

**RESUMEN EJECUTIVO  
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES  
(EPG)**

**PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS (PEDZE)**

**MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA**

**SUBSECRETARIA 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**

**NOMBRE PROGRAMA: PLAN ESPECIAL DE DESARROLLO DE ZONAS EXTREMAS**  
**AÑO DE INICIO: 2014**  
**MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA**  
**SERVICIO RESPONSABLE: SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN<sup>1</sup>: 2016-2019**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2020: \$ 99.880 millones**

### **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>2</sup> brindando mejores oportunidades para su desarrollo”, y a nivel de Propósito es: “habitantes de zonas extremas mejoran su inclusión<sup>3</sup> para sus procesos de desarrollo<sup>4</sup>”.

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. Lo anterior -entendiendo que dichos territorios se encuentran excluidos (o no incluidos<sup>5</sup>) en sus oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos -respecto a otros territorios-

---

<sup>1</sup> El período de evaluación comprende principalmente los últimos cuatro años de ejecución del programa (2016-2019). No obstante, en los casos que corresponda, se debe incorporar en el análisis modificaciones relevantes implementadas el año 2020 o que se considere implementar este año.

<sup>2</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).

<sup>3</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>4</sup> Fuente: Fin y Propósito entregado y consensado en reunión con SUBDERE, DIPRES y equipo de evaluadores.

<sup>5</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*”.

dado los criterios de evaluación de proyectos costo-beneficio, donde el bajo número de beneficiarios convierte al proyecto en no viable.

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. 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<sup>6</sup> en forma participativa<sup>7</sup> por cada una de las regiones o territorios que componen el Programa. Cada Plan tiene una duración de seis años<sup>8</sup>, comprende un listado de proyectos priorizados según criterios utilizados por cada región y un monto estimado de inversión<sup>9</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 recae en los Gobiernos Regionales (GORE). El rol de SUBDERE es distribuir los recursos presupuestarios y apoyar la gestión y coordinación a nivel local y con el Gobierno Central.

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. 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. Adicionalmente a los recursos PEDZE -que se transfieren desde la SUBDERE-, las regiones donde se ejecuta el programa cuentan con recursos dispuestos en cada Ley de presupuesto, monto al que se suman las inversiones financiadas por los Ministerios Sectoriales, y recursos del FNDR<sup>10</sup>.

Los dos componentes actúan en forma complementaria buscando, por una parte, asegurar las provisiones de recursos financieros y la 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

---

<sup>6</sup> Cada plan según lo indicado por SUBDERE, responde a un decreto emitido para la región. 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.

<sup>7</sup> Participación de diversos actores regionales, tanto públicos como privados. 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.

<sup>8</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>9</sup> No existe un criterio explícito para asignar los montos de inversión para cada región.

<sup>10</sup> FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

pertinentes de acuerdo con los objetivos y contenidos de los Planes Especiales de Zonas Extremas, en coordinación con el nivel central de SUBDERE.

Con posterioridad al proceso de elaboración de los Planes regionales, se priorizaron y definieron las siguientes áreas de desarrollo para el PEDZE, también denominadas Ejes de Programas: i) Conectividad; ii) Infraestructura Pública; iii) Asentamientos Humanos; iv) Productividad.

## **2. Población potencial y objetivo**

Se considera conceptualmente las poblaciones del Programa de la siguiente forma: i) 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; ii) Población Objetivo: La población objetivo es igual a la población potencial, debido a que no existen criterios de focalización. Para cuantificar la población potencial y objetivo, se consideraron los datos del CENSO de población proporcionados por el INE. La Población Potencial y la Población Objetivo varían desde 546.765 en el año 2016 hasta 518.131 el año 2019, es decir hay una disminución de un 4,54% en el período.

## **3. Resultados de la Evaluación**

### **▪ Justificación del programa**

El programa PEDZE se enmarca en el proceso de descentralización regional que ha transitado Chile. Y en este contexto, se puede considerar que la intervención en zonas denominadas extremas busca generar condiciones de no exclusión (o inclusión<sup>11</sup>) que permitan igualar oportunidades de inversión en bienes y servicios públicos, respecto al resto de las regiones. En particular, en esta intervención se ha incorporado un cambio en los criterios de evaluación de inversiones públicas, aplicando un análisis costo/eficiencia<sup>12</sup> que ha permitido financiar inversiones públicas cuya rentabilidad social es superior a la privada.

