORE	Presupuesto Inversión GORE	\$24.559.329	2,4%	\$26.173.142	0,0%	\$26.960.107	0,0%	\$27.206.210	0,0%	\$26.838.855	0,0%
05.75.02 (Arica)	13.032	SUBDERE Programa de Convergencia	\$4.819.686	100,0%	\$4.858.431	100,0%	\$4.866.409	100,0%	\$5.323.282	100,0%	\$7.613.570	100,0%
05.70.02 (Los Lagos)	Presupuesto GORE	Presupuesto Inversión GORE	\$62.779.584	0,2%	\$65.743.910	0,7%	\$69.834.920	1,1%	\$70.726.637	0,5%	\$72.025.122	0,0%
05.70.02 (Los Lagos)	13.032	SUBDERE Programa de Convergencia	\$3.625.748	100,0%	\$3.654.896	100,0%	\$3.660.897	100,0%	\$2.146.945	100,0%	\$5.403.198	100,0%
05.71.02 (Aysén)	Presupuesto GORE	Presupuesto Inversión GORE	\$39.163.361	36,3%	\$42.090.366	43,2%	\$43.012.222	32,0%	\$49.214.584	29,9%	\$42.400.284	0,0%
05.71.02 (Aysén)	13.032	SUBDERE Programa de Convergencia	\$6.185.891	100,0%	\$6.235.620	100,0%	\$8.397.585	100,0%	\$9.644.050	100,0%	\$12.164.852	100,0%
05.72.02 (Magallanes)	Presupuesto GORE	Presupuesto Inversión GORE	\$39.618.636	0,3%	\$41.880.376	1,4%	\$42.960.538	15,9%	\$43.737.280	0,0%	\$43.352.608	0,0%
05.72.02 (Magallanes)	13.032	SUBDERE Programa de Convergencia	\$5.845.359	100,0%	\$5.892.350	100,0%	\$5.902.025	100,0%	\$4.287.046	100,0%	\$7.798.646	100,0%
			\$0	0,0%	\$0	0,0%	\$0	0,0%	\$0	0,0%	\$0	0,0%
SECTORIAL			\$116.657.022	100,0%	\$141.581.041	100,0%	\$124.701.438	100,0%	\$132.654.335	100,0%	\$0	0,0%
<b>1.3 Total Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas</b>			\$152.174.083		\$181.450.927		\$168.880.849		\$169.149.786		\$32.980.266	

Fuente: Anexo 5

Cuadro N°1: Fuentes de financiamiento del Programa, período 2016 - 2020 (en miles de pesos año 2020)

Fuentes de Financiamiento	2016		2017		2018		2019		2020		Variación 2016-2020
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>\$250.583.755</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$280.632.619</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$261.754.680</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$240.942.892</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$99.880.199</b>	<b>100,00%</b>	<b>-60,14%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	\$98.298.604	39,23%	\$99.088.844	35,31%	\$92.796.360	35,45%	\$71.696.238	29,76%	\$66.837.203	66,92%	-32,01%
1.2. Aportes institución responsable (subítulo 21)	\$111.068	0,04%	\$92.848	0,03%	\$77.471	0,03%	\$96.869	0,04%	\$62.730	0,06%	-43,52%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$152.174.083	60,73%	\$181.450.927	64,66%	\$168.880.849	64,52%	\$169.149.786	70,20%	\$32.980.266	33,02%	-78,33%
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$0</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$0</b>	<b>0,00%</b>	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	
<b>Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)</b>	<b>\$250.583.755</b>		<b>\$280.632.619</b>		<b>\$261.754.680</b>		<b>\$240.942.892</b>		<b>\$99.880.199</b>		<b>-60,14%</b>

Fuente: Anexo 5

Cuadro N°2: Presupuesto del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable, período 2016-2020 (en miles de pesos año 2020)

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2016	\$692.023.438	\$98.409.672	14%
2017	\$659.169.357	\$99.181.693	15%
2018	\$632.749.489	\$92.873.831	15%
2019	\$615.510.618	\$71.793.106	12%
2020	\$642.714.199	\$66.899.933	10%

Fuente: Anexo 5

Cuadro N°3: Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa, período 2016-2020 (en miles de pesos año 2020)

AÑO 2016	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$111.068	\$111.068	\$550.068	495,3%	495,3%
Bienes y Servicios de Consumo	\$0	\$0	\$0		
Transferencias	\$98.298.604	\$78.499.785	\$20.295.804	25,9%	20,6%
Inversión	\$0	\$0	\$57.764.981		
Otros (Identificar)	\$0	\$0	\$0		
<b>Total</b>	<b>\$98.409.672</b>	<b>\$78.610.853</b>	<b>\$78.610.853</b>	100,0%	79,9%

Fuente: Anexo 5

AÑO 2017	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$92.848	\$92.848	\$92.848	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$0	\$0	\$0		
Transferencias	\$99.088.844	\$82.327.878	\$25.521.642	31,0%	25,8%
Inversión	\$0	\$0	\$56.806.236		
Otros (Identificar)	\$0	\$0	\$0		
<b>Total</b>	<b>\$99.181.693</b>	<b>\$82.420.726</b>	<b>\$82.420.726</b>	100,0%	83,1%

Fuente: Anexo 5

AÑO 2018	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$77.471	\$77.471	\$77.471	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$0	\$0	\$0		
Transferencias	\$92.796.360	\$72.911.059	\$11.665.769	16,0%	12,6%
Inversión	\$0	\$0	\$61.245.290		
Otros (Identificar)	\$0	\$0	\$0		
<b>Total</b>	<b>\$92.873.831</b>	<b>\$72.988.530</b>	<b>\$72.988.530</b>	100,0%	78,6%

Fuente: Anexo 5

AÑO 2019	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$96.869	\$96.869	\$96.869	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$0	\$0	\$0		
Transferencias	\$71.696.238	\$60.726.019	\$7.894.382	13,0%	11,0%
Inversión	\$0	\$0	\$52.831.637		
Otros (Identificar)	\$0	\$0	\$0		
<b>Total</b>	<b>\$71.793.106</b>	<b>\$60.822.888</b>	<b>\$60.822.888</b>	100,0%	84,7%

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2020</b>	<b>Presupuesto Inicial</b>
Personal	\$62.730
Bienes y Servicios de Consumo	\$0
Transferencias	\$66.837.203
Inversión	\$0
Otros (Identificar)	\$0
<b>Total</b>	<b>\$66.899.933</b>

Fuente: Anexo 5

Cuadro N°4: Gasto Total del Programa, período 2016-2019 (en miles de pesos año 2020)

<b>AÑO</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2016	\$78.610.853	\$151.806.375	<b>\$230.417.228</b>
2017	\$82.420.726	\$186.765.158	<b>\$269.185.884</b>
2018	\$72.988.530	\$163.626.494	<b>\$236.615.023</b>
2019	\$60.822.888	\$160.755.308	<b>\$221.578.196</b>

Fuente: Anexo 5

Cuadro N°5: Gastos Total del Programa según uso, desagregado en gastos de administración y gastos de producción, período 2016-2019 (en miles de pesos año 2020)

<b>AÑO 2016</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>		<b>TOTAL</b>	<b>% (RR.HH vs Otros Gastos)</b>
	<b>Gasto Producción</b>	<b>Gasto Administración</b>		
Recursos Humanos	\$0	\$550.068	\$550.068	0,2%
Otros Gastos	\$229.867.160	\$0	\$229.867.160	99,8%
<b>Total</b>	<b>\$229.867.160</b>	<b>\$550.068</b>	<b>\$230.417.228</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99,8%</b>	<b>0,2%</b>	-----	-----

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2017</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>		<b>TOTAL</b>	<b>% (RR.HH vs Otros Gastos)</b>
	<b>Gasto Producción</b>	<b>Gasto Administración</b>		
Recursos Humanos	\$0	\$92.848	\$92.848	0,03%
Otros Gastos	\$269.093.036	\$0	\$269.093.036	99,97%
<b>Total</b>	<b>\$269.093.036</b>	<b>\$92.848</b>	<b>\$269.185.884</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99,97%</b>	<b>0,03%</b>	-----	-----

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2018</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>		<b>TOTAL</b>	<b>% (RR.HH vs Otros Gastos)</b>
	<b>Gasto Producción</b>	<b>Gasto Administración</b>		
Recursos Humanos	\$0	\$77.471	\$77.471	0,03%
Otros Gastos	\$236.537.553	\$0	\$236.537.553	99,97%
<b>Total</b>	<b>\$236.537.553</b>	<b>\$77.471</b>	<b>\$236.615.023</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99,97%</b>	<b>0,03%</b>	-----	-----

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2019</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>		<b>TOTAL</b>	<b>% (RR.HH vs Otros Gastos)</b>
	<b>Gasto Producción</b>	<b>Gasto Administración</b>		
Recursos Humanos	\$0	\$96.869	\$96.869	0,04%
Otros Gastos	\$221.481.327	\$0	\$221.481.327	99,96%
<b>Total</b>	<b>\$221.481.327</b>	<b>\$96.869</b>	<b>\$221.578.196</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99,96%</b>	<b>0,04%</b>	-----	-----

Fuente: Anexo 5

Cuadro N°6: Gasto de producción de los Componentes del Programa, período 2016-2019  
(en miles de pesos año 2020)

<b>AÑO 2016</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	\$83.549.930	\$25.706.981	\$102.683.505	\$17.926.744	\$0	\$229.867.160
<b>Total</b>	<b>\$83.549.930</b>	<b>\$25.706.981</b>	<b>\$102.683.505</b>	<b>\$17.926.744</b>	<b>\$0</b>	<b>\$229.867.160</b>

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2017</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	\$86.086.599	\$35.208.546	\$104.706.777	\$43.091.113	\$0	\$269.093.036
<b>Total</b>	<b>\$86.086.599</b>	<b>\$35.208.546</b>	<b>\$104.706.777</b>	<b>\$43.091.113</b>	<b>\$0</b>	<b>\$269.093.036</b>

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2018</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	\$95.069.760	\$35.838.728	\$61.687.702	\$43.941.363	\$0	\$236.537.553
<b>Total</b>	<b>\$95.069.760</b>	<b>\$35.838.728</b>	<b>\$61.687.702</b>	<b>\$43.941.363</b>	<b>\$0</b>	<b>\$236.537.553</b>

Fuente: Anexo 5

<b>AÑO 2019</b>	<b>Arica y Parinacota</b>	<b>Los Lagos</b>	<b>Aysén</b>	<b>Magallanes</b>	<b>Región Metropolitana</b>	<b>Total</b>
Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión	\$129.402.047	\$24.427.204	\$33.046.023	\$34.606.054	\$0	\$221.481.327
<b>Total</b>	<b>\$129.402.047</b>	<b>\$24.427.204</b>	<b>\$33.046.023</b>	<b>\$34.606.054</b>	<b>\$0</b>	<b>\$221.481.327</b>

Fuente: Anexo 5

## Metodología de trabajo para estimaciones

Cuadros Anexo 5	Requiere estimación	
	SI	NO
<b>Cuadro 1: Fuentes de financiamiento</b>		
Asignación específica al programa		X
Asignación institución responsable...	X	
Aporte en presupuesto de otras instituciones públicas	X	
Otras fuentes, aportes beneficiarios.		
<b>Cuadro 2: Presupuesto programa respecto presupuesto institucional</b>		
Presupuesto inicial de la institución responsable		X
<b>Cuadro 3: Presupuesto inicial y gasto devengado</b>		
Presupuesto inicial por subtítulo presupuestario		X
Presupuesto vigente por subtítulo presupuestario		X
Gasto devengado del presupuesto por subdt. presupuestario	X	
<b>Cuadro 4: Gasto total del programa</b>		
Otros gastos		X
<b>Cuadro 5: Gasto total del programa según uso</b>		
Gasto en producción		X
Gasto de administración	X	
Gasto por ítem (recurso humano y otros)		X
<b>Cuadro 6: Gasto de producción de los componentes del programa</b>		
Gasto de producción por componente		X
Gasto de producción por componente y región		X

- Para el aporte institución responsable, se estimó los profesionales que participaron/an del programa a un 50% de sus remuneraciones.
- Para el aporte en presupuesto de otras instituciones públicas:
  - a. Se estima el % de aporte del GORE en función del total de sus ingresos para el financiamiento de los planes.
  - b. Respecto de las instituciones se consideran el total del aporte sectorial por la totalidad de los planes por año.
- Para estimar el gasto devengado por subtítulo del programa (asociado sólo al presupuesto asignado a SUBDERE para el PEDZE), se utilizó la misma distribución del gasto por subtítulo para el monto total ejecutado de convergencia 06<sup>129</sup>.
- Para el gasto de administración, se considera el valor estimado del equipo al 50% de sus ingresos, más viáticos para la gestión del programa

Es importante destacar que para efectos de comparar presupuestos y gastos, todas las cifras contenidas en este anexo están expresadas en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2020, las cifras se multiplicaron por los factores establecidos por DIPRES.

<sup>129</sup> Convergencia 06 corresponde a todos los proyectos con esa fuente de financiamiento, entendiéndose a los montos indicados en el presupuesto inicial de los GORE, y los que transfiere SUBDERE desde la provisión durante el año.

**INFORME FINAL**

**ESTUDIO COMPLEMENTARIO EPG**

**PROGRAMA PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS**

**MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA**

**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO**

**CONSULTORA: IRENE AZÓCAR**

**ABRIL 2020**

## Contenidos

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>86</b>
<b>II. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA ENCUESTA PEDZE 2020.....</b>	<b>87</b>
<b>III. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PEDZE 2020.....</b>	<b>88</b>
1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS – PEDZE.....	89
2. IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN) DEL PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS – PEDZE.....	91
3. RESULTADOS DEL PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS – PEDZE.....	92
4. PARTICIPACIÓN DE SUBDERE EN LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN) DEL PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS – PEDZE .....	94
5. EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS – PEDZE .....	95
<b>IV. RESUMEN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA PEDZE 2020 .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>102</b>

## I. Introducción

En el contexto de la Evaluación de Programas Gubernamentales – EPG 2020 al programa Plan Especial De Desarrollo De Zonas Extremas (PEDZE), dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, el panel de evaluadores ha propuesto realizar un estudio complementario que proporcione información adicional a la entregada por la institución responsable.

En términos generales, el programa PEDZE se enmarca en el proceso de desconcentración o descentralización regional que ha transitado Chile y se ejecuta principalmente a través de la institucionalidad pública a nivel regional. Contempla el diseño y la implementación de Planes de desarrollo para zonas extremas, recayendo su coordinación en los respectivos Gobiernos Regionales (GORE) en cada una de las regiones en las que se desarrolla el programa. El programa tiene como objetivo “atender los déficits en inversión, en infraestructura pública, y las dificultades de acceso a mercados de empleo y servicios debido a la baja rentabilidad social de este tipo de proyectos en la zona”. Definiéndose el objetivo a nivel de Fin como: “contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas extremas<sup>130</sup>, brindando mejores oportunidades para su desarrollo”. Y el objetivo a nivel de Propósito como: “Habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión<sup>131</sup> para sus procesos de desarrollo”.

Específicamente, el presente estudio busca recoger información cualitativa que permita conocer la opinión y juicio evaluativo de los usuarios intermedios del programa (Gobiernos Regionales) y/o de otros actores relevantes, así como sus orientaciones y sugerencias para el desarrollo del mismo. Lo anterior ya que la información dispuesta por SUBDERE sólo da cuenta de información de carácter descriptivo de los proyectos a nivel central, incluyendo estado de avance, tipo de financiamiento y montos ejecutados por año.

Se solicitó diseñar, aplicar y sistematizar los resultados de una encuesta on-line (ver cuestionario en Anexo) a profesionales de Gobiernos Regionales y de otros servicios públicos relevantes, con el fin de levantar información sobre:

- i. los criterios de definición y priorización de los proyectos incluidos y ejecutados en los planes;
- ii. cómo los proyectos mejoran la inclusión o integración de las zonas extremas en los procesos de desarrollo territorial (diferenciado según ejes de intervención);
- iii. el nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios;
- iv. el fortalecimiento de la institucionalidad regional;
- v. el nivel de pertinencia y satisfacción respecto del componente de apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos que otorga SUBDERE;
- vi. fortalezas y/o aspectos que presentan dificultades en el contexto de la implementación/operación del programa;
- vii. la opinión respecto al proceso de elaboración del plan, y sus recomendaciones de futuro.
- viii. aportes del programa al seguimiento y ejecución de las actividades de los planes regionales.

Se espera que al menos 60 profesionales puedan contestar la encuesta on-line, asegurando la representatividad de las distintas regiones donde se implementa el programa. Para ello

---

<sup>130</sup> Territorios que se caracterizan por: i) estar aislados con relación a la ciudad capital y a la zona central donde se concentran la actividad productiva y la población del país; ii) tienen mayores costos de productividad y transporte respecto a las otras regiones del país, aspecto que influye en la competitividad; iii) en general, se ubican geográficamente en zonas de frontera, por lo que se ven afectadas por fenómenos migratorios y por un potencial intercambio comercial (Arica, Aysén, Magallanes). Actualmente se consideran zonas extremas las siguientes regiones/territorios: Regiones de Arica y Parinacota, Aysén, Magallanes, y la provincia de Palena y la comuna de Cochamó en la Región de los Lagos.

<sup>131</sup> Una mayor inclusión se entenderá como igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos en los siguientes ámbitos de desarrollo: conectividad (carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias), asentamientos humanos (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros), infraestructura pública (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) y productividad (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras).

se envió el cuestionario a una muestra mayor de actores, con la finalidad de alcanzar la cantidad definida de encuestas.

El tipo de actores que se consideraron son:

- a. Representantes del Gobierno Regional, entre ellos, el Intendente, miembros del Gabinete Regional y del Consejo Regional (CORE) y Jefes de Divisiones del Gobierno Regional: Planificación y Desarrollo Regional, Presupuesto e Inversión Regional.
- b. Representantes sectoriales a nivel regional, que han participado en el cofinanciamiento de los proyectos.