La estrategia del PEDZE 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. La motivación de estas intervenciones no obedece sólo a la necesidad de aumentar el crecimiento en los territorios seleccionados sino, además, a la naturaleza aislada de estas zonas que dificultan su inclusión respecto al resto de los territorios. Por lo tanto, si bien en varias de estas regiones se aplican

---

<sup>11</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.

<sup>12</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". Criterio de evaluación que ha permitido hacer viables proyectos, que bajo el análisis costo/beneficio no hubieran calificado.

instrumentos de política pública como subsidios o exenciones tributarias, el PEDZE incluye además de la herramienta de evaluación costo-eficiencia, medidas tendientes a hacer deseable habitar en el territorio (calidad del servicio de las instituciones públicas, desarrollo de infraestructura habilitante, beneficios educativos, y acceso a oportunidades).

Una de las hipótesis que subyacen en el apoyo a zonas extremas<sup>13</sup> es que éstas no poseen una estructura<sup>14</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 acciones en los territorios seleccionados con condiciones extremas a través de cuatro herramientas de política pública<sup>15</sup>: i) flexibilizar los instrumentos públicos existentes<sup>16</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.

El programa PEDZE apunta a dos fallas de mercado<sup>17</sup>, estas son de apropiabilidad y de red. La primera de ellas –apropiabilidad-, se produce por la ausencia de incentivos adecuados para atraer inversiones cuya rentabilidad social es mayor a la privada. La segunda falla de mercado -de red- se produce 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, debido a que los mecanismos estatales de control se focalizan fuertemente en el área de cumplimiento de eficiencia en la colocación del presupuesto de cada institución, y no incorporan la valorización de la colaboración interministerial. 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.

A pesar de que los objetivos del PEDZE intentan corregir 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, 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

---

<sup>13</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>14</sup> Se refiere a la institucionalidad local y las condiciones económicas de baja productividad.

<sup>15</sup> Fuente: Panel de Evaluadores.

<sup>16</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>17</sup> En economía, una falla de mercado es una situación en la que la asignación de los recursos por parte del mercado no es eficiente. El primer uso conocido del término se le adjudica a un economista en 1958, Francis. M. Bator, en *The Anatomy of Market Failure*.

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.

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. Al respecto, la estrategia del PEDZE es un aporte en el ámbito de la inclusión de territorios extremos, y constituye un esfuerzo por integrar un diseño participativo en la formulación regional de los Planes. Al mismo tiempo, la existencia de un programa para zonas extremas muestra un reconocimiento e interés por desarrollar una intervención pública flexible con capacidad de adaptación a las condiciones específicas del territorio, así como a las culturas locales manteniendo su derecho a la diferenciación. Por otro lado, SUBDERE, presenta ventajas como institución gubernamental para alojar el programa PEDZE, dado su rol y experiencia en regiones.

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 sí 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.

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.

#### ▪ **Eficacia y Calidad**

Se constata que la data del Programa no se encuentra diferenciado por componente. Al respecto, se cuenta con un seguimiento a los proyectos de cada uno de los cuatro Planes, correspondientes a las regiones de intervención del PEDZE.

Cada Plan regional determinó sus propias metas y éstas consisten en la realización de un conjunto de proyectos específicos. A su vez, cada Plan cuenta con un presupuesto y un número de proyectos a ejecutar, los que no son homogéneos entre regiones.

El panel reconoce que tanto las regiones, como los Planes son distintos en cuanto a características y desafíos. No obstante, este hecho no debería impedir establecer comparaciones básicas respecto a la implementación de los Planes. Con el propósito de avanzar en la medición del logro alcanzado (a la fecha) se consideró la evolución de la ejecución de los planes por año. Junto con lo anterior, se sumaron los proyectos de los cuatro Planes para poder observar la evolución conjunta del PEDZE.