## II. Aspectos Metodológicos de la Encuesta PEDZE 2020

- a. Cuestionario: el cuestionario se compone de preguntas de percepción, que recogen cualitativamente los aspectos solicitados por la contraparte en los términos de referencia de este estudio, utilizando escalas de Likert y preguntas abiertas (ver cuestionario en Anexo). La contraparte priorizó temas con el objeto de limitar la longitud de la encuesta y facilitar su respuesta. Se utilizó la plataforma de Google Forms para enviar el cuestionario por correo electrónico.
- b. Muestra: la contraparte dispuso una base de datos de contacto con los actores a contactar para que respondieran la encuesta, considerando los tipos de actores que se esperaba consultar. Este listado de contactos se seleccionó intencionadamente y no representa estadísticamente al universo caracterizado. Además, se solicitó alcanzar las 60 respuestas, que tampoco corresponde a una representación estadística de este grupo. Por último, se clasificó este listado en 4 grupos:
  - Gobierno Regional: profesionales de los gobiernos regionales que son los encargados de los PEDZE y contrapartes oficiales de SUBDERE en el diseño de los Planes. A este grupo se le preguntó un módulo adicional que al resto de las encuestados (Módulo 5 en el cuestionario).
  - Autoridades: se clasificaron aquí, entre otros, a los SEREMIs y Directores Regionales.
  - Sectores: profesionales de las direcciones regionales de los distintos sectores que actúan en la región.
  - Otros: representantes de uniones comunales y otros representantes de organizaciones de la sociedad civil, que participaron en el diseño de los Planes. En esta categoría se agregaron, también, los representantes de SUBDERE en la región (1 profesional por región).

Clasificación	GORE		Autoridades		Sectores		Otros	
	Total	Respuestas	Total	Respuestas	Total	Respuestas	Total	Respuestas
Regiones								
Magallanes y de la Antártica Chilena	8	7	8	4	3	2	1	1
Aysén	4	3	4	2	21	15	1	1
Los Lagos	4	3	4	2	9	5	1	0
Arica y Parinacota	2	2	12	4	4	4	8	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020,

- c. Plazos: La encuesta se envió el 3 de marzo y se mandaron recordatorios los días 10 y 16 del mismo mes. Se dio como plazo para responder el 20 de marzo, con el objetivo de incentivar la pronta respuesta del cuestionario. Luego, se amplió el plazo de respuesta hasta el 31 de marzo, enviando notificaciones los días 25 y 30, previo al nuevo plazo.

d. Tasas de respuesta:

Muestra Encuestada*	94
N° Respuestas	61
Tasa de Respuesta Bruta	65%
Tasa de Respuesta Final **	63%
Porcentaje de respuestas respecto a la "muestra objetivo" (60)	98%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020

\* Del listado original enviado por SUBDERE y validado por el panel evaluador y DIPRES, se eliminó un registro que estaba duplicado. Asimismo, se agregaron dos registros de personas que respondieron la encuesta pero que no se les había enviado, por lo que se asume que se les derivó esta tarea.

\*\* Descontando 2 casos cuyas respuestas fueron incompletas (menos del 20% respondido) y que, por lo tanto, no se utilizaron en el análisis de las respuestas.

Si bien se logró superar el número de respuestas requerido de 60, llegando a 61 formularios llenos, hay dos respuestas que no cumplieron con los requerimientos, puesto que ni siquiera llenaron correctamente las casillas de identificación, por lo que no se consideraron en el análisis de las respuestas.

Es importante mencionar que ninguna encuesta puede asegurar una tasa de respuesta ex ante, metodológicamente esto no se sostiene puesto que no se conoce la disposición a responder de los encuestados. Sólo es posible realizar acciones para que se produzca un mayor número de respuestas, que puede ir desde entregar incentivos a insistir constantemente durante el período de encuestaje. Esto último fue lo que se realizó en este caso, enviando correos en lugar de utilizar el envío automático de la plataforma Google Forms, enviando recordatorios constantes sólo a aquellos que no habían respondido la encuesta, y definiendo un plazo límite de respuesta (que después se amplió para alcanzar un mayor número de respuestas).

Asimismo, cabe comentar que cuando se determinó el número esperado de respuestas (60) no se conocía el universo al que se pretendía llegar y, por lo tanto, tampoco se seleccionó una muestra que representara estadísticamente a ese universo. El listado al que se tuvo acceso superaba marginalmente al número de respuestas esperados, lo que impuso un desafío mayor.

Por último, según la experiencia, las encuestas online tienen una baja tasa de respuesta<sup>132</sup>, en comparación con encuestas cara a cara, por ejemplo. No obstante, en este caso fue posible superar el 60%, lo que se considera un resultado positivo del proceso de encuestaje.

### III. Resultados de la Encuesta PEDZE 2020

Antes de analizar las temáticas levantadas en la presente encuesta, es importante mencionar que se recibieron respuestas por parte de las cuatro Regiones consultadas. Esto permitió rescatar opiniones específicas de cada Región en algunas preguntas abiertas, en la medida que es posible rescatar distintas percepciones. En el caso de las preguntas cerradas, no tiene sentido hacer esta diferenciación, puesto que el número de respuestas por región es pequeño y un cambio marginal se refleja en cambios importantes en los porcentajes. Por lo anterior, las preguntas cerradas se reportan tomando el total de respuestas.

Otra consideración respecto de este reporte dice relación con el tratamiento que se le dio a las preguntas cerradas donde se utilizaron escalas de Likert. En la mayoría de los casos se trata del grado de acuerdo que los encuestados presentan respecto de ciertas afirmaciones, excepto en la última pregunta de este tipo donde se mide el grado de satisfacción con ciertos fenómenos. En todos los casos, la escala va de 1 a 7, donde 1 es "Totalmente en Desacuerdo" o "Totalmente Insatisfecho", y 7 es "Totalmente de Acuerdo" o "Totalmente Satisfecho". Para analizar estas preguntas se reporta el número de respuestas obtenidas

<sup>132</sup> Este caso, se debería considerar como una encuesta interna y esperar una tasa de respuesta entre un 30%-40%. En una encuesta externa, no se debería esperar una tasa mayor al 15%.

<https://surveyanyplace.com/average-survey-response-rate/>

<https://www.appjetty.com/blog/acceptable-response-rate-for-online-surveys>

de cada uno, el promedio en número (que se encuentra en el rango entre 1 y 7) y el porcentaje de respuestas que se encuentran en las categorías superiores, esto es, 6 y 7, de tal forma de conocer la proporción de encuestados que adhieren fuertemente a la afirmación o fenómeno consultado. Así, es posible hacerse cargo de la dispersión que puede existir en las respuestas a cada una de estas preguntas.

Con respecto a los datos de caracterización que se recogieron mediante la encuesta, se destaca la cantidad de años que los encuestados llevan trabajando en sus instituciones actuales. En promedio, los profesionales consultados llevan 10,8 años en sus instituciones<sup>133</sup>, por lo que, en general, han estado presentes durante el desarrollo y ejecución de los PEDZE. Sin embargo, sólo un 32% reporta haber estado involucrado en la formulación del PEDZE de su Región.

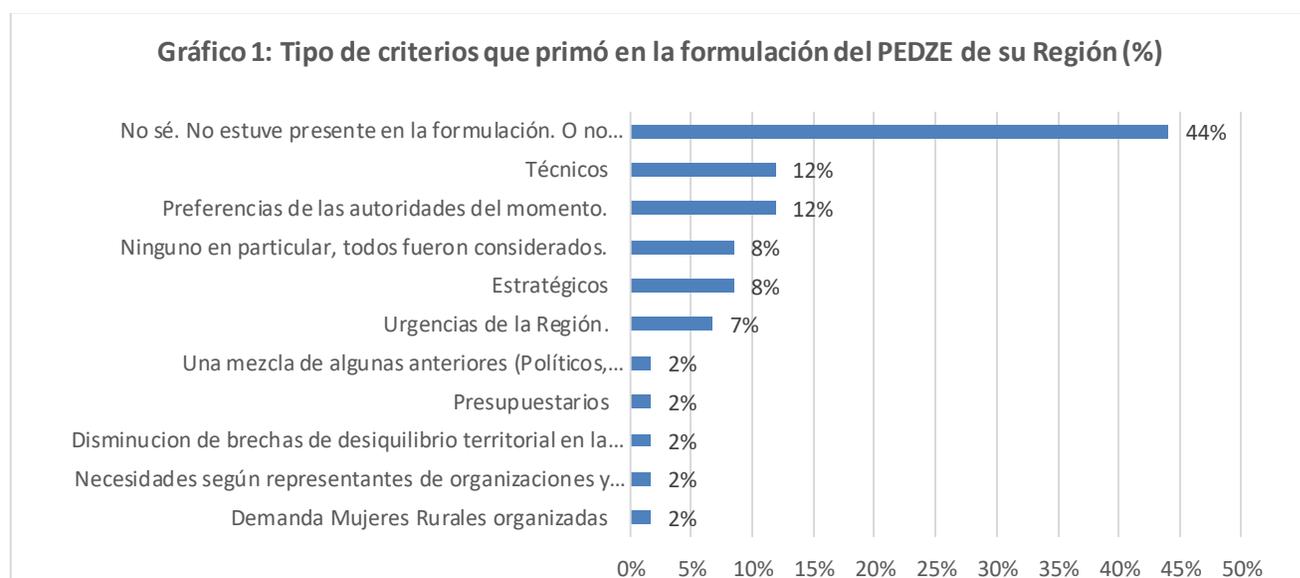
## 1. Formulación del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE

### a. Tipo de criterios que primó en la formulación del PEDZE de su Región

Cuando se pregunta a los encuestados por qué tipo de criterios primó en la formulación del PEDZE la respuesta es variada.

Según se informa anteriormente, sólo un 32% de los encuestados reporta haber estado involucrado en la formulación del PEDZE de su Región, lo que es consistente con el siguiente gráfico, donde se observa que un 44% informa no siquiera haber estado presente en la formulación de dicho Plan.

Posteriormente, y con porcentajes menores, se encuentran los *criterios técnicos* y las *preferencias de las autoridades del momento* (12% cada uno). Al ser opiniones contrapuestas, es posible deducir que, probablemente, la respuesta a esta pregunta depende mucho del lugar desde donde le tocó participar (u observar) a cada encuestado, la formulación del PEDZE.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020.

Las siguientes respuestas, según su peso relativo, corresponden a criterios estratégicos (8%), urgencias de la Región (7%), y todos los criterios fueron considerados, es decir, que no predominó ninguno en particular (8%).

El resto (que por el número de encuestados corresponde a respuestas únicas) se reparten entre criterios presupuestarios, demanda de organizaciones locales y el objetivo de disminuir brechas.

<sup>133</sup> En promedio, los encuestados llevan trabajando 4,2 años en la Región de Arica y Parinacota; 14,6 años en la Región de Aysén; 10,7 años en la Región de los Lagos; y 11,8 años en la Región de Magallanes.

Con esto, se concluye que no existe una opinión generalizada respecto a los criterios que primaron para en la formulación del PEDZE, aunque se puede afirmar que existe gran desconocimiento al respecto entre los encuestados.

#### **b. Grado de acuerdo con aspectos relacionados a la formulación del PEDZE**

Cuando se solicita a los encuestados declarar su grado de acuerdo con distintos aspectos relativos a la formulación del PEDZE, se observa una mayor valoración respecto a que efectivamente el PEDZE responde a necesidades de la Región (5,8) y que es coherente con instrumentos de planificación regional (5,6). Para ambas afirmaciones, alrededor de un 60% de los encuestados los valoran en las categorías superiores (6 y 7).

	<b>N° Respuestas (sin NS/NR)</b>	<b>Promedio</b>	<b>% 6 – 7*</b>
Los proyectos incluidos en el PEDZE responden a las necesidades de los habitantes de su Región.	57	5,8	60%
La formulación del PEDZE de su Región tuvo en consideración la coherencia con instrumentos de planificación regional (Estrategia Regional de Desarrollo, Estrategia Regional de Innovación y otros).	52	5,6	58%
El proceso de formulación del PEDZE de su Región fue participativo (participación ciudadana).	48	4,7	38%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020.

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, respectivamente.

En cuanto a si el proceso de formulación fue participativo, las opiniones son más negativas, alcanzando un promedio de 4,7. Menos de un 40% de los encuestados valora este aspecto en las categorías superiores.

En la siguiente pregunta, los profesionales consultados se extienden en sus recomendaciones para mejorar este aspecto en procesos futuros.

#### **c. Recomendaciones para fortalecer la participación en formulaciones futuras del PEDZE**

Cuando se consulta a los encuestados sobre cómo mejorar la participación en procesos futuros de formulación del PEDZE, todos coinciden en que se deben aumentar las instancias como talleres, encuestas, reuniones, entrevistas, asegurando difusión, sobre todo en localidades más alejadas. Se propone aprovechar la participación de la sociedad civil organizada, como juntas de vecinos, COSOC (Consejos de la Sociedad Civil), asociaciones empresariales, entre otros. Así como otras instituciones locales, tales como, universidades, municipios, entidades financieras, etc.

*“[...] aumentar la cantidad de talleres e instancias de participación, y por lo tanto que el proceso de diagnóstico sea un poco más extenso”. (Región de Arica y Parinacota)*

*“Levantar en conjunto con la ciudadanía las prioridades más demandadas en el territorio y que se puedan lograr ejecutar en tiempo y espacio real.” (Región de los Lagos)*

Se advierte sobre la necesidad de acreditar y validar los procesos consultivos, a través de actas u otra herramienta que se útil para estos fines. También, se señala la necesidad de contar con un mínimo de actores participantes para validar dichos procesos y recoger de manera más completa las necesidades y prioridades de las comunidades involucradas.

Varios encuestados proponen utilizar herramientas tecnológicas para llegar a un mayor número de personas consultadas, tales como, encuestas on-line, aplicaciones telefónicas, redes sociales, entre otras.

*“[...] a través de redes sociales”.* (Región de Magallanes)

Es una opinión generalizada que estos procesos toman bastante tiempo, que no han sido correctamente estimados, por lo que no se han contemplado plazos suficientes para recoger la diversidad de opiniones y necesidades de los territorios.

Otra opinión que se repite entre los encuestados es la necesidad de involucrar en mayor medida a los equipos técnicos y no sólo a las autoridades de las distintas instituciones

En términos específicos de cada Región, los encuestados de Arica y Parinacota, indican la importancia de incluir en las consultas a los sectores rurales, habitualmente dejados en segundo plano en relación a los sectores urbanos. Por su parte, en Aysén existe la opinión de que los servicios públicos sectoriales son más reacios a participar de estas consultas. En la Región de los Lagos la preocupación se centra en ampliar el PEDZE a otras comunas de la región, tales como, la comuna de San Juan de la Costa y de Río Negro, en la Provincia de Osorno, en virtud de que se identifican necesidades similares. Algunos encuestados en Magallanes destacan la opción de tomar en cuenta estudios evaluativos que realizan distintas entidades, en particular, se mencionan CLAPES UC, DIPRES y Contraloría General de la República.

*“Incluir mayormente la voz de los habitantes de los sectores rurales de la región”.* (Región de Arica y Parinacota)

*“[...] incluir más a servicios públicos que son los más reticentes a comprometerse en los proyectos”.* (Región de Aysén)

Por último, se opina que es importante la creación o fortalecimiento de consejos consultivos o grupos asesores, que funcionen no sólo en el proceso de formulación, sino que también durante el proceso de ejecución de los planes, de tal forma de que exista una rendición de cuentas respecto de su desarrollo.

## **2. Implementación (Ejecución) del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE**

### **a. Grado de acuerdo con aspectos relacionados a la implementación (ejecución) del PEDZE**

Al consultar a los encuestados sobre su grado de acuerdo con los aspectos relacionados a la ejecución del PEDZE, las valoraciones son menos positivas, en particular, en lo que refiere al apego del Plan a los plazos planificados inicialmente. Este tema alcanza una valoración promedio de 4 y sólo un 13% de los encuestados lo califica en las categorías superiores (6 y 7).

	<b>N° Respuestas (sin NS/NR)</b>	<b>Promedio</b>	<b>% 6 – 7*</b>
Los proyectos incluidos en el PEDZE se han desarrollado según los plazos planificados inicialmente.	55	4,0	13%
Los proyectos incluidos en el PEDZE se han gestionado adecuadamente, según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s.	55	5,0	31%
Los proyectos incluidos en el PEDZE se han monitoreado adecuadamente, según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s.	53	5,1	40%

Su Región cuenta con capacidades de capital humano suficientes para ejecutar los proyectos incluidos en el PEDZE.	55	4,7	44%
---	----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020.

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, respectivamente.

Los otros tres aspectos evaluados a través de estas preguntas, a saber, la gestión y el monitoreo de los proyectos, y la capacidad de capital humano para ejecutarlos, aunque un poco mejor, tampoco son valorados positivamente, alcanzando un promedio de 5,0, 5,1 y 4,7, respectivamente. Cuentan con un 31%, 40% y 44% de calificaciones en las categorías superiores, respectivamente.

Estos cuatro aspectos vuelven a ser retomados como problemáticos en las preguntas abiertas. También, se hacen recomendaciones al respecto.

### 3. Resultados del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE

#### a. Grado de acuerdo con aspectos relacionados a los resultados del PEDZE

En lo relativo a los resultados de los PEDZE, se observa que, en general, el grado de acuerdo con el aporte del Plan a la inclusión de los habitantes de zonas extremas es valorado con un promedio de 5,7, con un 57% de respuestas en las categorías superiores (6 y 7).

Es importante mencionar que es posible que haya habido más de una interpretación relativa a esta pregunta, lo que se advierte en las respuestas a las preguntas abiertas. No es claro si valoran estos aspectos en relación a la cartera de proyectos del PEDZE o si, como dice la pregunta, los valoran en relación a su contribución a mejorar la inclusión de cada región.

Destaca el ámbito de Conectividad, con una valoración promedio de 6 y un 73% de respuestas en las categorías superiores. Esto es consistente con lo que se declara en las preguntas abiertas, donde la conectividad vial y digital es relevada como el mayor aporte del PEDZE, principalmente, en la inclusión de zonas y comunidades más aisladas.

	N° Respuestas (sin NS/NR)	Promedio	% 6 – 7*
El PEDZE ha contribuido a que habitantes de zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo.	54	5,7	57%
El ámbito de <b>Conectividad</b> del PEDZE (carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	56	6,0	73%
El ámbito de <b>Asentamientos Humanos</b> del PEDZE (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	52	5,8	69%
El ámbito de <b>Infraestructura Pública</b> del PEDZE (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	52	5,4	56%
El ámbito de <b>Productividad</b> del PEDZE (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	49	4,9	43%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020.

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, respectivamente.

Un poco por debajo, pero también valorados positivamente, se encuentran los ámbitos de Asentamientos Humanos e Infraestructura Pública, valorados en promedio con 5,8 y 5,4, respectivamente.

De todos estos aspectos, el con menor valoración es el ámbito de Productividad, cuya valoración promedio es de 4,9 y donde se observa menos de la mitad de las respuestas (43%) en las categorías superiores.