Los Planes de cada región contemplan una serie de proyectos en diferentes ámbitos, y el número de proyectos presentan un rango de variación que va de 37 en la Región de Magallanes hasta 297 en la Región de Los Lagos. El número total de proyectos que incluye el PEDZE es de 639. De éstos, el porcentaje de proyectos terminados respecto del total de cada Plan también presenta un alto margen de variación. Tanto la Región de Magallanes como la Región de Arica y Parinacota alcanzan el mejor resultado con un 49%, les sigue la Región de Aysén con un 46%, y finalmente la Región de Los Lagos con la más baja performance de sólo un 24%.

Por otro lado, los proyectos tienen diferente duración en cada Plan Regional lo que implica que el porcentaje de proyectos en ejecución en cada Región es variable. 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. 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. Adicionalmente, las regiones cuentan con capacidades de ejecución muy disímiles, y distintas posibilidades de acceso a proveedores calificados. El Panel constata la existencia de estas diferencias entre regiones, y sería deseable que la acción desde el PEDZE permita disminuirlas, de tal manera que no se expresen en grandes desequilibrios de ejecución entre Planes.

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

Respecto a los ejes del programa, los encuestados identificaron una mayor percepción de contribución en el ámbito de conectividad (nota 6,0), asentamientos humanos (nota 5,8), infraestructura pública (nota 5,4), y productividad (nota 4,9).

Se constata que el programa no contempla mecanismos formales para medir la calidad de los bienes y servicios entregados a los beneficiarios del programa. Por ello, se plantea la incorporación de dos indicadores en la MML para que puedan ser evaluados en un futuro, relacionados con el grado de satisfacción con las iniciativas/proyectos de inversión y el nivel de uso de la infraestructura.

A su vez, otro indicador contenido en la MML relacionado con la dimensión calidad, es “nivel de satisfacción de los beneficiarios intermedios (GORE)”. En este sentido el estudio complementario indagó con más detalle en sus opiniones y percepciones, en específico en relación al grado de satisfacción con el apoyo que brinda SUBDERE.

La valoración más alta, en opinión de los encuestados, corresponde al apoyo que brinda SUBDERE al GORE para la implementación del PEDZE, alcanzando una nota de 5,9. En segundo lugar, aparece la valoración de la contribución de SUBDERE a la inclusión de zonas extremas en el desarrollo territorial, que obtiene una nota de 5,7. El tercer aspecto es el relativo al apoyo de SUBDERE al GORE en el proceso de formulación del PEDZE, que recibe 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, que alcanza un 5,4 como nota promedio.

#### ▪ **Cobertura y focalización del programa**

Debido a las características de la intervención y, atendiendo además, a que la institución no registra los beneficiarios efectivos, el panel definió emplear un método de estimación basado en medir cuantas veces en promedio se benefició la población total de cada una de las regiones por los proyectos considerados en el PEDZE.

Siguiendo el método anteriormente descrito, en promedio, la población total de las regiones donde se implementa el programa ha sido beneficiada un poco más de 16 veces por el PEDZE en el periodo 2016-2019. Por otro lado, al analizar desde los ejes de programa, se observan las siguientes diferencias: Asentamientos Humanos ha beneficiado a la población con 5,39 veces; Infraestructura Pública 4,89 veces; Conectividad 4,72 veces y finalmente



Productividad 1,18 veces. Estas cifras son coherentes con el tipo de eje, ya que los proyectos vinculados a Productividad otorgan beneficios a actividades productivas que suelen ser realizados por empresarios o pequeños grupos, por el contrario, un proyecto vinculado al eje de infraestructura pública puede beneficiar a todos los habitantes de la región.

Al medir la distribución de cobertura por región se observa que:

- i. En la Región de Arica y Parinacota el eje Asentamientos Humanos favoreció a más de dos veces la población entre los años 2017 a 2019, y en el año 2018 benefició a 4,6 veces la población. Los proyectos de Conectividad e Infraestructura Pública beneficiaron 0,7 veces a la población anualmente, y Productividad tuvo una cobertura de 0,24 veces la población de la zona en promedio del período.
- ii. En la Región 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 eje de productividad un 0,99 y finalmente el eje de Asentamientos humanos llegó a un 0,74 en promedio de la cobertura de la población beneficiaria.
- iii. En la Región de Aysén: el eje de Conectividad muestra las cifras en promedio más importantes con un 2,40, e Infraestructura pública con 1,47 veces beneficiada la población. El eje Productividad logra en promedio 0,74, y Asentamientos Humanos un 0,49 veces beneficiada la población de la zona. Es destacable en Aysén la importancia creciente que ha adquirido el eje Infraestructura Pública en los últimos tres años.
- iv. En la Región de Magallanes: el eje de Conectividad tiene el promedio más importante con un 2,40, e Infraestructura pública con 1,47 veces beneficiada la población de Aysén. El eje Productividad no se realizan proyectos y Asentamientos Humanos un 0,49 veces beneficiada la población de la zona.