En este caso, también, se observa una coincidencia con las respuestas de las preguntas abiertas, donde se declara que el ámbito de productividad y desarrollo productivo está menos incorporado en los planes.

#### **b. Opinión respecto a si el PEDZE ha mejorado la inclusión de los habitantes de las zonas extremas para sus procesos de desarrollo**

Cuando se pregunta respecto a cómo el PEDZE ha mejorado la inclusión de los habitantes de la región, las opiniones son variadas. Algunos opinan que el PEDZE no ha dado respuesta a las necesidades de inclusión, persistiendo la existencia de territorios aislados y que no generaría verdaderos procesos de desarrollo regional (los encuestados de Arica y Parinacota son especialmente críticos en este tema).

Sin embargo, la mayoría de los consultados destaca que la infraestructura desarrollada a través del PEDZE, principalmente la conectividad vial, sí ha resultado en mayor inclusión de comunidades aisladas y aportan a los procesos de desarrollo regional. También, se enfatiza el mejoramiento del estándar de las viviendas (principalmente, en Aysén). Tanto en Aysén como en Magallanes, se mencionan las mejoras en conectividad digital y telecomunicaciones, a través de la instalación de fibra óptica. Se menciona que todas estas inversiones repercuten positivamente en la industria turística.

*“Contribuyó notablemente a mejorar la conectividad física y virtual, aumentó el estándar de las viviendas en toda la región, permitiendo el desarrollo de emprendimientos locales, mayor movilidad y seguridad”.* (Región de Aysén)

De todos modos, se advierte que esto debería ser complementado con herramientas de fomento productivo y creación de fuentes laborales para lograr un desarrollo regional integral.

*“El programa entrega las condiciones básicas para apoyar el desarrollo de las comunidades; lo que complementariamente resta es que existan herramientas de fomento productivo.”* (Región de Arica y Parinacota)

En general, se valora del PEDZE que haya focalizado la inversión pública y que responda (al menos, en algún grado) a las necesidades específicas de los habitantes de cada región.

*“[...] mejorando la conectividad principalmente, y en algunos casos su calidad de vida, tenemos una región extremadamente grande y cuesta llegar a todos sus lugares”.* (Región de Magallanes)

Un tema recurrente en las respuestas a esta pregunta tiene que ver con la metodología utilizada por el PEDZE para seleccionar proyectos, que considera aspectos sociales, territoriales y ambientales, ampliando la mirada de lo que habitualmente se incorpora en evaluaciones de proyectos de inversión. Los encuestados concuerdan que, de no haber ajustado la metodología en este sentido, muchos de los proyectos no se hubieran realizado.

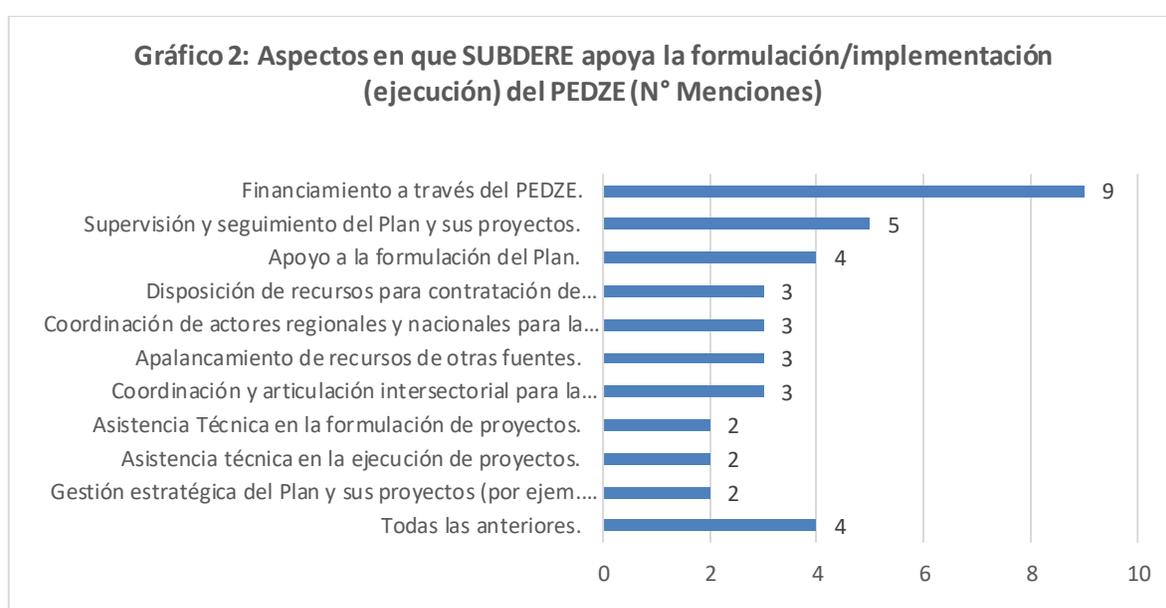
*“Permite la ejecución de proyectos que dado el número de habitantes no serán rentables de acuerdo a la metodología de Evaluación de Proyectos tradicional (costo/beneficio) permitiendo evaluarlos por (costo/eficiencia)”.* (Región de los Lagos)

#### 4. Participación de SUBDERE en la formulación e implementación (ejecución) del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE

Este módulo de preguntas sólo fue contestado por los profesionales del Gobierno Regional (GORE), por lo que el número de respuestas es mucho menor. En particular, se recibieron 15 respuestas en esta categoría y son las que alimentan este capítulo.

##### a. Aspectos en que la Región recibe apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE

Se preguntó a los profesionales de los GORE respecto a qué aspectos consideraban que representaban mejor el apoyo entregado por SUBDERE para la formulación y ejecución de los PEDZE. En este caso se les entregó un listado de posibles respuestas y se les solicitó que marcaran un máximo de 3, también, dándoles la opción de entregar una respuesta propia. Por lo anterior, aquí no se reportan porcentajes, sino que menciones.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020

Como se observa en el gráfico, la mayor cantidad de menciones corresponde al apoyo financiero entregado por SUBDERE, lo que parece obvio, dado que los recursos para el PEDZE se entregan a través de esta institución.

Luego, se considera el apoyo a la formulación del Plan y la supervisión y seguimiento de éste. Tal como se señala en las preguntas abiertas, estos ámbitos se consideran deficientes dentro de la Región, por lo que resultaría ser un aporte coherente con las necesidades locales, por parte de SUBDERE.

Más abajo en el número de menciones, se declaran aspectos de coordinación (entre el nivel central y el regional, e intersectorialmente) y disposición y apalancamiento de recursos, ambos aspectos que, también, se mencionan en las preguntas abiertas como relevantes para implementar exitosamente los Planes.

Con muy pocas menciones, aparecen los aportes en asistencia técnica y gestión estratégica del Plan, aspectos que aparecen como débiles en las respuestas de las preguntas abiertas.

Por último, cabe mencionar que hay 4 menciones (de 15) a la categoría Todas la Anteriores, de lo que se desprende que en mayor o menor medida SUBDERE entrega apoyos en los ámbitos listados. No hay temas de la lista ofrecida que no hayan sido marcados.

##### b. Opinión respecto al tipo de apoyo que debería fortalecer SUBDERE para formulaciones futuras e implementación (ejecución) del PEDZE

En el módulo que sólo fue preguntado a los profesionales del GORE, se consulta sobre cómo se podría fortalecer el apoyo que entrega SUBDERE a las regiones para la

formulación del PEDZE. La mayoría de las opiniones apuntan a la necesidad de los Gobiernos Regionales de contar con profesionales y recursos humanos especializados, tanto para el diseño como para la ejecución de los planes.

*“Asignar recursos, para implementar un equipo de profesionales en la coordinación regional del plan.”* (Región de los Lagos)

En segundo lugar, se menciona la coordinación con distintos entes públicos, específicamente entre los Gobiernos Regionales y el nivel central, para viabilizar las iniciativas. Se sugiere que SUBDERE ayude a articular dichas redes.

*“Coordinación de actores regionales y nacionales para sacar adelante las iniciativas, ya que muchas veces se entran en nivel central”.* (Región de Magallanes)

En tercer lugar, se plantea la necesidad de mayores recursos financieros para las exigencias que impone el Plan, así como asistencia técnica para la formulación y ejecución de los mismos.

### **c. Grado de satisfacción con aspectos relacionados con el apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**

Al preguntar a los profesionales de los GORE respecto a su grado de satisfacción con el apoyo recibido desde SUBDERE para la formulación y la ejecución de cada PEDZE, las valoraciones se encuentran entre 5,4 y 5,9, donde la mayor valoración (5,9) se entrega al apoyo de SUBDERE durante la ejecución del PEDZE y, la menor (5,4), al apoyo técnico y de gestión estratégica de SUBDERE.

Cabe destacar que, en todas las afirmaciones, las respuestas en las categorías superiores (6 y 7) superan el 50%.

	<b>N° Respuestas (sin NS/NR)</b>	<b>Promedio</b>	<b>% 6 – 7*</b>
La contribución de SUBDERE para apoyar la inclusión de las zonas extremas en el desarrollo territorial.	13	5,7	62%
El apoyo técnico y gestión estratégica entregados por SUBDERE, en el contexto del PEDZE.	10	5,4	50%
En general, el apoyo de SUBDERE a su GORE para la formulación del PEDZE.	8	5,5	63%
En general, el apoyo de SUBDERE a su GORE para la implementación (ejecución) del PEDZE.	11	5,9	73%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PEDZE 2020.