Como se observa existe en términos de cobertura una gran heterogeneidad entre regiones, en consecuencia los promedios a nivel de PEDZE son muy relativos y no reflejan adecuadamente la realidad de cada zona.

Las cifras muestran también que a medida que los proyectos avanzan en su ejecución generan un beneficio creciente respecto a cuantas veces la población se beneficia por efecto 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. No obstante, el tipo de beneficios es diferente según la región y directamente relacionado con los ejes priorizados en cada zona.

#### ▪ **Economía**

El PEDZE dispone de un presupuesto global que incluye diversas fuentes de financiamiento, en los que se consideran recursos provenientes de más de una institución pública. El presupuesto total del programa, incluyendo todas las fuentes de financiamiento, alcanza los M\$ 240.942.892 en el año 2019.

La primera fuente de financiamiento corresponde a la asignación específica al programa. Esta se refiere al presupuesto que se asigna, por Ley de Presupuestos, a la Subsecretaría

de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), institución a cargo del programa. 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 (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 se identifican tres modalidades distintas: i) la primera contempla los recursos asignados, por Ley de Presupuestos, a los respectivos Gobiernos Regionales para la implementación del PEDZE; ii) la 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 regionales; iii) en la tercera 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.

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.

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).

Al analizar la ejecución presupuestaria de los GOREs, sobre el total de recursos que reciben para la ejecución de los proyectos<sup>18</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>19</sup>. Es importante destacar que la información es la reportada por las entidades receptoras (GOREs) en las planillas de seguimiento del programa.

---

<sup>18</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>19</sup> Se excluye en este cálculo el año 2017 por identificarse una inconsistencia.

## ▪ Eficiencia

El gasto promedio por beneficiario, para el componente Financiamiento de iniciativas/proyectos de inversión<sup>20</sup>, alcanza en promedio M\$ 449 (en pesos 2020), para el periodo 2016-2019. 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.

No existe información disponible que permita realizar comparaciones en el gasto por beneficiario con programas similares, 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. 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. Cabe señalar que esta cifra está subestimada, pues se ha llevado a cabo un cálculo simplificado de los gastos administrativos del programa. Específicamente no fue posible estimar el gasto de administración de los Gobiernos Regionales.

## 4. Principales conclusiones

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

---

<sup>20</sup> El componente Apoyo técnico y gestión estratégica de proyectos no tiene asociado presupuesto.

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 periodo 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.

## 5. Principales 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>21</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 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

---

<sup>21</sup> Si son proyectos de infraestructura MOP recomienda 8 años (SUBDERE, 2020).

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.

**RESPUESTA DE INSTITUCIÓN RESPONSABLE  
A INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

ORD N°: 16093

**MAT:** Remite respuesta institucional a Informe Final de Evaluación EPG 2020.

**ANT:** Ord. N° 1394, de 12.06.2020, de Dirección de Presupuestos.

Santiago,

30 JUN 2020

**DE :** GONZALO BLUMEL MAC-IVER  
MINISTRO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA

**A :** MATÍAS ACEVEDO FERRER  
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

Junto con saludar y por medio del presente, le remito la respuesta institucional al Informe Final de Evaluación EPG 2020, del Programa "Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas PEDZE", de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Dicha respuesta se encuentra contenida en el Ord. N° 1561, de fecha 24 de junio de 2020, de la Subsecretaría antes mencionada, el que adjunto.

Lo anterior, para los efectos que Ud. tome conocimiento y fines que sean pertinentes.

Sin otro particular, le saluda atentamente,



GONZALO BLUMEL MAC-IVER  
MINISTRO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA



Distribución:  
-Dirección de Presupuestos.  
-Gabinete Subdere.  
-Oficina de partes.