\* Categorías 6 y 7 corresponden a “Muy Satisfecho/a” y “Totalmente Satisfecho/a”, respectivamente.

Por último, es importante mencionar que la contribución de SUBDERE para apoyar la inclusión de las zonas extremas es valorada con 5,7, es decir, en el tramo positivo de la escala.

## **5. Evaluación general del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE**

A continuación, se resumen las respuestas entregadas por los encuestados en preguntas abiertas relativas a las dificultades enfrentadas por la Región en la formulación y ejecución del PEDZE; las fortalezas del PEDZE que puede identificar; y las recomendaciones para futuros procesos.

Para procesar estas respuestas se tomaron todas en su conjunto, pero se destacan menciones específicas por Región cuando éstas existen.

#### **a. Principal dificultad enfrentada por la Región en la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**

Al consultar sobre las dificultades que enfrentan las Regiones en la formulación y ejecución de cada PEDZE, existe una opinión generalizada respecto a la falta de equipos técnicos especializados para formular, gestionar y dar seguimiento a los Planes. La falta de capital humano y profesional de dedicación exclusiva al desarrollo de los Planes, redundaría en atrasos y fallas en la priorización de iniciativas.

*“Falta de capital humano para el desarrollo de estos proyectos”.* (Región de Arica y Parinacota)

Se advierte que cuando comenzó el desarrollo de los PEDZE, la mayoría de las iniciativas estaban sólo a nivel de idea y no se habían diseñado completamente. Tampoco se contaba con herramientas de planificación y gestión de proyectos. Igualmente, se hace mención a la gran cantidad de iniciativas.

*“Las iniciativas de inversión estaban en una etapa de idea la mayoría sin nivel de avance cuando iniciaron y comenzó el PEDZE, y la baja capacidad local tanto del GORE, SEREMIAS, Direcciones Regionales y Municipios en los procesos de formulación y ejecución de las iniciativas de inversión [...]”.* (Región de Arica y Parinacota)

En este mismo sentido, se presenta como dificultad la falta de oportunidad de la aprobación de las inversiones (RS) para comenzar con el Plan. Sin embargo, en muchos casos la causa de este retraso tiene que ver con el diseño poco acabado de las iniciativas mencionado anteriormente.

*“No contar con proyectos con RS en el momento de aprobación de dicho fondo para la región”.* (Región de Aysén)

También, se señala que no todas las iniciativas se alinean con estrategias de largo plazo. Asimismo, no todas fueron consultadas con las instituciones involucradas (servicios públicos, principalmente).

Otros indican que hay características territoriales que dificultan el desarrollo de los Planes, a saber, los amplios territorios que cubre y las importantes brechas socioeconómicas que se observan (Aysén), lo accidentado geográficamente del territorio (Los Lagos), o zonas de difícil conectividad.

En cuanto a los costos de las inversiones, se señala que éstos subieron entre que se aprobó el Plan y se licitaron las obras, lo que representó un desafío para la ejecución del Plan. Lo anterior sumado a fallas en el diseño y la planificación dan origen a una falta de financiamiento para algunas iniciativas.

*“En que el presupuesto proyectado con el real fue muy diferente”.* (Región de Magallanes)

#### **b. Principal fortaleza del PEDZE para el desarrollo de la Región**

Cuando se pregunta a los encuestados por la fortaleza del PEDZE para el desarrollo de su región, existe coincidencia en lo favorable de la metodología utilizada de “mínimo costo” y “costo eficiencia”, en lugar de los criterios utilizados por una evaluación de proyectos de inversión tradicional, con los que no se observaría rentabilidad en los proyectos del Plan.

*“La metodología de evaluación de los proyectos, que para zonas extremas es vital para cumplir con la RS, y con ello no profundizar en las desigualdades territoriales”.* (Región de Arica y Parinacota)

*“La utilización del enfoque de evaluación costo/eficiencia, permitió destrabar las restricciones para desarrollar en la región inversiones estratégicas cuya*

*ejecución no había sido posible por los resultados de sus evaluaciones Costo/beneficio, basadas en los niveles de demanda. [...]”* (Región de Aysén)

*“La principal fortaleza del PEDZE ha sido poder llegar a lugares aislados y poder ejecutar proyectos que bajo las metodologías de evaluación tradicionales (Costo-Beneficio) no habrían sido posible ejecutarlas por no ser rentables”.* (Región de los Lagos)

*“El mayor beneficio es la evaluación social de proyectos, en función del criterio costo-eficiencia”.* (Región de Magallanes)

Los entrevistados afirman que este cambio metodológico permite no profundizar las desigualdades territoriales que ponen en desventaja a las zonas extremas del país por la poca densidad poblacional, poca conectividad y alta dispersión que presentan. De hecho, el PEDZE se observa como una herramienta para resolver desigualdades territoriales.

Se valora también la inversión de recursos específicos para las iniciativas del Plan, de gestión local (es decir, independiente del nivel central), que responden a necesidades y proyectos que habían quedado pendientes por mucho tiempo. Proyectos emblemáticos y con identidad regional. Se señala que el PEDZE permite focalizar recursos en este tipo de proyectos y se valora que el financiamiento esté respaldado por Decreto Supremo.

*“Incremento importante de recursos para satisfacer necesidades que estaban pendientes de mucho tiempo (infraestructura, conectividad, etc.)”.* (Región de Aysén)

Se destaca, también, la posibilidad de trabajar intersectorialmente. La coordinación de los servicios públicos involucrados.

### **c. Recomendaciones para mejorar las capacidades de la Región para formulaciones futuras e implementación (ejecución) del PEDZE**

Las recomendaciones que entregan los encuestados para mejorar las capacidades de su Región para desarrollar futuros PEDZE son variadas. No obstante, existen coincidencias importantes entre regiones en lo que refiere a contar con equipos técnicos especializados, de dedicación exclusiva, en la formulación y control de gestión de proyectos. Contar con indicadores claros para supervisar el desarrollo de las iniciativas y considerar plazos razonables y flexibles para poner en marcha la cartera de proyectos.

*“Fortalecer los equipos regionales de los servicios involucrados en la formulación y evaluación. Realizar mayor difusión en la etapa de participación ciudadana para fomentar la participación, especialmente en las localidades alejadas de la capital regional”.* (Región de Aysén)

*“Mejorar la dotación de personal de las instituciones que diseñan y ejecutan los proyectos, mejorar los recursos tecnológicos para el desarrollo e implementación de los proyectos, etc.”.* (Región de Magallanes)

En este sentido, se propone priorizar y concentrarse en una cartera más acotada de proyectos, lo que permitiría diseñarlos de mejor manera al contar con mayores antecedentes específicos y también haría más abordable su seguimiento y cumplimiento.

Relacionado con lo anterior, se destaca la necesidad de contar con sistemas de información (una plataforma digital, por ejemplo) para registrar los avances del Plan. Esto también permitiría realizar evaluaciones ex post de los proyectos, acorde a metas planteadas previamente con la comunidad.

*“Realizar una evaluación Ex Post a los proyectos de Corto y Mediano plazo”.* (Región de Arica y Parinacota)

Se advierte sobre la necesidad de mayor participación de la sociedad civil y la comunidad en general, tanto en la formulación como en el seguimiento de la ejecución de proyectos.

Se señala la importancia de realizar diagnósticos regionales más acabados, en terreno, con las comunidades involucradas. En este sentido, se propone activar el funcionamiento del Consejo Asesor PEDZE. También, se plantea realizar una mayor difusión en la etapa de participación ciudadana.

Junto con lo anterior, se expone la posibilidad de incluir proyectos distintos a inversión en infraestructura, como instrumentos de fomento que dinamicen el desarrollo productivo, u otro tipo de iniciativas, complementarias, que apunten igualmente al desarrollo de la Región.

Asimismo, se señala la importancia de que el PEDZE mantenga coherencia con instrumentos de largo plazo como la Estrategia de Desarrollo Regional. Se indica que debe tratarse de un esfuerzo regional que vaya más allá de los períodos de gobierno. También, se destaca la importancia de involucrar y articular a todos los servicios públicos en la Región.

*“Que no se piense que en que los proyectos y programas deben terminar con los periodos de gobierno pues las tramitaciones internas de cada servicio, a veces son muy largas por lo cual se va retrasando la ejecución de los mismos”.*  
(Región de Aysén)

En términos más globales, una de las propuestas es que la metodología PEDZE se instale como una política pública permanente.

Por último, se sugiere considerar las experiencias internacionales de estrategias de desarrollo para promover la inversión en zonas remotas o aisladas. Se mencionan países como Suecia, Australia y Nueva Zelanda.

#### **IV. Resumen de Resultados de la Encuesta PEDZE 2020**

##### **1. Formulación del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE**

###### **a. Tipo de criterios que primó en la formulación del PEDZE de su Región**

La mayoría de los encuestados declara no saber qué tipo de criterio primó en el PEDZE o no haber estado presente en su formulación (44%). El resto se reparte entre otras opciones, primando las alternativas *criterios técnicos* y *preferencias de las autoridades del momento*, con 12% cada una.

Cabe señalar que sólo un 32% de los encuestados reporta haber estado involucrado en la formulación del PEDZE.

###### **b. Grado de acuerdo con aspectos relacionados a la formulación del PEDZE**

Se observa una mayor valoración respecto a que efectivamente el PEDZE responde a necesidades de la Región (5,8) y que es coherente con instrumentos de planificación regional (5,6). Alrededor de un 60% de los encuestados los valoran en las categorías 6 y 7.