Id conductor 17362386

MIN. INT. (OF. ORD.) N° 1561 /

ANT.: Oficio N°1394

MAT.: Respuesta Institucional a Informes  
de Evaluación de Programas  
Gubernamentales. Proceso 2020.

SANTIAGO, 24 JUN 2020

DE: **MARIA PAZ TRONCOSO PULGAR**  
**SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO (S)**

A: **GONZALO BLUMEL MAC-IVER**  
**MINISTRO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA**

Junto con saludar cordialmente, y en relación al oficio N°1.394, del 12 de junio de 2020, que remite a esta Subsecretaría los informes Finales de Evaluación de Programas Gubernamentales para el proceso 2020, se adjunta respuesta institucional a la evaluación del programa "Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas" (PEDZE), de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

Sin otro particular, atentamente

 **MARIA PAZ TRONCOSO PULGAR**  
**Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo (S)**

**HSH/CAC/FPL**

**Distribución:**

1. Destinatario.
2. Gabinete Ministerio del Interior y Seguridad Pública
3. Departamento de Planificación y Control de Gestión del Ministerio del Interior
4. SUBDERE - Gabinete.
5. SUBDERE - Departamento de Planificación y Control de Gestión.
6. SUBDERE - División de Desarrollo Regional.
7. SUBDERE - Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional.
8. SUBDERE - Oficina de Partes.



## **RESPUESTA INSTITUCIONAL EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES, PLAN ESPECIAL DE ZONAS EXTREMAS (PEDZE)**

---

### **I. Antecedentes del Programa**

El Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas nace el año 2014 bajo la premisa que las regiones del país ubicadas en sus extremos geográficos, requieren de políticas públicas especiales que faciliten su desarrollo. Con los decretos presidenciales N° 1.233, 1.242 y 1.243 de junio de 2014, se formaliza la intervención en las regiones de Arica y Parinacota, de Aysén del General Ibáñez del Campo y de Magallanes y Antártica Chilena, respectivamente, por el período 2015 - 2018. Con fecha 15 de mayo de 2015, mediante el Decreto N° 625 se resolvió incorporar a la Provincia de Palena y a la Comuna de Cochamó de la Región de Los Lagos al Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas. En julio de 2016 se procedió a la extensión de la vigencia de los Planes Especiales de Desarrollo de Zonas Extremas; mediante el Decreto N°1.012 que fija la nueva fecha de extinción para las regiones de Arica, Aysén y Magallanes en el año 2020 y para el caso del plan de la Provincia de Palena y Comuna de Cochamó el año 2021.

Los Planes Especiales de Zonas Extremas surgen como una respuesta a las demandas históricas de las comunidades que habitan estos territorios con el objetivo de superar las desigualdades territoriales que vive nuestro país e impulsar el crecimiento socioeconómico de las zonas extremas junto con la valorización de los territorios.

### **II. Antecedentes de la Evaluación**

A partir de la publicación del oficio N° 2.243 de fecha 07 de octubre de 2019 la Dirección de Presupuestos, notifica al Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y sus Subsecretarías respecto del inicio del proceso de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) correspondiente al año 2020, conforme a lo establecido en el artículo N°52 del D.L. N°1.263, de 1975, orgánico de Administración Financiera del Estado.

En dicho oficio, se indica que uno de los programas a evaluar, es el "Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas" (PEDZE en adelante), cuya responsabilidad en su ejecución radica en la División de Desarrollo Regional (DDR), en particular en la Unidad de Territorios de Convergencia.

Durante el proceso de evaluación la Subsecretaría fue enfática en destacar los siguientes elementos:

- Los territorios PEDZE fueron definidos en el marco de las medidas presidenciales de los primeros cien días de la ex presidenta Michelle Bachelet Jeria, siendo una decisión política la definición de la población objetivo (territorios) y sus respectivos plazos de intervención (3 años inicialmente, extendiéndose por 3 años más, mediante el Decreto N°1.012 del 1° de julio de 2016).
- Los planes PEDZE, fueron elaborados en cada región, a través de distintos procesos y actores, atendiendo particularidades y demandas históricas de sus territorios, razón por la que sus objetivos, ejes e iniciativas, varían para cada región, resultando poco pertinente su comparación entre sí.
- El "Programa de Planes Especiales para Zonas Extremas" no existe como "programa" para efectos de su implementación, al tratarse de un conjunto agregado y diverso de iniciativas, para atender la falta de bienes, infraestructura, empleo y servicios públicos existentes en los territorios definidos. Los PEDZE se han adaptado a la figura de "programa social" para atender a los requerimientos metodológicos de identificación de la oferta pública social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y la Dirección de Presupuestos, en sus respectivas evaluaciones tanto para su creación, monitoreo y seguimiento como para la asignación de recursos públicos, situación que ha generado ciertas dificultades para analizar las características de lo que implementan estos planes, la identificación de sus beneficios y resultados proporcionados a la comunidad.
- Los PEDZE son ejecutados y de responsabilidad de los gobiernos regionales que los implementan, teniendo esta Subsecretaría el rol de acompañamiento técnico y distribución de los recursos transferidos para su ejecución.



### III. Respuesta Institucional a Evaluación

De acuerdo con lo requerido por la Dirección de Presupuestos en el Oficio N° 1.394 de fecha 12 de junio de 2020, el cual remitió informes finales de evaluación y solicita en su punto N°3 el envío de una respuesta institucional que refleje la opinión de esta Subsecretaría respecto de la evaluación en su conjunto, la postura y apreciación sobre sus resultados.

1. En términos generales la evaluación recoge los elementos planteados por la Subsecretaría, dando cuenta de la forma en que surgen estos planes y la dificultad que existe para evaluarlos en algunas dimensiones bajo la figura de "programa", ejemplo de esto es el análisis de beneficiarios, ya que los alcances de estos planes son a niveles regionales y tienen amplios beneficios a lo largo de los territorios.
2. Considerando que los PEDZE no se configuraron en un inicio como programa (Art N°2 Ley 20.530), la evaluación da cuenta de dificultades en su diseño y metodologías en su proceso de elaboración e implementación. Así mismo la ausencia de ciertas definiciones en la estrategia de intervención, la objetividad para definir la población objetivo, la identificación y acuerdo nacional sobre "Qué es una Zona Extrema", sus componentes e indicadores entre otros. Estos elementos han sido resaltados y se explican por la forma en que se originaron los planes, ya que respondieron a una definición política en un contexto acotado de los primeros cien días de gobierno. No obstante, en caso de tener continuidad este "programa", efectivamente deben incorporarse mejoras tales como; Criterios para identificar a la población, definición objetiva sobre Zona Extrema, criterios objetivos para la identificación y priorización de iniciativas de inversión, plazos de intervención, mecanismos de evaluación de los planes, potenciar la participación ciudadana y fortalecer los procesos de rendición de cuenta, definir claramente los roles de los Gobiernos Regionales y los servicios públicos vinculados a los planes, la apropiación y valoración de los planes a nivel regional, estrategia de intervención y la más relevante de todas probablemente es, que sea el Estado quien vele por la integración de estos territorios al desarrollo nacional, mediante la consolidación de una Política Pública de Zonas Extremas, que vaya más allá de los periodos gubernamentales y que coincida con la importancia geoestratégica y política de estos territorios para el Estado de Chile. Esta evaluación evidencia, además, que dado los tipos de proyectos y brechas que aborda, seis años son insuficientes para su ejecución.
3. La evaluación refleja las particularidades de cada región, las que se asocian a su elaboración, ejes, procesos de participación ciudadana, objetivos e iniciativas. En ese sentido, es importante tener en consideración que los avances en las ejecuciones de las carteras de inversión de cada plan, deben leerse a la luz del tipo de proyectos que implementan los PEDZE, ya que corresponden a iniciativas de infraestructura de gran envergadura que, en un número importante, tienen plazos más allá de lo fijado en la duración de los decretos. Asimismo, los resultados alcanzados por cada plan dan cuenta de brechas históricas o apuestas de desarrollo propuestas por cada una de estos territorios, por lo que no son comparables entre si y por ende su evaluación debiese dar cuenta de aquello, más aún en un contexto de fortalecimiento de la regionalización del país, donde lo que busca es que cada región brille por sus características y logros más que la homogeneización entre ellas, debiendo si definir elementos mínimos de análisis.
4. En esta evaluación se destaca la valoración positiva que ha tenido contar con una metodología de evaluación costo/eficiencia para la evaluación de las carteras de los PEDZE, elemento que ha permitido viabilizar iniciativas en estos territorios donde históricamente no se había logrado atraer inversión pública dado los altos costos y baja densidad poblacional. Este elemento presenta un desafío en lo que refiere a la evaluación de la inversión en territorios con estas particularidades geográficas, elemento que han recogido políticas como la de Zonas Rezagadas, tensionando las metodologías tradicionales de evaluación y su suficiencia, para poder dar respuesta a las necesidades de los habitantes de estos territorios.
5. SUBDERE ha participado activamente de esta evaluación, realizando procesos de reflexión y análisis interno respecto de lo que plantea la evaluación y si bien esta da cuenta de las dificultades de información para desarrollar el proceso de seguimiento técnico y financiero y sistematización de los planes, también da cuenta de su