En cuanto a si el proceso de formulación fue participativo, las opiniones sólo alcanzan un promedio de 4,7. Menos de un 40% de los encuestados valora este aspecto en las categorías superiores.

###### **c. Recomendaciones para fortalecer la participación en formulaciones futuras del PEDZE**

Las principales recomendaciones para mejorar la participación en procesos futuros de formulación del PEDZE van en la línea de aumentar las instancias como talleres, encuestas, reuniones, entrevistas, asegurando difusión, sobre todo en localidades más alejadas. Se propone aprovechar la participación de la sociedad civil organizada, así como otras instituciones locales (universidades, municipios, entidades financieras, etc.). También, se

propone utilizar herramientas tecnológicas para llegar a un mayor número de personas consultadas.

Otra opinión que se repite es la necesidad de involucrar en mayor medida a los equipos técnicos y no sólo a las autoridades de las distintas instituciones

Se advierte que se trata de procesos extensos, por lo que deben considerarse plazos adecuados en la formulación para estas acciones.

## **2. Implementación (Ejecución) del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE**

### **a. Grado de acuerdo con aspectos relacionados a la implementación (ejecución) del PEDZE**

El apego del Plan a los plazos planificados inicialmente alcanza una valoración promedio de 4 y sólo un 13% de los encuestados lo califica en las categorías 6 y 7.

Los otros tres aspectos evaluados a través de estas preguntas, a saber, la gestión y el monitoreo de los proyectos, y la capacidad de capital humano para ejecutarlos, aunque un poco mejor, tampoco son valorados positivamente, alcanzando un promedio de 5,0, 5,1 y 4,7, respectivamente.

## **3. Resultados del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE**

### **a. Grado de acuerdo con aspectos relacionados a los resultados del PEDZE**

El grado de acuerdo con el aporte del Plan a la inclusión de los habitantes de zonas extremas es valorado con un promedio de 5,7, con un 57% de respuestas en las categorías 6 y 7. Destaca el ámbito de Conectividad, con una valoración promedio de 6 y un 73% de respuestas en las categorías superiores.

Un poco por debajo, se encuentran los ámbitos de Asentamientos Humanos e Infraestructura Pública, valorados en promedio con 5,8 y 5,4, respectivamente. El aspecto con menor valoración es el ámbito de Productividad, cuya valoración promedio es de 4,9 y donde se observa menos de la mitad de las respuestas (43%) en las categorías superiores.

### **b. Opinión respecto a si el PEDZE ha mejorado la inclusión de los habitantes de las zonas extremas para sus procesos de desarrollo**

Aunque existen opiniones negativas a este respecto, la mayoría de los consultados destaca que la infraestructura desarrollada a través del PEDZE, principalmente la conectividad vial, sí ha resultado en mayor inclusión de comunidades aisladas y aportan a los procesos de desarrollo regional. También, se enfatiza el mejoramiento del estándar de las viviendas y se mencionan las mejoras en conectividad digital y telecomunicaciones.

En general, se valora del PEDZE que haya focalizado la inversión pública y que responda (al menos, en algún grado) a las necesidades específicas de los habitantes de cada región.

Un tema recurrente tiene que ver con la metodología utilizada por el PEDZE para seleccionar proyectos, que considera aspectos sociales, territoriales y ambientales, ampliando la mirada de lo que habitualmente se incorpora en evaluaciones de proyectos de inversión.

No obstante lo anterior, se advierte que esto debería ser complementado con herramientas de fomento productivo y creación de fuentes laborales para lograr un desarrollo regional integral.

**4. Participación de SUBDERE en la formulación e implementación (ejecución) del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE** (Solamente respondido por profesionales del GORE – 15 respuestas)

**a. Aspectos en que la Región recibe apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**

Los aspectos relativos al apoyo entregado por SUBDERE para la formulación y ejecución de los PEDZE, que recibieron más menciones corresponden, en primer lugar, al apoyo financiero entregado y, luego, el apoyo a la formulación del Plan y la supervisión y seguimiento de éste. Estos últimos son ámbitos que se consideran deficientes en la región, según las respuestas a preguntas abiertas.

Cabe mencionar que hay 4 menciones (de 15) a la categoría *Todas la Anteriores*, de lo que se desprende que en mayor o menor medida SUBDERE entrega apoyos en los ámbitos listados. No hay temas de la lista ofrecida que no hayan sido marcados.

**b. Opinión respecto al tipo de apoyo que debería fortalecer SUBDERE para formulaciones futuras e implementación (ejecución) del PEDZE**

Al consultar sobre cómo se podría fortalecer el apoyo que entrega SUBDERE a las regiones para la formulación del PEDZE, la mayoría de las opiniones apuntan a la necesidad de los Gobiernos Regionales de contar con profesionales y recursos humanos especializados, tanto para el diseño como para la ejecución de los planes.

En segundo lugar, se menciona la coordinación con distintos entes públicos, específicamente entre los Gobiernos Regionales y el nivel central, para viabilizar las iniciativas. Se sugiere que SUBDERE ayude a articular dichas redes.

En tercer lugar, se plantea la necesidad de mayores recursos financieros para las exigencias que impone el Plan, así como asistencia técnica para la formulación y ejecución de los mismos.

**c. Grado de satisfacción con aspectos relacionados con el apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**

Las valoraciones referidas a la satisfacción con el apoyo recibido desde SUBDERE se encuentran entre 5,4 y 5,9, donde la mayor valoración (5,9) se entrega al apoyo de SUBDERE durante la ejecución del PEDZE y, la menor (5,4), al apoyo técnico y de gestión estratégica de SUBDERE. En todas las afirmaciones las respuestas en las categorías 6 y 7 superan el 50%.

**5. Evaluación general del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE**

**a. Principal dificultad enfrentada por la Región en la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE**

Las principales dificultades enfrentadas por las Regiones tienen relación, en primer lugar, con la falta de equipos técnicos especializados para formular, gestionar y dar seguimiento a los Planes. La falta de capital humano y profesional de dedicación exclusiva al desarrollo de los Planes redundaría en atrasos y fallas en la priorización de iniciativas.

En segundo lugar, se advierte que la mayoría de las iniciativas estaban sólo a nivel de idea y no se habían diseñado completamente. Tampoco se contaba con herramientas de planificación y gestión de proyectos. Relacionado con esto, se retrasaba la aprobación de las inversiones (RS) para comenzar con el Plan.

### **b. Principal fortaleza del PEDZE para el desarrollo de la Región**

La principal fortaleza del PEDZE para el desarrollo de las regiones, sería lo favorable de la metodología utilizada de “mínimo costo” y “costo eficiencia”, en lugar de los criterios utilizados por una evaluación de proyectos de inversión tradicional, con los que no se observaría rentabilidad en los proyectos del Plan. Lo anterior permitiría no profundizar las desigualdades territoriales que ponen en desventaja a las zonas extremas.

Se valora también la inversión de recursos específicos para las iniciativas del Plan, de gestión local (es decir, independiente del nivel central), que responden a necesidades y proyectos que habían quedado pendientes por mucho tiempo.

### **c. Recomendaciones para mejorar las capacidades de la Región para formulaciones futuras e implementación (ejecución) del PEDZE**

Las principales recomendaciones, dicen relación con contar con equipos técnicos especializados, de dedicación exclusiva, en la formulación y control de gestión de proyectos. Contar con indicadores claros para supervisar el desarrollo de las iniciativas y considerar plazos razonables y flexibles para poner en marcha la cartera de proyectos.

Se propone priorizar y concentrarse en una cartera más acotada de proyectos, lo que permitiría diseñarlos de mejor manera al contar con mayores antecedentes específicos y también haría más abordable su seguimiento y cumplimiento, a través de sistemas de información.

Se advierte sobre la necesidad de mayor participación de la sociedad civil y la comunidad en general, tanto en la formulación como en el seguimiento de la ejecución de proyectos. Asimismo, se señala la importancia de que el PEDZE mantenga coherencia con instrumentos de largo plazo como la Estrategia de Desarrollo Regional.

**ANEXO**  
**Cuestionario Encuesta EPG PEDZE**

Desde el año 2015, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, implementa el programa Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE), que se aplica en las regiones de Arica y Parinacota, Aysén, Magallanes, y la provincia de Palena y la comuna de Cochamó en la Región de los Lagos. El programa atiende los déficits en inversión, infraestructura pública y las dificultades de acceso a mercados de empleo y servicios, debido a la baja rentabilidad social de este tipo de proyectos en estas zonas.

Actualmente, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda – DIPRES, se encuentra realizando una evaluación del PEDZE en el marco de las Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG) que desarrolla cada año.

En este contexto, le solicitamos responder algunas preguntas relativas al funcionamiento del programa y el Plan Especial de Desarrollo de su Región. Sus respuestas permitirán retroalimentar y mejorar el programa en estudio.

Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial por el panel evaluador contratado por DIPRES y sólo serán procesadas de manera agregada para fines estadísticos. Si tiene dudas o consultas respecto a la encuesta o al proceso de respuesta, puede escribir al correo electrónico: [encuesta.pedze@gmail.com](mailto:encuesta.pedze@gmail.com).

¡Muchas gracias por su colaboración!