valoración desde los territorios. Desde el inicio de esta administración se han realizado grandes esfuerzos por reconstruir la historia de estos planes, su información financiera, su vinculación y reconocimiento por la ciudadanía, se ha avanzado en que la información financiera de estos tenga una conexión con lo que realmente se ha ejecutado en los territorios, que exista un lenguaje común entre las distintas regiones y los equipos que ejecutan los planes. Dan cuenta de ello, la existencia de un Manual de Procedimientos y el desarrollo de Jornadas y Encuentros con los distintos equipos regionales, acompañamiento mensual a la ejecución de los planes con procesos de retroalimentación, a fin de mejorar los procesos de seguimiento y la correcta ejecución financiera de los planes, como también, ha sido relevante, que los profesionales de las regiones que implementan planes se encuentren entre ellos, se conozcan e intercambien experiencias que permitan generar espacios de conocimiento y reflexión para una mejor ejecución de los planes en los territorios.

6. PEDZE, por su importancia estratégica ha sido una de las pocas intervenciones del Estado por tratar de intervenir en los territorios enfocándose en sus particularidades geográficas, y donde los gobiernos regionales respectivos han sido responsables de su ejecución, como ejercicio previo del proceso de fortalecimiento de la regionalización del país. Así mismo, ha aportado al desarrollo integral de sus habitantes, pero también ha tensionado otros elementos, tales como la metodología de evaluación de inversiones, de formulación y seguimiento de programas sociales y con esto no se indica el no evaluar, si no más bien, evaluar adecuadamente, rescatando esas particularidades de las intervenciones del Estado. Cabe señalar que estos territorios se enfrentan a desafíos de normativas sectoriales vigentes que no se ajustan a las necesidades regionales ej. Normativa de Construcción, dado que el propio modelo de desarrollo que se ha instalado en el país, genera la concentración de bienes y servicios que facilita la concentración de la población en tres o cuatro regiones, generándose una "competencia injusta" entre las regiones para la atracción y retención de capital humano calificado o la propia generación de actividades productivas, empleo, y propiciando el despoblamiento de ciertos territorios. A juicio del panel y de SUBDERE, la dificultad de estas Zonas Extremas por acceder o competir con otras regiones por inversión pública o atracción de capitales no se agota con la sola existencia de un "programa" como este, por lo que se precisa de instrumentos más potentes por parte del Estado, razón de ello, es la recomendación de esta evaluación sobre la existencia de una Política Pública que apoye el proceso de regionalización que vive el país, y donde SUBDERE tiene un importante rol en dicha definición.
7. Internamente, para SUBDERE desde el año 2018 ha sido explícita la necesidad de mejorar ciertos procesos de seguimiento técnico y financiero, se ha evidenciado en la existencia del Manual de Procedimientos, lo que es altamente valorado por los equipos regionales, así mismo con los documentos metodológicos, encuentros, visitas a los territorios entre otras, que se han desarrollado pero que no ha sido suficientes. Es por ello que hoy esta Subsecretaría se encuentra, junto con las contrapartes regionales, abordando e identificando no sólo lo expuestos por esta evaluación, si no otros elementos que permitan mejorar los procesos de rendición, pero también sobre cómo se están cumpliendo los objetivos y abordando las necesidades para las cuales los planes fueron levantados. Para el desarrollo de lo anterior, como Subsecretaría existe el compromiso de avanzar en el desarrollo de herramientas que permitan mejorar el acceso, seguimiento y evaluación de la información de los planes y para eso ya se cuenta con ejemplos de acciones realizadas para otras políticas que implementa el servicio Ej. Política Nacional de Zonas Rezagadas en materia social.

Sin duda y dado que PEDZE por decreto se extingue el 2020, incorporar estos elementos en caso de continuidad serán un compromiso y desafío de esta Subsecretaría asumirá, junto con considerar la disposición de un sistema o plataforma para la formulación y seguimiento de planes, el cual sea más eficiente y que permita el debido resguardo y confiabilidad de la información, junto con el seguimiento de sus indicadores y brechas. Lo anterior también permitirá, evitar la fuga o pérdida de información y que esta quede sólo alojada en la experiencia de los profesionales.

8. Respecto del compromiso financiero existente de PEDZE asociado a ciertas iniciativas en ejecución, resulta un punto importante a considerar la recomendación



realizada por el panel, la cual consiste en "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 quedan con compromisos financieros posteriores al término del año 2020". Sin duda esta recomendación requiere un esfuerzo presupuestario y de planificación relevante, donde las regiones respectivas no pueden estar ausentes. Se requiere identificar la magnitud del compromiso presupuestario y los proyectos, junto con identificar una prioridad adecuada que permita el cierre ordenado de dichas carteras. Del mismo modo se requiere establecer consenso con cada una de las regiones sobre aquellos proyectos que durante los cinco años previos al cierre del plan aún se encuentran "no inicia", lo que es altamente improbable que puedan iniciarse, debiendo quedar como acuerdo esa situación para asegurar un "cierre ampliado". Para ello se requiere contar urgentemente con una planificación sobre los plazos requeridos con cada región para generar el cierre respectivo junto con la identificación de los acuerdos o convenios necesarios para que los estándares logrados por los planes, puedan continuar una vez que el plan deje de operar en el territorio.

9. Respecto del estudio complementario desarrollado por DIPRES, que sería de utilidad disponer, es relevante la valoración y la satisfacción de los gobiernos regionales y sectores a nivel regional con PEDZE como instrumento que ha contribuido a que los habitantes de las zonas extremas y aisladas de nuestro país mejoren su inclusión y puedan ser integrados al desarrollo que ha alcanzado cada región, apelando al principio de equidad territorial y a la obligación del Estado de estar presente y dar respuesta a todos los habitantes del territorio nacional. Este instrumento y las dimensiones que planteaban evidencia que, con todos los desafíos pendientes, PEDZE va en la línea correcta. Este el único instrumento que da cuenta de la satisfacción de los usuarios, donde radica la importancia para SUBDERE de contar con este estudio a fin de manejar registros y evidencias que permitan tomar las decisiones necesarias.
10. Otro elemento importante que evidencia esta evaluación y que SUBDERE ha estado levantando, dice relación con la articulación intersectorial y los esfuerzos interinstitucionales para atender desafíos de la magnitud que pretende resolver PEDZE. Resulta determinante el nivel de compromiso de los distintos sectores para lograr los resultados de los planes. Formar parte de un plan de estas características va más allá de la facilitación de una metodología de evaluación con enfoque diferenciado y considera vincular los objetivos institucionales con los objetivos de los planes para resolver las necesidades de los territorios. Así mismo, y como desafío, se requiere la definición de un modelo de gestión entre SUBDERE-GORE y Sectores.
11. Finalmente, surge la importancia de identificar qué tipo de proyectos o ejes son esenciales para el desarrollo de las personas tales como infraestructura habilitante, sobre los cuales no debiese exigirse una evaluación diferenciada, garantizando su ejecución por el hecho de considerarse mínimo para el desarrollo de las personas y sus territorios.

Quisiéramos agradecer este ejercicio, toda vez que nos ha permitido conocer en mayor profundidad los nudos críticos existentes y desafíos, pero también sus fortalezas, siendo estas las que han permitido descubrir cómo avanzar hacia un desarrollo equitativo que se despliegue a lo largo del territorio nacional, permitiendo que ningún habitante o región se quede atrás. Agradecer a todo el equipo multidisciplinario que participó de este proceso de DIPRES, SUBDERE, Subsecretaría de Interior, Gobiernos Regionales, Autoridades y otros servicios públicos, permitiendo así construir mejores planes, políticas y programas.