**Módulo 1: Caracterización y datos de contacto del encuestado (Responden Autoridades, Gobierno Regional, Sectores y Otros)**

1.1. Nombre	
1.2. Región	<i>(Desplegar alternativas)</i>
1.3. Institución	<i>(Desplegar alternativas)</i>
1.4. Cargo	<i>(Desplegar alternativas y distinguir entre Autoridades – Gobierno Regional – Sectores)</i>
1.5. Antigüedad en la institución	
1.6. Correo electrónico	

**Módulo 2: Respecto a la formulación del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE (Responden Autoridades, Gobierno Regional, Sectores y Otros)**

	Sí	No	NS/NR
2.1. ¿Se involucró Ud. en la formulación del PEDZE de su Región?			

2.2. ¿Qué tipo de criterios <u>primó</u> en la formulación del PEDZE de su Región?  <b>[Marque sólo una alternativa]</b>	<i>(Desplegar alternativas)</i>  - Técnicos - Políticos - Presupuestarios - Estratégicos - Preferencias de las autoridades del momento - Urgencias de la Región - Ninguno en particular, todos fueron considerados. - No sé. No estuve presente en la formulación.	2.2.1. Otro, ¿cuál?
--	---	---------------------

	Sí	No	NS/NR
2.3. ¿Conoce los proyectos incluidos en el PEDZE de su Región?			

**Instrucciones:** Indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Totalmente en Desacuerdo”, 2 a “Muy en Desacuerdo”, 3 a “En Desacuerdo”, 4 a “Indiferente”, 5 a “De Acuerdo”, 6 a “Muy de Acuerdo” y 7 a “Totalmente de Acuerdo”. Si no cuenta con información para responder o no corresponde a su ámbito de acción, marque “NS/NR”.

	Totalmente en Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de Acuerdo	NS/NR
2.4. Los proyectos incluidos en el PEDZE responden a las necesidades de los habitantes de su Región.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
2.5. La formulación del PEDZE de su Región tuvo en consideración la coherencia con instrumentos de planificación regional (Estrategia Regional de Desarrollo, Estrategia Regional de Innovación y otros).	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
2.6. El proceso de formulación del PEDZE de su Región fue participativo (participación ciudadana).	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	

2.7. ¿Qué acciones recomendaría para fortalecer la participación en procesos futuros de formulación del PEDZE?	(Comente brevemente)
--	----------------------

**Módulo 3: Respecto a la implementación (Ejecución) del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE (Responden Autoridades, Gobierno Regional, Sectores y Otros)**

*Instrucciones:* Indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Totalmente en Desacuerdo”, 2 a “Muy en Desacuerdo”, 3 a “En Desacuerdo”, 4 a “Indiferente”, 5 a “De Acuerdo”, 6 a “Muy de Acuerdo” y 7 a “Totalmente de Acuerdo”. Si no cuenta con información para responder o no corresponde a su ámbito de acción, marque "NS/NR".

	Totalmente en Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de Acuerdo	NS/NR
3.1. Los proyectos incluidos en el PEDZE se han desarrollado según los plazos planificados inicialmente.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
3.2. Los proyectos incluidos en el PEDZE se han gestionado adecuadamente, según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
3.3. Los proyectos incluidos en el PEDZE se han monitoreado adecuadamente, según las atribuciones de la/s institución/es responsable/s.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
3.4. Su Región cuenta con capacidades de capital humano suficientes para ejecutar los proyectos incluidos en el PEDZE.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	

**Módulo 4: Respecto a los resultados del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE (Responden Autoridades, Gobierno Regional, Sectores y Otros)**

*Instrucciones:* Considerando que el objetivo general del PEDZE es que los habitantes de zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo (entendiendo la inclusión en los ámbitos de Conectividad, Asentamientos Humanos, Infraestructura Pública y Productividad).

Indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Totalmente en Desacuerdo”, 2 a “Muy en Desacuerdo”, 3 a “En Desacuerdo”, 4 a “Indiferente”, 5 a “De Acuerdo”, 6 a “Muy de Acuerdo” y 7 a

“Totalmente de Acuerdo”. Si no cuenta con información para responder o no corresponde a su ámbito de acción, marque "NS/NR".

	Totalmente en Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de Acuerdo	NS/NR
4.1. El PEDZE ha contribuido a que habitantes de zonas extremas mejoren su inclusión para sus procesos de desarrollo.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
4.2. El ámbito de <b>Conectividad</b> del PEDZE (carreteras, caminos, fibra óptica, obras portuarias y aeroportuarias) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
4.3. El ámbito de <b>Asentamientos Humanos</b> del PEDZE (viviendas, parques, plazas, agua potable rural, alcantarillado, pavimentación, bordes costeros) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
4.4. El ámbito de <b>Infraestructura Pública</b> del PEDZE (escuelas, hospitales, universidades, pasos, centros comunitarios, gimnasios, recuperación patrimonial) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	
4.5. El ámbito de <b>Productividad</b> del PEDZE (minicentrales de energía, embalses, sistemas de manejo de recursos hídricos, plantas faenadoras) ha contribuido a mejorar la inclusión de su Región.	Totalmente en Desacuerdo								Totalmente de Acuerdo	

4.6. Según su opinión, ¿de qué manera el PEDZE ha mejorado la inclusión de los habitantes de las zonas extremas para sus procesos de desarrollo?	(Comente brevemente)
--	----------------------

**Módulo 5: Respeto de la participación de SUBDERE en la formulación e implementación (ejecución) del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE (Responde sólo Gobierno Regional)**

5.1. Según su conocimiento, ¿en qué aspectos su Región recibe apoyo de SUBDERE para la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE?  <b>[Marque las 3 alternativas que le parezcan más importantes]</b>	(Desplegar alternativas)  - Apoyo a la formulación del Plan. - Financiamiento a través del PEDZE. - Apalancamiento de recursos de otras fuentes. - Coordinación y articulación intersectorial para la formulación del Plan. - Asistencia Técnica en la formulación de proyectos. - Asistencia técnica en la ejecución de proyectos. - Disposición de recursos para contratación de profesionales. - Coordinación de actores regionales y nacionales para la ejecución.	5.1.1. Otro, ¿cuál?
--	---	---------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión y seguimiento del Plan y sus proyectos.</li> <li>- Gestión estratégica del Plan y sus proyectos (por ejem. destrabar proyectos en el nivel central, destrabar aspectos normativos, etc.).</li> <li>- Todas las anteriores.</li> </ul>	
5.2. Según su opinión, ¿qué tipo de apoyo debería fortalecer SUBDERE para formulaciones futuras e implementación (ejecución) del PEDZE?	<i>(Comente brevemente)</i>	

**Instrucciones:** Indique en qué grado está satisfecho/a con los siguientes ámbitos, en una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a “Totalmente Insatisfecho/a”, 2 a “Muy Insatisfecho/a”, 3 a “Insatisfecho/a”, 4 a “Indiferente”, 5 a “Satisfecho/a”, 6 a “Muy Satisfecho/a” y 7 a “Totalmente Satisfecho/a”. Si no cuenta con información para responder o no corresponde a su ámbito de acción, marque “NS/NR”.

	Totalmente Insatisfecho/a	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Satisfecho/a	NS/NR
5.3. La contribución de SUBDERE para apoyar la inclusión de las zonas extremas en el desarrollo territorial.	Totalmente Insatisfecho/a								Totalmente Satisfecho/a	
5.4. El apoyo técnico y gestión estratégica entregados por SUBDERE, en el contexto del PEDZE.	Totalmente Insatisfecho/a								Totalmente Satisfecho/a	
5.5. En general, el apoyo de SUBDERE a su GORE para la formulación del PEDZE.	Totalmente Insatisfecho/a								Totalmente Satisfecho/a	
5.6. En general, el apoyo de SUBDERE a su GORE para la implementación (ejecución) del PEDZE.	Totalmente Insatisfecho/a								Totalmente Satisfecho/a	

**Módulo 6: Respecto a la evaluación general del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas – PEDZE (Responden Autoridades, Gobierno Regional, Sectores y Otros)**

6.1. Según su opinión, ¿cuál es la principal <u>dificultad</u> enfrentada por su Región en la formulación e implementación (ejecución) del PEDZE?	<i>(Comente brevemente)</i>
6.2. Según su opinión, ¿cuál es la principal <u>fortaleza</u> del PEDZE para el desarrollo de su Región?	<i>(Comente brevemente)</i>
6.3. ¿Qué recomendaciones entregaría para mejorar las capacidades de su Región para formulaciones futuras e implementación (ejecución) del PEDZE?	<i>(Comente brevemente)</i>

## **Correo electrónico**

Estimado/a Sr./Sra.,

En el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales 2020 (EPG) de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), se está realizando la evaluación del programa **Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE)**, a cargo de un panel evaluador seleccionado por concurso público (ver mayores detalles en carta adjunta).

En el contexto de esta evaluación, le solicitamos responder algunas preguntas en el siguiente enlace, relativas al funcionamiento del programa y el Plan Especial de Desarrollo de su Región. La información recolectada en esta encuesta permitirá apoyar la gestión del programa y mejorar la asignación de recursos públicos.

<https://forms.gle/LyPSnJVGQLLGRp49>

Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial por el panel evaluador contratado por DIPRES y sólo serán procesadas de manera agregada para fines estadísticos. Si tiene dudas o consultas respecto a la encuesta o al proceso de respuesta, puede escribir al correo electrónico: [encuesta.pedze@gmail.com](mailto:encuesta.pedze@gmail.com) o a los correos indicados en la carta adjunta.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**